

ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU KARYAWAN DALAM RANGKA MENJADI RUMAH SAKIT BADAN LAYANAN UMUM DAERAH

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP TOWARDS THE EMPLOYEES BEHAVIOR IN ORDER TO BE A LOKAL PUBLIC SERVICE ENTITY-HOSPITAL

Shinta Wardhani Suryanegara¹, Wiku Adisasmito²

¹Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Program Pascasarjana
Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Depok

²Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat,
Universitas Indonesia, Depok

ABSTRACT

Background: The globalization issue which has swept over the world has caused the Indonesian government to take real steps in anticipating it. One of the steps taken in the health field is by instituting a managerial system change in regional hospitals, from the bureaucratic system to the corporate management system. This program is known as the Public Service Entity (*Badan Layanan Umum/BLU*) program. At the moment, R Syamsudin SH Regional Public Hospital (RSUD) is in the process of reforming its management in order to become a Local BLU hospital (BLUD hospital). The aim of study is to finding out the relationship between organizational culture and leadership towards the employees behavior in R Syamsudin SH Hospital in order to become a BLUD hospital and to finding out the difference between employees having structural positions and those having functional positions in responding to organizational culture, leadership, and behavior in order to become a BLUD hospital.

Method: This was a quantitative study with Cross Sectional design. The study conducted on March 2006 until May 2006. Primary data were used through questionnaire as a tool. Samples are 283 persons that selected based on random sample stratification.

Results: The research showed that employees with functional positions in R Syamsudin SH Hospital show a denial and resistant behavior, while employees with structural positions show a more explorative and committed behavior in responding to the change in becoming a BLUD hospital. Another result of this research is that actually there is a relationship between organizational culture and behavior, and between leadership and behavior. From these two variables, organizational culture variable is a bigger behavior setter compared to the leadership factor, although the effect is negative.

Conclusion: Considering that to become a BLUD hospital, RSUD R Syamsudin SH need to reform the masculinity-femininity indicator which is the main organizational culture setter in R Syamsudin SH Hospital.

Keywords: organizational culture, leadership, behavior, public service entity

ABSTRAK

Latar Belakang : Perubahan sistem manajemen rumah sakit daerah, dari sistem birokratik menjadi sistem manajemen korporat dikenal dengan nama Badan Layanan Umum (BLU). Saat ini RSUD R Syamsudin SH dalam taraf pembenahan manajemennya dalam rangka menjadi rumah sakit Badan Layanan Umum Daerah. Tujuan penelitian adalah mengetahui hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perilaku karyawan RSUD R Syamsudin SH dalam rangka menjadi rumah sakit BLUD serta untuk mengetahui perbedaan antara karyawan dengan jabatan struktural

dan karyawan dengan jabatan fungsional dalam menyikapi budaya organisasi, kepemimpinan dan perilaku dalam rangka menjadi RS - BLUD.

Bahan dan Cara: Penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan desain *cross sectional*. Penelitian dilakukan bulan Maret 2006 sampai bulan Mei 2006. Data yang digunakan adalah data primer melalui kuesioner. Analisis data menggunakan analisis bivariat dan analisis multivariat. Sampel penelitian berjumlah 283 orang yang dipilih berdasarkan stratifikasi *random sampling*.

Hasil penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan jabatan fungsional di RSUD R Syamsudin SH lebih menunjukkan perilaku *denial* dan *resistance*, sedang untuk karyawan dengan jabatan struktural lebih ke arah perilaku *exploratif* dan komitmen dalam menyikapi perubahan menjadi RS BLUD. Terdapat hubungan bermakna antara budaya organisasi terhadap perilaku dan kepemimpinan terhadap perilaku. Dari kedua variabel, ternyata variabel budaya organisasi merupakan pembentuk perilaku yang lebih besar dibandingkan dengan variabel kepemimpinan walaupun pengaruhnya adalah negatif.

Kesimpulan: Dalam rangka menjadi RS BLUD, RSUD R Syamsudin SH perlu melakukan pembenahan pada budaya organisasi melalui perbaikan indikator *masculinity-femininity* yang merupakan pembentuk utama budaya organisasi di RSUD R Syamsudin SH.

Kata Kunci : budaya organisasi, kepemimpinan, perilaku, BLU

PENGANTAR

Berdirinya *World Trade Organization* pada tahun 1966 mempunyai dampak yang luas pada pola perdagangan dunia yaitu terjadinya globalisasi. Globalisasi ini meliputi berbagai bidang perdagangan termasuk sektor kesehatan yaitu bidang *health services* dan *business* yang meliputi *hospital services*, *social services*, *human health services*, *professional services*, *medical and dental services*, dan lain-lain.

Indonesia sebagai bagian dari dunia tidak luput dari pengaruh globalisasi, sehingga rumah sakit - rumah sakit di Indonesia baik swasta maupun milik pemerintah harus mengantisipasi persaingan bebas. Persaingan bebas tersebut bukan hanya mencakup modal dan teknologi tetapi juga mencakup kualitas

sumber daya manusia yang tentu saja berdampak pada kinerja dan keuangan rumah sakit.

Menghadapi hal tersebut, pemerintah Indonesia dalam hal ini Departemen Kesehatan (Depkes) telah melakukan langkah-langkah antara lain dengan melakukan perubahan manajemen rumah sakit. Beberapa peraturan telah dibuat antara lain Keputusan Presiden No. 38/1991 tentang Unit Swadana dan Tata Cara Pengelolaan Keuangannya serta Peraturan Pemerintah No. 23/2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Badan Layanan Umum (BLU) mempunyai pengertian instansi di lingkungan pemerintahan yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Untuk menjadi suatu BLU diperlukan beberapa syarat yaitu dari segi substantif, administratif dan teknis.¹

Dari seluruh rumah sakit yang ada di Indonesia pada tahun 2004, total rumah sakit pemerintah (milik Depkes, Kabupaten, Kordia) mencapai 34,91 % dari total rumah sakit yang ada. Rumah sakit direncanakan untuk segera berubah menjadi suatu rumah sakit BLU hanya 13 rumah sakit milik Depkes, sisanya diharapkan mulai melaksanakan badan layanan umum satu tahun terhitung ditetapkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 23/2005.

Dari sejumlah 1246 rumah sakit di Indonesia pada tahun 2004, terdapat 425 rumah sakit yang menjadi anggota ARSADA. Dari jumlah tersebut ternyata hanya 20% yang berstatus swadana dan sisanya masih dikelola secara konvensional, sehingga yang dapat diharapkan berubah menjadi rumah sakit BLU pada tahun 2006 hanyalah 20% dari anggota ARSADA saja.²

Dari empat skenario pemberdayaan RSUD menjadi BLU/BUMD/BUMN/PT yang diajukan oleh Subanegara² RSUD R Syamsudin SH berada pada skenario kedua yaitu pemerintah daerah miskin tetapi masyarakat mampu/kaya. Ini dibuktikan dengan kenyataan bahwa RSUD R Syamsudin SH menjadi penyeter PAD yang cukup potensial bagi Kota Sukabumi yaitu sebesar 19,7 Milyar. Hal ini menunjukkan kemampuan RSUD R Syamsudin SH untuk berubah menjadi BLU sangat dimungkinkan. Atas dasar kenyataan tersebut dan didukung oleh adanya ketentuan pada PP No. 23/2005 yang

mengharapkan terbentuknya rumah sakit BLU satu tahun setelah dikeluarkannya PP tersebut, maka pihak manajemen RSUD R Syamsudin SH telah mengadakan beberapa persiapan. Tetapi dalam perjalanan persiapan ini tentu ada kendala-kendala yang dihadapi antara lain rendahnya inovasi karyawan untuk berubah, adanya rasa "takut" kehilangan jabatan/posisi dari sebagian karyawan yang telah menduduki jabatan, kerja sama tim yang dirasakan masih kurang, masih ada yang beranggapan bahwa harus ada surat keputusan tentang penunjukkan RS menjadi BLU dahulu baru kegiatan dilaksanakan dan lain-lain. Semua ini mencerminkan bahwa budaya yang ada saat ini pada sebagian karyawan RSUD R Syamsudin SH masih memakai budaya lama yaitu budaya birokrasi.

Perubahan pelembagaan dari rumah sakit swadana menjadi rumah sakit BLU mempunyai dampak pada budaya organisasi rumah sakit tersebut. Perubahan budaya organisasi membutuhkan perubahan dalam cara berpikir dan pola bertindak dari sumber daya manusianya.³ Perubahan ini memerlukan proses panjang dan kerja keras dari seluruh jajaran yang ada di rumah sakit tersebut. Untuk itu, diperlukan kepemimpinan yang terampil, berdedikasi dan mempunyai daya tahan yang tinggi.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui hubungan, pengaruh dan besarnya kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perilaku karyawan RSUD R Syamsudin SH dalam rangka menjadi rumah sakit BLU, serta untuk mengetahui perbedaan antara karyawan dengan jabatan struktural dan karyawan dengan jabatan fungsional dalam menyikapi budaya organisasi, kepemimpinan dan perilaku.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain *cross sectional* dengan pendekatan kuantitatif yaitu analisis univariat dan bivariat, data yang dipakai adalah data primer dengan memakai alat bantu berupa kuesioner. Kemudian data yang diperoleh dilakukan analisis bivariat dengan menggunakan uji T *Independent Samples* dan uji T Berpasangan untuk menganalisis perbedaan karyawan dengan jabatan struktural dan karyawan dengan jabatan fungsional dalam menyikapi budaya organisasi, kepemimpinan dan perilaku dan analisis multivariat dengan uji model persamaan struktural

(*structural equation modeling*) untuk mengetahui hubungan, pengaruh dan besarnya kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perilaku karyawan.

Populasi adalah seluruh karyawan RSUD R Syamsudin SH yang memenuhi kriteria, berjumlah 585 orang, dan dari populasi tersebut dilakukan stratifikasi berdasarkan jabatan. Sampel penelitian berjumlah 283 orang yang terdiri dari karyawan dengan jabatan struktural 18 orang yaitu: Kepala Instalasi, Kepala Ruangan, Kepala SMF, *Case Manager*, Kepala Komite Medik, Kepala Komite Perawat dan Kepala SPI (dilakukan secara sensus) dan karyawan dengan jabatan fungsional sebanyak 265 orang (dilakukan dengan proporsional *random sampling*).

Penelitian dilakukan mulai minggu pertama bulan Maret 2006 sampai dengan minggu kedua bulan Mei 2006. Sebelum dilakukan penelitian, dilakukan uji coba kuesioner yang melibatkan 30 sampel untuk menguji validitas dan reliabilitas dari kuesioner yang dipakai.

Variabel yang diuji ada dua variabel dengan jumlah indikator yang diuji sebanyak 11 buah, yaitu kelompok indikator yaitu variabel budaya organisasi yang terdiri dari *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism versus collectivism*, *masculinity versus femininity*, indikator kepemimpinan terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, *contingency reward*, *management by exception active*, *management by exception passive*. Dari dua variabel tersebut menunjukkan perilaku *denial*, *resistance*, *explorative* atau *commitment*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting bagi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dari hasil penelitian dapat terlihat bahwa SDM yang ada di RSUD R Syamsudin SH sangat potensial dalam menunjang kegiatan atau tujuan rumah sakit. Hal ini tercermin dari jumlah dan kualitas SDM yang cukup memadai, banyaknya karyawan dengan usia yang relatif muda dan dengan masa kerja yang cukup lama, serta suku bangsa yang homogen. Tabel 1 menunjukkan rekapitulasi hasil penelitian komponen SDM di RSUD R Syamsudin SH.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Penelitian Komponen Sumberdaya Manusia di RSUD R Syamsudin SH Tahun 2006

Variabel	Hasil
Usia	20 – 40 tahun : 58,16% (30 – 40 tahun : 31,80%)
Jenis kelamin	Perempuan : 62,19%
Status pernikahan	Menikah : 84,01%
Suku bangsa	Sunda : 85,61%
Pendidikan	SMA – S2 : 89,04% (Akademi : 20,14%)
Masa kerja	> 20 tahun : 25,44% (5 – 10 tahun : 20,14%)
Status kepegawaian	PNS : 59,01%
Jabatan	Fungsional : 93,64%

B. Analisis Bivariat

Analisis ini bertujuan untuk membandingkan perbedaan antara karyawan dengan jabatan struktural dan karyawan dengan jabatan fungsional dalam menyikapi budaya organisasi, kepemimpinan dan perilaku. Analisis dilakukan dengan memakai uji T *independent samples* dan uji T berpasangan. Hasil uji dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji T Independent Samples Berdasarkan Jabatan di RSUD R Syamsudin SH Tahun 2006

Indikator	Jabatan	Mean	Nilai p
<i>Uncertainty Avoidance</i>	1	3,37	0,022
	2	3,70	
<i>Idealized influence</i>	1	3,81	0,048
	2	3,49	
<i>Inspirational motivation</i>	1	4,03	0,006
	2	3,61	
<i>Intellectual stimulation</i>	1	3,65	0,015
	2	3,25	
<i>Individualized consideration</i>	1	3,52	0,019
	2	3,12	
<i>Denial</i>	1	2,58	0,000
	2	3,11	
<i>Resistance</i>	1	2,13	0,002
	2	2,56	
<i>Individualism</i>	1	3,8611	0,041
	2	3,4623	
<i>Masculinity</i>	1	3,8194	0,023
	2	4,1358	

Keterangan : 1. Jabatan Struktural, 2. Jabatan Fungsional

Pada Tabel 2 terlihat bahwa dari 15 indikator yang ada ternyata hanya tujuh indikator yang menunjukkan perbedaan bermakna antara jabatan struktural dengan jabatan fungsional. Indikator *uncertainty avoidance*, *denial* dan *resistance* menunjukkan nilai yang lebih tinggi pada jabatan fungsional dibanding jabatan struktural. Indikator *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation* dan *individualized consideration* menunjukkan nilai yang lebih tinggi pada jabatan struktural. Jika indikator *individualism versus collectivism* dipisahkan, ternyata jabatan struktural menunjukkan nilai yang lebih tinggi pada indikator *individualism*. Hal yang serupa diterapkan pada indikator *masculinity versus femininity*, ternyata *masculinity* mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada *femininity* pada jabatan fungsional.

Apabila indikator *masculinity versus femininity* dan *individualism versus collectivism* dilakukan pengujian secara terpisah tanpa melihat perbedaan jabatan, ternyata *femininity* lebih tinggi nilainya daripada *masculinity* demikian juga *collectivism* lebih tinggi nilainya daripada *individualism*, hal ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji T Berpasangan untuk Indikator *Individualism Collectivism* dan *Masculinity Femininity*

Indikator	Nilai Mean	Nilai p
<i>Femininity</i>	4,2482	.000
<i>Masculinity</i>	4,1157	
<i>Individualism</i>	3,5814	.000
<i>Collectivism</i>	3,8163	

Nilai indikator *masculinity* yang tinggi pada karyawan dengan jabatan fungsional mungkin disebabkan karena indikator *uncertainty avoidance* yang tinggi, sehingga mereka harus lebih bersifat agresif, aktif, ambisi dan lain-lain dalam upaya menyesuaikan diri dengan keadaan. Ini sejalan dengan teori dari Hofstede tentang *uncertainty avoidance* dan *masculinity*.⁴ *Uncertainty avoidance* yang tinggi juga mengakibatkan tingginya perilaku *denial* dan *resistance* pada karyawan dengan jabatan fungsional, karena ketidaktahuan serta karena ketidakikutsertaan mereka dalam proses yang sedang berlangsung. Galpin⁵ mengatakan bahwa seseorang dapat bersifat *denial* atau *resistance* disebabkan karena tiga hal yaitu tidak tahu, tidak mampu dan tidak mau. Hal yang sama juga

dikemukakan oleh Robbin⁶ yang mengatakan bahwa untuk sampai pada tahap komitmen seorang karyawan harus melalui tahap-tahap dimana karyawan tersebut mendapat informasi yang cukup tentang organisasinya.

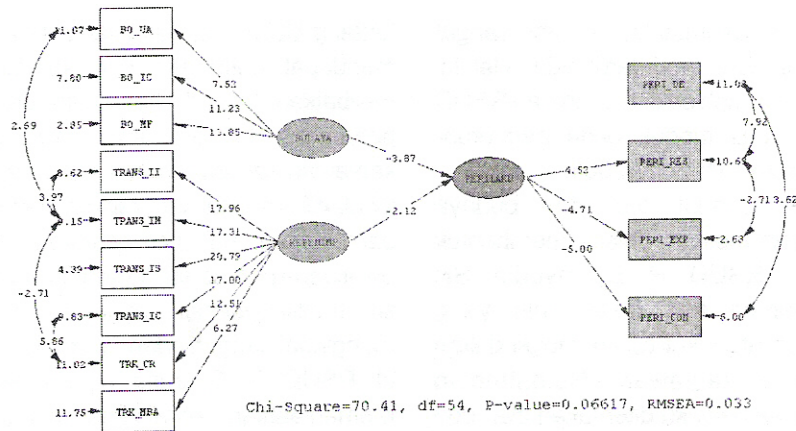
Kepemimpinan transformasional yang dibentuk dari empat indikator yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation* dan *individualized consideration* ternyata mempunyai nilai yang tinggi pada karyawan dengan jabatan struktural. Bass dan Avolio mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan yang banyak dijumpai adalah kepemimpinan transformasional dibanding kepemimpinan transaksional dan Laissez Faire, yaitu kepemimpinan transformasional lebih efektif berdampak pada kinerja karyawan.⁷ Jika dikaitkan dengan karakteristik sumber daya manusia di RSUD R Syamsudin SH, nilai tinggi pada kepemimpinan transformasional ini cukup beralasan mengingat dominasi usia muda dan masa kerja yang relatif belum lama mengakibatkan mereka lebih aktif dan ambisi dalam menghadapi suatu proses.

Perilaku *explorative* dan *commitment* pada karyawan dengan jabatan struktural mempunyai nilai lebih tinggi dibanding karyawan dengan jabatan fungsional. Hal ini terjadi karena mereka relatif lebih sering mendapat informasi dan lebih sering terlibat dalam proses yang sedang terjadi.

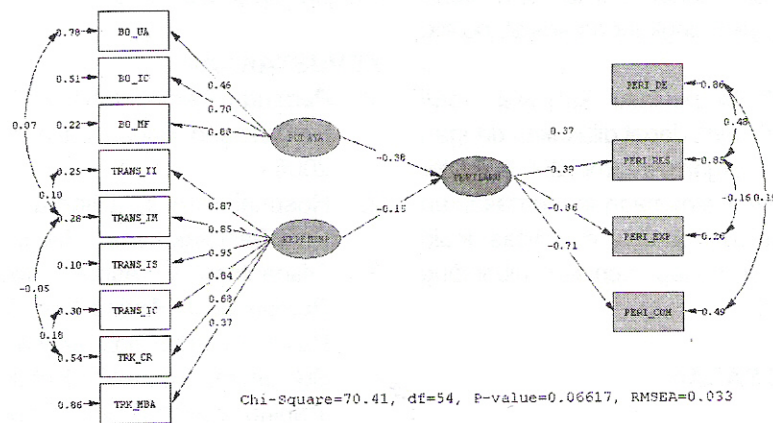
C. Analisis Multivariat

Analisis multivariat digunakan untuk menjelaskan hubungan, pengaruh dan besarnya kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perilaku karyawan RSUD R Syamsudin SH. Gambar 1 memperlihatkan hubungan antara budaya organisasi terhadap perilaku dan kepemimpinan terhadap perilaku. Hubungan yang terjadi adalah hubungan yang bermakna yaitu nilai $t > 1,96$, tetapi hubungan bersifat negatif. Hubungan bermakna juga ditunjukkan oleh semua indikator terhadap variabel latennya walau untuk perilaku *explorative* dan *commitment*, hubungannya adalah negatif.

Pengaruh dan besarnya kontribusi dari masing-masing indikator dalam membentuk variabel latennya, serta memperlihatkan pengaruh dan besarnya kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan dalam membentuk perilaku dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 1. Nilai Nilai t Hitung



Gambar 2. Standardized Solution

Variabel laten budaya organisasi sangat dibentuk oleh indikator *masculinity versus femininity* dengan besar kontribusi $0,88^2$ atau sebesar 77,44%. Variabel laten kepemimpinan sangat dibentuk oleh indikator *Intellectual Stimulation* dengan besaran kontribusi sebesar $0,95^2$ atau 90,25%; sedangkan variabel laten perilaku sangat dibentuk oleh indikator perilaku *explorative* dengan kontribusi sebesar $-0,86^2$ atau 73,96%. Variabel laten budaya organisasi memberikan pengaruh negatif terhadap perilaku dengan kontribusi sebesar $-0,38^2$ atau sama dengan 14,44%; sedangkan variabel laten kepemimpinan juga memberikan pengaruh negatif dengan kontribusi sebesar $-0,15^2$ atau sama dengan 2,25%. Secara bersama-sama yaitu variabel laten budaya organisasi dan kepemimpinan memberikan pengaruh dengan kontribusi sebesar 0,20 terhadap perilaku.

Penelitian Hofstede⁸ di beberapa negara menyimpulkan bahwa Indonesia mempunyai ciri *femininity*, *collectivism*, *uncertainty avoidance* rendah dan *power distance* yang besar. berbeda dengan hasil

penelitian di RSUD R Syamsudin SH yaitu indikator *power distance* tidak berkontribusi sama sekali sebagai pembentuk budaya organisasi, hal ini mungkin karena adanya proses reformasi dan tipe kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dengan indikator *intellectual stimulation* yang tinggi sangat tepat untuk RSUD R Syamsudin SH dalam meningkatkan keefektifan tim guna mencapai tujuan. Waldman⁷ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dengan *intellectual stimulation* tinggi dapat menjadi katalisator aktivitas kreatif melalui penggalian masalah dan pemecahannya serta mengambil kata sepakat dari anggota tim multifungsionalnya.

Budaya organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh negatif terhadap perilaku, tetapi terhadap indikator dari perilaku budaya organisasi memberi pengaruh positif pada indikator *explorative* dan *commitment*. Hal yang sama juga terjadi pada variabel Kepemimpinan. Hubungan yang negatif antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap

perilaku di RSUD R Syamsudin SH ini sangat bertentangan dengan teori-teori terdahulu. Hal ini terjadi karena sebagai rumah sakit pemerintah RSUD R Syamsudin SH harus tunduk pada peraturan-peraturan yang ada misal PP No. 23/2005.

Kontribusi yang sangat kecil dari budaya organisasi dan kepemimpinan dalam membentuk perilaku karyawan RSUD R Syamsudin SH mengisyaratkan bahwa ada faktor lain yang mempunyai pengaruh atau ikut berkontribusi dalam membentuk perilaku karyawan. Notoatmodjo mengemukakan bahwa perilaku ditentukan oleh dua determinan yaitu determinan internal, misal tingkat kecerdasan, tingkat emosional dan lain-lain, serta determinan eksternal yaitu lingkungan sosial, politik, ekonomi dan lain-lain.⁹

Untuk memperbaiki perilaku karyawan dari *denial* menjadi *commitment*, dapat dilakukan dengan memperbaiki budaya organisasi melalui indikator *masculinity vs femininity*. Pernyataan ini berdasarkan kenyataan bahwa variabel budaya organisasi lebih besar kontribusinya terhadap perilaku dibanding variabel kepemimpinan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Keinginan RSUD R Syamsudin SH untuk menjadi rumah sakit BLUD sangat dimungkinkan. Banyak hal positif yang ada di RSUD R Syamsudin SH yang sangat mendukung kesiapan rumah sakit tersebut. Hal positif tersebut antara lain dari faktor sumber daya manusia yang ada di RSUD R Syamsudin SH, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya, tipe kepemimpinan yang ada di RSUD R Syamsudin SH yaitu kepemimpinan transformasional, dukungan dari karyawan dengan jabatan struktural yang berperilaku *commitment* terhadap perubahan, *collectivism* yang tinggi serta adanya PP No. 48/2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil.¹⁰ Adanya peraturan ini sangat diharapkan dapat menjadi pendorong bagi karyawan fungsional yang semula mempunyai perilaku *denial* karena *uncertainty avoidance* yang tinggi, berubah menjadi berperilaku *commitment*.

Saran

Informasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu perubahan. Oleh karena itu, penting dioptimalkan lagi sosialisasi informasi

tentang BLUD kepada jajaran fungsional agar lebih mendapat dukungan dari seluruh jajaran. Lebih melibatkan seluruh karyawan dalam menghadapi perubahan ini, terutama dengan memanfaatkan karyawan-karyawan potensial yang berada di jajaran jabatan fungsional. Diharapkan mereka dapat berperan baik dalam hal perencanaan maupun sebagai pelaksana perubahan itu sendiri. Pembentukan suatu tim multifungsional sangat tepat untuk dilakukan mengingat dengan adanya tim ini maka semua jajaran di RSUD R Syamsudin SH akan ikut terlibat. Memanfaatkan semaksimal mungkin hal-hal positif yang menunjang kesiapan RSUD R Syamsudin SH menjadi rumah sakit BLU.

KEPUSTAKAAN

1. Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 05 Tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum. Jakarta, 2005.
2. Hospital News. Dilema Layanan Bintang Lima, Tarif Kaki Lima. Jakarta. 2005;8(1)
3. Trisnantoro, L. Aspek strategis Manajemen Rumah Sakit: Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar. Penerbit Andi. Jakarta. 2005
4. Sukhirman, I. Pengkajian Hubungan Kepemimpinan Transformasional Bass Dengan Dimensi Nilai-Nilai Organisasi Dari Hofstede. Tesis Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Depok. 1996.
5. Ambarsari, L. Sikap Karyawan Terhadap Perubahan Sistem Informasi Tugas Akhir Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Depok. 2003.
6. Robbins, SP. Perilaku Organisasi. Jilid 1 Edisi ke Sembilan. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta. 2001
7. Bass, BM. et all. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications. America. 1994.
8. Lindarwaty. Pengkajian Hubungan Antara Dimensi Nilai Organisasi Hofstede Dengan Orientasi Nilai Organisasi Parson. Tesis Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Depok. 1995.
9. Notoatmodjo, S. Pendidikan dan Perilaku Kesehatan. Rineka Cipta. Jakarta. 2003.
10. Peraturan Pemerintah No 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Kerja Honorer Menjadi Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. 2005.