

INTERNALISASI BUDAYA ORGANISASI BERDASARKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT INSTRUMENT* DI RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH LAMONGAN

EVARIANI
RSIA AMANAH PROBOLINGGO
klinikamanah@yahoo.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah hal paling penting di dalam organisasi sebuah rumah sakit. Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan (RSML) adalah rumah sakit Islami dibawah naungan Perserikatan Muhammadiyah Lamongan. Pada 2009, tim manajemen dan direktur RSML menyiapkan budaya pada struktur organisasi RSML. Nilai yang dilaksanakan berdasarkan sejarah dan misi organisasi Muhammadiyah yang dikemukakan oleh pendiri dan aktivis. Nilai dasar tersebut dikenal dengan ISTAWA. Namun, pelaksanaan dan sosialisasi ISTAWA dalam lingkungan rumah sakit dianggap tidak efektif. Dengan demikian diperlukan, program internalisasi untuk memaksimalkan pelaksanaan ISTAWA. Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat pengetahuan, perilaku, dan tipologi budaya organisasi sebagai perencanaan strategis dasar untuk secara efektif menerapkan nilai ISTAWA di RSML. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebenarnya proses membangun nilai budaya ISTAWA tidak sulit. Semua nilai ISTAWA sudah diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Budaya yang sudah dimiliki oleh RSML juga mendukung internalisasi ISTAWA di RSML, seperti kemudahan membangun keterlibatan dan kemampuan sumber daya manusia, perasaan memiliki dan tanggung jawab terhadap RSML, proses pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, dan meningkatkan rasa inovasi dan memiliki. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah budaya internalisasi istawa digunakan untuk menstandarkan prosedur operasional, untuk memberikan penghargaan bagi individu yang mengimplementasikan istawa dengan baik, membuat slogan menggunakan bahasa yang sama, untuk membuat program pelatihan dan mentoring oleh manajer dan supervisor RSML.

Kata kunci: ISTAWA, OCAI, internalisasi budaya organisasi

ABSTRACT

Human resources is the most valuable thing in a hospital organisation. Muhammadiyah Lamongan Hospital (RSML) is an Islamic hospital under an organisation named Perserikatan Muhammadiyah Lamongan. In 2009, the management team and director of RSML prepared a structured organisation's culture for RSML. The implemented value refers to the history and mission of Muhammadiyah organisation, brought by the founder and former activists. The basic value is known as ISTAWA. However, the implementation and socialization of ISTAWA within the hospital environment was considered ineffective. Thus, an internalization program to maximize the implementation of ISTAWA is needed. General purpose of this scientific paper is to identify the level of knowledge, behavior, and typology of organisation culture as the basic strategic planning to effectively implement the value of ISTAWA in RSML. The result of this study showed that actually the process of building the cultural value of ISTAWA is not difficult. All ISTAWA values are already implemented in everyday life. The cultures that already owned by RSML also support the internalization of ISTAWA in RSML, such as the easiness of building the human resource involvement and ability, the feeling of ownership and responsibility towards RSML, the process of empowerment, education and training to increase the human resource competency, and increase the sense of innovation and ownership. The recommendation for internalization culture of ISTAWA is to standarize the operational procedure, to give awards for individual who implements ISTAWA well, to create

a slogans using common language, to make a training program and mentoring by the manager and supervisor of RSML.

Keywords: ISTAWA, OCAI, Internalization Organizational Culture

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam organisasi rumah sakit. SDM adalah subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional di rumah sakit. Manajemen SDM yang tepat akan memberikan modal yang berharga dalam upaya memberikan pelayanan terbaik bagi pasien¹. Nilai (*value*) yang ingin ditanamkan oleh pendiri RS disosialisasikan kepada seluruh karyawan untuk membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi yang tampak (*observable culture*) dapat dilihat sebagai perilaku organisasi².

Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan (RSML) adalah rumah sakit kegamaan yang berazaskan Islam yang berada di bawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah Lamongan. Saat ini RSML berstatus sebagai rumah sakit umum tipe B yang telah terakreditasi versi 2012 dengan predikat paripurna. RSML telah memiliki visi, misi dan nilai budaya yang dijadikan elemen kunci dalam rencana strategis organisasi. Akan tetapi, perilaku, kebiasaan, serta tata cara karyawan RS dalam menghadapi permasalahan dianggap belum optimal dalam mencerminkan nilai-nilai yang sudah ada (*corporate value*).

Pada tahun 2009 manajemen dan direksi RSML melaksanakan penyusunan budaya organisasi RSML bersama-sama pemilik yayasan dan pengelola. Nilai –nilai merujuk pada buku perjalanan organisasi dan misi Muhammadiyah yang dibawa oleh para pendiri dan akitifis Muhammadiyah terdahulu. Nilai dasar yang ditetapkan tersebut dikenal dengan ISTAWA. Dalam implementasi nilai budaya tersebut manajemen RSML melakukan proses sosialisasi yang belum maksimal. Program sosialisasi ini bertujuan untuk menjadikan *corporate value* sebagai landasan dalam bertindak sehingga menciptakan budaya organisasi yang diharapkan. Untuk proses implementasi nilai ISTAWA pihak manajemen RSML

perlu melakukan upaya internalisasi nilai budaya ISTAWA di organisasi secara komprehensif. Sehingga tujuan umum dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi tingkat pengetahuan, perilaku dan tipologi budaya organisasi sebagai dasar perencanaan strategi internalisasi nilai budaya organisasi di RSML.

METODE PENELITIAN

Rancang bangun penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan *cross sectional*. Penelitian dilakukan di RSML. Pengambilan data dilaksanakan selama dua bulan, yaitu mulai Bulan Agustus 2015 sampai dengan September tahun 2015.

Pemilihan sampel dari karyawan dihitung dengan menggunakan rumus Slovin, dengan jumlah populasi seluruh karyawan RSML sebesar 528 orang dan *margin of Error* sebesar 10%, didapatkan hasil besar sampel minimal sebanyak 84 orang. Penentuan sampel menggunakan *simple random sampling* dengan mengundi nomor urut karyawan sesuai daftar nama karyawan RSML. Dari 84 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 84 kuesioner.

Selain kuesioner, penelitian ini juga menyertakan pertanyaan terbuka yang diisi oleh narasumber terpilih. Adapun dalam mengolah dan menganalisis data, penelitian ini menggunakan salah satu instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum RS Muhammadiyah Lamongan

Diawali dari sebuah Pos Kesehatan Bencana Banjir di Lamongan menjadi Balai Kesehatan Islam (BAKIS)/PKU Muhammadiyah Daerah Lamongan didirikan pada tanggal 03 Agustus 1968.

Mula-mula sebagai Balai Pengobatan Islam dengan menyewa suatu bangunan di Jalan K. H. Ahmad Dahlan no. 7 Lamongan sampai dengan tahun 1978 (sekarang masih ada)

Sejalan dengan perkembangan, saat ini Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan menempati gedung baru diatas lahan seluas 22.096 M2 di Jalan Jagung Suprpto No. 76 Lamongan 62215. Peletakan batu pertama pembangunannya dilaksanakan oleh Gubernur Jawa Timur Bpk. Basofi Soedirman 17 Oktober 1994 dan peresmianya dilaksanakan Menko Kesra Azwar Anas pada 5 Juli 1997. Dengan pelayanan medis yang lebih modern dalam lingkungan yang asri dan bernuansa Islami, kita terus berupaya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan

Nilai-nilai dan Budaya Organisasi

Nilai merupakan landasan moral yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan di rumah sakit. Value utama rumah sakit Islam adalah *IHSAN* yang harus mampu dijabarkan secara utuh dalam

pelayanan rumah sakit. Dalam syariat Islam, *IHSAN* itu merupakan perwujudan amal ibadah yang berkualitas dan bernilai tinggi karena memenuhi enam unsur, yaitu:

- 1) Kecermatan dalam melakukan amal-ibadah (*Itqonul' Amal*)
- 2) Ketepatan waktu dalam melakukan amal-ibadah (*Al' Amalu bi waqtihi*)
- 3) Ketertiban dalam melakukan amal-ibadah (*Tartibu fil' amal*)
- 4) Kesabaran dan ketekunan dalam melakukan amal-ibadah (*Ash Shobru fil' Amal*)
- 5) Kesiambungan dalam melakukan amal-ibadah (*Al Istiqomah fil' Amal*)
- 6) Keikhlasan dalam melakukan amal-ibadah (*Al Ihlasu fil' Amal*)

Budaya Organisasi

Core value RSML yang ditetapkan harus disesuaikan nilai *IHSAN* pada standar khusus AUMK. *Core value* yang ditetapkan adalah *ISTAWA* yang mempunyai arti harfiah bersemayam. *ISTAWA* dapat dijabarkan dan diartikan seperti tercantum dalam Tabel 1

Tabel 1 Penjabaran dan arti *core value* ISTAWA pada Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan , Jawa Timur

N O	KATA	PENJABARAN ATAU ARTI
1	<i>ISTAWA</i>	<i>ISTAWA</i> merupakan kependekan dari I - <i>Itqon</i> (profesional, cermat), <i>Istiqomah</i> dan <i>Ikhlas</i> S - <i>Shobru</i> (sabar) Ta - <i>Tartibu</i> (tertib) Wa - <i>Waqtihi</i> (tepat waktu) <i>ISTAWA</i> mengandung 6 unsur dalam <i>ihسان</i>
2	<i>Itqon</i>	Sumber daya insani mempunyai kompetensi sesuai standart profesi yang berlaku dan melaksanakan kegiatan sesuai perkembangan ilmu terkini
3	<i>Istiqomah</i>	Pelayanan kesehatan dilakukan secara terus-menerus berlandaskan amalibadah ajaran islam, selalu mengikuti kemajuan perkembangan ilmu dan melakukan perbaikan serta inovasi secara berkelanjutan sesuai kebutuhan pelanggan.
4	<i>Ikhlas</i>	Memberikan pelayanan yang aman, efektif, dan ramah karena memohon ridho Allah SWT
5	<i>Shobru</i>	Memberikan pelayanan yang ramah, tidak mudah marah, melayani dengan penuh telaten dan kesabaran.
6	<i>Tartibu</i>	Memberikan pelayanan kesehatan sesuai dengan standar profesi atau prosedur yang telah ditetapkan,

7	<i>Waqtihi</i>	Memberikan pelayanan kesehatan sesuai dengan jadwal atau waktu yang ditetapkan
---	----------------	--------------------------------------------------------------------------------

Perilaku Karyawan terhadap Core Value ISTAWA

Tabel 2 Perilaku ISTAWA pada Karyawan RSML

NO	PERILAKU	TIDAK PERNAH (1-3)	KADANG/ JARANG (4-7)	SELALU (>7)
1	Membaca Basmalah untuk memulai dan membaca hamdalah untuk menyudahi setiap kegiatan dalam memberikan pelayanan	0 (0%)	12 (14.29%)	72 (85.71%)
2	Mengingatnkan bahwa waktu shalat telah masuk, agar tetap dapat memelihara dan melaksanakan shalat dengan baik	2 (2.38%)	27 (32.14%)	55 (65.48%)
3	Menjaga Aurat seoptimal mungkin termasuk juga para pasien sendiri	1 (1.22%)	25 (30.49%)	56 (68.29%)
4	Melakukan terapi psikis (ath-thibb ar-ruhaniy) misalnya dengan memperdengarkan ayat-ayat suci Al Qur'an secara tartil dan bacaan terjemahannya	5 (6.02%)	35 (42.17%)	43 (51.81%)
5	Menyampaikan kepada pasien dan keluarganya bahwa apa yang menyimpannya adalah tetap sesuatu yang baik (husnudhon) sepanjang mereka beriman kepada Allah SWT	2 (2.47%)	26 (32.10%)	53 (65.43%)
6	Memberikan nasehat agar sabar, optimis, dan tawaqal kepada pasien dan keluarganya	1 (1.22%)	19 (23.17%)	62 (75.61%)
7	Memberikan pelayanan kesehatan dengan performance yang menarik (basth-al wajah) dan menjunjung sopan santun (husn al-khuluq)	4 (4.88%)	20 (24.39%)	58 (70.73%)
8	Tidak diskriminatif dalam memberikan pertolongan dan wajib mendahulukan yang dhorurot	1 (1.20%)	22 (26.51%)	60 (72.29%)
9	Diupayakan memberikan do'a permohonan kesembuhan dan kesabaran secara bersama setelah sholat jama'ah yang dipimpin oleh imam shoalat	4 (4.82%)	26 (31.33%)	53 (63.86%)
10	Dalam rangka melaksanakan tuntunan surat Al Ashr perlu membuka saran dan kritik terhadap berbagai aspek pelayanan kesehatan yang diberikan, sebagai bahan instropeksi diri dan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada umat	2 (2.38%)	25 (29.76%)	57 (67.86%)

Hasil Survei Pengetahuan ISTAWA

Tabel 3 Hasil Survei Karakteristik Pengetahuan Karyawan RSML

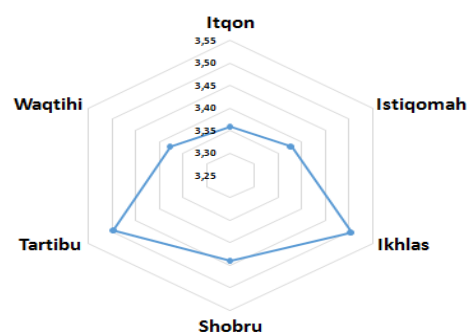
No.	Karakteristik Pengetahuan Karyawan	%
1	Istilah ISTAWA <ul style="list-style-type: none"> • Tahu • Tidak tahu 	33 67
2	Kepanjangan ISTAWA <ul style="list-style-type: none"> • Dapat menyebutkan semua • Menyebutkan sebagian • Tidak dapat menyebutkan 	18 64 18
3	Asal Informasi Istilah ISTAWA <ul style="list-style-type: none"> • Direktur • Rapat • SDI • Atasan langsung 	7 10 7 76

Tabel 3 menunjukkan bahwa pengetahuan karyawan RSML tentang istilah ISTAWA masih sangat kurang (33%). Dari 33% karyawan RSML yang tahu istilah ISTAWA, hanya 18% yang bisa menyebutkan semua nilai ISTAWA. Hal ini menunjukkan sosialisasi nilai dasar ISTAWA di RS Muhammadiyah Lamongan masih belum maksimal.

Dari 33% karyawan RSML yang mengetahui tentang istilah ISTAWA, sebanyak 76% memperoleh informasi dari atasan langsung. Hal ini menunjukkan bahwa atasan langsung memiliki peran yang cukup besar dalam upaya sosialisasi nilai dasar ISTAWA di RS Muhammadiyah Lamongan.

Gambar 1 Pemahaman Nilai ISTAWA Karyawan RSML

PEMAHAMAN NILAI ISTAWA KARYAWAN RSML



Pemahaman karyawan RSML mengenai nilai-nilai ISTAWA (Itqon, Istiqomah, Ikhlas, Shobru, Tartibu, Waqtihi), dengan urutan mulai yang terbaik:

1. Ikhlas
2. Tartibu
3. Shobru
4. Istiqomah
5. Waqtihi
6. Itqon

Hasil Survei Perilaku ISTAWA

Berdasarkan tabel 3 dapat diperoleh informasi bahwa (1) Perilaku karyawan di RSML sebagian besar telah mencerminkan nilai-nilai ISTAWA; (2) paling tinggi pada perilaku *membaca Basmalah untuk memulai dan membaca hamdalah untuk menyudahi setiap kegiatan dalam memberikan pelayanan*, yaitu sebesar 85,71%; dan (3) perilaku tersebut mencerminkan nilai ikhlas, istiqomah, dan tartibu.

Tabel 3 Perilaku ISTAWA Karyawan RSML

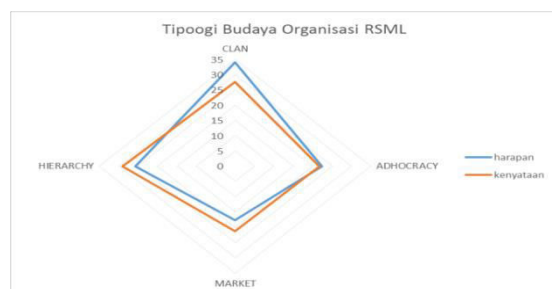
No	Perilaku	Rata2
P1	Membaca Basmalah untuk memulai dan membaca hamdalah untuk menyudahi setiap kegiatan dalam memberikan pelayanan	8.8
P2	Mengingatnkan bahwa waktu shalat telah masuk, agar tetap dapat memelihara dan melaksanakan shalat dengan baik	7.9
P3	Menjaga Aurat seoptimal mungkin termasuk juga para pasien sendiri	8.3
P4	Melakukan terapi psikis (ath-thibb ar-ruhaniy) misalnya dengan memperdengarkan ayat-ayat suci Al Qur'an secara tartil dan bacaan terjemahannya	7.3

No	Perilaku	Rata2
P5	Menyampaikan kepada pasien dan keluarganya bahwa apa yang menyimpannya adalah tetap sesuatu yang baik (husnudhon) sepanjang mereka beriman kepada Allah SWT	8.2
P6	Memberikan nasehat agar sabar, optimis, dan tawaqal kepada pasien dan keluarganya	8.4
P7	Memberikan pelayanan kesehatan dengan performance yang menarik (basth-al wajh) dan menjunjung sopan santun (husn al-khuluq)	8.2
P8	Tidak diskriminatif dalam memberikan pertolongan dan wajib mendahulukan yang dhorurot	8.4
P9	Diupayakan memberikan do'a permohonan kesembuhan dan kesabaran secara bersama setelah sholat jama'ah yang dipimpin oleh imam shoalat	7.8
P10	Dalam rangka melaksanakan tuntunan surat Al Ashr perlu membuka saran dan kritik terhadap berbagai aspek pelayanan kesehatan yang diberikan, sebagai bahan instropeksi diri dan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada umat	8.3

Berdasarkan hasil Survei Pemahaman dan Perilaku ISTAWA pada Karyawan RSML dapat diketahui bahwa (1) Adanya kesesuaian antara pemahaman dan perilaku karyawan pada nilai Ikhlas dan Tartibu; (2) ada perbedaan antara pemahaman dan perilaku pada nilai Istiqomah pada karyawan RSML; (3) Hal ini dapat dikarenakan perilaku ISTAWA yang dilakukan oleh karyawan RSML adalah yang lebih mudah diaplikasikan sehari-hari.

Tipologi Budaya Organisasi RSML

Gambar 4 Tipologi Budaya Organisasi RSML



Berdasarkan hasil survey tipologi budaya organisasi di RSML didapatkan kenyataan budaya organisasi di RSML adalah Hierarchy sedangkan yang diharapkan oleh karyawan adalah tipe Clan.

Hasil Wawancara Dengan Manajemen RSML

Hasil wawancara dengan manajemen RSML dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Nilai-nilai budaya organisasi mulai diperkenalkan pada saat proses seleksi karyawan dengan melakukan test keislaman dan perilaku ihsan.
- 2) Ada keterlibatan pembimbing rohani dalam manajemen rekrutmen, dimana dilakukan seleksi berdasarkan akan hubungan individu dengan organisasi Muhammadiyah.
- 3) Hal ini menunjukkan organisasi Muhammadiyah sangat terstruktur dalam pengelolaan karyawan RSML dan penanaman nilai.

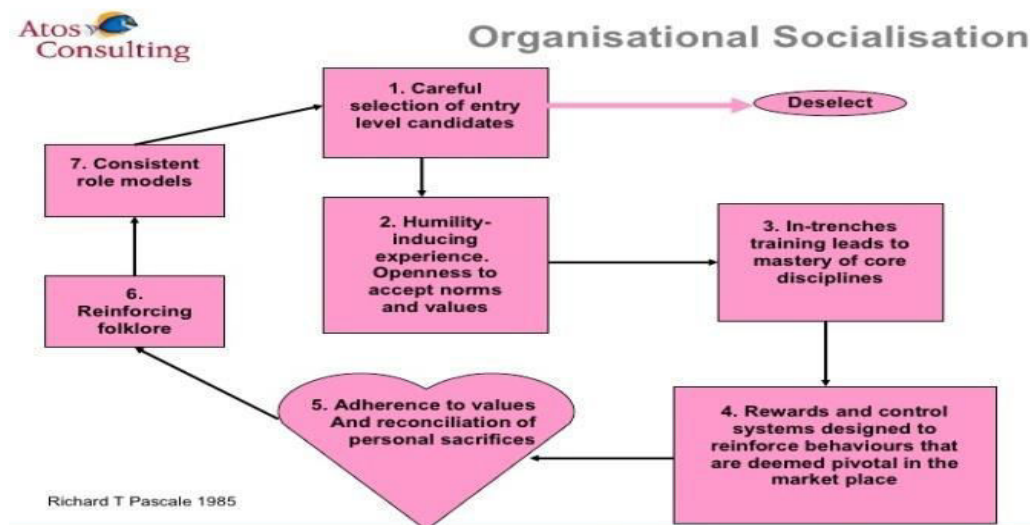
HASIL TIPOLOGI BUDAYA RSML DAN WAWANCARA

Hasil Tipologi Budaya RSML dan Wawancara dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Hasil tipologi budaya organisasi di RSML didapatkan kenyataan budaya organisasi menurut karyawan di RSML adalah *Hierarchy* dan harapan oleh karyawan adalah tipe *Clan*.
- 2) Identifikasi Tipologi Budaya organisasi RSML ini sudah sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen RSML.
- 3) Harapan karyawan RSML tentang budaya organisasi adalah *Clan* → menjadi bahan masukan bagi manajemen dalam melakukan upaya internalisasi nilai dasar ISTAWA.

PROGRAM INTERNALISASI

Gambar 6 Program internalisasi



Hasil Survei Akhir Pengetahuan Karyawan RSML Tentang Istilah ISTAWA

Proses Evaluasi

Proses evaluasi internalisasi nilai ISTAWA terintegrasi dengan penilaian kinerja baik untuk unit maupun individu (masing-masing karyawan) yang di dalamnya sudah memuat beberapa indikator nilai ISTAWA.

Tabel 7 Kondisi sebelum dan sesudah internalisasi

No	Pengetahuan	%	
		Sebelum	Setelah
1	Tahu	33	63
2	Tidak tahu	67	37

Hasil Survei Akhir pengetahuan Karyawan RSML Tentang Istilah Istawa

No	Pengetahuan istilah	%	
		Sebelum	Setelah
1	Tidak dapat menyebutkan	18	0
2	Menyebutkan sebagian	64	44
3	Dapat menyebutkan	18	56

Hasil Survei Akhir pengetahuan Asal Informasi Istilah Istawa

No.	Asal informasi	Sebelum	Sesudah
1	Direktur	7	2
2	Atasan langsung	76	0
3	Rapat	10	2
4	SDI	7	10
5	Residensi	0	2
6	Lomba	0	32
7	Briefing	0	17
8	Pamflet	0	3
9	Orientasi	0	6
10	Intranet	0	14
11	Lagu	0	2
Total		100	100

KESIMPULAN

1. Proses pembinaan nilai budaya ISTAWA bukan sesuatu yang sulit, karena pada dasarnya semua prosedur mulai dari tahapan seleksi dan rekrutmen karyawan sudah berdasarkan azas dan kriteria yang ditetapkan oleh persyarikatan Muhammadiyah.
2. Semua nilai ISTAWA sudah tercermin dalam kehidupan sehari-hari. Hanya saja istilah ISTAWA merupakan istilah

- yang baru yang memang belum melekat dibenak masing-masing anggota organisasi atau karyawan karena istilah tersebut merupakan kesimpulan inti dari budaya Ihsan yang disusun kemudian.
3. Budaya yang sudah dimiliki RSML yang mendukung upaya internalisasi nilai Dasar ISTAWA di RSML adalah:
 - 1) Mudahnnya membangun keterlibatan (*involvement*) dan kemampuan karyawan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab di RSML.
 - 2) Proses pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dengan tanggung jawab cukup baik sehingga menumbuhkan rasa inovasi dan kepemilikan.
 - 3) Perlunya konsistensi, yaitu mengusahakan karyawan memiliki perilaku budaya internal yang kuat dan kohesif secara terus menerus.
 4. Rekomendasi proses internalisasi Budaya ISTAWA di RSML dapat dilakukan dengan cara :
 - 1) Meningkatkan upaya formal mengenai indoktrinasi ISTAWA pada organisasi, misi, visi, nilai-nilai dan materi yang digunakan untuk merekrut, menseleksi, dan sosialisasi.
 - 2) Menciptakan nilai-nilai dasar yang mencerminkan inti budaya ISTAWA terukur dalam evaluasi kinerja pegawai
 - 3) Memberikan penghargaan terhadap individu bagi yang membudayakan ISTAWA saat pelayanan kepada pelanggan, dan berusaha mencapai keunggulan.
 - 4) Menggunakan bahasa awam berupa slogan, bahasa, singkatan dan ucapan-ucapan. Misalnya (istilah *istiqomah* = 'ajeg') yang lebih mudah dimengerti dengan bahasa sehari-hari,
 - 5) Model peran yang dibuat secara sadar, program pelatihan, pengajaran, dan bimbingan oleh manajer dan supervisor.
 - 6) Imbalan eksplisit, status simbol (misalnya gelar) dan kriteria promosi.
 - 7) Cerita, legenda, atau mitos mengenai para pendiri Muhammadiyah selalu diberikan dalam kajian islam/ cerita keberhasilan RSML dengan budaya yang berlandaskan Ihsan (ISTAWA)
 - 8) Proses, atau *outcome* yang diperhatikan, diukur dan dikendalikan para pemimpin. Misalnya RSML melakukan upaya terpadu untuk mengukur kinerja, mengendalikan dan memberikan imbalan atas *cost efficiency*.
 - 9) Adanya transparansi manajemen dalam melakukan evaluasi kinerja RS dimana para manajer peka terhadap kritik dan krisis organisasi
 - 10) Bagi organisasi Muhammadiyah aliran kerja dan struktur organisasi jelas. Struktur hirarki sesuai untuk menanamkan orientasi terhadap kontrol dan otoritas organisasi yang lebih merata.
 - 11) Lalu level medium manajer menjadi *champion* yang berupaya memberdayakan para pegawai dan meningkatkan keterlibatan pegawai dengan cara kekeluargaan sesuai dengan tipologi pekerja.

SARAN

Untuk memiliki budaya organisasi yang kuat dan efektif, maka disarankan sebagai berikut :

1. Semua karyawan di RS memiliki pemahaman umum dari visi, misi, strategi dan tujuan RS, memahami nilai/*core value*.
2. Setiap unit kerja dalam RS telah memiliki semangat dan komitmen yang sama dalam kerjasama tim
3. Manajemen mendefinisikan keberhasilan pencapaian kinerja dan bentuk penghargaan terhadap pencapaian kinerja individu atau tim,

4. Manajemen RS memiliki tatacara menangani kesepakatan dan ketidaksepakatan (konflik internal), proses adaptif dan inovatif setiap individu dalam lingkungan RS/ organisasi terencana sejak dimulainya proses rekrutmen karyawan
5. Perasaan setiap anggota terhadap setiap aspek kehidupan didalam internal RS sama sehingga ketika dirasakan secara keseluruhan hasilnya akan membentuk nilai budaya organisasi RS .
6. Budaya organisasi tidak bisa diubah dengan mudah, perlu mengulangi terus menerus sosialisasi kepada karyawan. Diperlukan analisis yang lebih mendalam dan refleksi dari kepercayaan dan asumsi masing-masing karyawan . Hanya dengan memahami secara lebih mendalam maka kita dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperkuat budaya dan efektivitas organisasi.

Services Research, 38(3), pp. 923-945.

DAFTAR PUSTAKA

1. Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2006. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Revised Edition ed. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Mann, D. W., 2005. *Creating a lean culture : tools to sustain lean conversions*. New York: Productivity Press.
3. Richard Bellingham, E., 2001. *The Manager's Pocket Guide to Corporate Culture Change*. Canada: HRD Press.
4. Robyn R.M. Gershon, D. M. M., 2004. *Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare*. JONA, 34(1), pp. 33-40.
5. Schabracq, M. J., 2007. *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*. Netherlands: John Wiley & Sons Ltd.
6. Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshall, M., 2003. *The Quantitative Measurement Of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*. Health