

**BUDAYA ORGANISASI  
RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH BANDUNG**



**IU RUSLIANA  
7647120638**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk  
Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2020**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis budaya organisasi dan perubahannya di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung (RSMB) periode 2014-2018. Metode penelitiannya studi kasus. Teknik pengumpulan datanya wawancara, diskusi kelompok terpumpun, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi pada aspek asumsi dasar (*underlying assumptions*), pemikiran dan persepsi yang berkembang, selain nilai keislaman dan kemuhammadiyahian ditemukan masih adanya sikap rendah diri dan saling curiga di kalangan karyawan. Nilai budaya organisasi yang dideklarasikan (*espoused values*), ditemukan dalam visi RSMB yaitu menjadi rumah sakit Islam unggulan di Jawa Barat. Pada aspek artefak, tidak ada simbol khusus selain keharusan adanya identitas logo Muhammadiyah. Artefak lainnya terlihat dari seragam harian pegawai, pengenalan sejarah RSMB, Baitul Arqam, pengajian sebelum berjamaah shalat zuhur, kajian Jumat, bulanan dan hari besar Islam serta peringatan ulang tahun organisasi. Perubahan budaya organisasi di RSMB belum menyeluruh, baru terjadi pada level artefak dan *espoused values* saja. Dimana gedungnya sangat nyaman dan nilai budaya organisasi telah dideklarasikan. Sementara level asumsi dasarnya belum semuanya tersentuh. Hal ini terlihat dari perubahan budaya layanan yang terjadi pada karyawan yang bertugas di *front office*. Sementara di *back office*, masih banyak yang belum menunjukkan sikap melayani dengan baik. Perubahan budaya organisasi terjadi disebabkan faktor utama dan pendukung yang bersifat internal dan eksternal. Faktor utamanya kepemimpinan. Faktor pendukung yang bersifat internal adalah mandat dari Majelis Pembina Kesehatan Umum Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Regulasi pemerintah tentang kewajiban melaksanakan akreditasi rumah sakit menjadi faktor eksternal. Adapun penghambat terjadinya perubahan budaya organisasi berasal dari internal yaitu masih adanya sikap rendah diri dan politik kantor yang dominan. Pada periode 2014-2018, tipe budaya organisasi yang berkembang bersifat hirarkis. Empat strategi perubahan yang dilakukan yaitu instruksi, pelibatan ahli, pendidikan dan partisipasi.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, hirarkis, artefak, nilai budaya dan asumsi dasar.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational culture and its changes in the Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung (RSMB) for the 2014-2018 period. The research method is a case study. Data collection techniques are interviews, Focus Group Discussion (FGD), observation, and documentation. The results of this study concluded that the dimensions of organizational culture on the aspects of underlying assumptions, thoughts, and perceptions that developed, were found to have an attitude of inferiority and mutual suspicion among employees. The declared cultural values of the organization (espoused values) are found in the vision of RSMB, which is to become the leading Islamic hospital in West Java. In the artifact aspect, there is no special symbol other than the necessity of the *Muhammadiyah* logo identity. Other artifacts can be seen from the daily uniforms of employees, an introduction to the history of RSMB, *Baitul Arqam*, recitation before *dhuhur* prayer, the study of Friday, monthly and Islamic festivities, and the anniversary of the organization. Furthermore, changes in organizational culture in RSMB occur at the level of artifacts and espoused values only, where the building is very comfortable, and the cultural value of the organization has been declared. However, the level of underlying assumptions has not all been touched. It is evident from the fact that service culture changes occur in employees who work in the front office, while in the back office there are still many who have not shown the right service attitude. Organizational Cultural Change occurs due to the principal and supporting factors that are internal and external. The main factor is leadership. Supporting factors that are internal are the mandate of the Board of Public Health Supervisors of the Muhammadiyah Central Leadership (MPKU). Government regulations regarding the obligation to carry out hospital accreditation are external factors. The obstacle to the change in organizational culture comes from internal, namely the existence of low self-esteem among employees and dominant office politics. In the 2014-2018 period, the type of organizational culture that developed was hierarchical. Fourth change strategies that can be carried out are instruction, the involvement of experts, education, and participation.

**Keywords:** organizational culture, hierarchy, artifacts, espoused values and underlying assumptions



**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
Tanggal: 30-01-2020



Dr. Mukhtadi, MM  
Tanggal: 27-01-2020

**NAMA**

**TANDA TANGAN**

**TANGGAL**

Dr. Komarudin, M.Si  
(Ketua)<sup>1</sup>



Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



Nama : Iu Rusliana  
No. Registrasi : 7647120638  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Tgl. Lulus : .....

<sup>1)</sup> Rektor Universitas Negeri Jakarta





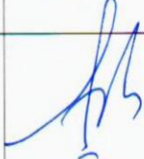


<sup>2)</sup> Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI****SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Iu Rusliana

No Registrasi : 7647120638

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd (Ketua)		21/01/20
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris/Promotor)		30/01/20
3	Dr. Mukhtadi, MM (Co-Promotor)		22/01/20
4	Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si (Penguji)		27/01/20
5	Agung Darmawan Buchdadi, Ph.D (Penguji)		27/01/20
6	Dr. Dede Rahmat Hidayat, M.Psi (Penguji)		22/01/20
7.	M Taufiq Amir, SE, M.M, Ph.D (Penguji Luar)		28/01/20





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
PASCASARJANA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta Timur  
13220 Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047, Laman:  
<http://pps.unj.ac.id>,  
E-mail: [tu.pps@unj.ac.id](mailto:tu.pps@unj.ac.id)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Januari 2020



Iu Rusliana



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Iu Rusliana  
NIM : 7647120638  
Fakultas/Prodi : Pascasarjana / S-3 Ilmu Manajemen MSDM  
Alamat email : iurusliana@yahoo.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi  Tesis  Disertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul : Budaya Organisasi Rumah Sakit  
Muhammadiyah Bandung

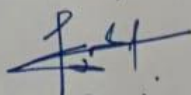
Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 20 Juli 2020

Penulis,

  
( Iu Rusliana )  
nama dan tanda tangan



## KATA PENGANTAR

*Bismillâhirrahmânirrahîmi*

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Ilahi Rabbi Allah Swt, karena berkah rahmat, karunia dan pertolongan-Nya lah, proses penelitian dan laporan dalam bentuk disertasi ini dapat diselesaikan, meski hasilnya masih jauh dari memuaskan.

Disertasi adalah karya puncak seorang mahasiswa karena ini lah level tertinggi pendidikan yang diikuti seseorang. Idealnya tentu harus menjadi karya monumental, karena menjadi karya terakhir proses akademik dalam pendidikan. Untuk dapat meraih gelar doktor, mahasiswa program S-3 harus melewati proses berjenjang berbagai ujian. Dimulai dari proses perkuliahan, ujian-ujian, ujian komprehensif, seminar proposal, uji coba instrumen, seminar kelayakan, ujian tertutup dan akhirnya menyampai promosi doktor dalam bentuk ujian terbuka disertasi.

Semua tahapan bukan tanpa proses pembelajaran yang luar biasa. Bahkan terkadang di antara kami ada yang berguguran karena tak sanggup, atau kehilangan semangat untuk meneruskan ke proses dan tahapan berikutnya. Begitu banyaknya perbaikan, susahny bertemu penguji dan berbagai latihan kesabaran berdatangan menjadi simponi indah tahapan meraih doktor. Pangkat dan jabatan ditanggalkan, semuanya berproses sama dengan berstatus mahasiswa. Kurang tidur, meninggalkan pekerjaan inti, sejenak mengurangi aktivitas bersama keluarga dan upaya fokus menulis disertasi ini menjadikan kami benar-benar seolah sedang bertarung dengan diri sendiri. Bertarung dengan kemalasan dan berbagai godaan serta hambatan yang berdatangan.

Bagi penulis, disertasi ini merupakan karya dari proses petualangan intelektual yang tak berkesudahan sepanjang kehidupan. Tentu saja, masih belum mencapai

harapan dan target yang diinginkan, namun akan berproses pada level lebih baik lagi sebagai manusia pembelajar.

Sempat tertidur lama dari proses penulisan menjadi tak mudah untuk bangkit dan memulai. Namun setelah memulai, proses harus terus dijalani walau terasa berat. Dorongan orang tua penulis yang selalu mengingatkan untuk segera tuntas studi yang menguatkan keinginan untuk menyelesaikan disertasi ini. Hingga akhir hayatnya, 12 Maret 2019, keinginan ayahanda belum dapat dipenuhi. Ini lah pelecut untuk menebus dosa janji pada orang tua dan tentu saja menjadi pencapaian pribadi yang harus diraih.

Dukungan kawan sekelas di Rusadelman yang luar biasa dan pihak program studi yang selalu mengingatkan kami untuk segera menuntaskan studi. Ibu Prof Dr. Hamidah, SE, M.Si adalah guru sekaligus ibu yang luar biasa. Sebagai koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen MSDM, beliau dengan tekun memberikan banyak masukan, semangat dan bantuan untuk kami. Beliau juga merupakan promotor yang sangat teliti dan baik hati. Beruntung sekali penulis mendapatkan beliau sebagai promotor, karena ilmu penelitian penulis menjadi berkembang pesat berkat bimbingannya. Dr. Mukhtadi, MM sebenarnya merupakan teman sekelas penulis namun dengan prestasinya menjadi dosen dan co-promotor penulis. Latarbelakang rumah sakitnya di rumah sakit terbaik di Indonesia, RSPAD, memberikan banyak sekali ilmu dan wawasan tentang budaya organisasi rumah sakit. Dengan sabar dan tekun selalu memberikan masukan berharga. Para penguji peneliti yaitu Bapak Rektor, Ibu Direktur Pascasarjana, Wakil Direktur I Pascasarjana Bapak Prof.Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd, Bapak Agung Darmawan Buchdadi, Ph.D, Bapak Dr. Dede Rahmat Hidayat, M.Psi, Bapak Dr. Saparuddin, M.Si, Ibu Dr.Rd. Tuty Sariwulan, M.Si dan Bapak M Taufiq Amir, SE, MM, Ph.D (Universitas Bakrie)

telah memberikan banyak masukan yang sangat penting sehingga kualitas disertasi ini semakin baik. Menjadi tempat bertanya peneliti, guru yang luar biasa sehingga banyak hal yang peneliti sendiri merasa kebingungan kemudian mendapatkan pencerahan.

Hidup tak bisa diulang dan waktu terus berjalan. Sesal tak akan mengubah apapun kecuali kita memulai, mengerjakan dan menuntaskan semua harapan. Tak perlu menunggu sempurna untuk melakukan sesuatu. Adalah doa dan kuasa Tuhan yang menggerakkan. Tak ada daya dan kekuatan melainkan kekuasaan dari Allah Yang Maha Agung. Akhirnya penulis berdoa, semoga disertasi ini bermanfaat dan menjadi amal ibadah dalam rangka pengembangan ilmu ke depannya.

Bandung, 30 Januari 2020  
Peneliti,

Iu Rusliana



## UCAPAN TERIMAKASIH

Pendidikan doktor dan penulisan disertasi ini tak akan tuntas tanpa dukungan semua pihak. Dengan tulus, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Rektor, Wakil Rektor dan jajarannya di tingkat universitas;
2. Ibu Direktur Program Pascasarjana, Wakil Direktur dan para staf bagian akademik;
3. Ibu Koordinator Program Studi, Sekretaris dan Staf Program Doktor Ilmu Manajemen MSDM yang sangat banyak membantu;
4. Ayahanda bapak Uwan Suwanda (almarhum) dan ibunda peneliti, ibu Kokoy yang dengan doa dan obrolan ringannya selalu mengingatkan penulis agar menuntaskan studi;
5. Istri, anak-anakku, ayah mertua (almarhum) dan ibu mertua, dan saudaraku yang dengan sabar dan tulus mendukung semua ikhtiar penyelesaian studi ini;
6. Bang Dr. Fahmi Idris, SE, MH, sponsor dan senior KAHMI;
7. Bapak Sandiaga S Uno, mentor dan kakak yang menjadi sponsor;
8. Mien R Uno Foundation, yayasan yang memberikan sponsor;
9. Bapak Dr. Budi Darmadi, M.Sc, guru dan sponsor;
10. Bapak Dr. Ir. Erman Suparno, guru, mentor yang juga sponsor;
11. Ayahanda Prof. Dadang Kahmad, M.Si, guru ideologisku di Muhammadiyah;
12. Atasan langsung penulis (Bapak Rektor, Bapak/Ibu Wakil Rektor, Bapak Dekan Fakultas Ushuluddin dan Para Wakil Dekan serta Bapak Ketua LPM UIN Sunan Gunung Djati Bandung);
13. Rekan kerja penulis di Lembaga Penjaminan Mutu dan Fakultas Ushuluddin UIN Bandung atas dukungan dan perhatiannya selama ini;

14. Rekan kerja penulis di Badan Akreditasi Nasional Sekolah Madrasah (BAN S/M) Jawa Barat;
15. Rekan pengurus di Pimpinan Pusat dan Pimpinan Wilayah Pemuda Muhammadiyah Jawa Barat. Juga kawan-kawan di *Democracy Electoral and Empowerment Partnership (DEEP)* Indonesia;
16. Para narasumber dalam riset ini. Mulai dari anggota MPKU PP Muhammadiyah, wakil ketua Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Barat, anggota BPH, direktur, wakil direktur, karyawan, pasien dan semua pihak di RSMB yang membantu proses riset ini.

Semoga Allah Yang Maha Rahman Rahim membalas kebaikan dan amal solehnya. Amiin.





## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
I.1. Latar Belakang Masalah .....	1
I.2. Pembatasan Penelitian .....	12
I.3. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian .....	14
I.4. Tujuan Penelitian .....	15
I.5. Signifikansi Penelitian .....	15
I.6. Kebaruan Penelitian.....	17
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	20
II.1. Latar Belakang Teori.....	20
II.1.1. Definisi Budaya Organisasi.....	20
II.1.2. Karakteristik, Indikator, Komponen dan Level Budaya Organisasi .....	26
a. Karakteristik .....	26
b. Indikator .....	26

c. Komponen dan Level .....	27
d. Klasifikasi dan Tipe Budaya Organisasi .....	31
e. Sumber Budaya Organisasi .....	36
f. Fungsi Budaya Organisasi .....	38
II.2. Rumah Sakit sebagai Organisasi Pembelajaran .....	38
a. Definisi Manajemen Pengetahuan.....	43
b. Organisasi pembelajar .....	46
II.3. Perubahan Budaya Organisasi .....	49
a. Faktor Terjadinya Perubahan .....	50
b. Strategi Melakukan Perubahan .....	52
c. Menjamin Keberhasilan dan Model Perubahan Budaya .....	54
II.4. Budaya Organisasi Islami .....	58
a. Definisi.....	58
b. Karakteristik Budaya Organisasi Islami.....	60
c. Rumah Sakit Islami .....	62
II. 5. Politik Kantor .....	61
II. 6. Penelitian Yang Relevan .....	70
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>82</b>
III.1. Waktu dan Tempat Penelitian .....	82
III.2. Desain dan Pendekatan Penelitian Studi Kasus .....	84
III.3. Informan .....	90
III.4. Penyusunan Instrumen .....	91

a) Dokumen .....	91
b) Wawancara .....	91
c) Observasi Langsung dan Partisipan .....	93
III.5. Data dan Teknik Analisis Data .....	94
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>98</b>
IV.1. Profil Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung .....	98
a. Sejarah .....	100
b. Sumber Daya Insani .....	101
c. Pimpinan .....	104
IV.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	104
a. Budaya Organisasi.....	106
a.1.Persepsi, Pemikiran dan Perasaan Anggota Organisasi RSMB	107
a.2.Filosofi, Stratejik dan Tujuan Budaya Organisasi RSMB .....	112
a.2.1.Filosofi.....	112
a.2.2.Stratejik .....	117
a.2.3.Tujuan.....	119
a.3.Artefak .....	121
a.3.1.Observasi Peneliti, Persepsi Pasien dan Informasi	
Narasumber .....	122
a.3.2.Struktur Fisik.....	125
a.3.3.Logo.....	126
a.3.4.Upacara dan Ritual Perayaan .....	128

a.3.5. Sejarah .....	132
b. Tipe Budaya Organisasi .....	134
IV.3. Perubahan Budaya Organisasi .....	136
a. Faktor Kepemimpinan .....	138
b. Faktor Pendukung .....	145
b.1. Mandat .....	146
b.1.1. SIRSMA .....	146
b.1.2. Pemangku Kepentingan RSMB .....	152
b.2. Akreditasi .....	159
c. Faktor Penghambat .....	167
c.1. Sikap Rendah Diri .....	167
c.2. Politik Kantor .....	172
IV. 4. Level Budaya Terjadinya Perubahan .....	178
a. Artefak .....	178
b. <i>Espoused Values</i> .....	179
IV. 5. Strategi Implementasi Budaya Organisasi .....	184
1. Pengukuran Kinerja Bulanan oleh Atasan Kepada Bawahan .....	184
2. Kedisiplinan .....	188
3. Edukasi .....	192
4. Keterlibatan Ahli dan Partisipasi .....	193
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>196</b>
V.1. Kesimpulan .....	196

V.2. Rekomendasi .....	199
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	201
<b>LAMPIRAN</b> .....	210





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Elemen dan Level Budaya Camerond an Quinn .....	28
Gambar 2.2. Elemen dan Level Budaya Edgar H Schein.....	29
Gambar 2.3. Nilai-Nilai Bersaing Kepemimpinan, Efektifitas dan Teori Organisasi.....	33
Gambar 2.4. Daya Saing.....	34
Gambar 2.5. Nilai Saing Manajemen Sumber Daya Manusia .....	35
Gambar 2.6. Tipe-Tipe Budaya Organisasi.....	36
Gambar 2.7. Fungsi Budaya Organisasi .....	42
Gambar 2.8. Kerangka Kerja Membangun Organisasi Pembelajaran.....	48
Gambar 3.1.. Kartu Berobat Peneliti .....	88
Gambar 3.2. Proses Penelitian.....	99
Gambar 4.1. Logo RSMB.....	127
Gambar 4.2. Model Perubahan Budaya organisasi RSMB .....	194
Gambar 4.3. Kerangka Kerja Islami Unggul.....	195

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Komposisi Pegawai 2018 .....	101
Tabel 4.2. Tingkat Pendidikan Karyawan .....	101

