IMPLEMENTASI RENCANA STRATEGIS PELAYANAN KEPERAWATAN DALAM PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN KEPALA RUANGAN BERBASIS BUDAYA ORGANISASI DI RUMAH SWASTA

(Implementation Of Strategic Planning For Nursing Services In The Leadership Perspective Of The Head Of Room Based On Organizational Culture In Private General Hospital)

M. Saubari Azhar N., Wahyudin, Machli Riyadi
Universitas Muhammadiyah Banjarmasin
Program Studi Magister Keperawatan

Email : muhammadsaubari1@gmail.com

ABSTRAK

Budaya organisasi yang didalamnya terdapat hubungan antara manusia dapat menyebabkan mengapa suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu rumah sakit. Kepemimpinan sebagai salah satu aspek hubungan antar manusia sangat menentukan rencana strategis yang menurut yunus (2016) secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rencana strategis yang sempurna namun hanya diatas kertas. Penelitian ini menggunakan studi etnografi untuk mengeksplorasi implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan dalam perspektif kepemimpinan kepala ruangan berbasis budaya organisasi di Rumah Sakit Bunga Kota Citra. Pengambilan data menggunakan indepth interview, observasi, dan dokumentasi. Fokus penelitian ini terbagi menjadi subfokus prosedur, personalia, strategi atau metode, penataan staff, pengarahan, gaya kepemimpinan, nilai, asumsi, artefak, dan ritual. Hasil penelitian ini menunjukan budaya organisasi kurang kondusif disebabkan oleh anggota yang hanya menunggu instruksi dari pimpinan mengakibatkan kepemimpinan kepala ruangan bergaya administrator. Sedangkan implementasi rencana strategis tergantung kepada bagaimana sumber daya manusia yang ada di rumah sakit itu menjalankannya terutama bagaimana kepemimpinannya.

Kata kunci: Implementasi rencana strategis, Kepemimpinan kepala ruangan, budaya organisasi.

ABSTRACT

Organizational culture in which there is a relationship between humans can cause why a strategy can be implemented in a hospital. Leadership as one aspect of human relations determines a strategic plan which, according to Yunus (2016), is technically imperfect if implemented properly, it will get better results compared to a perfect strategic plan but only on paper. This study uses ethnographic studies to explore the implementation of the strategic plan of nursing services in the perspective of the leadership of the head of the room based on organizational culture at Bunga Kota Citra Hospital. Data retrieval uses indepth interviews, observations, and documentation. The focus of this research is divided into subfocus procedures, personnel, strategies or methods, staff structuring, direction, leadership style, values, assumptions, artifacts, and rituals. The results of this study indicate that the organizational culture is less conducive due to members who are just waiting for instructions from the leadership resulting in the leadership of the head of the room in administrator style. Whereas the implementation of the strategic plan depends on how the human resources in the hospital carry it out, especially how the leadership.

Key words: Implementation of strategic plans, leadership of the head of the room, organizational culture.

PENDAHULUAN

Budaya sebagai identitas rumah sakit ini dapat menyebabkan mengapa suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu rumah sakit, sedangkan pada rumah sakit lain gagal diimplementasikan, kendati kedua rumah sakit tersebut menghadapi kondisi yang relatif sama. Menurut Robbins (2010) makin banyak anggota yang menerima nilai–nilai inti yang dianut rumah sakit dan merasa sangat terikat padanya, maka akan semakin kuat budaya tersebut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jika implementasi suatu strategi akan mengakibatkan suatu perubahan, dan langkah–langkah untuk melakukan perubahan tersebut dalam praktiknya tidak sesuai dengan budaya rumah sakit tersebut, maka ada kemungkinan akan timbul penolakan atau hambatan– hambatan. Karena itulah Hidayat (2016) dalam penelitiannya menempatkan faktor budaya organisasi sebagai faktor yang paling dominan mempengaruhi implementasi rencana strategis di rumah sakit.

Kepemimpinan sebagai salah satu indikator kualitas sumber daya manusia dalam hubungannya dengan hubungan antar manusia merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi seperti rumah sakit. Banyaknya rumah sakit yang berdiri membuat kepemimpinan sebagai salah satu indikator kualitas tersebut dihadapkan pada tantangan persaingan dengan rumah sakit lain yang juga menyediakan jasa pelayanan kesehatan bagi masyarakat, baik rumah sakit milik pemerintah maupun milik swasta. Persaingan tersebut menuntut rumah sakit harus memiliki keunggulan kompetitif untuk dapat menjadi pilihan utama bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan. Kemampuan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini pada akhirnya membuat tantangan rumah sakit untuk mempunyai rencana strategis yang lebih baik.

Rencana strategis yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rencana strategis yang sempurna namun hanya di atas kertas. Hal ini didukung sebuah hasil penelitian pada 31 industri manufaktur dimana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh rencana strategis yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas perusahaan dalam mengimplementasikan rencana strategis tersebut. (Yunus, 2016)

Berdasarkan wawancara dengan Kabid keperawatan di Rumah Sakit Bunga mengatakan bahwa rencana strategis sudah kami buat dan sudah ada beberapa yang kami implementasikan hanya saja kadang terkendala dengan beberapa kepala ruangan yang tidak memahami implementasi rencana strategis tersebut karena pendidikannya masih diploma. Dia mengatakan bahwa kami sudah berusaha agar Rumah Sakit bunga mempunyai beberapa strategi yang membuatnya mampu bersaing dengan rumah sakit lain tetapi kadang rencana tersebut terkendala diatasan atau bawahan yang tidak paham dan mau melaksanakannya.

Sedangkan wawancara dengan salah satu kepala ruangan di Rumah Sakit Bunga mengatakan bahwa mereka terkendala dengan pemahaman yang kurang dari ilmu manajemen karena pendidikan mereka yang masih D3, sehingga membuat mereka sulit untuk melaksanakan rencana strategis yang telah dijelaskan oleh kabid keperawatan. Padahal mereka ini adalah pimpinan yang akan mengatur bagaimana implementasi rencana strategis tersbut berjalan di bawahnya lagi.

Kepemimpinan kepala ruangan Pelayanan keperawatan di Rumah Sakit Bunga ini terdapat realitas keberagaman yang kompleks dengan identitas islamnya. Ini seharusnya menjadi ciri khas yang berbeda dengan pelayanan keperawatan di Rumah Sakit yang lainnya. Dalam hal ini lebih spesifik peneliti tertarik untuk melakukan penelitian implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan dalam perspektif kepemimpinan kepala ruangan berbasis budaya organisasi di Rumah Sakit Bunga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi kualitatif dengan pendekatan etnografi untuk mengeksplorasi implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan dalam perspektif kepemimpinan kepala ruangan berbasis budaya organisasi pada salah satu Rumah Sakit di Kalimantan. Pengambilan data menggunakan *indepth interview*, observasi, dan dokumentasi. Fokus penelitian ini terbagi menjadi

subfokus prosedur, personalia, strategi atau metode, penataan staff, pengarahan, gaya kepemimpinan, nilai, asumsi, artefak, dan ritual. Pemilihan dan penentuan jumlah sumber data tidak hanya didasarkan pada banyaknya responden, tetapi lebih dibandingkan pada pemenuhan kebutuhan data, sehingga sumber data di lapangan bisa berubah-rubah sesuai dengan kebutuhan.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis diperoleh dari hasil wawancara pada peneitian ini yang berfokus pada implementasi rencana strategis, budaya organisasi, dan kepemimpinan kepala ruangan prosedur. Fokus ini terbagi lagi menjadi subfokus personalia, strategi atau metode, penataan staff, pengarahan, gaya kepemimpinan, nilai, asumsi, artefak, dan ritual implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan.

Fokus 1: Kepemimpinan

Kepemimpinan Kepala Ruangan di Rumah sakit dalam penelitian ini memiliki gaya kepemimpinan administrator. Kekuasaan dan wewenang sebagian besar tetap berada pada pimpinan. Penerimaan keluhan dan saran tetap diterima tapi dipilih lagi yang mana yang lebih prioritas oleh atasan jika tidak prioritas maka saran belum bisa diterima. Pendiskusian masalah jarang dilakukan karena para bawahan sebagian besar cenderung diam, walaupun sering dilibatkan. Pemberian toleransi berlebihan kepada senior atau yang sudah lama bekerja disana tidak sesuai dengan junior yang melakukan kesalahan sampai akhirnya hukuman terberatnya diberhentikan. Sedangkan pengambilan keputusan sangat bergantung kepada pimpinan diatasnya.

Kepemimpinan Kepala Ruangan di Rumah Sakit ini memiliki gaya kepemimpinan administrator. Kekuasaan dan wewenang sebagian besar tetap berada pada pimpinan. Penerimaan keluhan dan saran tetap diterima tapi dipilih lagi yang mana yang lebih prioritas oleh atasan jika tidak prioritas maka saran belum bisa diterima. Pendiskusian masalah jarang dilakukan karena para bawahan sebagian besar cenderung diam, walaupun sering dilibatkan. Pemberian toleransi berlebihan kepada senior atau yang sudah lama bekerja disana tidak sesuai dengan junior yang melakukan kesalahan sampai akhirnya hukuman terberatnya diberhentikan. Sedangkan pengambilan keputusan sangat bergantung kepada pimpinan diatasnya.

Gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan telalu kaku pada aturan, sikapnya konservatif serta kelihatan sekali takut dalam mengambil risiko dan mereka cenderung mencari aman. Model kepemimpinan seperti ini jika mengacu kepada analisis perubahan, hanya cocok pada situasi Continuation, Routine change, serta Limited change. Continuation adalah pola yang terjadi karena rumah sakit mengulangi strategi yang sama dengan strategi yang digunakan pada periode sebelumnya, tidak banyak membutuhkan kemampuan atau aktivitas yang baru. Rutine change adalah perubahan yang dilakukan rumah sakit dalam teknik marketingnya agar pasien lebih terpikat, tetapi tidak ada perubahan yang signifikan pada rumah sakit. Limted change adalah perubahan yang dilakukan karena rumah sakit menawarkan sesuatu yang baru, maka ini akan membuat format organisasi akan sedikit berubah.
(Yunus, 2016)

Gaya kepemimpinan ini membuat pelayanan keperawatan Rumah Sakit dalam penelitian ini masih mengikuti periode sebelumnya saja. Padahal sekarang ini, setiap pemimpin harus siap dan dituntut mampu untuk melakukan transformasi terlepas pada gaya kepemimpinan apa yang mereka anut. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan, termasuk di dalamnya mengubah budaya organiasi yang belum sesuai dengan visi misi organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi yang tajam, pandai mengelola keragaman dan mendorong terus proses pembelajaran karena dinamika perubahan lingkungan serta persaingan yang semakin ketat.
(Yunus, 2016)

Menurut Sirait, dkk (2017), Sukandi (2016) dalam jurnalnya tentang gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Jika gaya

kepemimpinan ini baik maka akan berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Tampi (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado). Dimana gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara simultan maupun secara parsial. (Tampi, 2014) Ini membuktikan jika gaya kepemimpinan kurang baik maka akan berdampak dengan pimpinan yang dibawahnya dengan kinerja yang kurang baik juga.

Fokus 2: Budaya Organisasi

Artefak yang berhubungan dengan Implementasi Renstra Pelayanan Keperawatan Rumah sakit dalam penelitian ini adalah ditemukannya Standar Prosedur Operasional (SPO), wewenang, tugas pokok, tanggung jawab, renstra, dan *job description*. Semua ini dibuat untuk kepentingan akreditasi rumah sakit. Setelah membuat semua dokumen tersebut disosialisasikan sesuai implementasi rencana strategis yang telah dibuat bekerja sama dengan semua komponen rumah sakit.

Menurut Schein (2010), Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik dalam maupun orang luar organisasi. Berikut ini adalah contoh artefak dalam implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan Rumah Sakit Bunga Kota Citra yang masuk kategori fisik seperti logo Rumah Sakit Bunga Kota Citra , bentuk bangunan/ dekorasi, cara berpakaian /tampilan seseorang, tata letak (layout) bangunan, desain organisasi., visi misi, program kerja, dan format askep.

Berdasarkan studi observasi ternyata artefak implementasi rencana strategis ini baru ada setelah proses akreditasi terdahulu. Padahal peniggalan ini pun merupakan bagian yang penting dalam membentuk suatu budaya organisasi. Artefak ini baru ada karena mereka belum mengetahui tentang harus adanya dokumen dan lain-lain. Ini disebabkan karena mereka pun belum terpapar tentang pengetahuan itu. Pendidikan yang seharusnya memang didik untuk kerja dilapangan saja, sangat mempengaruhi hal tersebut. Oleh sebab itulah penting bagaimana seharusnya manajemen memikirkan hal ini karena mau tidak mau mereka dituntut untuk bisa memikirkan dari hal terbesar sampai hal terkecil diruangan. Semua itu jika tidak dilakukan maka menurut Sechein (2010) mereka akan tetap melakukan kesenangan mereka yang menghasilkan asumsi yang negatif tadi.

Nilai-nilai yang berhubungan dengan Implementasi Renstra Pelayanan Keperawatan Rumah sakit dalam penelitian ini adalah nilai kebersamaan. Kerjasama dan koordinasi yang kuat antara informan membuat mereka mempunyai nilai kebersamaan yang cukup tinggi. Bahkan koordinasi ini juga bisa dilakukan melalui *what's app*. Terbukti dengan terlaksannya rapat rutin mereka setiap bulan. Nilai keagresifan dan keberanian dalam tindakan berisiko serta nilai inovatif hanya sebatas mengikuti instruksi dari pimpinan diatasnya. Sedangkan Nilai keinisiatifan juga masih tergantung kepada instruksi dari pimpinan diatasnya dengan memberikan peluang kepala ruangan mengelola ruangannya sendiri.

Qurtubi (2016) dalam jurnalnya yang berjudul perancangan dan pengukuran kinerja program inisiatif perspektif proses bisnis internal, mengatakan bahwa nilai-nilai inisiatif ini berpengaruh terhadap kemajuan dan target perusahaan. Berdasarkan monitoring dan evaluasi program-program inisiatif nilai key performance indikator berklasifikasi baik sehingga target perusahaan berpotensi akan tercapai. Ini sejalan juga dengan Dessler (2006) menyatakan bahwa pendidikan dan latihan, inisiatif, dan pengalaman kerja mencerminkan ketrampilan kerja karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan oleh (Ranupandoyo dan Husnan 2002) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja identik dengan ketrampilan kerja (skill)

yang terbentuk dari pendidikan dan latihan, inisiatif serta pengalaman kerja.

Hendry (2014) mengatakan bahwa modal budaya penelitian ini dari semula sudah tumbuh dalam masyarakat, tapi terjadi secara sporadis sebagai tradisi yang diwariskan secara turun temurun, Ketika terjadinya konflik sosial, maka terjadi upaya penguatan atau revitalisasi modal budaya tersebut menjadi modal sosial terjadinya integrasi sosial dalam masyarakat. Ini juga diperkuat dalam jurnal arif (2016) dengan judul analisis faktor integrasi sosio-kultural-historis pada masyarakat multikultural yang mengatakan bahwa salah satu faktor integrasi adalah persahabatan yang terus menerus.

Dalam jurnal Hafizh (2016) dengan judul inovasi pelayanan public, studi deskriptif tentang penerapan layanan *e-health* dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di puskesmas pucangsewu kota Surabaya menyatakan bahwa inovasi akan membentuk pelayanan public yang baik. Sejalan dengan Anggraeny (2013) dengan judul inovasi pelayanan kesehatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di puskesmas jagir kota Surabaya menyatakan bahwa inovasi ini sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan di puskesmas jagir kota surabaya.

Asumsi yang berhubungan dengan Implementasi Renstra Pelayanan Keperawatan Rumah sakit dalam penelitian ini adalah pekerjaan masih belum semuanya didasarkan pada Standar Prosedur Operasional (SPO) tapi pada kebiasaan dulu yang ada, program kerja berdasarkan mutu yang dalam hal ini akreditasi, dan sebagian besar bekerja untuk kepentingan pribadi. Asumsi mereka pada keperluan akreditasi untuk meningkatkan mutu Rumah Sakit merupakan semangat mereka untuk merubah Rumah Sakit ke arah lebih baik.

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagiamana mereka melihat, berfikir, dan merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah. (Schein, 2010)

Berdasarkan teori itulah asumsi ini juga penting untuk diperhatikan di implementasi pelayanan keperawatan Rumah Sakit Bunga Kota Citra . Asumsi ini membuat mereka merasa dan berpikir sesuai asumsi tersebut menurut schein (2010). Ini lah yang mempuat penting untuk diperhatikan. Menurut Beer (2000) Asumsi dasar (*basic assumption*), merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula dari nilai-nilai yang didukung karena merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi seperti kepercayaan, persepsi ataupun perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan. (Beer, 2000) Budaya organisasi tingkat ketiga ini menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi yang seringkali dilakukan lewat asumsi yang tidak diucapkan. (Beer, 2000)

Ritual dalam implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan di Rumah sakit dalam penelitian ini dimulai dari mendoakan secara menyeluruh ke semua orang yang ada di Rumah sakit dalam penelitian ini. Kemudian dilanjutkan untuk masuk ke ruangan-ruangan rawat inap untuk memberikan nasehat. cara bagaimana rohaniawan mengajarkan ibadah untuk orang sakit adalah ciri khas dan membuat pasien haru karena tidak pernah ada di Rumah Sakit lain. Fungsi rohaniawan yang kedua adalah pelayanan untuk karyawan yang dirasa sangat sulit karena terhalang oleh tidak setujunya pimpinan dan karyawan itu sendiri dalam melakukan pembaharuan.

Berdasarkan studi dokumentasi ternyata Rumah Sakit Bunga Kota Citra ini adalah rumah sakit yang didirikan oleh organisasi Muhammadiyah. Organisasi ini adalah organisasi Islam tertua yang terang-terangan bertujuan menciptakan Islam yang sebenar-benarnya. Maka dari itu pantaslah Rumah Sakit Bunga Kota Citra ini berasaskan Islam sesuai

pendirinya, ritual-ritual Islam pun berdasarkan wawancara dan studi observasi mereka dibimbing oleh rohaniawan yang beragama Islam dengan doa sebelum melakukan kegiatan, shalat berjamaah, dan memperingati hari-hari besar Islam. Ritual ini sesuai menurut Robbins (2010) ritual adalah tatacara pertemuan, terencana dan spontan, yang diadakan untuk merayakan peristiwa penting dan pencapaian kinerja tinggi. Ritual ini terus dikembangkan oleh informan sehingga tidak hanya pasien sasarannya tetapi karyawan dan pimpinan. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan dari muhammadiyah itu sendiri dengan harapan dari kegiatan-kegiatan tersebut kinerja karyawan akan lebih tinggi. Tetapi setelah program kerja diajukan ke tingkat pimpinan masih belum bisa disetujui dengan alasan belum siap menerima perubahan itu.

Fokus 3 Implementasi rencana strategis

Prosedur dan langkah-langkah implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan di Rumah Sakit Bunga Kota Citra ini terdiri dari 4 tahapan yang meliputi pertama menjelaskan rencana strategis apa yang akan dilakukan; kedua menjelaskan kepada siapa rencana strategis ini ditunjukan; ketiga membuat prosedur tentang rencana strategis tersebut; keempat disusunlah anggaran sesuai program yang akan dijalankan tersebut.

Personalia yang terlibat dalam Implementasi Renstra Pelayanan Keperawatan Rumah Sakit Bunga Kota Citra yaitu manajer tingkat bawah kepala ruangan dan fungsionalnya ketua tim, perawat pelaksana, prakarya, dan *cleaning service*. Semua komponen dan pembantu pelayanan keperawatan ini dilibatkan dalam implementasi rencana strategis, tapi tetap berkoordinasi dengan bidang-bidang lain dalam pembuatan rencana strategis pelayanan keperawatan ini. Bidang tersebut yang disebutkan adalah bidang pelatihan di Rumah Sakit Bunga Kota Citra.

Strategi dan metode dalam Implementasi Renstra Pelayanan Keperawatan Rumah Sakit Bunga Kota Citra yaitu mengembangkan program dan menyusun anggaran. Di pelayanan keperawatan Rumah Sakit Bunga Kota Citra ini belum terlalu memperhatikan pembuatan prosedur sebelum melakukan sosialisasi. Tetapi mereka langsung melakukan sosialisasi tentang program tersebut dan melakukan pelatihan tentang program tersebut baik itu pelatihan dari luar maupun dari dalam sehingga ini pun menyangkut anggaran yang sering dikoordinasikan dengan bagian pelatihan Rumah Sakit Bunga Kota Citra. Memang tidak ditemukan anggaran dalam implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan ini karena untuk anggaran biasanya pelayanan keperawatan berkoordinasi langsung dengan atasan dan bagian lain menyangkut itu.

Penataan Staff dalam Implementasi Renstra Pelayanan Keperawatan Rumah Sakit Bunga Kota Citra yaitu memberikan pelatihan kepada para staff. Pendidikan belum merupakan hal yang utama dalam mengangkat kepala ruangan, berdasarkan studi dokumentasi kepala ruangan boleh berpendidikan D3. Sedangkan pada diploma tiga ini belum ada pengetahuan tentang manajemen yang menjadi dasar implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan.

Ini membuat penataan staff pelayanan keperawatan ini adalah hanya memberikan pelatihan kepada staff-staff.

Pengarahan dalam Implementasi Renstra Pelayanan Keperawatan Rumah Sakit Bunga Kota Citra yaitu kepemimpinan dari pihak manajemen. Sebagian besar informan masih berpendidikan D3 yang belum terlalu memahami proses manajemen. Kepala ruangan banyak yang hanya mengikuti instruksi dari pimpinan diatasnya tanpa mengetahui fungsi kenapa jadi instruksi itu ada.

Dalam yunus (2016) ternyata yang menjadi masalah dalam implementasi rencana strategis ini adalah budaya organisasi SDM yang terlibat dalam implementasi strategi hanya mengikuti periode sebelumnya. Sejalan dengan penelitian ini ternyata pendidikan untuk orang-orang yang

menjalankan implementasi rencana strategis masih berpendidikan D3 yang tentunya masih belum terpapar tentang apa itu manajemen.

Sejalan dengan jurnal oleh hidayat (2016) ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi rencana strategis diatas budaya organisasi yang didalamnya banyak kepala ruangan berpendidikan D3 yang dididik tentu hanya untuk menjalankan suatu tindakan, merupakan faktor penentu proses implementasi rencana strategis. Hal inilah yang berdasarkan wawancara dengan informan yang mengatakan bahwa ini merupakan fokus utama kami untuk memberikan mereka pelatihan dan sekolah kejenjang yang lebih tinggi.

Dalam tahapan implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan ini, ditemukan satu tahapan yang kurang yaitu belum adanya prosedur yang dilakukan ketika akan menjalankan rencana strategis tersebut. Kurangnya tahapan ini disebabkan oleh pengetahuan dari pengambil keputusan pelayanan keperawatan ini yang masih kurang. Hidayat (2016) dalam jurnal faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi rencana strategis adalah salah satunya kesiapan SDM. Menurut penelitian ini kesiapan SDM merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi rencana strategis karena SDM belum siap menerima rencana strategis pelayanan keperawatan ini dengan budaya organisasi yang mereka anut.

Penataan staff dan pengarahan adalah suatu tahapan dalam implementasi rencana strategis pelayanan keperawatan penelitian ini. Penetapan syarat pengalaman kerja dan pendidikan D3 atau diatasnya sebagai syarat kepala ruangan dan kepala bidang keperawatan merupakan hal yang membuat penataan staff dan pengarahan ini harus mengambil metode melatih staff yang sudah ada dan metode kepemimpinan dari pihak manajemen. Hal ini dibuktikan dalam studi wawancara yang sebagian besar belum terlalu memahami manajemen karena pendidikan mereka masih D3.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi implementasi strategi. Kaplan dan Norton (2001) menyampaikan bahwa beberapa hambatan dalam implementasi strategi, antara lain: visi dan strategi tidak *actionable*, strategi tidak terhubung ke alokasi sumber daya perusahaan dan strategi tidak terhubung dengan tim departemen dan individu. Sedangkan, Rajesekar (2014) dalam penelitiannya menyampaikan ada 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi, yaitu: *leadership,* ketersediaan dan keakuratan informasi, ketidakpastian, struktur organisasi, budaya organisasi, sumber daya manusia dan teknologi. Sejalan dengan tesis hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan kinerja perawat di ruang rawat inap rumah sakit daerah raden mattaher Jambi oleh sari (2009) yang menyatakan adanya hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja.

Budaya organisasi yang didalamnya terdapat nilai, asumsi, artefak dan ritual memaksa gaya kepemimpinan diimplementasi rencana strategis pelayanan keperawatan itu harus bergaya kepemimpinan administrator dengan ciri-ciri dari nilai-nilai yang mereka anut. Ini membuktikan bahwa budaya organisasi ini sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan suatu organisasi dan akhirnya berdampak pada tahapan implementasi rencana strategis yang dilakukan. Sesuai dengan teori diatas ternyata *leadership* yang salah satu komponennya adalah gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi dari efeketifitas tahapan implementasi rencana strategis tersebut. Penelitian ini pun meneliti lebih dalam tentang gaya kepemimpinan itu dan didapatlah budaya organisasi yang berupa nilai-nilai hanya mengikuti instruksi pimpinan diatasnya.

SIMPULAN

Budaya organisasi kurang kondusif disebabkan oleh anggota yang hanya menunggu

instruksi dari pimpinan dan jika ada anggota yang menyarankan pembaharuan untuk kebaikan ditolak oleh pimpinan mengakibatkan kepemimpinan kepala ruangan bergaya administrator. Sedangkan implementasi rencana strategis tergantung kepada bagaimana sumber daya manusia yang ada di rumah sakit itu menjalankannya terutama bagaimana kepemimpinannya.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraeny, Cindy. 2013. *Inovasi Pelayanan Kesehatan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di Puskesmas Jagir Kota Surabaya.* Kebijakan Dan Manajemen Public. ISSN 2303 – 341X Volume 1 Nomor 1.

Arif, Muhamad. 2016. *Analisis Faktor Integrasi Sosio-Kultural-Historis Pada Masyarakat Multikultural.* Social Science Education Journal, Vol. 3 No.2.

Beer, M., & Nohria, N. 2000. *Cracking The Code of Change*. USA: Harvard Business Review.

Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, Jakarta: PT. Indeks.

Hafizh, Delza Abdul. 2016. *Inovasi Pelayanan Publik, Studi Deskriptif Tentang Penerapan Layanan E-Health Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Pucangsewu Kota Surabaya*. Kebijakan Dan Manajemen Publik Issn 2303 - 341x Volume 4, Nomor 3

Hendry, Eka Ar., Dkk. 2013. *Integrasi Sosial Dalam Masyarakat Multi Etnik*. Walisongo, Volume 21, Nomor 1.

Hidayat, Muhammad. 2016. faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi studi kasus pada pt. bosowa propertindo. Tesis.

Hidayat, Muhammad. 2016. faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi studi kasus pada pt. bosowa propertindo. Tesis.

Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 2001 : *"The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the NewBusiness Environment"*, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Qurtubi. 2016. *Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Program Inisiatif Perspektif Proses Bisnis Internal. JITI, Vol.15 (1), Jun 2016, 79 – 86.*

Rajasekar, J. 2014. *Factor Affecting Effective Strategy Implementation In A Service Industry: A Study Of Electricity Distribution Companies In The Sultanate Of Oman*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 5 No. 91

Ranupandojo, H., dan Suad Husnan,. 2002. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.

Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen* edisi kesepuluh. Jakarta: Erlangga.

Sari, Mila triana. 2009. *Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Kinerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Daerah Raden Mattaher Jambi.* Tesis

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition.Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.

Sirait, Ade Irmaya Sari, Sastra Tamami, Edwin Agung Wibowo. 2017. *pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Citra Shipyard Batam*. Jurnal BENING Vol 4, No 2.

Sukandi, Pipin,. Eric Toberico. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying). Conference On Management And Behavioral Studies* Issn No: 2541-3400, E-Issn No: 2541-2850.

Tampi, Bryan Johannes. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terrhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado).* Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014.

Yunus, Edy. 2016. *Manajemen Strategis.* Andi: Yogyakarta.