

## **EFEKTIVITAS BUDAYA ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK (STUDI KASUS DI BEBERAPA RUMAH SAKIT PEMERINTAH DI KOTA MEDAN)**

**Jufrizen  
Radiman**

**(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)**

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study are relevant to the formulation of the previous problem, namely to assess and analyze the effectiveness of the organizational culture of public service in government-owned hospitals in Medan. Sources of data in this study originated from the primary data. Primary data collected by the researchers conducted through questionnaires, interviews and observation. Population in this research is all employees of government-owned hospitals from various managerial levels of non-structural parts of existing tenure of more than one year. Random sampling is based on a simple grouping of work. Maisng determined sample size of each population of 30 people from each employee in non-structural Hospital. Testing construct validity of the instrument to use validity. The results showed that the culture of organizations in government-owned hospital in Medan has effectively support employee success.*

*Keywords: organizational culture, public services*

### **Pendahuluan**

Rumah sakit adalah sebuah tempat, juga sebuah fasilitas, sebuah institusi dan sebuah organisasi. Ada semacam atmosfer khusus bila bicara tentang rumah sakit. Untuk dapat mengatur rumah sakit dengan baik maka seseorang tentu harus dapat mendefenisikan dengan tepat pula. Menurut *American Hospital Association* di tahun 1978 dalam Aditama (2003), rumah sakit adalah suatu institusi yang fungsi utamanya adalah memberikan pelayanan kepada pasien, diagnostic dan terapi untuk berbagai penyakit dan masalah kesehatan lain, baik yang bersifat bedah maupun non bedah.

Rumah sakit harus di bangun, dilengkapi dan dipelihara dengan baik untuk menjamin kesehatan dan keselamatan pasiennya dan harus menyediakan fasilitas yang lapang dan terjamin sanitasinya bagi kesembuhan pasien. Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam

upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat Indonesia. Peran yang strategis ini didapat karena rumah sakit adalah fasilitas kesehatan yang padat teknologi dan padat pakar.

Peran tersebut pada dewasa ini semakin menonjol mengingat timbulnya perubahan-perubahan epidemiologi penyakit, perubahan struktur sosio ekonomi masyarakat dan pelayanan yang lebih bermutu, ramah dan sanggup memenuhi kebutuhan mereka yang menuntut perubahan pola pelayanan kesehatan di Indonesia. Mutu pelayanan kesehatan selalu merupakan bahan kajian dan perhatian para ahli di berbagai negara.

Rumah sakit adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena ia merupakan institusi yang padat karya, mempunyai sifat-sifat dan ciri-ciri serta fungsi-fungsi yang khusus dalam proses menghasilkan jasa medik dan mempunyai berbagai kelompok profesi dalam pelayanan penderita. Di samping melaksanakan fungsi pelayanan kesehatan masyarakat, rumah sakit juga mempunyai fungsi pendidikan dan penelitian (Boekitwetan 1997).

Rumah sakit di Indonesia pada awalnya dibangun oleh dua institusi. Pertama adalah pemerintah dengan maksud untuk menyediakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat umum terutama yang tidak mampu. Kedua adalah institusi keagamaan yang membangun rumah sakit nirlaba untuk melayani masyarakat miskin dalam rangka penyebaran agamanya. Hal yang menarik akhir-akhir ini adalah adanya perubahan orientasi pemerintah tentang manajemen rumah sakit dimana kini rumah sakit pemerintah digalakkan untuk mulai berorientasi ekonomis. Untuk itu, lahirlah konsep Rumah Sakit Swadana dimana investasi dan gaji pegawai ditanggung pemerintah namun biaya operasional rumah sakit harus ditutupi dari kegiatan pelayanan kesehatannya (Rijadi 1994).

Dengan demikian, kini rumah sakit mulai memainkan peran ganda, yaitu tetap melakukan pelayanan publik sekaligus memperoleh penghasilan (laba ?) atas operasionalisasi pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

Dalam kehidupan sehari-hari, tiap orang selalu dihadapkan pada aturan, norma, standar, ukuran yang harus dipenuhi. Aturan, norma, standar, maupun ukuran

tersebut dapat ditetakan secara individual, kelompok, masyarakat, ataupun pemerintah yang mengatur sikap hidup dan tindakan dalam memenuhi kebutuhan individu dan kehidupan bermasyarakat. Demikian juga dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang menyangkut masyarakat umum sebagai pelayanan publik tidak luput dari norma, aturan, standar, dan ukuran yang harus dipenuhi agar dapat menjalankan pelayanan secara akuntabel, bisa dipertanggungjawabkan dan berkinerja tinggi

Mengingat adanya dinamika internal (perkembangan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang, rumah sakit dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespons dinamika eksternal dan integrasi potensi-potensi internal dalam melaksanakan tugas yang semakin kompleks. Upaya ini harus dilakukan jika organisasi ini hendak mempertahankan kinerjanya (pelayanan kesehatan kepada masyarakat sekaligus memperoleh dana yang memadai bagi kelangsungan hidup organisasi). Untuk itu, ia tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk perhatian atas kepuasan kerjanya. Pengabaian atasnya dapat berdampak pada kinerja organisasi juga dapat berdampak serius pada kualitas pelayanan kesehatan. Dalam konteks tersebut, pemahaman atas budaya pada tingkat organisasi ini merupakan sarana terbaik bagi penyesuaian diri anggota-anggotanya, bagi orang luar yang terlibat (misalnya pasien dan keluarganya) dan yang berkepentingan (seperti investor atau instansi pemerintah terkait) maupun bagi pembentukan dan pengembangan budaya organisasi itu sendiri dalam mengatasi berbagai masalah yang sedang dan akan dihadapi. Namun sayangnya penelitian atau kajian khusus tentang persoalan ini belum banyak diketahui, atau mungkin perhatian terhadap hal ini belum memadai. Mengingat kondisi demikian, maka tulisan ini bertujuan untuk menggambarkan berbagai aspek dan karakteristik budaya organisasi rumah sakit sebagai lembaga pelayanan publik.

Perhatian atas budaya organisasi menjadi semakin meningkat ketika baik perspektif kebijakan publik maupun perspektif manajemen publik dalam administrasi negara masih menyisakan sejumlah masalah dalam masa transisi di negara sedang berkembang (Minogue, Polidano, Hulme : 1998). Kunci dari sejumlah masalah yang

tersisa tersebut menunjuk pada nilai, kepercayaan, dan norma institusional dan dibarengi pula dengan sikap-sikap individual. Hal ini mengarah pada substansi budaya organisasi dan bagaimana mengubah budaya tersebut.

### **Kajian Pustaka**

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Djokosantoso dalam Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Schein dalam Tjahjono (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menganggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memimikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

David (2004) menyatakan bahwa : “Budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik

untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa.”

Menurut Sule dan Saefullah (2005) : “Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalan kegiatannya. “

Setyorini (2004) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Robbins (2001) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai : “Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.” Lebih lanjut, Robbins (2001) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi

Menurut Ndraha (2003) budaya mempunyai beberapa fungsi, diantaranya:

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat
3. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya.
4. Sebagai kekuatan penggerak
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
6. Sebagai pola perilaku
7. Sebagai warisan
8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) budaya organisasi mempunyai 4 (empat) fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi.

Menurut Wilson dan Rosenfield, budaya organisasi bersifat sangat pervasive dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Sementara Schwartz dan Davisi menyatakan bahwa budaya mampu mengumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. (Sulaksana, 2004).

Mengacu kepada tingkatan asumsi dasar untuk memahami budaya organisasi, **Schein** memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi. Beberapa dimensi asumsi dasar tersebut adalah :

1. *Keterkaitan lingkungan organisasi*. Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. Pertama, tentang bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat melalui jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya, atau segmentasi pelanggan yang dibidik. Kedua, tentang apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial-budaya, atau yang lainnya. Ketiga, bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungan, apakah organisasi mendominasi, atau didominasi oleh, atau seimbang dengan lingkungannya tersebut.
2. *Hakikat realitas dan kebenaran*. Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah-kaidah linguistik dan berperilaku yang

menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat empat dimensi dari aspek ini. Pertama, realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria obyektif atas fakta. Kedua, realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma, dan prinsip. Ketiga, realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan, dan cita rasa pribadi. Keempat, Mengenai kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang-orang bijak atau orang-orang yang berwenang, proses hukum, resolusi konflik, uji coba, atau pengujian ilmiah.

3. *Hakikat sifat manusia.* Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut-atribut yang dianggap intrinsik atau puncak ? Terdapat dua dimensi dari aspek ini. Pertama, tentang sifat dasar manusia yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk, atau netral ? Kedua, mengenai perubahan sifat tersebut yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan ? Mana yang lebih baik misalnya antara teori X atau teori Y ?
4. *Hakikat kegiatan manusia.* Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas dasar asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia diatas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, fatalistik, atau yang lainnya ? Apa yang dimaksud dengan kerja dan apa yang dimaksud dengan main ? Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif, ataukah harmoni ?
5. *Hakikat hubungan antar manusia.* Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta ? Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif; individualistik, kolaboratif kelompok atau komunal ? Yang jelas terdapat dua dimensi dari aspek ini. Pertama, struktur hubungan manusiawi yang memiliki alternatif linealitas, kolateralitas, atau individualitas.

Kedua, struktur hubungan organisasi yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, delegasi, kolegialitas.

Selanjutnya **Schein** menambahkan pula dua asumsi dasar lagi dalam karyanya tersebut sebagai sub dimensi hakikat realitas dan kebenaran. Dua asumsi tambahan ini adalah :

6. *Hakikat waktu*. Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. Pertama, arahan fokus yang menyangkut masa lalu, kini, dan masa mendatang. Kedua, konsep dasar waktu tentang apakah waktu itu bersifat linear (monokronik), atau polikronik, atau siklikal. Ketiga, tentang apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut, yaitu apakah mempergunakan satuan detik, menit, jam, hari, minggu, bukan, tahun, dan seterusnya.
7. *Hakikat Ruang*. Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi mengenaikonsep ruang. Terdapat tiga dimensi dalam aspek ini. Pertama, ketersediaan ruang yang menyangkut apakah ruang itu tersedia, atautkah tersedia namun terbatas, atautkah terbatas dalam pandangan orang-orang tersebut. Kedua, penggunaan ruang sebagai simbol yang berkenaan dengan pandangan apakah ruang itu berfungsi sebagai status dan kekuasaan, atau untuk keakraban, atau berfungsi sangat pribadi. Ketiga, fungsi ruang sebagai norma 'jarak', yaitu jarak antara formal-informal , dan jarak antara sahabat-teman, serta jarak dalam pertemuan dan hubungan dengan orang luar.

Terdapat beberapa teori utama budaya organisasi yang telah meluas dikenal di kalangan teoritisi dan praktisi organisasi. Pertama adalah teori yang dikemukakan oleh Robbins (2001) yang mengemukakan enam dimensi budaya dasar. Masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya yang satu dengan budaya lainnya. Dimensi pertama adalah hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominasi terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan, dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan. Dimensi kedua adalah orientasi waktu yang memiliki variasi tentang orientasi pada masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dimensi ketiga adalah kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang

pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik, atau buruk, atau campuran antara baik dan buruk. Dimensi keempat adalah orientasi kegiatan yang memiliki variasi adanya penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan. Dimensi kelima ialah fokus tanggung-jawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok, atau hierarkis. Dimensi terakhir yaitu konsep ruang yang tumpuan variasinya terletak pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum, dan campuran antara keduanya.

Sedangkan Riduwan (2005) menyatakan ada 10 (sepuluh) dimensi budaya organisasi yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi.

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) bahwa secara umum terdapat 3 (tiga) tipe budaya organisasi yaitu:

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif

Budaya pasif - defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang

berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya agresif - defensif

Budaya agresif - defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Jeffrey Sonnenfeld dalam Sunarto (2004) dari Universitas Emory telah mengembangkan suatu bagan label yang dapat membantu kita melihat perbedaan antara budaya-budaya organisasi dan pentingnya mencocokkan orang-orang pada budaya itu secara tepat. Dari telaah organisasinya ia telah mengenali empat (4) tipe budaya yaitu : akademi, klub, tim bisbol dan benteng.

1. Akademi

Suatu akademi adalah tempat untuk memanjat ajek (*steady*) yang ingin menguasai benar-benar tiap pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu. Menurut Sonnenfeld, IBM merupakan sebuah akademi yang klasik. Demikian pula Coca-Cola, Procter & Gamble dan General Motors.

2. Klub

Menurut Sonnenfeld, klub menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan, dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada klub-klub. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, klub menumbuhkan manajer sebagai generalis. Contoh adalah United Parcel Service, Delta Airlines, perusahaan operasi Bell, Badan Pemerintah dan Militer.

3. Tim Bisbol

Organisasi ini adalah pelabuan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil risiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimbali mereka untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan diantara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Organisasi yang cocok dengan gambaran tim bisbol ini biasa didapat dalam bidang akuntansi, hukum, perbankan investasi, dan konsultasi, agen periklanan, pengembang perangkat lunak, dan perusahaan riset hayati.

#### 4. Benteng

Sementara tim bisbol menghargai keinventifan, benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup (survival). Banyak yang dulunya akademi, klub atau tim bisbol, tetapi terperosok ke dalam masa-masa sulit dan sekarang berupaya membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, namun perusahaan semacam ini dapat mereupakan tempat yang mengasikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan. Organisasi benteng meliputi pengecer besar, perusahaan hasil hutan, dan perusahaan eksplorasi gas alam.

Sonnenfeld menemukan bahwa banyak organisasi tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena mereka memiliki suatu paduan budaya atau karena mereka dalam masa peralihan.

Budaya organisasi yang ada di perusahaan sebagai suatu “strategi” organisasi dibentuk oleh beberapa variabel. Setiap variabel memiliki karakteristik yang unik. Noe dan Mondy dalam Lako (2004) mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya organisasi dalam suatu organisasi.

*Pertama*, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Misi, visi, *rules*, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu (*founders*).

2. Nilai-nilai yang ditanamkan secara konkret oleh para pemimpin
3. Komitmen, moral, etika serta suasana kekerabatan dari kelompok-kelompok kerja.
4. Gaya kepemimpinan manajer lini
5. Karakteristik organisasional seperti bentuk dan aktivitas utama, otonomi, dan kompleksitas perusahaan, sistem penghargaan, sistem komunikasi, konflik/ kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses administrasi perusahaan.

*Kedua*, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan social, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi.

Robbins (2001) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko  
Sejauhmana karyawan diorong untuk inovatif dan mengambil resiko
- 2) Perhatian  
Sejauhmana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil  
Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang  
Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim  
Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan  
Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai

7) **Kemantapan**

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Luthans (1998) dalam Sopiah (2008) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi:

1) **Aturan-aturan perilaku**

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi.

2) **Norma**

Adalah standar perilaku yang meliputi yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain

3) **Nilai-nilai dominan**

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tinggi kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi serta tingginya disiplin kerja.

4) **Filosofi**

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelangganya, seperti “Kepuasan Anda adalah harapan Kami”, “Konsumen adalah Raja” dan lain-lain.

5) **Peraturan-peraturan**

Adalah aturan yang tegas dari organisasi. Karyawan baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

6) **Iklim organisasi**

Adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini juga tergolong ke dalam penelitian eksplanatoris dengan satuan dasar analisis adalah individu anggota organisasi atau karyawan. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Data primer yang dikumpulkan oleh peneliti dilakukan melalui kuisioner, wawancara dan observasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit milik Pemerintah dari berbagai tingkatan non struktural manajerial dari seluruh bagian yang ada dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Pengambilan contoh secara acak sederhana dilakukan berdasarkan pengelompokan kerja. Besarnya sampel ditentukan masing-masing 30 orang dari populasi masing-masing pegawai non struktural di Rumah Sakit. Pengujian kesahihan instrumen mempergunakan *construct validity*.

Analisis penelitian dilakukan dengan analisis deskriptif, untuk menjelaskan dan menginterpretasikan secara mandiri masing-masing data dari variabel penelitian

### **Hasil Penelitian**

Pertama, *asumsi karyawan tentang keterkaitan lingkungan organisasi* yang menunjukkan bahwa organisasi mereka didominasi dan sangat dipengaruhi oleh beberapa pihak eksternal, yaitu Pemerintah Propinsi Sumatera Utara sebagai pemilik, Departemen Kesehatan sebagai pembina teknis, dan masyarakat pengguna jasa kesehatan sebagai konsumen. Pada situasi seperti ini, karyawan menyadari betul fungsi yang harus dimainkan ketika berhadapan dengan konsumen, yaitu mereka harus memberikan pelayanan terbaik kepada pasien dan keluarganya, serta para pengunjung lainnya.

Nilai-nilai yang sudah ditanamkan kepada karyawan dalam memberikan pelayanan kepada konsumennya tadi dapat terungkap dari pandangan mereka bahwa justru konsumenlah orang terpenting dalam pekerjaan mereka. Pasien adalah raja yang mana semua karyawan bergantung padanya bukan pasien yang bergantung pada karyawan. Pasien bukanlah pengganggu pekerjaan karyawan namun merekalah tujuan karyawan bekerja. Karyawan bekerja bukan untuk menolong pasien, namun keberadaan pasienlah yang menolong karyawan karena pasien tersebut telah

memberikan peluang kepada karyawan untuk memberikan pelayanan. Oleh karena itu jika terdapat perselisihan antara karyawan dan pasien maka karyawan haruslah mengalah karena tidak ada yang pernah menang dalam berselisih dengan konsumen.

Dengan melihat nilai yang ditanamkan pada setiap karyawan tersebut maka dapat dijelaskan tentang berlakunya asumsi fungsi pelayanan di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan ini. Adanya kongruensi antara asumsi pribadi setiap karyawan bahwa mereka menjalankan peran pelayanan dengan fungsi yang dicanangkan oleh rumah sakit pemerintah sebagai pelayan masyarakat merupakan sumber *natural rewards* yang menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. (Manz & Sims, 1990) Imbalan natural merupakan kandungan pekerjaan yang ditekuni oleh seseorang dan berasal dari aktivitas pekerjaan itu sendiri yang merangsang pikiran dan perasaan konstruktif dan positif tentang pekerjaan itu.

Imbalan natural dapat dilacak dari kesesuaian perasaan tujuan antara tujuan pribadi karyawan dengan tujuan pekerjaan yang ditekuninya. Seseorang akan dapat menikmati pekerjaannya jika ia merasa memiliki terhadap tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Jika hal ini dapat disediakan oleh pekerjaan itu maka seorang karyawan akan memiliki sikap kerja yang baik atas pekerjaan tersebut, termasuk kepuasan kerja.

Dengan demikian, ada kesesuaian antara tujuan kerja pribadi yang terungkap melalui asumsi pelayanan dengan karakteristik pekerjaan yang ditekuninya yang memang memberikan dan menuntut pelayanan terhadap pasien, keluarga dan pengunjung lainnya.

Sehingga, dapatlah dipahami mengapa asumsi keterkaitan lingkungan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan ini, terutama terhadap kepuasan atas hakikat pekerjaan.

Kedua, tentang *pandangan karyawan mengenai bagaimana sesuatu itu dipandang sebagai fakta atau tidak (kriteria realitas) dan bagaimana sesuatu itu ditentukan sebagai benar atau tidak (kriteria kebenaran)*. Kriteria realitas yang dominan berlaku di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan adalah realitas sosial yang berarti bahwa sesuatu itu dapat diterima sebagai fakta bila sesuai dengan kebiasaan yang telah ada atau opini umum yang berkembang di lingkungan Rumah

Sakit Pemerintah. Sementara itu, karyawan Rumah Sakit Pemerintah juga berpandangan dominan bahwa kebenaran lebih ditentukan oleh rasionalitas. Dengan kata lain, sesuatu itu dapat dipandang sebagai benar bergantung pada rasionalitas kolektif di lingkungan Rumah Sakit Pemerintah dan bila telah ditentukan melalui proses yang dapat diterima dalam saluran organisasi.

Ketiga, tentang *pandangan karyawan berkenaan dengan hakikat sifat dasar manusia*. Sebagian besar karyawan rupanya berasumsi bahwa manusia atau teman sekerja mereka itu memiliki sifat yang pada dasarnya baik, yaitu rajin bekerja, sangat memperhatikan waktu kerja (masuk dan pulang kerja tepat waktu), siap membantu pekerjaan rekan-rekan lainnya. Namun demikian mereka juga berpandangan bahwa sifat ini tidak selamanya berlaku konsisten. Akan ada selalu godaan atau kondisi yang dapat mengubah sifat manusia. Mereka percaya betul bahwa tidak ada sifat yang kekal, sifat baik dapat saja berubah menjadi buruk, begitu pula sifat buruk bisa berubah menjadi baik.

Perubahan sifat manusia berarti seseorang yang memiliki sifat baik dapat saja karena sesuatu hal berubah menjadi buruk begitu pula sifat buruk manusia karena beberapa hal bisa berubah menjadi baik. Konsekuensi dari asumsi tersebut nampak dari kebijakan organisasi dan pandangan karyawan juga bahwa untuk memelihara sifat baik karyawan agar tetap tampil dalam perilaku positif maka diperlukan instrumen penguat (*reinforcement*). Dalam hal ini maka terdapat dua jenis penguatan yang diterapkan di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan, yaitu penguatan yang bersifat positif dan penguatan yang bersifat negatif.

Penguatan positif berarti berbagai instrumen yang diberlakukan untuk merangsang karyawan yang mempunyai sifat baik tetap berperilaku baik dan karyawan yang bersifat buruk terangsang untuk berperilaku baik. Kebijakan yang berkaitan dengan instrumen positif ini misalnya : (a) penghargaan atas lama pengabdian baik 25, 30, dan 35 tahun; (b) kenaikan pangkat dan jabatan istimewa bagi mereka yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa selama dua tahun berturut-turut; (c) peluang kenaikan pangkat dan jabatan reguler bila masih ada lowongan

jabatan di atasnya bagi mereka yang menunjukkan prestasi kerja baik terus menerus;  
(d) peluang memperoleh tugas belajar.

Sementara penguatan negatif berarti instrumen yang diberlakukan untuk mencegah karyawan yang bersifat baik berubah menjadi buruk dan mencegah karyawan yang bersifat buruk leluasa berperilaku buruk sesuai dengan sifatnya tersebut. Beberapa kebijakan yang berkenaan dengan instrumen negatif ini miasnya :  
(a) penggunaan *checkclock* setiap karyawan datang dan pulang untuk mengendalikan disiplin waktu kerja; (b) peringatan bertingkat atas pelanggaran larangan kategori ringan sampai peringatan ketiga yang dapat berakhir dengan pemutusan hubungan kerja; (c) pemutusan hubungan kerja seketika jika karyawan melakukan pelanggaran larangan kategori berat dengan tanpa mendapat ganti kerugian apapun. Selain itu tindakan indisipliner ringan, ketidakcakapan kerja, kemalasan, pelayanan yang buruk yang tidak masuk kategori pelanggaran ringan sekalipun dapat mengakibatkan karyawan terkena instrumen negatif yang berupa penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat dan jabatan, maupun kehilangan berbagai kesempatan berkembang lainnya.

Dengan membandingkan kedua jenis penguatan tersebut maka karyawan merasakan bahwa penguatan positif merupakan hal yang selayaknya mereka dapatkan, namun pandangan ini berbeda pada penguatan negatif yang dirasakan terlalu berat dan bernada mengancam agar mereka selalu tampil baik. Selain itu dirasakan pula bahwa mencapai penguatan positif tersebut lebih sulit jika dibandingkan dengan kemungkinan memperoleh penguatan negatif. Hukuman yang akan mereka terima lebih mudah jatuhnya dibandingkan dengan imbalan yang akan diterima. Banyak dan mudahnya penguatan negatif inilah yang menyebabkan mengapa asumsi hakikat sifat manusia memiliki arah pengaruh negatif. Karena justru semakin protektif organisasi menyusun instrumen yang berusaha mencegah sifat buruk karyawan maka justru akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan dan bahkan bisa menjadi sumber ketidak-puasan kerja.

Penguatan melalui instrumen negatif memang mampu mencegah perilaku buruk karyawan namun karena sifatnya yang lebih berupa sanksi dan ancaman maka

jika dipergunakan secara berlebih akan mempengaruhi bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya dan terutama mempengaruhi sikap atau perasaan seseorang atas pekerjaan yang dilakukannya. Teori penguatan (*reinforcement theory*) memang mengkaitkan antara penguatan yang diberikan melalui instrumen tertentu dengan perilaku yang ditampilkan oleh seseorang, namun tidak mengkaitkan antara bagaimana sikap seseorang dalam menerima penguatan tersebut. Penguatan positif mempunyai dampak yang lebih diinginkan oleh karyawan sementara penguatan negatif memiliki dampak yang tidak diinginkan oleh karyawan. Semakin besar dan sering penguatan yang diberikan maka semakin besar pula dampak yang diberikan. Karena penguatan positif yang bersifat merangsang sementara penguatan negatif bersifat mengancam maka penguatan positif jauh lebih mempunyai dampak yang bersifat meningkatkan kepuasan kerja ketimbang penguatan negatif.

Dengan melihat faktor tersebut maka dapat dimengerti mengapa penggunaan penguatan negatif yang jauh lebih dominan di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan justru menurunkan tingkat kepuasan kerja. Apalagi jika diketahui bahwa mereka berasumsi bahwa karyawan mempunyai sifat baik sehingga akan lebih baik jika menggunakan instrumen yang merangsang karyawan untuk berperilaku baik ketimbang menggunakan instrumen yang mengancam jika berperilaku tidak baik. Akhirnya dapat dipahami mengapa asumsi sifat manusia mempunyai arah pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan.

**Keempat**, mengenai *asumsi karyawan tentang hakikat aktivitas manusia* yang menunjukkan bahwa aktivitas manusia itu harmoni atau selaras dengan aktivitas organisasi. Tidak hanya aktivitas manusia saja yang mampu menentukan keberhasilan organisasi. Namun mereka juga menolak bahwa aktivitas organisasi semata yang menentukan keberhasilan organisasi karena mereka memandang bahwa aktivitasnya juga memberikan kontribusi atas keberhasilan organisasi. Pada intinya, mereka memandang bahwa aktivitasnya yang meliputi curahan waktu, tenaga, dan pikiran harus selaras dengan aktivitas organisasi secara keseluruhan yang berupa kinerja sumber daya manusia, keuangan, aktiva tetap, infra dan supra struktur organisasi. Misalnya, selama ini mereka telah bekerja keras dengan harapan ada

perbaikan atas nasib mereka dan Rumah Sakit Pemerintah. Kondisi ini tentu saja sangat meresahkan karena mereka merasa telah bekerja keras. Untuk mengurangi keresahan itu maka Direksi memberikan alternatif bahwa Rumah Sakit Pemerintah tidak akan dijual jika mampu swadana. Alternatif ini diterima dengan dibarengi investasi pinjaman sebesar ± empat milyar rupiah yang pengembaliannya dengan cara mencicil pokok pinjaman sekaligus bunganya setiap tahun. Investasi ini dipakai untuk merehabilitasi dan membangun gedung yang lebih kondusif bagi pelayanan terhadap pasien, serta mempercantik lokasi dan menghindari kesan angker sebagaimana yang dialami sebelumnya.

Kelima, berkenaan dengan *asumsi hakikat hubungan manusia* yang hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan lebih bersifat kekeluargaan. Kekeluargaan tidak dipahami sebagai nepotisme atau usaha keluarga, namun kekeluargaan dipahami sebagai hubungan antar individu dalam suatu kelompok kerja sebagai suatu kerja sama kelompok yang lebih berorientasi pada konsensus dan kesejahteraan kelompok. Dalam suatu kelompok kerja seorang karyawan terkadang tidak hanya menjalankan tugas hanya pada bidang tugas yang tertera secara formal karena ia harus siap membantu bidang tugas yang lain yang dapat ditanganinya. Seorang perawat di unit bedah dengan tugas khusus sterilisasi tidak hanya menangani tugasnya saja. Ia harus siap membantu karyawan lainnya untuk juga menangani instrumen dan pulih sadar. Semua pekerjaan itu dilakukan sebagai suatu kerja sama kolektif dalam mencapai efektivitas organisasi. Hubungan antar karyawan tidak sebatas hubungan kerja, kerap kali mereka jauh lebih terikat secara pribadi dan saling mengerti tentang karakteristik pribadi lainnya. Suasana guyub terlihat dalam suasana saling membantu tidak hanya dalam konteks kerja tetapi juga di luar pekerjaan.

Hubungan kekeluargaan telah memberikan perasaan aman dan menyenangkan dalam bekerja. Rekan sekerja siap membantu berbagai kesulitan yang dihadapi baik persoalan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun persoalan-persoalan pribadi lainnya. Dari hasil wawancara terungkap bahwa mereka enggan untuk keluar dan pindah dari Rumah Sakit Pemerintah ke Rumah sakit

lainnya lainnya karena mereka telah merasa cocok dengan rekan kerja dan karyawan Rumah Sakit Pemerintah lainnya. Mereka memandang bahwa mereka belum tentu akan memperoleh rekan kerja sebaik sekarang ini dengan suasana kekeluargaannya. Kekhawatiran yang muncul selama ini adalah bila Rumah Sakit Pemerintah jadi dijual ke investor lain dan mereka terpaksa pindah ke rumah sakit lain, mereka menyadari bahwa mereka belum tentu akan memperoleh suasana kerja dan semangat tim yang sama dengan yang mereka miliki kini.

Sementara itu, hubungan kerja atau keorganisasian di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan lebih didominasi oleh tipologi kolegialitas, yang berarti karyawan memiliki asumsi bahwa antar anggota organisasi merupakan *partner* meskipun dibatasi sekat struktural seperti Kepala Unit atau Sub-unit atau dibatasi sekat fungsional seperti dokter spesialis, dokter umum, perawat/bidan, atau pembantu/juru rawat. Asumsi sebagai *partner* ini berarti mereka merasa ikut memiliki atau bertanggung jawab atas keberhasilan baik itu keberhasilan organisasi secara keseluruhan, atau keberhasilan Unit maupun keberhasilan tugas/pekerjaan. Seorang bidan tetap merasa ikut bertanggungjawab atas keberhasilan persalinan seorang pasien meskipun ia merupakan pasien dokter spesialis kandungan di RS tersebut yang pada saat proses persalinan berlangsung ada di tempat atau tidak.

Hubungan kolegialitas tidak berarti tidak ada yang paling bertanggungjawab dalam suatu unit atau fungsi. Kepala Unit tetap bertanggung jawab di unitnya masing-masing. Dokter spesialis tetap bertanggung jawab atas pasiennya. Namun hubungan tersebut begitu cair dan saling memahami bahwa mereka saling membutuhkan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi karena hubungan tidak lebih didasarkan kepada struktur hierarki, karena di rumah sakit hubungan lebih didasarkan kepada fungsi yang diemban oleh masing-masing pihak dan menunjukkan adanya ketergantungan yang tinggi antar karyawan meskipun memiliki jenjang hierarki dan fungsi yang berbeda.

Hubungan kolegialitas antar jenjang struktur dan fungsi yang berbeda membuat mereka tetap merasa memiliki dan mempunyai rasa tanggungjawab bersama atas keberhasilan dan kegagalan yang diterima. Berbagi rasa ini merupakan

aspek kerja yang mewarnai kuat perasaan karyawan dalam bekerja. Supervisi yang dilakukan oleh mereka yang berada pada struktur dan fungsi yang lebih tinggi bukan menjadi hambatan atau sesuatu yang menakutkan karyawan dalam bekerja justru membangkitkan semangat untuk bekerja dengan baik dan merasa memiliki tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Kesadaran atas apa yang mereka kerjakan berpengaruh terhadap keberhasilan kolektif membuat mereka merasa bertanggung jawab penuh atas yang dilakukan.

Selanjutnya, perpaduan hubungan kekeluargaan dan kolegialitas telah membuat karyawan mampu berbagi rasa atas keberhasilan dan kegagalan. Mereka merasa bahwa keberhasilan bukan hanya hasil kerja orang perorang atau karyawan tertentu saja karena setiap karyawan merasa memiliki andil atas keberhasilan yang dicapai, baik itu keberhasilan aktivitas organisasi secara keseluruhan, atau keberhasilan unit tertentu, maupun keberhasilan atas penanganan pasien tertentu yang bersifat kasuistis. Proses penyembuhan seorang pasien bisa jadi melibatkan petugas UGD, petugas kamar bedah, petugas laboratorium, petugas radiologi, petugas kamar perawatan, petugas apotik, petugas instalatir dan sebagainya.

Asumsi hubungan antar karyawan yang berorientasi kelompok dan hubungan kolegialitas yang ditampilkan di tempat penelitian merupakan dasar iklim partisipatif dalam wacana supervisi. Kondisi ini dapat berarti memperteguh komitmen atas aktivitas dan pengambilan keputusan. Secara teoritik memang hal ini mempunyai dampak yang substansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Asumsi hubungan kerja seseorang dengan kelompok kerjanya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karena bagaimanapun dalam bekerja kelompok kerja merupakan pendukung kerja baik bersifat teknis maupun sosial. Kelompok kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber dukungan, kenyamanan, saran, bantuan operasional dan mental sehingga sangat menentukan kepuasan kerja seorang karyawan secara individual.

Selain itu kesadaran atas apa yang mereka miliki serta kekhawatiran kehilangan suasana kerja bila mereka harus pindah ke tempat kerja lain membangkitkan kesadaran betapa kelompok kerja dan hubungan keorganisasian

yang dimiliki sudah sesuai dengan yang diharapkan. Kondisi inilah yang mendorong kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Pemerintah di Kota Medan.

## Penutup

Asumsi keterkaitan lingkungan organisasi mengungkap pandangan karyawan bahwa rumah sakit pemerintah lebih berorientasi pada pelayanan dan juga berupaya memperoleh pemasukan keuangan. Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, Departemen Kesehatan, dan masyarakat. Lingkungan ini dipandang memiliki posisi yang dominan dalam hubungannya dengan Rumah Sakit Pemerintah. Asumsi hakikat realitas dan kebenaran menunjukkan pandangan karyawan Rumah Sakit Pemerintah bahwa kriteria realitas yang berlaku adalah kriteria sosial. Sementara itu kriteria kebenaran yang paling dominan diterima oleh karyawan adalah kriteria rasionalitas. Asumsi hakikat sifat manusia memperlihatkan bahwa karyawan rumah sakit pemerintah memandang sifat dasar karyawan lainnya adalah baik dan bahwa sifat manusia itu dapat berubah dan diperbaiki. Asumsi hakikat aktivitas manusia menunjukkan pandangan bahwa karyawan rumah sakit pemerintah bersikap harmoni atas aktivitas mereka *vis a vis* aktivitas organisasi. Asumsi hakikat hubungan manusia menunjukkan pandangan karyawan rumah sakit pemerintah bahwa struktur hubungan manusiawi didominasi oleh hubungan kekeluargaan, dan struktur hubungan keorganisasian lebih didominasi oleh hubungan kolegialitas.

Kombinasi karakteristik dari asumsi dasar memunculkan budaya organisasi yang bersifat integral. Kombinasi ini bisa dikategorikan sebagai budaya adaptif sehingga mampu mendukung organisasi memenangkan adaptasi eksternal. Pada saat yang sama konfigurasi atas asumsi dasar juga menunjukkan tipologi budaya organisasi yang kuat. Dengan demikian memudahkan organisasi mencapai integrasi internal jika terdapat kesesuaian antara karakteristik budaya dengan praktek manajemen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Tjandra Yoga Aditama (2003). *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*, Edisi Kedua, Jakarta : Universitas Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara.
- David, Fred. R. 2004. *Manajemen Strategis, Konsep*. Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta: Prehallindo.
- Djokosantoso, Moeljono. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Erly Suandy, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori, dan Solusi*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Amara Books.
- Ndraha, Taliziduhu, 2003. *Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua, Jakarta, Rineka Cipta.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Cetakan Ketiga, Bandung : Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keempat, Bandung:Alfabeta.
- Sulaksana, Uyung. 2004. *Manajemen Perubahan*. Cetakan Pertama, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2004. *Pengantar Manajemen*. E Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta : Prenada Media.
- Sunarto. 2004. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit AMUS
- Susanto, AB. 1997. *Budaya Organisasi : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2004. *Budaya Organisasi dan Balance Scorecard, Dimensi Teori dan Praktek*. Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Yogyakarta : UPFE-UMY
- Triguno. 2004. *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Edisi 6, Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2004. *Tanya Jawab, Budaya Organisasi (Organizational Culture)*, Jakarta : Harvarindo.
- West, M.A., 2000. *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Edisi 1, Yogyakarta: Kanisius.
- Prayitno, Widyo Yudo. 2005.. *Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Karyawan Negeri Sipil di Biro Kekaryawanan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Timur*.  
<http://www.damandiri.or.id>.

- Soejono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Usahawan Vol. 7 No. 1. <http://puslit.petra.ac.id/-puslit/journals/>.
- Setorini, Th Dewi. 2005. *Peranan Pemimpin dalam Pengejawantahan Budaya*. <http://www.digilib.or.id>.