

Studi Deskriptif Mengenai Budaya Organisasi pada Perawat Ruang Rawat Inap di Rumah Sakit Al-Islam Bandung

Descriptive Study About Organizational Culture in Inpatient Rooms in Hospital of Islamic Bandung

¹Nurwahidah Ulfah Hidayat, ²Oki Mardawati

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

e-mail: ¹nurwahidahulfahhidayat@gmail.com, ²okimardawati@gmail.com

Abstract. Hospital of Al-Islam Bandung (RSAI) is an organization based on the value of Islamic principle contained in Core Belief and Core Value and must be understood and implemented by all employees of RSAI. Hopefully, employees are able to display work behavior according to standard 4SGRT attitude (Senyum, Salam, Sapa, Sopan Santun, Gesit, Responsif dan Terimakasih). Socialization is done through new employee orientation activities, training code of ethics, dissemination books of code of ethics and other. In the implementation of standard 4SGRT employee attitude is still less good, that is still there complain patient about nurse attitude and behavior of employees who violate the rules. The role of leadership is very influential in shaping employee behavior according to organizational expectations. The purpose of this study is to obtain an overview and empirical data on organizational culture of nurses at RSAI. The method used is a descriptive study with the number of subjects 101 RSAI nurses who work >1 year. The data collection using measuring instrument of Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) which has been translated into Indonesian with test validity Tau Kendal equal to 0,74 and have reliability with test of internal coefficient consist of Cronbach respectively: Clan equal to 0,80, Adhocracy equal to 0,75, Market 0,95, and Hierarchy of 0,62. Based on data processing using standard analysis technique OCAI obtained data showing that the average type of cultural profile is the most dominant is Clan (29,35).

Keywords: Nurses, Organizational culture, Hospital Al-Islam Bandung

Abstrak: Rumah Sakit Al-Islam Bandung (RSAI) merupakan organisasi berdasarkan prinsip Islami yang terdapat pada *Core Belief* dan *Core Value* dan harus ditanamkan serta dilaksanakan oleh seluruh karyawan RSAI. Harapannya karyawan mampu menampilkan perilaku kerja sesuai standar sikap 4SGRT (Senyum, Salam, Sapa, Sopan Santun, Gesit, Responsif dan Terimakasih). Sosialisasi dilakukan melalui kegiatan orientasi karyawan baru, pelatihan kode etik, penyebaran buku kode etik dan lainnya. Secara pelaksanaan tampilan standar sikap 4SGRT karyawan masih kurang baik, yaitu masih ada *complain* pasien mengenai sikap perawat dan perilaku karyawan yang melanggar aturan. Peran pimpinan sangat berpengaruh dalam membentuk perilaku karyawan sesuai harapan organisasi. Tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran dan data empiris mengenai budaya organisasi perawat di RSAI. Metoda yang digunakan adalah studi deskriptif dengan jumlah subjek 101 perawat RSAI yang masa kerja >1 tahun. Pengumpulan data menggunakan alat ukur *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan uji validitas Tau Kendal sebesar 0,74 dan memiliki reliabilitas dengan uji koefisien internal konsistensi *Cronbach* masing-masing: *Clan* sebesar 0,80, *Adhocracy* sebesar 0,75, *Market* 0,95, dan *Hierarchy* sebesar 0,62. Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis baku OCAI diperoleh data yang menunjukkan bahwa rata-rata jenis profil budaya yang paling dominan adalah *Clan* (29,35).

Kata kunci : Perawat, Budaya organisasi, Rumah Sakit Al-Islam Bandung

A. Pendahuluan

Rumah Sakit Al-Islam Bandung adalah organisasi pelayanan jasa kesehatan yang memiliki ciri khas sendiri, selain pengelolaan dilakukan secara keIslaman dan disinergikan sesuai dengan visi dan misi persyariaan Islam serta berpotensi pada mutu pelayanan dan kepuasan pasien, karena upaya menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan serta mewujudkan kepuasan pasien adalah langkah terpenting untuk meningkatkan nilai jual dan daya saing bagi Rumah Sakit Al-Islam Bandung terhadap rumah sakit swasta dan pemerintah. RSAI memiliki nilai-nilai yang dipegang

teguh dan harus dipahami oleh karyawan serta dihayati ketika memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Dede Setiapiagung, dr, H. Sp. Rad. MH.Kes selaku direktur RSAI periode 2007-2013 menyusun dan mulai melakukan sosialisasi mengenai nilai-nilai yang berlaku meliputi *Core Belief*, *Core Value*, dan Standar sikap 4SGRT. Nilai-nilai tersebut dirancang sebagai suatu upaya untuk memudahkan karyawan dalam implementasi budaya organisasi pada kehidupan bekerja. *Core Belief* atau keyakinan dasar merupakan keyakinan yang mendasari dan menumbuhkan atau membangkitkan nilai-nilai dasar (*Core Value*) organisasi. *Core Belief*, terdiri dari Rukun Iman, Rukun Islam dan Ihsan. *Core Value* adalah nilai dasar organisasi dalam menampilkan standar sikap 4SGRT dalam bekerja dengan motivasi niat luhur didalam hati setiap karyawan dengan berpegang teguh pada nilai-nilai sebagai berikut: (1) Kasih Sayang; (2) Bersih; (3) Jujur; (4) Disiplin; (5) Tanggungjawab; (6) Kerjasama; (7) Ridho Allah. Atribut atau standar sikap 4SGRT adalah tampilan kerja karyawan RSAI Bandung dengan uraian sebagai berikut: (1) Senyum; (2) Salam; (3) Sapa; (4) Sopan Santun; (5) Gesit Responsif; (6) Terima Kasih. Rumusan atribut ini adalah bahwa dalam menjalankan misi RS Al-Islam Bandung senantiasa setiap karyawan menunjukkan sikap ramah yaitu ter-senyum, memberi salam, menyapa, terlihat sopan santun, gesit responsif dan selalu mengucapkan terima kasih.

Upaya untuk menumbuhkan *Core Belief*, *Core Value*, dan standar sikap 4SGRT, manajemen RSAI melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan antara lain pada kegiatan orientasi karyawan baru, pelatihan kode etik, penyebaran buku kode etik kepada seluruh karyawan, briefing yang dilakukan setiap hari sebelum mulai bekerja, dan dalam kegiatan pembinaan ruhiyah yang dilakukan melalui mentoring kelompok. Bentuk evaluasi atas *Core Belief*, *Core Value*, dan standar sikap 4SGRT pada RSAI dilakukan dengan penilaian kinerja karyawan (PKK) yang berlangsung setiap empat bulan sekali. Evaluasi untuk *Core Belief* terdapat pada aspek kerohanian, hal tersebut menilai muamalah ibadah harian karyawan dari target penilaian seperti hapalan juz'amma, tilawah Al-Qur'an satu hari satu juz. Evaluasi untuk *Core Value* terdapat pada aspek sikap, diantaranya penilaian pada standar sikap 4SGRT, kehadiran, komitmen kehadiran, disiplin, tanggung jawab dan kerjasama.

Hasil penilaian kinerja karyawan periode bulan April dan Juli tahun 2016 yang dilakukan secara rutin 4 bulan sekali oleh bidang sumber daya insani, diperoleh bahwa secara keseluruhan pada aspek pengetahuan karyawan mengenai rumah sakit Al-Islam itu termasuk kepada kategori Baik, hal itu ditunjukkan dari jumlah karyawan yang memberikan jawaban dengan rentang nilai antara 90-100 sebanyak 632 orang dan persentase sebesar 88% dari total karyawan sebanyak 774 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara aspek pengetahuan karyawan sudah memahami nilai-nilai yang diterapkan di RSAI. Namun secara pelaksanaan standar sikap 4SGRT yang ditampilkan masih kurang baik, hal itu terlihat dari masih adanya *complain* dari pasien mengenai sikap perawat dalam melayani, seperti tidak responsif dan menunjukkan mimik wajah tidak ramah. Sehingga angka *complain* pasien masih tinggi, baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui kotak saran, dan hasil survey tingkat kepuasan pasien rata-rata kurang puas dengan sikap karyawan.

Sistem kerja yang dilakukan di RSAI seluruhnya diatur dalam standar prosedur operasional (SPO), mulai dari sikap atau perilaku karyawan, penampilan karyawan, alur pelayanan, prosedur dalam melakukan tindakan, alur koordinasi antar karyawan, dan lainnya. SPO ini wajib dipatuhi oleh seluruh karyawan dan karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SPO sehingga dapat meminimalisir kesalahan. Adanya SPO dan sosialisasi kode etik karyawan diharapkan perawat dapat

melakukan tindakan pelayanan dan menampilkan sikap sesuai standar sikap 4SGRT.

Dari hasil wawancara dengan Kepala seksi asuhan keperawatan bahwa SPO merupakan pengamanan untuk melakukan tindakan, sehingga apabila ada tindakan yang tidak sesuai dengan SPO akan berbahaya bagi pasien, dan perawat pun mendapatkan sanksi. Namun pada kenyataannya perawat terkadang masih belum menyadari bahwa SPO itu berfungsi untuk keselamatan diri dalam memberikan tindakan kepada pasien. Hal ini didukung dengan wawancara kepada Kepala Seksi Pembinaan bahwa standar sikap 4SGRT pada perilaku karyawan masih belum terlihat, nampak dari masih terdapat karyawan-karyawan yang melanggar aturan, berperilaku tidak sesuai standar dalam memberikan pelayanan kepada pasien, melakukan tindakan dalam memberikan pelayanan pasien yang tidak sesuai dengan SPO. Perilaku-perilaku tersebut seperti terlambat datang kerja, karyawan yang tidak ada ditempat kerja saat jam kerja berlangsung, sikap karyawan kurang ramah saat melayani pasien, kurang responsif dalam melakukan pelayanan, tidak mampu menjaga kenyamanan pasien seperti melakukan komunikasi yang tidak baik dengan berkata kasar kepada keluarga pasien.

Dari pemaparan fenomena diatas, peneliti melihat bahwa nilai-nilai yang diharapkan oleh RSAI seperti yaitu *Core Belief*, *Core Value*, dan standar sikap 4SGRT masih belum sepenuhnya terinternalisasi kuat pada perawat. Harapan dari proses internalisasi nilai-nilai tersebut adalah untuk membangun budaya dalam suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai suatu perekat sosial di dalam organisasi dengan kandungan sistem nilai-nilai yang diakui bersama, kebiasaan, harapan-harapan, kepercayaan yang mencerminkan karakteristik organisasi dan seluruh anggota organisasi (Cameron dan Quinn, 2006). Berdasarkan permasalahan dan data yang diperoleh diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang studi deskriptif mengenai budaya organisasi pada perawat ruang rawat inap di rumah sakit Al-Islam Bandung.

B. Landasan Teori

Cameron & Quinn (2006) telah mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu perekat sosial di dalam organisasi dengan kandungan sistem nilai-nilai yang diakui bersama, kebiasaan, harapan-harapan, kepercayaan yang mencerminkan karakteristik organisasi dan seluruh anggota organisasi. Kriteria organisasi yang efektif dibedakan menjadi dua dimensi. Dimensi pertama membedakan kriteria efektifitas yang menekankan pada fleksibilitas (*flexibility*), keleluasaan (*discretion*), dan dinamisme (*dynamism*) dengan dimensi yang menekan pada stabilitas (*stability*), perintah (*order*), dan pengawasan (*control*). Sisi lainnya organisasi dipandang efektif jika mereka stabil; dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan/kepandaian dalam banyak hal (aneka ragam) beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility* dan *discretion* (kadang disebut *people*) vs *stability and control* (kadang disebut *process*). Dimensi kedua membedakan kriteria organisasi yang efektif menjadi dua sisi dimana menekankan pada orientasi internal (*internal orientation*), integrasi (*integration*), dan kesatuan (*unity*). Sementara pada sisi yang lainnya menekankan orientasi eksternal (*external orientation*), perbedaan (*differentiation*), dan persaingan (*rivalry*). Kedua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran yang menggambarkan empat jenis budaya organisasi: (a) *Clan*; (b) *Hierarchy*; (c) *Adhocracy*; dan (d) *Market*.

Kategori budaya ini diilustrasikan dengan kategorisasi singkat di tiap-tiap tipe budaya. Budaya hirarki (*Hierarchy*) menekankan pada koordinasi formal, pengambilan

keputusan dan otoritas yang terpusat. Budaya ini menekankan stabilitas. Keras, ketepatan, tidak berubah, rapi dan bersih dapat digunakan untuk menggambarkan budaya hirarki ini. Budaya pasar (*Market*) menekankan produktivitas, efisiensi, hasil yang terukur dan sasaran yang jelas. Budaya adokrasi (*Adhocracy*) menekankan pertumbuhan, inovasi, fleksibilitas, pengambilan resiko, komitmen dan modern. Budaya adokrasi menciptakan tempat kerja yang kreatif, dinamis dan bernuansa entrepreneur. Inisiatif individu dan kebebasan mereka dihargai. Budaya klan (*Clan*) atau kadang juga disebut budaya kelompok, merupakan tempat yang menyenangkan dimana orang bisa banyak berbagi. Partisipasi yang luas, kerja sama tim, konsensus, pengambilan keputusan yang tidak terpusat (*desentralized*) dan kesetiaan merupakan bagian dari budaya klan ini. Tidak ada satu pun organisasi memiliki karakteristik total dari salah satu jenis budaya, namun pada kenyataannya setiap organisasi memiliki jenis budaya yang dominan. Budaya organisasi *Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market* dapat dibedakan dengan menggunakan enam atribut Budaya Organisasi yaitu: 1) Karakteristik Dominan Organisasi (*Dominant Organizational Characteristics*), 2) Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*), 3) Manajemen Karyawan (*Management Of Employees*), 4) Kerekatan / Hubungan didalam Organisasi (*Organizational Glue*), 5) Penekanan-penekanan strategis (*Strategic Emphasis*), 6) Kriteria Keberhasilan (*Criteria Of Success*)

C. Hasil Penelitian

Penelitian ini mendasari alat ukurnya pada alat ukur yang sudah baku yang dibuat oleh **Cameron & Quinn** (2011) yang dikenal dengan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dan telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitasnya. Tujuan dari instrument ini adalah mengidentifikasi budaya saat ini dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari karyawan mengenai budaya organisasi yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi organisasi. Instrument ini terdiri dari enam pertanyaan yang mewakili enam kunci budaya organisasi dari konsep *Competing Value Framework* (CVF). Subjek penelitian ini yaitu perawat di ruang rawat inap dengan kriteria masa kerja diatas 1 tahun yaitu 101 orang perawat.

Hasil penelitian menunjukkan profil jenis budaya organisasi yang berkembang di RSAI sebagai berikut:

Tabel 1. Profil Jenis Budaya Organisasi Perawat di Rumah Sakit Al-Islam Bandung

	Karakteristik dominan	Kepemimpinan organisasi	Manajemen pegawai	Perekat organisasi	Penekanan strategi	Kriteria keberhasilan	Rata- rata
Clan	29.79	33.96	16.78	33.91	30.89	30.74	29.35
Adhocracy	22.63	21.97	28.66	19.64	25.05	20.79	23.12
Market	22.04	19.66	26.39	23.76	18.86	22.72	22.24
Hierarchy	25.54	24.41	28.17	22.69	25.20	25.74	25.29

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa budaya organisasi yang berkembang saat ini di RSAI adalah budaya *Clan*. Budaya *Clan* terdiri dari dimensi pertama yaitu

Flexibility and Discretion artinya menekankan pada penerapan aturan yang fleksibel mengikuti kebutuhan organisasi dan dimensi kedua yaitu *Internal focus and Integration* artinya proses pengembangan ditentukan pada pencapaian target organisasi, organisasi akan memperbaiki target-target yang belum tercapai. Hasil penelitian dari masing-masing atribut organisasi menurut Cameron dan Quinn menunjukkan bahwa:

Pada atribut karakteristik dominan organisasi, didapatkan bahwa rata-rata atribut karakteristik dominan organisasi yang paling dominan adalah *Clan*. Perawat menghayati bahwa lingkungan di rumah sakit nyaman untuk bekerja, karena kondisi lingkungan yang asri, bersih dan teratur. Selain itu hubungan kedekatan antar perawat baik dalam tim bekerja atau dengan perawat lainnya menjadi salah satu faktor bahwa rumah sakit adalah tempat yang menyenangkan.

Pada atribut kepemimpinan organisasi, didapatkan bahwa rata-rata kepemimpinan organisasi yang paling dominan adalah *Clan*. kepemimpinan di dalam organisasi pada umumnya menunjukkan pada mendidik dan membimbing. Atasan diharapkan dapat berperan sebagai mentor atau fasilitator, yaitu dalam mengambil keputusan tidak dilakukan secara sepihak namun melibatkan partisipasi dari anggota dengan tujuan pembinaan atau kaderisasi dan harapannya anggota organisasi dapat melakukan pengembangan diri. Pimpinan di RSAI dituntut untuk dapat menjadi role model bagi anggotanya serta mampu memberikan arahan dan bimbingan bagi anggotanya dapat bekerja secara efektif serta dapat mengembangkan anggotanya. Dalam mengarahkan tetap fokus pada proses kerja sesuai prosedur namun tetap dapat menyesuaikan dengan kondisi atau keadaan, sehingga pimpinan di RSAI selain fokus pada prosedur dalam mengarahkan dituntut juga mampu membuat keputusan manakala kondisi tidak sesuai.

Pada atribut manajemen karyawan, didapatkan bahwa rata-rata atribut manajemen karyawan yang paling dominan adalah *Adhocracy*. gaya manajemen di dalam organisasi dicirikan dengan memberikan keleluasan kepada anggota untuk dapat mengembangkan diri. RSAI selalu membuat program pelatihan untuk karyawannya baik pelatihan yang bersifat internal maupun eksternal

Pada atribut perekat organisasi, didapatkan bahwa rata-rata atribut perekat organisasi yang paling dominan adalah *Clan*. Pada jenis budaya ini, yang membuat organisasi bersatu adalah hubungan di dalam organisasi didasarkan pada loyalitas dan saling percaya sehingga memberikan dampak positif pada tingginya komitmen terhadap organisasi. Nilai-nilai yang dapat meningkatkan kedekatan/keeratan anggota dalam organisasi adalah komitmen dan loyalitas karyawan, komunikasi yang baik antar karyawan ataupun karyawan dengan atasan, serta upaya untuk saling mengembangkan satu sama lain. Loyalitas terhadap atasan sebagai mentor, saling percaya baik atasan ke bawahan, bawahan ke atasan atau antar bawahan sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis dan solidaritas dalam bekerja serta dapat menciptakan kerjasama yang baik.

Pada atribut penekanan strategi, didapatkan bahwa rata-rata atribut penekanan strategi yang paling dominan adalah *Clan*. Pada jenis budaya ini, organisasi menekankan pada pengembangan sumber daya manusia dalam hal kepercayaan tinggi, keterbukaan, dan partisipasi yang dilakukan. RSAI memiliki upaya dalam mengembangkan kerjasama dan rasa percaya antar karyawan, misalnya seperti dalam kegiatan milad RSAI. Perkembangan dari suatu organisasi tidak luput dari peran serta tiap anggotanya, di RSAI hal tersebut dilaksanakan dalam bentuk rapat koordinasi, survey kepuasan karyawan yang berisi masukan-masukan agar rumah sakit menjadi

lebih baik. Selain itu setiap unit di RSAI menyusun program kerja yang didasarkan dari hasil diskusi para karyawan, susunan program kerja tersebut kemudian diusulkan kepada manajemen rumah sakit yang kemudian dijadikan sebagai program kerja RSAI.

Pada atribut kriteria keberhasilan, didapatkan bahwa rata-rata atribut kriteria keberhasilan yang paling dominan adalah *Clan*. Pada jenis budaya ini, organisasi menentukan keberhasilan berdasarkan pada pengembangan sumber daya manusia, kerjasama tim, komitmen karyawan, dan perhatian terhadap karyawan. Artinya dianggap berhasil manakala tercipta kerjasama yang baik (misal komplain rendah), terjadi pengembangan pada anggota organisasi yaitu kemampuan perawat meningkat.

Berdasarkan selisih antara hasil rata-rata pada masing-masing atribut organisasi menunjukkan bahwa budaya *Clan* yang berkembang di RSAI memiliki kekuatan yang lemah, karena selisih antara masing-masing atribut organisasi dari empat jenis budaya organisasi tidak lebih dari 10 poin.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Berdasarkan hasil pengukuran didapatkan bahwa profil budaya yang paling dominan adalah *Clan* dan budaya organisasi yang paling tidak dominan adalah *Market*. (2) Budaya organisasi di RSAI ditandai dengan: a) Atribut karakteristik dominan yang paling dominan adalah *Clan* dan karakteristik dominan yang paling tidak dominan adalah *Market*. b) Atribut kepemimpinan organisasi yang paling dominan adalah *Clan* dan kepemimpinan organisasi yang paling tidak dominan adalah *Market*. c) Atribut manajemen karyawan yang paling dominan adalah *Adhocracy* dan manajemen karyawan yang paling tidak dominan adalah *Clan*. d) Atribut perekat organisasi yang paling dominan adalah *Clan* dan manajemen karyawan yang paling tidak dominan adalah *Adhocracy*. e) Atribut penekanan strategi yang paling dominan adalah *Clan* dan penekanan strategi yang paling tidak dominan adalah *Market*. f) Atribut kriteria keberhasilan yang paling dominan adalah *Clan* dan kriteria keberhasilan yang paling tidak dominan adalah *Adhocracy*. (3) Budaya organisasi *Clan* yang berkembang di RSAI memiliki kekuatan yang lemah

Daftar Pustaka

- Barnard, Chester I. 1938. *The Executive Functions*. Cambridge: Harvard Univ. Press
- Cameron, Kim.S. & Quinn, Robert.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (revised ed.). America, US: Jossey-Bass.
- Cameron, Kim S. dan Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework Third Edition*. California: Jossey-Bays
- Danim, Sudarman.2008. *Kinerja Staf Dan Organisasi*. Bandung:Pustaka Setia.
- Hidayat, Sammy. F. (2011). Tesis: *Budaya Organisasi Menurut Kerangka Persaingan Nilai (Competing Values Framework) di Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang*. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Makmuroh Sri Rahayu. *Metodologi Penelitian I*. Bandung: Universitas Islam Bandung Fakultas Psikologi: 2011
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Teori Budaya Organisasi Cetakan Kedua*. Jakarta: Rineka

Cipta.

- Nugraha, F. (2012). Skripsi: *Studi Deskriptif Budaya Organisasi pada Pegawai Administrasi Tetap di Universitas Islam Bandung*
- Pratita, Hilario. S. (2016). Skripsi: *Pengukuran Budaya Organisasi Sebagai Rujukan Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Global Pada Universitas Sanata Dharma*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma.
- Sani, M.B., Yuliadi, I., & Maryati, T. (2009). *Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organization Culture Assessment Instrument Pada Rs Pku Muhammadiyah Sruweng*. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Schein, Edgar, H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed) America, US: Jossey-Bass.
- Soekanto, Soerjono. 1983. *Beberapa Aspek Sosio Yuridis Masyarakat*. Bandung: Alumni.
- Sugiantoro, B. (2012). Tesis: *Diagnosis Budaya Organisasi dan Kompetensi Manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama*
- Wijayani, T.R.A., Utami, S., & Witcahyo, E. (2012). *Hubungan Antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan Competing Values Framework) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember*. Jember: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.