

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja. Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta ‘budhayah’ yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut.¹⁸

Adapun budaya kerja menurut Hadari Nawawi adalah : “Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa

¹⁸Djoko Widagdho, *Ilmu Budaya Dasar* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004) 20.

kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan”.¹⁹

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Tri Guno menyatakan bahwa:

“budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”.²⁰

Menurut Ndraha budaya kerja yaitu “ budaya kerja sebagai kelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Selanjutnya Paramita membagi budaya kerja dalam dua bagian yaitu: ²¹

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk melangsungkan hidupnya.

¹⁹Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), 65.

²⁰ Triguno Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 13.

²¹Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005), 208.

- 2) Perilaku pada waktu bekerja seperti: rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya.

2. Indikator-Indikator Budaya Kerja

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha dapat dikategorikan tiga Yaitu :²²

- a) Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat

²² Ibid, 25.

dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (position), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak disadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan. Contoh indikator di Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan Kediri yaitu Murah senyum kepada pasien

b) Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan. Contoh inikator peraturan di Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan Kediri yaitu pemakaian seragam sesuai dengan jadwal.

c) Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas. Contoh indikator nilai-nilai yang ada di Rumah Sakit Ahmad Muhammadiyah Dahlan Kediri yaitu adanya bimbingan rohani yang diadakan setiap dua minggu sekali.

3. Tujuan Dan Manfaat Budaya Kerja

Melaksanakan Budaya Kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku Sumber Daya Manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain sebagai berikut:²³

a) Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik.

²³ Gering Supriyadi dan Tri Guno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003), 33.

- b) Membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki.
- c) Cepat menyesuaikan diri perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain).
- d) Mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu.

Di samping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi turun, ingin belajar terus, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi dan lain-lain.

4. Nilai-Nilai Budaya Kerja

Nilai-nilai budaya kerja pada prinsipnya terbagi menjadi lima kelompok besar meliputi:²⁴

- a) Nilai-nilai Sosial, yang terdiri dari: nilai kemanusiaan, keamanan, kenyamanan, persamaan, keselarasan, efisien, kepraktisan.
- b) Nilai-nilai Demokratik, yang terdiri dari kepentingan individu, kepatuhan aktualisasi diri, hak-hak minoritas, kebebasan/kemerdekaan, ketepatan, peningkatan.

²⁴ Dezonda R. Pattipawae, “Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja Prinsip- Prinsip Budaya Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik Dan Benar”, *Jurnal Sasi*, Vol. 17 No.3, 34.

- c) Nilai-nilai Birokratik, yang meliputi: kemampuan teknik, spesialisasi, tujuan yang ditentukan, tugas dalam tindakan, rasional, stabilitas, tugas terstruktur.
- d) Nilai-nilai Profesional, termasuk: keahlian, wewenang, memutuskan penolakan kepentingan pribadi, pengakuan masyarakat, komitmen kerja, kewajiban sosial, pengaturan sendiri, manfaat bagi pelanggan, disiplin.
- e) Nilai-nilai ekonomik, yaitu: rasional, ilmiah, efisiensi, nilai terukur dengan materi, campur tangan minimal. Tergantung kekuatan pasar.

B. Tinjauan tentang pelayanan

1. Pengertian Pelayanan

Menurut Fandy Tjiptono pelayanan adalah “setiap tindakan dan perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu”.²⁵ Pelayanan sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan atau lembaga, karena pelayanan merupakan kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa.

Dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan suatu pelayanan sangat dibutuhkan oleh pelanggan. Sedangkan kualitas pelayanan adalah

²⁵ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*, (Yogyakarta : Andi, 2006), 6.

tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.²⁶

Suatu pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan pelanggan. Jika suatu pelayanan sesuai yang diharapkan dan didapatkan oleh pelanggan maka pelayanan tersebut bisa dikatakan ideal atau seimbang, karena sudah memenuhi suatu kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2. Unsur-Unsur Pelayanan

Dalam memasarkan produknya produsen selalu berusaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan para pelanggan lama dan baru. Pelayanan yang baik akan dapat menciptakan loyalitas pelanggan yang semakin melekat erat dan pelanggan tidak berpaling pada perusahaan lain walaupun dalam perkembangannya terdapat berbagai persaingan dan muncul perusahaan atau lembaga yang baru. Oleh karena itu penjualan atau produsen perlu menguasai unsur-unsur berikut:²⁷

1) Kecepatan

Kecepatan adalah waktu yang digunakan dalam melayani konsumen atau pelanggan minimal sama dengan batas waktu standar pelayanan yang ditentukan oleh perusahaan.

2) Ketepatan

²⁶ Ibid

²⁷ Fandy Tjiptono, *Manajemen...*, 58

Kecepatan tanpa ketepatan dalam bekerja tidak menjamin kepuasan para pelanggan. Oleh karena itu ketepatan sangatlah penting dalam pelayanan.

3) Keamanan

Dalam melayani para konsumen diharapkan perusahaan dapat memberikan perasaan aman untuk menggunakan produk jasanya.

4) Keramah tamahan

Dalam melayani para pelanggan, karyawan perusahaan dituntut untuk mempunyai sikap sopan dan ramah. Oleh karena itu keramah tamahan sangat penting, apalagi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa

5) Kenyamanan

Rasa nyaman timbul jika seseorang merasa diterima apa adanya. Dengan demikian, perusahaan harus dapat memberikan rasa nyaman pada konsumen.

Dengan demikian suatu perusahaan dalam hal ini adalah rumah sakit, agar kualitas pelanggan semakin melekat erat dan pelanggan berpaling pada perusahaan lain, perusahaan perlu menguasai lima unsur yaitu cepat, tepat, aman, ramah-tamah dan nyaman.

3. Dimensi Pelayanan

Pelayanan kesehatan (*health care services*) adalah setiap upaya yang diselenggarakan sendiri atau bersama-sama dalam satu organisasi untuk meningkatkan dan memelihara kesehatan, mencegah dan mengobati

penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, kelompok atau masyarakat..

Menurut Parasuraman dalam studi mengenai SERVQUAL, telah melakukan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, dan berhasil mengidentifikasi lima dimensi yang digunakan para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut adalah:²⁸

1) Keandalan (*Reliability*)

Kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan.

2) Daya tanggap (*Responsiveness*)

Keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

3) Jaminan (*Assurance*)

Mencakup kemampuan, kesopanan, sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki para staf dan bebas dari bahaya, resiko ataupun keraguan.

4) Empati (*Empathy*)

Meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

5) Bukti langsung (*Tangibles*)

²⁸ Lupiyoadi, Rambat & A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa* (Jakarta: Salemba empat, 2006), 182

Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

4. Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan seperti manajemen pada umumnya, manajemen pelayanan juga diawali dengan proses pelayanan berdasarkan analisis.

Menurut Hani Handoko dalam mendefinisikan bahwa “perencanaan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa”. Perencanaan yang baik dapat dipakai dalam mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dimanan perencanaan dan kegoatan yang diputuskan akan dilaksanakan serta periode sekarang rencana yang akan dibuat.²⁹ Dengan kata lain manajemen melihat dari berbagai penjelasan diatas maka dalam manajemen pelayanan meliputi:

- a) Tindakan apa yang akan dijalankan
- b) Kapan pelayanan pada pasien tersebut akan dilaksanakan
- c) Bagaimana pelayanan itu akan ditetapkan
- d) Siapa yang akan memberi pelayanan dalam organisasi tersebut.

5. Aspek-Aspek Pelayanan

Aspek pelayanan dalam membangun proses yang mampu mengarahkan operasional Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan pada pelayanan jasa yang baik, diantara lain:³⁰

²⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 1995), 6

³⁰ Ratminto dan Atik Septi, *Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005), 278.

a. Acces

Letak rumah sakit yang strategis, kemampuan untuk mencapai masyarakat sasaran dan kemampuan memberikan pelayanan secara cepat.

b. Communication

Pegawai rumah sakit mampu berkomunikasi dengan pasien dan mutu komunikasi tersebut menentukan mutu pelayanan yang diberikan kepada pasien.

c. Helpfulness

Sikap dan perasaan senang membantu pasien dalam membuat keputusan untuk memilih fasilitas dan sopan ketika melayani.

d. Competence

Tingkat ketrampilan mitra internal menyelesaikan pekerjaan dan kemampuan untuk meyakinkan pasien tanpa harus berbohong.

e. Courtesy

Sikap sopan dan bersahabat dari mitra internal rumah sakit ketika melayani pasien.

f. Reliability

Kehandalan program rumah sakit dalam mewujudkan komitmen sesuai dengan visi misi pelayanan.

g. Security

Kenyamanan dan keamanan bagi pasien, baik perawan rawat inap maupun rawat jalan.

h. Tangibles

Memperlihatkan wujud fisik, seperti gedung, peralatan dan semua fasilitas yang menunjang kesehatan dan layanan.

i. Self perceived role

Persepsi pasien tentang tingkat keterlibatan dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya.

6. Karakteristik Karyawan Dalam Pelayanan

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan harus memperhatikan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam perusahaan tersebut. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan harus mendefinisikan pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan. Pihak yang berkepentingan dalam perusahaan diantaranya pemegang saham, karyawan, pemasok dan pelanggan.³¹

Karyawan merupakan salah satu faktor diferensiasi antara lembaga kesehatan satu dengan lainnya, sekaligus sebagai salah satu rantai nilai yang dapat menciptakan *competitive advantage* bagi lembaga kesehatan yang bersangkutan. Karakteristik karyawan terdiri atas:³²

- a. *Competence* adalah karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam melayani pasien.

³¹Rambat Lumpiyadi dan Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 15.

²⁶Ali Hasan, *Marketing Bank Syariah* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 92.

- b. *Courtesy* adalah ramah, hormat dan timbang rasa dalam menghadapi dan melayani pasien
- c. *Credibility* adalah karyawan yang terpercaya
- d. *Reability* adalah karyawan mampu melaksanakan layanan secara konsisten dan teliti.
- e. *Responsiveness* adalah kemampuan merespon pelanggan dan mampu menyelesaikan permasalahan dengan cepat.
- f. *Gamesmanship* adalah sikap dalam menghadapi setiap keluhan pasien sebagai suatu permintaan dengan objek utama adalah menangkan kepuasan pasien.
- g. *Timelines* adalah sikap yang memperlihatkan untuk memberikan pelayanan dengan tepat waktu dan cepat.
- h. *Communication* adalah karyawan berusaha untuk memahami pasien dan mampu berkomunikasi dengan baik

7. Standar Pelayanan Rumah Sakit

SPM RSUD diatur dengan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 228/MENKES/SK/III/2002. Dalam Keputusan Menteri ini dituliskan bahwa:³³

- a. Standar Pelayanan Rumah Sakit Daerah adalah penyelenggaraan pelayanan manajemen rumah sakit, pelayanan medic, pelayanan penunjang dan pelayanan keperawatan baik rawat inap maupun rawat jalan yang minimal harus diselenggarakan oleh rumah sakit.

³³ Ratminto dan Atik Septi, *Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005), 275-277.

- b. Indikator. Indikator merupakan variabel ukuran atau tolak ukur yang dapat menunjukkan indikasi-indikasi terjadinya perubahan tertentu. Ada beberapa indikator dalam mengukur kinerja rumah sakit, yaitu:
- (1) *Input*, yang dapat mengukur pada bahan alat sistem prosedur atau orang yang memberikan pelayanan, misalnya jumlah dokter dan kelengkapan alat.
 - (2) *Proses*, yang dapat mengukur perubahan pada saat pelayanan. Misalnya: pelayanan yang ramah.
 - (3) *Output*, yang dapat menjadi tolak ukur pada hasil yang dicapai. Misalnya: jumlah yang dilayani dan jumlah pasien yang dioperasi.
 - (4) *Outcome*, merupakan dampak dari hasil pelayanan sebagai misal keluhan pasien yang merasa tidak puas terhadap pelayanan.
 - (5) *Benefit*, merupakan keuntungan yang diperoleh pihak rumah sakit maupun penerima pelayanan atau pasien misalnya biaya pelayanan yang lebih murah.
 - (6) *Impact*, merupakan dampak pada lingkungan atau masyarakat luas misalnya angka kematian ibu yang menurun dan meningkatnya derajat kesehatan masyarakat.³⁴
- c. Standar adalah spesifikasi teknis atau sesuatu yang dibakukan sebagai patokan dalam melakukan kegiatan. Standar ini dapat ditentukan berdasarkan kesepakatan Provinsi,

³⁴Ibid., 277.

- d. Rumah sakit sesuai dengan kewenangan wajib yang harus dilaksanakan oleh Rumah Sakit Provinsi/Kabupaten/Kota, maka harus memberikan pelayanan untuk keluarga miskin dengan biaya ditanggung oleh Pemerintah Kabupaten/Kota.
- e. Secara khusus selain pelayanan yang harus diberikan kepada masyarakat wilayah setempat maka rumah sakit harus meningkatkan manajemen dalam rumah sakit meliputi:
- (1) Manajemen Sumber Daya Manusia.
 - (2) Manajemen Keuangan.
 - (3) Manajemen Sistem Informasi Rumah Sakit, kedalam dan ke luar rumah sakit.
 - (4) Sarana prasarana.
 - (5) Mutu Pelayanan.