

## EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA RUMAH SAKIT X

**Lia Aulia Fachrial**

*Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma, fachrial.lia@gmail.com, Universitas Gunadarma*

### **ABSTRACT**

This study aims to see the effectiveness of the organization in Hospital X. Assessment is carried out to each unit in Hospital X by using several methods including using a questionnaire. The questionnaire used in conducting this organizational diagnosis, with the Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ) measuring instrument compiled by Preziosi in 2002. This ODQ measuring instrument is used to diagnose the condition of the organization. This ODQ was compiled using the Six-box Organizational Model Weisbord to determine a systematic approach in analyzing the relationship between variables that affect organizational management. Questionnaires were distributed to 230 employees from 460 employees of Hospital X. Based on the results of the questionnaire and referring to the norms, it can be seen that the reward value (4.14) indicates Hospital X is experiencing problems in this organizational dimension.

**Keywords:** Organizational Effectiveness, Hospital

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas organisasi di Rumah Sakit X. Asesmen dilakukan kepada setiap unit di Rumah Sakit X dengan menggunakan beberapa metode diantaranya adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner (angket) yang digunakan dalam melakukan diagnosis organisasi ini, dengan alat ukur Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ) yang disusun oleh Preziosi tahun 2002. Alat ukur ODQ ini digunakan untuk mendiagnosa kondisi organisasi. ODQ ini disusun dengan menggunakan model Six-box Organizational Model Weisbord untuk menentukan pendekatan yang sistematis dalam menganalisa hubungan antara variable yang memengaruhi pengelolaan organisasi. Kuesioner dibagikan kepada 230 karyawan dari 460 karyawan Rumah Sakit X. Berdasarkan hasil kuesioner serta merujuk pada norma, dapat diketahui bahwa nilai reward (4.14) mengindikasikan Rumah Sakit X mengalami permasalahan pada dimensi organisasi ini.

**Kata Kunci:** Efektivitas Organisasi, Rumah Sakit

### **1. PENDAHULUAN**

Organisasi saat ini tengah menghadapi penggerak kinerja yang lebih kompleks, seperti kemampuan organisasi yang mengglobal, kebutuhan untuk mengejar strategi inovasi, kebutuhan untuk membangun organisasi menjadi lebih ramping dan produktif, namun dengan proses yang cerdas, efisien dan efektif (Sparrow and Cooper 2014) Perubahan-perubahan didalam organisasi juga kerap terjadi dalam berbagai bidang seiring dengan perkembangan zaman berpengaruh terhadap tatanan dan nilai kehidupan individu maupun organisasi khususnya di lingkungan dunia industri yang di tuntut untuk selalu dapat beradaptasi dan berkembang sesuai dengan tantangan yang di hadapi. Salah satu yang harus dipertimbangkan dalam usaha memajukan organisasi adalah efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Keefektifan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara sungguh-sungguh untuk mengubah ketidakefektifan dalam bidang apapun (Steers & Porter, 1983).

Organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan dari anggotanya dalam mencapai tingkatan eksistensi tertentu (Robbins, 2001). Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Efektivitas organisasi mempunyai peranan yang cukup penting sebagai penunjang dalam merealisasikan beberapa tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi. Selanjutnya efektivitas organisasi juga merupakan proses organisasional para individu yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi dalam setiap waktu dan situasi. Untuk menilai kondisi organisasi saat ini, guna merancang intervensi perubahan yang layak dalam usaha meningkatkan efektifitas organisasi maka diperlukan diagnosis organisasi.

Rumah Sakit X adalah sebuah rumah sakit swasta yang dikelola oleh PT X berdasarkan akte notaris Ny. Ismiati Dwi Rahayu, SH Nomor 16 yang disetujui oleh Menteri Kehakiman berdasarkan Surat Keputusan No. C26251 HT.01.01 TH 2003, tertanggal 6 November 2002 yang terletak di jalan Raden Saleh No.42 Kelurahan Sukmajaya, Kecamatan Sukmajaya, Kota Depok atau tepatnya kurang lebih 300 Meter dari Studio Alam TVRI.

Rumah Sakit X berawal dari sebuah Rumah Bersalin dan Balai Pengobatan Umum (RBBP) dengan pelayanan dokter umum 24 jam, klinik spesialis kebidanan dan klinik spesialis anak sejak 9 Januari 2005. Namun pada perkembangannya, pada tahun 2006, atas dasar respon yang baik dari masyarakat sekitar dan warga Depok pada umumnya tentang keberadaan Rumah Bersalin dan Balai Pengobatan Umum mendorong PT. X untuk meningkatkan pelayanan yang disediakan dengan menawarkan pelayanan Rawat Inap maka status operasionalnya menjadi Rumah Sakit Ibu dan Anak.

Kemudian pada bulan Agustus 2008, PT. X meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat dengan menjadikan RSIA X yang hanya menyediakan pelayanan Rawat Inap khusus Ibu dan anak—dengan menyediakan pelayanan kesehatan secara umum sehingga kami pun berubah status menjadi RSUD X dengan pelayanan kepada masyarakat umum dan mendapat izin dari Dinas Kesehatan Kota Depok dan Dinas Kesehatan Jawa Barat menjadi Rumah Sakit Umum, serta penetapan kelas rumah sakit dari Kementerian Kesehatan dengan tipe kelas C.

Adapun visi dari Rumah Sakit X adalah menjadi Rumah Sakit terbaik dengan mengutamakan mutu dan keselamatan pasien di Kota Depok tahun 2020. Sedangkan untuk misi dari Rumah Sakit X adalah (1) memberikan pelayanan yang mengutamakan mutu dan keselamatan pasien; (2) mengembangkan SDM secara berkesinambungan; (3) mengembangkan sistem kerja yang efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan. Serta motto dari Rumah Sakit X adalah Pelayanan Memuaskan, Bermutu, Ramah dan Manusiawi.

Jenis pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit X adalah Unit Gawat Darurat (UGD) 24 Jam, Rawat Jalan: Klinik kebidanan dan kandungan, klinik anak, klinik penyakit dalam, klinik jantung, klinik bedah, klinik mata, klinik syaraf, klinik kulit dan kelamin, klinik THT, klinik paru dan saluran pernafasan, klinik gigi dan mulut, klinik tumbuh kembang (KTK), klinik rehabilitasi medik, klinik laktasi.

Salah satu peranan yang terpenting dalam meningkatkan kemajuan dari Rumah Sakit X, yaitu dengan adanya peranan sumber daya manusia sebagai pengelola organisasi. Pihak yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi tersebut harus mampu melihat ke dalam organisasi, seperti strategi, visi misi, model bisnis dan prioritas kinerja, serta mampu mengartikulasikan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dapat berfungsi untuk menciptakan nilai bagi organisasi, memahami dan memanfaatkan nilai, sementara juga melindungi dan melestarikan nilai tersebut.

Namun, berdasarkan observasi dan wawancara awal yang calon psikolog lakukan di Rumah Sakit X, terdapat beberapa masalah terkait dengan seringnya terjadi complain dari pasien terhadap SDM Rumah Sakit X terkait dengan pelayanan BPJS, banyak terjadi kasus keluar masuk karyawan sehingga terjadi seringnya terjadi kekosongan posisi, kemudian juga banyak keluhan dari karyawan terkait dengan sistem kepemimpinan di rumah sakit x tersebut.

Berdasarkan permasalahan tersebut, calon psikolog akan mengumpulkan berbagai sumber data dan mendiagnosa mengenai kondisi organisasi saat ini. Untuk melihat permasalahan yang dihadapi oleh Rumah Sakit X, maka calon psikolog menggunakan Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ) untuk mengukur persepsi karyawan pada setiap unit kerja mengenai tujuan, struktur, hubungan, imbalan, kepemimpinan, mekanisme yang membantu, dan sikap terhadap perubahan. Hasil diagnosis ini akan dijadikan sebagai pedoman untuk menentukan rancangan intervensi berdasarkan data-data yang telah diperoleh guna meningkatkan efektivitas organisasi, sehingga tercapainya target sesuai dengan yang tercantum secara resmi pada visi dan misi rumah sakit.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Efektivitas Organisasi

(Soekanto, 2013) menjelaskan bahwa efektivitas berasal dari kata *effektivens* yang berarti ukuran sampai sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan. Efektivitas merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya (Kurniawan, 2005).

(Steers & Porter, 1983) mengungkapkan bahwa efektivitas organisasi merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan didalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program.

Menurut (Robbins, 2001), efektivitas organisasi adalah dimana organisasi dapat mencapai berbagai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, dimana penetapan sasaran dan tujuan itu mencerminkan konstituen strategis, kepentingan subyektif penilai dan tahap pertumbuhan organisasi. Menurut (Robbins, 2001), ada beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi yaitu sumber daya manusia, struktur organisasi, adanya dukungan atau partisipasi masyarakat dan adanya sistem nilai yang dianut.

(Robbins, 2001), juga mengemukakan bahwa terdapat beberapa pendekatan dalam efektivitas organisasi, diantaranya yaitu :

- a. Pendekatan pencapaian tujuan (The Goal Attainment Approach)  
Pendekatan ini menunjukkan bahwa suatu efektivitas organisasi dinilai lebih pada kaitannya dengan tujuan akhir daripada dengan prosesnya. Kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan ini adalah maksimasi laba. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini seluruh kriteria yang digunakan harus dapat diukur (measurable).
- b. Pendekatan sistem (The System Approach)  
Pendekatan ini tidak menekankan pada tujuan akhir tetapi memasukkan seluruh kriteria dalam satu elemen dan masing-masing akan saling berinteraksi. Pendekatan sistem ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka waktu Panjang.
- c. Pendekatan konstituen strategis (The Strategic-Constituencies)  
Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat memuaskan keinginan para konstituen dalam lingkungannya. Masing-masing konstituen tersebut mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Pemilik berkeinginan untuk memperoleh return of investment yang tinggi, karyawan akan menginginkan kompensasi yang memadai, pelanggan menginginkan kemampuan membayar hutang, demikian juga dengan pihak-pihak lainnya akan mempunyai keinginan yang unik.
- d. Pendekatan nilai-nilai persaingan (The Competing-Value Approach).

Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka yang lebih integratif dan lebih variatif, karena kriteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan tingkat variatif yang relatif tinggi, maka terdapat tiga perangkat dasar nilai-nilai, yaitu: (1) fleksibilitas versus pengendalian; (2) manusia versus organisasi; (3) proses versus tujuan akhir. Berdasarkan tiga perangkat dasar tersebut dapat digambarkan empat model nilai-nilai efektivitas, yaitu human rational model, open system model, rational goal model dan internal process model.

## 2.2 Pengukuran Efektivitas Organisasi

Kerangka Six-box Organizational Weisbord dengan alat ukur Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ) yang disusun oleh Preziosi (dalam Cummings & Worley, 2009) adalah sebuah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dan ditujukan untuk digunakan diberbagai organisasi. Model ini merupakan cara tertentu untuk melihat struktur organisasi. Tujuan dari Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ) adalah untuk menyediakan data survey – umpan balik untuk upaya diagnostik intensif. Penggunaan kuesioner baik dengan sendiri maupun bersama dengan teknik pengumpulan informasi lainnya (seperti observasi langsung atau wawancara) akan memberikan data yang diperlukan guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan fungsi organisasi atau sub bagian didalamnya. Kuesioner menghasilkan data relative terhadap kegiatan informal.

Sebuah upaya diagnostik yang berarti harus didasarkan pada teori atau model fungsi organisasi. Hal ini membuat tindakan dalam memfasilitasi identifikasi masalah, yang penting untuk pengembangan organisasi. Model Weisbord menetapkan pendekatan sistematis untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang memengaruhi bagaimana organisasi dikelola. Model ini menyediakan penilaian di enam bidang kegiatan formal dan informal, yaitu tujuan, struktur, hubungan, imbalan, kepemimpinan dan mekanisme membantu. Mengenai model dimensi tujuan (Weichrich & Koontz, 2005) mendefinisikan tujuan atau misi sebagai fungsi dasar atau tugas suatu organisasi.

Tujuan dan misi organisasi menunjukkan arah. (Weiss,1996) menekankan pentingnya misi, karena berfungsi sebagai struktur pengetahuan dasar yang meliputi persepsi masyarakat mengenai seluruh organisasi; seperti bagaimana karyawan berpikir tentang organisasi dan tugas-tugasnya. Oleh karena itu dengan kata lain pernyataan dari misi juga membantu mencapai tujuan organisasi dengan melibatkan sumber daya manusia dalam hal komitmen, motivasi dan kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dihitung bahwa setiap kelemahan baik dalam perumusan atau pengkomunikasian tujuan atau misi organisasi dapat mengarah pada efektivitas organisasi. Sehubungan dengan struktur organisasi, (Griffith, 2002) mendefinisikan struktur organisasi sebagai “set elemen yang dapat digunakan untuk mengkonfigurasi sebuah organisasi”. Struktur organisasi dengan cara lain didefinisikan sebagai symbol komunikasi dan pengambilan keputusan antara pelaku organisasi atau anggota yang berhak melakukan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Baligh & Burton, 1981). Struktur organisasi baik organik atau mekanistik membantu organisasi mencapai tujuannya karyawan. Namun budaya organik telah dipopulerkan atas dasar kepedulian terhadap orang yang pada gilirannya membuat orang produktif dan berkomitmen dengan organisasi (Decanio, Dibble & Atefi, 2000). Dalam hal kepemimpinan, Gray dan Starke (1984) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dan properti. Proses melibatkan koordinasi dan mengarahkan kegiatan anggota terhadap pencapaian

tujuan organisasi. Namun sebagai pimpinan, properti termasuk kualitas atau karakteristik yang diakreditasi secara efektif dengan menggunakan pengaruh tersebut.

Menurut (Manasse, 1985) pemimpin tidak dimaksudkan untuk menjaga situasi saat ini, namun bukan dimaksudkan untuk memimpin organisasi dengan intervensi perubahan yang progresif. Oleh karena itu pemimpin secara aktif terlibat dalam intervensi perubahan proses kerja organisasi, dan dengan tidak adanya perubahan, tidak ada kepemimpinan yang dapat diharapkan. Untuk membawa perubahan yang aktif, para pemimpin harus membuat keputusan yang layak tentang keadaan masa depan yang diinginkan. Selain itu, dimensi lain dari diagnosis organisasi adalah hubungan dan mekanisme yang membantu. Menurut Stohl dan (Redding, 1987), komunikasi adalah proses negosiasi dimana komunikator biasanya menentukan hubungan interpersonal.

Peneliti telah menganalisis isu-isu tertentu mengenai pertukaran relasional antara pemimpin dan bawahan (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982). Telah lama diakui bahwa manajer menghabiskan sejumlah besar waktu untuk terlibat dalam kegiatan komunikasi dan banyak yang percaya bahwa manajer yang sukses dapat dibedakan dengan manajer yang kurang sukses, sebagian besar dapat dilihat dari perilaku komunikasinya (Luthans, Bergen, & Hennessey, 1985). Dimensi dari diagnosis organisasi lainnya yaitu reward yang dapat dikategorikan sebagai imbalan intrinsik serta ekstrinsik. Menurut (Decenzo dan Robbins, 1998), imbalan intrinsik adalah kepuasan yang didapatkan dari pekerjaan itu sendiri dan imbalan ekstrinsik adalah uang, promosi dan tunjangan. Sebuah organisasi dapat mendasarkan keunggulan kompetitif pada karyawan berdasarkan sumber sebagai keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Dengan demikian, menurut (Boyd dan Salamin, 2001), kelangsungan hidup organisasi tergantung pada manajemen strategis sumber daya manusia.

Rencana kompensasi organisasi menentukan efektivitas kemudian dalam merekrut, memotivasi dan mempertahankan karyawan, dan karenanya merupakan faktor kunci di balik membangun keunggulan kompetitif. Sehubungan dengan alokasi reward, preferensinya mengacu pada sikap terhadap berbagai kebijakan atau peraturan sehubungan dengan kesesuaian untuk mengalokasikan hadiah yang diberikan (Leventhal, Karuza & Fry, 1980).

Konsep sixbox Organizational Weisbord dijelaskan dibawah ini:

- a. Tujuan  
Para anggota organisasi atau karyawan memahami secara jelas dan benar akan misi dan tujuan organisasinya. Para anggota atau karyawan bertekad mencapai tujuan organisasi sangat diutamakan.
- b. Struktur  
Untuk mendiagnosa struktur, pertanyaan yang utama adalah menemukan jawaban tentang apakah ada keselarasan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan kerangka struktur internal yang dibangun. Jika struktur organisasi tidak sesuai dengan tujuannya, ini berarti antara struktur dan tujuan tidak selaras.
- c. Tata hubungan  
Dalam tata hubungan ini juga menekankan untuk mendiagnosa seberapa jauh saling ketergantungan (interdependency), kualitas tata hubungannya dan arus konflik dalam organisasi tersebut.
- d. Reward  
Dalam hal ini apakah sistem penghargaan mengenai kompensasi, gaji, sistem insentif, dan bentuk penghargaan lainnya yang telah diberikan oleh organisasi dirasakan oleh karyawannya sebagai penghargaan atau hukuman.
- e. Kepemimpinan  
Tugas utama seorang pemimpin adalah melihat pijaran dua antara kotak dan kotak lainnya dalam layar modelnya. Selain itu seorang pemimpin harus mampu menjaga keseimbangan diantara kotak-kotak tersebut. Dalam diagnosa untuk kepemimpinan di Weisbord menyarankan tentang tugas-tugas seorang pemimpin. Proses diagnosanya diarahkan kepada seberapa jauh seorang pemimpin itu harus (1) merumuskan tujuan organisasinya; (2) mengejawantahkan tujuan tersebut dalam program-programnya; (3) mempertahankan integritas organisasinya; (4) memelihara peraturan dan apresiasinya terhadap konflik yang timbul.
- f. Mekanisme tata kerja yang membantu  
Weisbord mengartikan metode kerja sebagai sesuatu hal yang dapat mempererat dan mengikat organisasi untuk berbuat lebih dari sekedar koleksi individu-individu yang berbeda kebutuhannya satu sama lain. Dengan demikian metode kerja merupakan suatu proses yang harus ada bagi setiap organisasi agar bisa

hidup. Proses diagnosa untuk kotak ini adalah menekankan kepada sampai dimanakah metode kerja tersebut membantu para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan sampai dimana pula metode kerja tersebut lebih bersifat menghalangi dibandingkan dari membantu para karyawan.

g. Sikap terhadap perubahan

Kotak sikap terhadap perubahan merupakan variable yang ditambahkan untuk mengukur sikap seluruh anggota organisasi terhadap perubahan yang terjadi. Perubahan yang dimaksud yaitu seperti kemajuan teknologi dan informasi yang sedemikian cepatnya, bergesernya tren mode dan selera pasar terhadap berbagai produk, persaingan sumber daya manusia yang semakin ketat dan perubahan tatanan dan nilai yang ada. Dengan kata lain variabel ini dapat memprediksi tingkat keberhasilan organisasi dalam mengimplementasikan upaya pengembangan organisasi.

**3. METODE PENELITIAN**

Asessmen dilakukan kepada setiap unit di Rumah Sakit X dengan menggunakan beberapa metode diantaranya adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner (angket) yang digunakan dalam melakukan diagnosis organisasi ini, dengan alat ukur Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ) yang disusun oleh Preziosi tahun 2002. Alat ukur ODQ ini digunakan untuk mendiagnosa kondisi organisasi. ODQ ini disusun dengan menggunakan model Six-box Organizational Model Weisbord untuk menentukan pendekatan yang sistematis dalam menganalisa hubungan antara variable yang memengaruhi pengelolaan organisasi. ODQ memiliki 35 item dari 7 dimensi organisasi : tujuan, struktur, kepemimpinan, hubungan, reward, mekanisme yang membantu, dan sikap terhadap perubahan. Alat ukur ini menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 7 (1=sangat setuju, 2=setuju, 3=agak setuju, 4=netral, 5=agak tidak setuju, 6=tidak setuju, dan 7=sangat tidak setuju). Sebelum alat ukur ini digunakan, terlebih dahulu ODQ diadaptasi oleh calon psikolog dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia tanpa mengubah jumlah item dan dimensi yang ada pada alat ukur ini. Adapun reliabilitas skala ODQ adalah 0.927 (Jabar, 2012). Kuesioner dibagikan kepada 230 karyawan dari 460 karyawan Rumah Sakit X.

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kuesioner dibagikan kepada 230 karyawan dari 460 karyawan Rumah Sakit X. Namun kuesioner yang dapat di proses hanya 209 eksemplar. Berikut penjelasan secara rinci mengenai pembagian kuesioner kepada karyawan disetiap bidangnya, yang akan dijelaskan dalam Tabel 1. dibawah ini :

Tabel 1. Distribusi Kusioner

<b>Divisi</b>	<b>Jumlah Kusioner</b>
Pelayanan Perawatan	100
Pelayanan Penunjang Medik	49
Umum	20
Rumah Tangga	29
SDM/Personalia	11
<b>Total</b>	<b>209</b>

Adapun hasil rata-rata untuk setiap dimensi pada kuesioner Organizational Diagnostic, akan dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. Hasil ODQ

<b>Dimensi</b>	<b>Hasil Rata-Rata ODQ</b>	<b>Interpretasi</b>
Tujuan	2.89	Kurangnya Masalah
Struktur	2.87	Kurangnya Masalah
Sikap Terhadap Perubahan	3.78	Kurangnya Masalah
Mekanisme Tata Hubungan yang Membantu	3.11	Kurangnya Masalah
Tata Hubungan	2.59	Kurangnya Masalah
Kepemimpinan	2.90	Kurangnya Masalah
Reward	4.14	Terdapat Masalah

Menurut (Preziosi, 2002), instrument ODQ akan menghasilkan kriteria skor rata-rata yaitu semakin rendah skor yang didapat menunjukkan tidak adanya permasalahan pada dimensi tersebut. Sebaliknya semakin tinggi skor yang didapat menunjukkan adanya permasalahan pada dimensi tersebut.

Berdasarkan hasil kuesioner serta merujuk pada norma, dapat diketahui bahwa nilai reward (4.14) mengindikasikan Rumah Sakit X mengalami permasalahan pada dimensi organisasi ini. Analisis komponen pada dimensi reward menunjukkan bahwa nilai mean berada di atas rata-rata. Hal ini mungkin disebabkan adanya ketidakpuasan dalam persepsi ketidakadilan dalam jumlah alokasi reward atau dalam proses memutuskan pemberian reward yang tidak didasari pada kinerja, atau tidak seimbang antara gaji yang diperoleh dengan tugas yang dikerjakan, penilaian kinerja yang belum memiliki standar pengukuran yang tepat, kurang tepatnya sistem reward, kurangnya pengetahuan atasan dalam memberikan penilaian terhadap kinerja subordinatannya.

Berdasarkan hasil asesmen di atas menunjukkan bahwa dimensi rewards yang mendapatkan skor di atas 4 yang mengindikasikan terdapat masalah pada dimensi tersebut, sehingga membutuhkan pengembangan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi di Rumah Sakit X. Dimensi rewards merupakan dimensi terpenting karena sebagai dukungan untuk karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja. Peranan rewards dalam organisasi sangat besar, dimana rewards dapat meningkatkan kinerja karyawan. Secara garis besar menurut (Robbins, 2013), reward ini terdiri dari dua aspek yaitu reward intrinsik dan reward ekstrinsik. Reward intrinsik adalah suatu nilai atau kesenangan yang diterima oleh individu melalui konten atau isi dari pekerjaannya. Sedangkan reward ekstrinsik adalah suatu nilai atau kesenangan yang diterima oleh individu di luar konten atau isi pekerjaannya. Idealnya, selain menerima gaji, tenaga kerja juga menerima pemberian reward yang sesuai dengan kemampuan dan kontribusi tenaga kerja terhadap tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Secara umum, gaji belum tentu mampu mencukupi kebutuhan hidup setiap tenaga kerja. Kebutuhan setiap individu sangat bervariasi. Kenaikan harga-harga kebutuhan baik yang pokok maupun pendukung biasanya tidak diikuti dengan kenaikan gaji. Oleh karena itu, pemberian reward sangat dibutuhkan oleh setiap tenaga kerja. Reward yang dirasakan merupakan penilaian evaluatif yang berupa manfaat finansial dan non-finansial yang diterima tenaga kerja hasil dari kinerjanya dengan perusahaan (Sheikh, 2012). Sistem pemberian reward juga dapat membantu pencapaian tujuan organisasi.

Rendahnya skor dimensi reward ini sesuai dengan keadaan Rumah Sakit X dimana terjadi keluar masuknya karyawan sehingga sering terjadi kekosongan posisi dan beban kerja menjadi tumpang tindih diantara karyawan yang masih menetap di Rumah Sakit X. Pemberian reward, tentunya terkait dengan kebijakan dari pimpinan Rumah Sakit X. Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan informasi bahwa pimpinan Rumah Sakit X dirasakan kurang memperhatikan dan peduli terhadap karyawan-karyawan yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi. Bukan hanya dari segi reward finansial tetapi juga kurangnya reward non-finansial seperti karyawan merasa pengembangan dirinya kurang diperhatikan dan kontribusinya kurang diapresiasi oleh Rumah Sakit atau atasan, serta tuntutan organisasi yang tinggi terhadap karyawannya tidak sebanding dengan apa yang didapatkan.

Hal ini dibuktikan dengan adanya ketidaksesuaian skor kuesioner dengan hasil wawancara pada dimensi kepemimpinan. Namun, berdasarkan hasil kuesioner tidak mengindikasikan adanya masalah, sedangkan pada sesi wawancara dari narasumber terjadi permasalahan dalam hal kepemimpinan dan sikap terhadap perubahan. Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian reward tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Pemimpin memberikan reward pada saat hasil kerja seorang karyawan telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Ada juga organisasi yang memberikan reward kepada karyawan karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi karyawan lainnya. Berdasarkan permasalahan tersebut maka dibutuhkan intervensi yang spesifik untuk setiap dimensi. Permasalahan terkait reward dan sikap terhadap perubahan merupakan dampak dari masalah kepemimpinan yang kurang efektif. Maka perlu di rancang untuk membuat suasana keterbukaan dan saling menghargai melalui program appreciative inquiry.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil asesmen efektivitas organisasi yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan dari 6 dimensi Six Box Organizational Weisbord, terdapat 4 dimensi yang tidak terdapat masalah di Rumah Sakit X, seperti dimensi Tujuan yang rata-rata pegawai dapat memahami dengan baik mengenai visi misi Rumah Sakit X dan setuju dengan tujuan tersebut. Kemudian, untuk dimensi Struktur cukup membantu karyawan untuk memahami tanggung jawab dan wewenangnya sesuai dengan jabatan masing-masing. Dimensi Tata Hubungan yang Membantu, karyawan mempersepsikan sarana, prasarana, program-program yang ada di perusahaan membantu pegawai dalam bekerja, walaupun hal ini baru difokuskan pada bagian medis. Pada

dimensi Tata Hubungan, karyawan mempersepsikan hubungan kerja antar karyawan masih terjalin dengan baik walaupun terkadang masih terdapat kesalah pahaman, namun masih dapat di selesaikan dengan baik.

Saat ini Rumah Sakit X memerlukan perhatian terhadap beberapa variable seperti variable Kepemimpinan, Sikap Terhadap Perubahan dan Rewards. Hal ini disebabkan oleh :

- a. Upah yang belum sesuai standar pemerintah, dan kurang adanya saling menghargai kinerja karyawan serta tidak adanya pujian.
- b. Banyaknya kebijakan yang berubah-ubah dan kurang disosialisasikan kepada karyawan sehingga membuat karyawan menjadi kebingung.
- c. Rumah Sakit hanya berfokus pada unit Keperawatan dan Dokter, sedangkan unit lain masih dikesampingkan.

Berdasarkan hasil asesmen, pembahasan dan kesimpulan yang ada, maka diajukan saran-saran sebagai berikut :

- a. Bagi Rumah Sakit X
  - 1) Adanya perbaikan untuk mengoptimalkan dimensi tersebut agar organisasi dapat berjalan dengan efektif
  - 2) Memberikan dukungan terhadap pelaksanaan workshop appreciative inquiry
- b. Bagi Peserta
  - 1) Menampilkan apa yang terbaik dari dirinya untuk mencapai tujuan organisasi
  - 2) Dapat memahami workshop yang telah dilakukan dengan baik guna menerapkannya secara efektif
  - 3) Berusaha untuk memprioritaskan tujuan organisasi yang telah ditetapkan daripada tujuan pribadi

#### DAFTAR PUSTAKA

- Baligh, H. H. & Burton, R. M. (1981). Describing and designing organizational structures and processes. *International Journal of Policy Analysis and Information Systems*, 5, 251-266
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120
- Boyd, B.K., & Salamin, A. (2001) Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22, 777-792
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D (2001) *A positive revolution in change*. Champaign, IL: Stipes
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organizational development and change*. Canada : South Western Cengage Learning.
- Decanio, S., Dibble, C., & Atefi, K. A. (2000). The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations. *Management Science Journal.*, vol 46, 1285-1299.
- DeCenzo, D. A., & Robbins. (1998). *Fundamental of Management*. New York: Prentice Hall
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(1), 109-131
- Gray, J.L., & Sstarke, F. A. (1984). *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. CA: Merrill Pub, Co
- Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37 (4), 256-265.
- Herdiansyah, H. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika
- Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. (1980) Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. *Justice and Social Interaction*, 3, 167-218
- Luthans, F., Bergen, S.A., & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observational study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 255-270
- Manasse, L. (1985). Vision and Leadership: Paying Attention to Intention. *Peabody Journal of Education*, 63, 150-173
- Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Soekanto, S. (1990). *Sosiologi suatu pengantar*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Sparrow, P., & Cooper, C. (2014). Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 2-13.

- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior edisi Ke-3*. New York : McGraw Hill Book Company.
- Stewart, C. J., & Cash, William B.. (2012). *Interviu: prinsip dan praktik edisi 13*. Jakarta: Gramedia
- Stohl, C. & Redding, W.C. (1987). *Messages and Message Exchange Processes*. CA: Merrill Pub, Co
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kualitatif*. Bandung : PT Alfabeta.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005). *Management a global perspective 11th Edition*. Singapore : Mc Graw Hill Education.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Whitney, D., & Bloom, T. A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Fransisco: Berret – Koehler.