

## EVALUASI BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN VISI RUMAH SAKIT JANTUNG DAN PEMBULUH DARAH HARAPAN KITA

Banu Armansyah<sup>1</sup>, Eddy Kusponco<sup>2</sup>

Politeknik STIA LAN Jakarta<sup>1,2</sup>

banu.arman90@gmail.com<sup>1</sup>, edy\_kusponco@yahoo.com<sup>2</sup>

### *Abstract*

*Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita (RSJPDHK) is a referral center hospital for cardiovascular health. In addition, this hospital is a vehicle for education, training, research and development for heart and blood vessel health sciences in Indonesia. In the Business Strategic Plan for the 2020-2024 period, RSJPDHK stipulates changes in vision, mission, and cultural values. This research is based on the author's curiosity to know that the organizational culture is able to realize the new vision that has been set. This research uses qualitative methods with triangulation data collection techniques, namely observation with questionnaires, interviews, and document reviews in data collection. To analyze the questionnaire data, the author uses the Likert Scale to find out a person's opinion, perception, or attitude towards a phenomenon that occurs. This study also uses operational research to describe comprehensively. The results of this study show that organizational culture within RSJPDHK in realizing its vision is seen from the perspective of ten key characteristics that are the core of organizational culture is very likely to be realized. Where overall the ten core characteristics of organizational culture show good results. The advice that the author can give is the need for regular and periodic socialization, the use of technology to create human resources that have competitiveness and value expertise, then providing motivation, rewards and rewards to employees as evidence of the recognition of organizational members from the leadership of the organization.*

**Keywords:** *organizational culture; vision; hospital; heart; harapan kita*

### **Abstrak**

Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita (RSJPDHK) merupakan rumah sakit pusat rujukan untuk kesehatan kardiovaskular. Selain itu rumah sakit ini merupakan wahana pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan bagi ilmu kesehatan jantung dan pembuluh darah di Indonesia. Pada Rencana Strategis Bisnis periode 2020-2024 RSJPDHK menetapkan perubahan visi, misi, dan nilai budaya. Penelitian ini didasari oleh keingintahuan penulis untuk mengetahui budaya organisasi tersebut mampu mewujudkan visi baru yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data secara triangulasi yaitu observasi dengan kuesioner, wawancara, dan telaah dokumen dalam pengumpulan data. Untuk menganalisis data kuesioner penulis menggunakan Skala Likert untuk mengetahui pendapat, persepsi, ataupun sikap seseorang terhadap sebuah fenomena yang terjadi. Dalam Penelitian ini juga menggunakan riset operasional untuk menggambarkan secara komprehensif. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi di lingkungan RSJPDHK dalam mewujudkan visinya dilihat dari perspektif sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi sangat mungkin terwujud. Dimana secara keseluruhan sepuluh karakteristik inti dari budaya organisasi menunjukkan hasil yang baik. Saran yang dapat penulis berikan adalah perlunya sosialisasi rutin dan berkala, pemanfaatan teknologi untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki daya saing dan *value expertise*, kemudian pemberian motivasi, *reward* dan penghargaan terhadap pegawai sebagai bukti adanya pengakuan anggota organisasi dari pimpinan organisasi.

**Kata Kunci:** budaya organisasi; visi; rumah sakit; jantung; harapan kita

### **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi saat ini, tantangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi begitu banyak. "Kualifikasi SDM menjadi tantangan sendiri dalam era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Kompetensi dan latar belakang pendidikan dari tenaga kerja Indonesia menjadi salah satu hal krusial dalam persaingan di MEA. Para pekerja tersebut dituntut untuk memiliki keterampilan yang mumpuni, cerdas, kreatif,

dan inovatif.” (Murdaningsih, 2016). Organisasi merupakan suatu wadah berkumpulnya orang-orang yang memanfaatkan segala sumber daya baik dengan metode, material, lingkungan dan uang serta sarana dan prasarana, dan lain sebagainya dengan efisien dan efektif untuk bisa mencapai tujuan organisasi. Organisasi harus mampu menjawab tantangan globalisasi dengan input, komponen desain, dan output yang terstruktur. (Setiawati, 2021) menuliskan “Input organisasi berasal dari lingkungan umum organisasi dan lingkungan industri yang sangat memengaruhi pencapaian kinerja organisasi.

Awal tahun 2020, dunia tak terkecuali Indonesia dilanda oleh pandemi COVID-19. Situasi pandemi tersebut secara langsung merubah dan memengaruhi tatanan kehidupan organisasi. Organisasi secara umum terkena dampak berupa ketidakpastian situasi sosial, ekonomi, politik, dan sebagainya. Situasi pandemi saat ini hanya organisasi yang tangguh, kreatif, dan inovatif yang mampu bertahan. Dibutuhkan komponen desain organisasi yang strategis dalam menghadapi permasalahan pandemi COVID-19. Lebih lanjut (Setiawati, 2021) menuliskan lima desain utama organisasi yaitu strategi, sistem struktur, teknologi, sistem pengukuran, dan sistem sumber daya manusia dengan budaya organisasi sebagai komponen desain akhir. Pertama, strategi mencerminkan cara bagaimana organisasi menggunakan sumber dayanya (manusia, ekonomi, atau teknis) untuk mencapai tujuannya dan meraih keunggulan kompetitif. Wujudnya ada misi jangka panjang, ada tujuan yang secara langsung eksplisit dan menunjukkan prioritas, strategi yang diinginkan seperti kerangka waktu dan metafora yang sering digunakan, termasuk kebijakan-kebijakan fungsional. Pada situasi pandemi bukan tidak mungkin memerlukan reorientasi pada prioritas organisasi, kerangka waktu dalam situasi terkini, dan penggunaan metafora yang membangkitkan anggota organisasi.

Kedua, desain utama organisasi menurut (Setiawati, 2021) yaitu sistem struktur yang membagi organisasi secara formal tingkatan-tingkatannya menjadi sub-unit yang sesuai diferensiasi dan integrasi yang diinginkan organisasi. Termasuk di tingkat grup dan individu, bahkan koordinasi hingga sub-unit untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang ada. Banyak hal yang perlu ditata kembali kehidupan organisasi, ada kerja dari kantor dan ada kerja dari rumah misalnya yang memerlukan penataan tidak sederhana. Protokol kesehatan yang mensyaratkan soal jaga jarak membuat setiap organisasi memerlukan penataan baru yang menjamin tujuan organisasi tetap tercapai.

Kemudian lebih lanjut (Setiawati, 2021) mengemukakan sistem pengukuran berupa metode untuk mengumpulkan, mengakses dan membagi informasi semua kegiatan kelompok dan individu dalam organisasi untuk dapat memonitor operasi organisasi. Bekerja dari rumah (BDR) dan Bekerja dari Kantor (BDK) memerlukan tata cara untuk memastikan bahwa semua operasi organisasi berjalan sesuai yang direncanakan. Keempat desain utama organisasi dalam (Setiawati, 2021) sistem sumber daya manusia dimana mekanisme seleksi, pengembangan, penilaian dan penghargaan pada anggota organisasi diperlukan untuk menjamin efektivitas organisasi. Situasi pandemi apakah berarti ada pengurangan tenaga kerja? Apakah juga berarti tidak ada pencarian karyawan baru? Kenyataannya banyak perusahaan tetap melakukan keduanya. Ada perusahaan yang meminta pensiun dini dan merumahkan karyawan namun di sisi lain juga melakukan seleksi karena pemasaran digital memerlukan karyawan yang memiliki keahlian di bidang tersebut. Ada paradoks juga dalam hal ini, satu sisi mengurangi namun di sisi lain juga menambahi. Bagaimana pengukuran kinerja yang ditentukan dapat tetap memberi penghargaan pada karyawan secara adil meskipun masuk bekerja bergantian dan makin banyak menggunakan monitoring secara *online*. Banyak tantangan dan banyak kearifan yang dilakukan organisasi dengan berbagai bentuknya.

Yang terakhir desain utama organisasi atau yang kelima, (Setiawati, 2021) menjelaskan budaya organisasi sebagai komponen desain akhir diharapkan akan dapat mencerminkan asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, dan norma-norma yang dibagi oleh anggota organisasi. Di samping tantangan budaya organisasi karena hadirnya generasi milenial sebagai pendatang baru di dunia kerja maka ada juga tantangan dari generasi *baby boomers* dan seterusnya yang masih tinggal di organisasi. Ada perbedaan budaya yang perlu dicarikan solusi agar perbedaan tersebut makin dipahami dan diterapkan serta dapat menjaga produktivitas karyawan.

Budaya organisasi sebagai salah satu alat manajemen dalam organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*, di mana Perusahaan Jepang memiliki budaya organisasi yang menekankan pada kedisiplinan, ketelitian, mengantisipasi perubahan, terus menerus melakukan perbaikan, loyalitas, tepat waktu, orientasi pada proses dan lingkungan kekeluargaan. Budaya tersebut di teruskan kepada karyawan secara terus menerus sehingga menumbuhkan kesetiaan sebagian besar karyawan. (Selfiana, 2016)

Dalam pengantarnya (Sutrisno, 2010) menuliskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Selain itu, budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang mampu menggerakkan anggota organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung visi sebuah organisasi, sebaliknya tentu budaya organisasi yang lemah akan menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kemudian sebuah budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggotanya. Sehingga budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi. (Sutrisno, 2010)

Sebagai alat manajemen, budaya organisasi dianggap sebagai bagian dari strategi organisasi dalam meraih visi organisasi. Budaya organisasi dapat dijadikan alat strategis dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan diharapkan sebagai salah satu pilar *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) bagi organisasi, yang kemudian akan mengantarkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang *expert*. Rumah sakit merupakan fasilitas kesehatan rujukan utama bagi masyarakat yang ingin memperoleh pelayanan kesehatan baik untuk pengobatan maupun untuk pemulihan kesehatannya. Sebagai pusat rujukan kesehatan utama, rumah sakit dituntut mampu memberikan pelayanan yang komprehensif bagi setiap pasiennya. Pelayanan kesehatan yang komprehensif adalah berbagai bentuk pelayanan yang diberikan kepada klien oleh suatu tim multi disiplin sesuai kebutuhan pasien. SDM di rumah sakit menjadi hal penting yang mendukung berkembangnya rumah sakit dan menjadi tolak ukur penting dalam penilaian pengembangan mutu pelayanan di rumah sakit.

Dalam organisasi rumah sakit, upaya untuk menciptakan rumah sakit yang mempunyai citra baik (berkualitas) di mata pelanggannya sangat ditentukan oleh kualitas SDM terstandarisasi yang dimilikinya. SDM terstandarisasi berarti tenaga yang dimiliki oleh organisasi telah mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugas yang dikerjakan baik dilihat dari tingkat pendidikan maupun pengalaman yang dimiliki SDM yang bersangkutan. Sumber daya manusia rumah sakit pada dasarnya telah terspesialisasi secara jelas, karena semua tenaga medis seperti perawat, bidan, dokter, dokter spesialis, farmasi dan lain-lain secara khusus telah mempunyai latar

belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas yang mereka kerjakan. Dengan latar belakang pendidikan itulah SDM di organisasi rumah sakit diharapkan mampu menunjang pelayanan rumah sakit yang berkualitas. Sebagai perusahaan pelayanan jasa, rumah sakit menghasilkan produk yang bersifat tidak berwujud atau intangible, maka SDM merupakan unsur yang sangat penting baik dalam produksi maupun penyampaian jasa dalam pelayanan berkualitas di rumah sakit. Berbicara peningkatan mutu di rumah sakit yang berhubungan dengan SDM tentu saja terkait dengan pengembangan kompetensi. Kompetensi pada umumnya dapat dipahami sebagai kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap/perilaku (*attitude*) seorang karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya.

Organisasi yang mengemban misi pelayanan kepada masyarakat, seperti halnya Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita, pegawai dituntut memiliki kompetensi, kualitas dan kapabilitas bekerja dengan cermat dan inovatif. Alasannya, keberhasilan organisasi jenis pelayanan seperti itu dinilai dari seberapa tinggi *stakeholders* (pihak yang menerima layanan) merasa puas atas layanan yang diperolehnya. Di sisi lain tingkat kepuasan stakeholder itu bervariasi dan tidak mudah untuk diukur. Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita (RSJPDHK) merupakan rumah sakit khusus yang menjadi Pusat Rujukan Nasional untuk penanganan penyakit jantung dan pembuluh darah (kardiovaskular). Rumah sakit ini didirikan oleh Yayasan Harapan Kita di atas tanah seluas 22.389 m<sup>2</sup> di Jl. S. Parman kavling 87 Slipi, Jakarta Barat dan diresmikan pada tanggal 9 Nopember 1985.

Sebagai Pusat Jantung Nasional (*National Cardiovascular Centre*), selain menyediakan pelayanan kesehatan jantung, RSJPDHK juga dikembangkan sebagai wahana pendidikan serta pelatihan, dan penelitian dalam bidang kesehatan kardiovaskular. Berbagai upaya telah dilaksanakan untuk menciptakan *Good Corporate Governance*, yakni: transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggung jawaban dan kewajaran. Salah satu wujud pelaksanaannya adalah senantiasa meningkatkan mutu layanan yang salah satu upaya dilakukan melalui program akreditasi baik tingkat Nasional maupun Internasional. Akreditasi dibidang pendidikan juga dilakukan terkait dengan penyelenggaraan pendidikan sebagai salah satu rumah sakit pendidikan dibidang kardiovaskular. Adapun jenis akreditasi dimaksud yang telah dicapai diantaranya akreditasi rumah sakit pendidikan oleh Kementerian Kesehatan RI pada tahun 2014, Akreditasi KARS (Komisi Akreditasi Rumah Sakit) Paripurna pada tahun 2018, Akreditasi KARS Internasional pada tahun 2019, serta Akreditasi Internasional *Joint Commission International* (JCI) pada tahun 2019.

Tahun 2025 diprediksikan generasi *baby boomers* di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita sudah tidak ada lagi. Dilihat dari penerimaan pegawai baru untuk semua jabatan minimal Strata 1 (S1). Namun masih terdapat pula Staf dengan lulusan Sekolah Menengah Atas, Sekolah Menengah Pertama, bahkan Sekolah Dasar yang gagap teknologi (GAPTEK). Tentu perbedaan ini akan menimbulkan persepsi budaya kerja dan gap semakin tinggi. Belum lagi beberapa tahun belakangan ini, generasi z sudah masuk ke dunia kerja. Yang artinya perbedaan budaya yang sangat jauh akan gampang menimbulkan gesekan-gesekan dalam setiap pekerjaan. Di dalam Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita periode 2020-2024 menetapkan perubahan visi dan nilai budaya organisasi. Visi sebelumnya yaitu "Leader in Cardiovascular Care, Education, and Research" (Terdepan dalam pelayanan, Pendidikan dan penelitian kardiovaskular) berganti "Pusat Kardiovaskular Berkualitas Setara Asia". Dengan menerapkan 5 nilai budaya sebelumnya, yaitu "Profesional, Jaminan kualitas, iNovatif, Harmoni, Komitmen" yang

kemudian disingkat “PJN HK” berganti dengan menerapkan 5 nilai budaya, yaitu “Integrity, Competence, Accessibility, Reliability dan Excellence” yang kemudian disingkat menjadi “I CARE”. 10 Tahun terakhir tentunya sudah banyak penelitian mengenai budaya organisasi. Seperti dalam jurnal (Selfiana, 2016) meneliti adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement* di Perusahaan Kontraktor Telekomunikasi Alihan Perusahaan Jepang. (Hidayah et al., 2018) yang menuliskan penerapan budaya inovasi dan upaya menumbuhkan budaya inovasi di DPMPTSP Kota Samarinda yang relatif sudah dapat berjalan optimal. Lalu (Muis et al., 2018) menuliskan secara parsial, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I – Medan. Kemudian jurnal (Furkony, 2018) menuliskan Budaya Organisasi mendukung peningkatan Komitmen Organisasi, dengan demikian apabila Budaya Organisasi baik maka Komitmen Organisasi pun akan ikut baik. Dan dalam jurnal (Purwanto et al., 2020) yang menulis dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Baik, secara langsung dan melalui perilaku kerja inovatif sebagai mediasi.

## KAJIAN LITERATUR

### Evaluasi

Evaluasi merupakan bagian akhir dari sebuah manajemen yaitu dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Evaluasi adalah suatu proses identifikasi untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau juga program yang dilaksanakan itu sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Menurut kamus besar Indonesia, evaluasi adalah suatu penilaian dimana penilaian itu ditujukan pada orang yang lebih tinggi atau yang lebih tahu kepada orang yang lebih rendah, baik itu dari jabatan strukturnya atau orang yang lebih rendah keahliannya., Jadi evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah tercapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. (Megawati & Nashri, 2015)

### Budaya Organisasi

Menurut (Sutrisno, 2010) Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan manusia dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya jika budaya organisasi yang lemah atau negatif akan menghambat dan bahkan akan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota serta menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. Dalam bukunya (Hadijaya, 2020) menuliskan definisi budaya organisasi menurut beberapa para ahli: Menurut Schein, budaya organisasi adalah suatu pola dari berbagai

asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik. Dengan begitu, budaya organisasi harus diajarkan kepada semua anggota baru sebagai cara benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Menurut Gareth R. Jones, budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membentuk sebuah sistem makna bersama. Menurut Walter R. Freytag pengertian budaya organisasi adalah berbagai asumsi dan nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menjadi penentu pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

### **Konsep Budaya Organisasi**

Konsep dalam budaya organisasi begitu bervariasi, ini dilihat dari banyaknya definisi yang berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan dari berbagai pandangan, pendekatan, dan minat dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Dalam bukunya (Sutrisno, 2010) menulis pendapat Seckman (1991) dalam mempelajari budaya terdapat lima kelompok pendekatan, pandangan atau mazhab yaitu: Pendekatan evolusi, pendekatan partikularisme, pendekatan fungsionalisme, pendekatan materialisme kultur, dan pendekatan idealisme kultur.

Lebih lanjut (Sutrisno, 2010) menuliskan fungsi budaya menurut Gordon, dari segi sosial budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Dengan demikian, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya organisasi yang efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Lalu menurut Pastin, budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan dilakukan.

Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan. (Sutrisno, 2010)

### **Konsep Kunci**

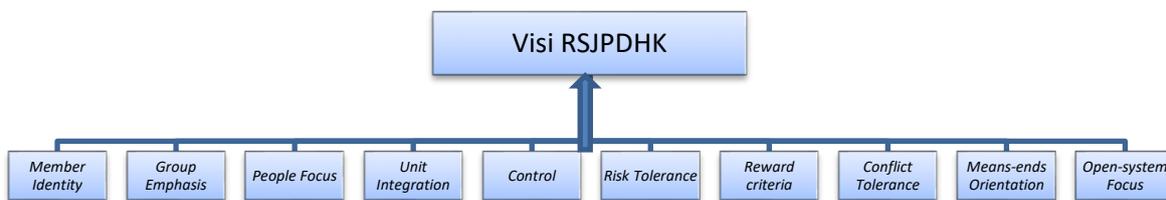
Pada tulisan ini yang menjadi konsep utama yang mendasari kerangka berpikir dalam evaluasi budaya organisasi di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita dalam mewujudkan visinya adalah adanya strategi implementasi budaya yang homogen di organisasi yang dapat dilakukan melalui sosialisasi budaya organisasi. Proses sosialisasi diperlukan bagi setiap anggota organisasi untuk menjadikan pegawai sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga pegawai tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Proses sosialisasi diperlukan oleh organisasi untuk memberikan pemahaman yang benar pada pegawai tentang langkah awal yang baik bagi pegawai yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi. (Sutrisno, 2010)

Dengan memahami dan menyadari arti pentingnya budaya organisasi bagi setiap anggota, maka hendaknya hal tersebut dapat mendorong para manager untuk menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal *relationship* yang terutama juga akan lebih menarik bagi pegawai dibandingkan dengan *work task*. Menurut Robins (1993) dalam buku (Sutrisno, 2010), terdapat sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Member identity*,
2. *Group emphasis*
3. *People focus*
4. *Unit integration*
5. *Control*,
6. *Risk tolerance*
7. *Reward criteria*
8. *Conflict tolerance*
9. *Means-ends orientation*
10. *Open-system focus*

### Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah sebuah gambaran atau model yang menjelaskan hubungan antar suatu konsep dengan konsep lainnya. Berdasarkan konsep kunci sebelumnya, maka yang menjadi kerangka berpikir penulis pada penelitian ini yaitu:



Bagan 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Buku Budaya Organisasi, 2010 oleh Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si

Mengacu pada sepuluh karakteristik kunci menurut Robins (1993) dalam buku (Sutrisno, 2010) yang merupakan inti dari budaya organisasi yaitu, *Member Identity*, *Group Emphasis*, *People Focus*, *Unit Integration*, *Control*, *Risk Tolerance*, *Reward Criteria*, *Conflict Tolerance*, *Means-Ends Orientation*, *Open-System Focus*. Penulis mencoba menggunakan karakteristik kunci menurut Robins (1993) tersebut sebagai indikator dalam mengevaluasi kemampuan budaya organisasi di lingkungan Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita dalam mewujudkan visi yang telah ditentukan. Sehingga visi tersebut dapat terealisasi dengan baik.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif untuk mengetahui dan mengkaji serta mengevaluasi budaya organisasi di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita dalam mewujudkan visinya. Penelitian ini juga menggunakan riset operasional untuk menggambarkan secara komprehensif budaya organisasi dalam mewujudkan visi baru Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan Metode Triangulasi yang bertujuan untuk

meningkatkan pemahaman dan kedalaman pengetahuan dari peneliti saat menghadapi sebuah masalah atau kejadian yang sedang diteliti. Metode ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan telaah dokumen yang terkait dengan budaya organisasi di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan Visi Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita

Pada pembahasan ini penulis akan menggambarkan dan mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi yang ada dapat menjadi pendorong dan mewujudkan visi Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita. Pengumpulan data mulai dilaksanakan pada bulan Oktober hingga bulan November 2022 dengan melakukan observasi dan pengamatan langsung ke beberapa unit. Kemudian penulis mulai menyebar kuesioner sebagai data pendukung observasi. Tujuan penulis melakukan penyebaran kuesioner tersebut yakni, keterbatasan penulis dalam melakukan observasi dikarenakan masih berlakunya peraturan pembatasan jarak antar individu secara fisik (*physical distancing*) pada masa Pandemi COVID-19 saat ini. Penulis juga mengambil data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini, serta melakukan wawancara dengan beberapa narasumber. Adapun yang menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita.

Untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam mewujudkan visi visi Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita, penulis memilih sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi yang dikemukakan Menurut Robins (1993), yaitu :

#### 1. *Member Identity* (Identitas Anggota)

*Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibanding dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing. Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita sebagai sebuah organisasi tentu terdapat beberapa kelompok kerja dengan bidang profesi masing-masing. Dari observasi dan pengamatan penulis, di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita pegawai dikelompokkan menjadi 2, kelompok pegawai medis dan kelompok pegawai non-medis. Kelompok medis yang terdapat di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita terdiri dari profesi dokter, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga kesehatan masyarakat, tenaga kesehatan lingkungan, tenaga gizi, tenaga keterampilan fisik, tenaga keteknisian medis. Kemudian kelompok non-medis terdiri dari pengadministrasi, keuangan, hukum dan humas, pengelolaan rekam medis, sterilisasi, logistik, teknisi, serta keamanan dan kebersihan. Gambaran *Member identity* di lingkungan Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita seperti observasi melalui kuesioner yang penulis sebar dan wawancara yang dilakukan dapat terlihat bahwa secara keseluruhan anggota organisasi (pegawai) dengan sadar merasa sebagai bagian dari organisasi. Faktor budaya organisasi yang paling berpengaruh signifikan terhadap munculnya sikap *esprit de corps* yaitu inovasi keberanian dan orientasi orang. Masa kerja berpengaruh terhadap sikap *esprit de corps* dan budaya organisasi. Adapun lamanya masa kerja yang berpengaruh terhadap variabel sikap *esprit de corps* dan budaya organisasi adalah anggota dengan masa kerja kurang dari 5 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun. Faktor kepemimpinan juga terbukti berdampak positif dan signifikan terhadap *esprit de corps*, di mana *esprit de corps* dapat mengurangi

potensi tindakan kriminalisasi desersi di masa depan. Beberapa strategi untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif adalah dengan memberikan perhatian kepada individu secara khusus, menciptakan motivasi inspirasional, melakukan pengambilan keputusan yang tepat dan menjadi suri teladan ideal atau panutan dari para anggotanya. Maka kepemimpinan sebagai faktor yang mampu menciptakan *esprit de corps* yang kuat sangat dibutuhkan untuk menekan keinginan prajurit untuk meninggalkannya

## 2. *Group Emphasis* (Kerja Sama Tim)

*Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual. Dalam (Sutisna, 2019) *Teamwork* bukan sekedar bekerja sama dengan tim, tetapi bagaimana tim bisa bekerja sama dengan baik demi kepentingan bersama, bukan pribadi. Perusahaan hanya bisa berkembang jika semua karyawan didalamnya memiliki keinginan untuk membesarkan perusahaan dan menyisihkan kepentingan pribadi. Lebih lanjut hasil penelitian dan kesimpulan (Sutisna, 2019) adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam membangun *teamwork* yang harus dilakukan perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas, membangun kepercayaan, buat kegiatan untuk mendekatkan anggota tim, ciptakan sistem penghargaan, melakukan kompetensi dalam anggota tim, dan lakukan pemeriksaan secara rutin terhadap kinerja karyawan.
- 2) Manfaat *teamwork* yaitu meningkatkan efisiensi kerja, memiliki banyak ide kreatif, beban kerja berkurang, saling mendukung/menguatkan antar karyawan, dan memajukan perusahaan.

## 3. *People Focus* (Keputusan Manajemen)

*People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi. Pengambilan keputusan dilakukan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu alternatif pemecahan masalah terbaik dengan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan (kriteria) tertentu. Pengambilan keputusan harus dilakukan secara sistematis, mengumpulkan fakta-fakta, kemudian ada penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi, dan selanjutnya mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pengambilan keputusan erat kaitannya dengan upaya untuk memecahkan masalah atau potensi masalah yang dihadapi seseorang atau organisasi. Keputusan yang baik terjadi jika pengambil keputusan sepenuhnya mengerti latar belakang, tujuan dan sasaran, alternatif penyebab tindakan, serta konsekuensi-konsekuensi yang mungkin timbul dari keputusan. Namun keputusan yang dibuat dengan baik belum tentu menjadi keputusan yang efektif. (Muhdi et al., 2017).

## 4. *Unit Integration* (Kerja Sama Antar Unit)

*Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama. Hasil yang penulis lakukan dari pengamatan dan observasi, terdapat kerja sama antar unit yang cukup baik. Kerja sama antar unit lebih mengedepankan koordinasi rutin yang dilaksanakan setiap minggu. Masalah yang terjadi dilakukan pemecahan masalah secara bersama-sama hingga tercapai kesepakatan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner dalam bentuk diagram di bawah ini. *Control*, yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan

mengendalikan perilaku pegawai. Penulis mengamati dan melihat bahwa aturan dan peraturan di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita sudah baik. Manajemen selalu menjalankan aturan dan peraturan serta pengawasan sesuai dengan peraturan pemerintah yang ada. Kenyataan tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner sebagai berikut. Aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan tergantung gaya kepemimpinan dari pimpinan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Karakteristik budaya dalam organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan.(Burhanudin, 2021).

5. *Risk Tolerance* (Tingkat Resiko)

*Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap pegawai untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko. Penulis selama observasi dan pengamatan tidak melihat adanya tekanan terhadap pegawai, namun yang terlihat hanya motivasi dari pimpinan unit untuk bekerja dengan baik dan benar. Ini dapat terlihat dari hasil kuesioner di bawah ini. Dalam hal ini dapat terlihat perbedaan diantara pegawai di unit dengan tingkat kritis tinggi dengan unit dengan tingkat kritis rendah atau bahkan tidak ada. Pegawai di unit dengan tingkat kritis tinggi terbiasa atau bahkan dituntut untuk bekerja cepat dalam mengambil keputusan dan dalam proses bekerja kadang ada tekanan dari pimpinan untuk memperoleh hasil yang baik dan benar. Sedangkan di unit dengan tingkat kritis rendah dan cenderung tidak ada jarang terdapat tekanan dalam proses bekerja. Yang ada hanyalah motivasi untuk menghasilkan kerja yang baik dan benar.

6. *Reward Criteria* (Imbalan Yang Dialokasikan)

*Reward criteria*, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, *favoritism*, atau faktor bukan kinerja lainnya. Adapun Robbins (2012) dalam (Budhi & Tjahjudi, 2022), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita mengalokasikan imbalan untuk pegawai sesuai level kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut. Hal tersebut tentu memiliki kesesuaian yang baik bagi organisasi. Kesesuaian tersebut akan menimbulkan komitmen pegawai untuk mewujudkan visi organisasi.

7. *Conflict Tolerance* (Sikap Terhadap Konflik)

*Conflict tolerance*, yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik. Konflik yang terjadi pastinya memiliki dampak negatif jika tanpa penyelesaian yang baik. Kritik yang disampaikan kepada Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita tentunya akan diterima jika disampaikan dengan cara yang baik dan benar. Terlebih kritik yang disampaikan adalah kritik yang membangun.

8. *Means-Ends Orientation* (Berorientasi Pada Hasil)

*Means-ends orientation*, yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.

#### 9. *Open-System Focus* (Pengawasan Organisasi Dan Respon)

*Open-system focus*, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal. Hasil yang penulis dapat dari observasi dan penyebaran kuesioner menunjukkan hasil pada Penulis berpendapat bahwa respon Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah terhadap kritik dan saran dari internal (anggota) organisasi maupun eksternal organisasi cukup baik. Kritik dan saran dapat diterima dengan cara yang baik serta ditindaklanjuti untuk oleh pihak manajemen untuk membuat pelayanan rumah sakit menjadi lebih baik lagi.

#### **Analisis Pemecahan Masalah**

Dalam mengembangkan pelayanan, pendidikan dan penelitian yang berkelas dunia serta upaya dalam menghadapi persaingan global maka RSJPDHK melakukan *commitmen to change* (Komitmen Perubahan) sesuai dengan yang ada dalam *roadmap* Rancangan Strategi Bisnis 2020-2024 fase 1 dengan:

- a. Perbaikan aspek pelayanan, pendidikan dan riset;
- b. Pengembangan infrastruktur antara lain melalui pembangunan gedung baru yang ditargetkan akan selesai dibangun pada tahun 2022;
- c. Penataan pengelolaan SDM;
- d. Penguatan struktur organisasi;
- e. Implementasi dan penguatan integrasi IT;
- f. Penguatan proses bisnis (*bussiness process*)

Perubahan visi, misi dan nilai budaya RSJPDHK dalam Rencana Strategi Bisnis 2020-2024 tentu dirancang untuk pedoman pegawai sebagai pelaku utama mewujudkan visi tersebut. Perubahan budaya organisasi akan berdampak pada berubahnya nilai-nilai utama yang telah tertanam selama ini. Dalam bukunya (Sutrisno, 2010) menulis pendapat Miller (1984), yakni nilai-nilai primer seharusnya ada pada tiap-tiap organisasi yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas.

Pimpinan organisasi merupakan orang yang paling berpengaruh untuk menentukan aktivitas dan kebijakan yang harus dijalankan oleh pegawai. Selain itu seorang pemimpin di dalam lingkungan organisasi menjadi faktor yang sangat menentukan bagi maju mundurnya organisasi. Dalam hal perubahan yang dilakukan oleh manajemen RSJPDHK diperlukan peran pimpinan untuk mensosialisasikan, memberikan dukungan, dan koordinasi yang tepat. Selain itu motivasi dan dorongan dari pimpinan organisasi agar budaya dalam organisasi tetap terjaga. Pimpinan dan manajemen RSJPDHK telah berperan aktif dalam sosialisasi perubahan visi, misi, dan nilai budaya ke seluruh pegawai.

#### **PENUTUP**

##### **Kesimpulan**

Budaya organisasi di lingkungan Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita dalam mewujudkan visinya dilihat dari perspektif sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi sangat mungkin terwujud. Terutama peran pimpinan organisasi yang berperan aktif dalam mendorong dan mensosialisasikan perubahan visi, misi, dan nilai budaya RSJPDHK sebagai budaya organisasi yang baru kepada anggota organisasi.

Secara keseluruhan sepuluh karakteristik inti dari budaya organisasi menunjukkan hasil yang baik.

1. *Member identity* (Identitas Anggota): Identitas anggota yang terbangun di lingkungan organisasi sudah sangat baik, dilihat dari hasil kuesioner sebanyak 98% responden sebagai anggota organisasi menyadari sekali bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Kesadaran sebagai anggota dan bagian dari organisasi yang sangat baik menunjukkan berfungsinya budaya organisasi di lingkungan RSJPDHK.
2. *Group emphasis* (Kerja Sama Tim): Kerja sama tim di lingkungan RSJPDHK juga menunjukkan hasil yang sangat baik. Hasil kuesioner menunjukkan 93% responden merasa adanya kerja sama tim di tempat mereka bekerja. Semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya kerja sama tim untuk menciptakan pelayanan yang prima.
3. *People focus* (Keputusan Manajemen): Keputusan manajemen dalam setiap keputusan dinilai sudah tepat oleh anggota organisasi. Setiap keputusan yang diambil selalu mengacu kepada regulasi yang ada. Hasil kuesioner menunjukkan 70% responden melihat keputusan manajemen sudah sesuai dengan ketentuan.
4. *Unit integration* (Kerja Sama Antar Unit): Kerja sama antar unit yang baik sepertinya sudah menjadi budaya wajib di lingkungan organisasi tersebut. Koordinasi menjadi kunci dalam penyelesaian setiap masalah yang dihadapi organisasi. Hal tersebut dilihat dari hasil kuesioner sebanyak 70% responden menjawab kerja sama antar unit di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita sudah baik.
5. *Control* (Aturan Dan Peraturan): Aturan dan peraturan yang ada juga sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dapat dilihat dari hasil kuesioner yang memperlihatkan 78% responden menjawab bahwa aturan dan peraturan di Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita sudah jelas. Pengawasan dalam mengendalikan perilaku anggota organisasi dilaksanakan dengan mengacu pada perundang-undang yang berlaku.
6. *Risk tolerance* (Tingkat Resiko): Anggota organisasi sebagian besar mendapat motivasi untuk bekerja dengan proses yang baik dan benar agar menciptakan hasil kerja yang prima. Hasil kuesioner menunjukkan 47% responden menjawab bahwa terdapat dorongan atau tekanan untuk bekerja agresif dan berani mengambil resiko. Dorongan dan tekanan dalam bekerja terdapat di unit dengan tingkat kritis tinggi untuk cepat mengambil keputusan, selain itu proses kerja sangat diperhatikan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik dan benar. Sedangkan di unit dengan tingkat kritis rendah hanya terdapat motivasi untuk menghasilkan kerja yang baik dan benar.
7. *Reward criteria* (Imbalan Yang Dialokasikan): Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita mengalokasikan imbalan untuk pegawai sesuai level kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut. *Reward* yang diberikan sudah mampu menciptakan komitmen anggota organisasi untuk loyal dan menanamkan kesetiaan kepada nilai-nilai yang dimiliki organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner sebanyak 93% responden menjawab untuk berkomitmen terhadap organisasi.
8. *Conflict tolerance* (Sikap Terhadap Konflik dan Kritik): Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita sangat terbuka dengan kritik yang membangun. Bahkan memfasilitasi dan mendorong penyelesaian konflik dengan cara yang baik.

Dari hasil kuesioner memperlihatkan 67% responden menjawab bahwa tempat kerja mereka menerima kritik dan saran dari internal anggota organisasi maupun eksternal organisasi.

9. *Means-ends orientation* (Berorientasi Pada Hasil): Manajemen selalu mendorong adanya proses kerja yang baik agar menciptakan hasil kerja yang baik dan benar. Namun hasil kuesioner menunjukkan hanya 46% responden menjawab bahwa berarti tempat kerja atau unit tersebut lebih melihat hasil pekerjaan dari pada proses bekerja
10. *Open-system focus* (Pengawasan Organisasi Dan Respon): Respon Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah terhadap kritik dan saran dari internal (anggota) organisasi maupun eksternal organisasi cukup baik. dilihat dari hasil kuesioner sebanyak 67% responden menjawab Ya, 25% responden menjawab Mungkin, dan 8% responden menjawab Tidak. Kritik dan saran dapat diterima dengan cara yang baik serta ditindaklanjuti untuk oleh pihak manajemen untuk membuat pelayanan rumah sakit menjadi lebih baik lagi.

## Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan kesimpulan adalah:

1. Perlunya sosialisasi rutin dan berkala terkait perubahan visi, misi, dan nilai budaya kepada pegawai terutama pegawai baru, karena saat ini generasi z sudah memasuki dunia kerja.
2. Perlunya motivasi mempertahankan budaya kerja tim di setiap-setiap unit.
3. Pertahankan pengambilan keputusan dengan melihat regulasi yang ada.
4. Budaya kerja sama antar unit yang terbangun cukup lama sebaiknya dipertahankan agar menjadi contoh baik bagi pegawai baru.
5. Pentingnya budaya organisasi yang mengedepankan teknologi untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki *value expertise*.
6. Motivasi dari manajemen untuk mempertahankan budaya kerja sama antar unit.
7. Perbanyak *reward* dan penghargaan terhadap pegawai, sebagai bukti adanya pengakuan anggota organisasi dari pimpinan organisasi.
8. Peran pimpinan dalam melakukan kontrol dan pengawasan yang sudah baik sebaiknya dipertahankan.
9. Perlunya motivasi dan dorongan pimpinan untuk melakukan proses kerja yang baik, sehingga tercipta hasil kerja yang baik dan benar.
10. Penyelesaian konflik, serta tindak lanjut kritik dan saran sudah baik, perlunya hal tersebut untuk dijadikan landasan agar organisasi menjadi lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar Manajemen : Teori dan Aplikasi*. Malang: AE Publishing.
- Ananda, R., & Rafida, T. (2017). *PENGANTAR EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN*. MEDAN: PERDANA PUBLISHING.
- Budhi, A., & Tjahjuadi, E. (2022). *Analisis Reward terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja Karyawan Emdee Skin Clinic Reward Analysis on Affective Commitment through Employee Job Satisfaction Emdee Skin Clinic*. 7(1), 26–36.

- Burhanudin. (2021). KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI Mariatul. *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB*, 1(1), 106–117.
- Furkony, D. K. (2018). Analisis Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Beberapa Bank Swasta Nasional Di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(3), 208–232. <https://doi.org/10.31955/mea.vol2.iss3.pp208-232>
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya Organisasi*. Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Hamdan, Y. (2001). Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi. *Mimbar*, 17(1), 90–103. <http://www.jpkk.edu.my/jpkk/index.php/maklumat-kami/visi-dan-misi.html>
- Hidayah, K., Kusumaningrum, M., Wismono, F. H., & Amarullah, R. (2018). Aktualisasi Budaya Inovasi Pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(3), 249–266. <https://doi.org/10.24258/jba.v14i3.402>
- Kristiyani, V., & Pudjiati, S. R. R. (2019). Jurnal Magister Psikologi UMA. *Jurnal Magister Psikologi UMA*, 11(1), 60–71.
- Sumber: LAKIP RSJPD Harapan Kita Tahun Anggaran 2019
- Sumber: LAKIP RSJPD Harapan Kita Tahun Anggaran 2021
- Megawati, & Nashri, M. F. (2015). Evaluasi Budaya Organisasi Dalam Penerapan Teknologi Informasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 1 Nomor 1(1), 17–30.
- Muhdi, M., Kastawi, N. S., & Widodo, S. (2017). Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 135. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p135-145>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di PT. Pandawa.” *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, E-ISSN 2599-3410, 1(1), 45–68.
- Murdaningsih, D. (2016, June 17). Ini Tantangan SDM yang Dimiliki Indonesia Saat Ini. *REPUBLIKA*. <https://www.republika.co.id/berita/o8wpc7/ini-tantangan-sdm-yang-dimiliki-indonesia-saat-ini>
- Muryadi, A. D. (2017). MODEL EVALUASI PROGRAM DALAM PENELITIAN EVALUASI. *JURNAL ILMIAH PENJAS*, 2442-3874.
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Rakhman, A. (2018). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 3(4), 63–69. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/1823>

- Selfiana. (2016). Budaya Organisasi Mempengaruhi Employee Engagement Di Perusahaan Kontraktor Telekomunikasi Alihan Perusahaan Jepang. *Jurnal Administrasi Kantor*, 4(2), 447–465.
- Setiawati, T. (2021, June 21). Tantangan Mengelola Organisasi di Masa Pandemi. *Republika*. <https://www.republika.co.id/berita/qv1jdu399/tantangan-mengelola-organisasi-di-masa-pandemi>
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., et al. (2021). *KOMUNIKASI ORGANISASI*. Bandung: Widiana Bhakti Persada Bandung.
- Siviani, I. (2020). *KOMUNIKASI ORGANISASI*. Surabaya: PT. Scopindo Media Pustaka.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya ORGANISASI*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.
- Sutisna, G. (2019). Analisis Teamwork Karyawan di PT Nusantara Cemerlang. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681(2), 975–979. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.131>
- Umi, F., & Sri, H. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia Ii*. 5(1), 10.

