

ANALISIS PERANAN PEMIMPIN DALAM MEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI DI RUMAH SAKIT SWASTA, JAKARTA

Nur Asni Gani, Rony Edward Utama, Sunarti

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis “Peranan Pemimpin Dalam membentuk Budaya Organisasi di Rumah Sakit Swasta, Jakarta”. Metodologi Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan.

Pertama, Pemimpin merupakan peranan yang ditunggu dalam sebuah organisasi yang baru berdiri dalam melakukan perubahan paradigma lama menuju paradigma baru untuk sebuah budaya organisasi baru.

Kedua, Pemimpin secara intens membangun komunikasi secara internal melalui sosialisasi dan pelatihan-pelatihan internal dalam menyampaikan visi, misi dan motto organisasi.

Ketiga, Peranan Pemimpin utama turun kepada pemimpin berikutnya untuk dapat memberikan arahan kepada staf lain yang berada dalam organisasi tersebut. Dalam pembentukan budaya organisasi ini, juga ada gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap jajarannya.

Kata kunci : *Pemimpin, Adaptasi Perubahan, Budaya Organisasi*

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze "Role of the Leader in design the organizational culture at Swasta Hospital, Jakarta". Research methodology used in this research is descriptive qualitative research. This research produced some findings.

First, the role of the Leader is awaited in an organization that recently stood in the old paradigm change towards a new paradigm for a new organizational culture.

Second, the leader of intensively constructing communication internally through socialization and training internal training in presenting the vision, mission and motto of the organization.

Third, the role of the main leaders descend upon the next leader to be able to provide referrals to other staff who are in the organization.

In the formation of the culture of this organization, there is also a style of leadership which is done by the leader against the range.

Keywords: *Leadership, Adapt to change, Organization Culture*

I. PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara kelima dengan jumlah penduduk terbesar di dunia dengan total populasi 255.461.686 jiwa yang tersebar di 34 propinsi. Dari 255.461.686 jiwa ini terdapat sekitar 28.000.000 jiwa yang termasuk ke dalam kategori penduduk miskin (bpj.go.id, Sept 2013). Pelayanan medis di Indonesia pada tahun 2012 meliputi 2.066 rumah sakit yang terdiri dari 810 milik pemerintah dan 1.256 milik swasta.

Dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan di rumah sakit sebagai organisasi yang padat modal dan padat karya. Pemberian pelayanan kesehatan ini dinakhodai oleh pemimpin dan manajemen yang mengorganisasi tim untuk memberikan pelayanan kesehatan terbaik di rumah sakit bagi pasien yang berobat dan memeriksakan kesehatan.

Petugas pemberi pelayanan kesehatan rumah sakit baik negeri maupun swasta berasal dari fakultas kesehatan dan non kesehatan yang berbeda-beda, termasuk tata cara pemberian pelayanan kesehatan bagi pasien.

Perbedaan pemberi pelayanan kesehatan dalam melakukan pelayanan kesehatan kepada pasien ini memerlukan standardisasi pelayanan yang membentuk budaya organisasi sebuah rumah sakit.

Sebuah rumah sakit baru yang melakukan perekrutan petugas pemberi layanan kesehatan rumah sakit juga mengalami hal yang sama, proses perekrutan dari berbagai rumah sakit dengan membawa budaya organisasi lama perlu ditinggalkan dan dibentuk budaya organisasi baru.

Hal ini memerlukan peranan pemimpin dan manajemen dalam membentuk budaya organisasi dalam rumah sakit yang berdampak pada pelayanan kesehatan di rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan yang ingin di capai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi di sebuah rumah sakit.
2. Proses pembentukan budaya organisasi yang menyatukan petugas pelayanan kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan.
3. Pemahaman terhadap visi, misi, nilai-nilai dan motto rumah sakit.

TINJAUAN TEORI

A. Pemimpin

Pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya memengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung. Pemimpin adalah tokoh anggota masyarakat yang dikenal secara langsung atau tidak langsung oleh para pengikutnya.

Pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal kepemimpinan dalam suatu organisasi formal yang didirikan berdasarkan undang-undang atau peraturan negara atau peraturan perusahaan. Manajer perusahaan, kepala sekolah dan rektor universitas merupakan pemimpin formal. Pemimpin perusahaan diangkat oleh para pemegang saham perusahaan.

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, yaitu proses interaksi psikologi antara pemimpin dengan pengikutnya.

B. Beradaptasi pada perubahan

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka berada dalam sebuah lingkungan. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi memerlukan perhatian dari manajer karena bisa memberikan dampak yang besar bagi perkembangan organisasi.

Perubahan manajemen adalah aktivitas yang sistematis untuk mempersiapkan organisasi dan menerapkan perubahan lingkungan yang berkelanjutan dalam operasi bisnis. Sehingga untuk berbicara, Change Management adalah tentang strategi inovatif dan kegiatan cepat yang berurusan dengan perubahan variabel dan tiba-tiba. Selain itu, definisi arus perubahan manajemen dapat berisi model manajemen perubahan individu untuk mengatasi orang sisi perubahan (Jin-Hyuk Ahn, 2005: 3).

Selain itu, dukungan internal biasanya lebih kompleks daripada memilih sebuah perusahaan konsultan yang dapat diandalkan. Dukungan internal terdiri dari beberapa proses alokasi, mobilisasi daya manusia, manajemen perubahan, dan lain-lain, tetapi memiliki proses kunci beberapa kapasitas manajemen perubahan perusahaan. Dalam pengertian ini, implementasi sistem baru terutama tergantung pada kelompok-kelompok yang anggotanya bersedia untuk berubah pola pikir dan proses perilaku mereka untuk perusahaan. Seperti disebutkan sebelumnya, mengubah manajemen menghadapi penolakan terhadap perubahan dalam aspek pergeseran paradigma baru.

C. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai asumsi, filsafat dari organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diterapkan dalam perilaku organisasi para anggota organisasi. Secara umum budaya organisasi dirumuskan sebagai visi, misi,

tujuan strategik dan nilai-nilai strategik. Budaya organisasi diajarkan kepada para anggota organisasi dan diawasi pelaksanaannya secara sistematis (Wirawan, 2007)

Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika para pengikut, berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visi. Untuk itu, pemimpin mengembangkan budaya organisasi, Budaya organisasi dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka.

Setelah sebuah organisasi berhasil memiliki SDM yang potensial untuk hidup dan tetap bertahan hidup, maka seorang pemimpin “menularkan” semangat kewirausahaan, kepercayaan diri dan nilai-nilai yang dianutnya kepada para bawahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara:

1. Ia hanya merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, memiliki visi dan pola tingkah laku yang sama dengannya
2. Ia mengkomunikasikan, mensosialisasikan serta melakukan indoktrinasi kepada para bawahannya tentang nilai-nilai dan cara berpikir dan bertingkah laku yang ia inginkan
3. Ia memberikan contoh kepada bawahannya bagaimana seharusnya berpikir dan bertingkah laku, sehingga para bawahannya akan menjadikannya tokoh panutan dan menginternalisasi nilai-nilai yang dianut pemimpinnya. Di sini terlihat jelas peran seorang pemimpin dalam menciptakan budaya kerja yang diinginkan, Sifat, kepribadian dan tingkah laku seseorang pemimpin menjadi embrio sebuah budaya dalam organisasinya. Karenanya, konsistensi antara apa yang dikatakan dan diharapkan dengan apa yang dilakukan menjadi faktor krusial.

Pemimpin dapat memengaruhi budaya organisasi dengan berbagai cara. Menurut Gary Yukl (2010), pemimpin memengaruhi bidang organisasi dengan dua cara yaitu :

- a. Perilaku kepemimpinan, pemimpin mengomunikasikan nilai-nilai mereka ketika mereka mengartikulasi visinya kepada organisasi, mengemukakan pernyataan mengenai nilai-nilai mencapainya. Pernyataan nilai-nilai, karakter dan filsafat dapat bermanfaat sebagai bentuk tindakan dan keputusan pemimpin. Salah satu cara pemimpin untuk berkomunikasi nilai-nilai dan harapan dengan menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri, dan layanan melebihi panggilan tugas.
- b. Program dan sistem, sesi mengenai anggaran formal, laporan, prosedur evaluasi kinerja dan program pengembangan manajemen dapat dipakai untuk menekankan sejumlah nilai-nilai dan kepercayaan mengenai perilaku orang.

Program orientasi dapat dipergunakan untuk menyosialisasikan para pegawai baru dan mengajari mereka mengenai budaya organisasi. Pendekatan lain untuk menyosialisasi para anggota baru meliputi penggunaan mentor formal yang dipilih sebab dapat memodeli dan mengajari nilai-nilai kunci, dan pemakaian internship, magang, atau tugas khusus untuk bekerja di subunit-subunit organisasi dimana budayanya kuat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai data dari Rumah Sakit Swasta, Jakarta dan Penelitian ini melakukan wawancara kepada 1 orang pemimpin utama dan 1 orang pemimpin madya dalam rumah sakit tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif Deskriptif, penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Melalui penelitian kualitatif, peneliti dapat mengenali subjek dan merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Menurut definisi ini, peneliti kualitatif menghasilkan data deskriptif sehingga merupakan rinci dari suatu fenomena yang terjadi.

A. Prosedur Pengumpulan Data dan Perekaman Data

Pengumpulan data yang relevan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Wawancara juga digunakan sebagai prosedur pengumpulan data. Dalam hal ini akan mewawancarai Direktur Utama dan Kepala Bidang Rawat Inap dan Medis Spesialistik.
2. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen struktur organisasi rumah sakit.

B. Analisis Data

Analisis menyatakan data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Dalam penelitian ini, dilakukan analisis peranan pemimpin dalam membentuk budaya organisasi di rumah sakit Swasta.

C. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data (Triangulasi)

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui proses wawancara yang mendalam kepada informan berupa data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan melakukan pengamatan (observasi).

Data sekunder berupa struktur organisasi rumah sakit.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Rumah Sakit Swasta Jakarta, RS ini mengambil segmen di RS tipe B Pendidikan tanahnya merupakan asset kampus swasta Jakarta berada, yang sisinya dibangun RS swasta di atas lahan 10.0000m², yang terletak di Jl. Letjend R. Suprpto No. 13, Cempaka Putih, Jakarta Pusat.

B. Temuan Penelitian

Dalam wawancara dengan 2 orang informan ini terdapat beberapa penemuan yaitu :

- a) Adanya alasan yang mendasar dari pembangunan Rumah Sakit Swasta, Jakarta di wilayah Cempaka Putih. Aturan-aturan yang menjadi dasar pembentukan sebuah rumah sakit.
- b) Rumah Sakit Swasta baru berdiri sehingga semua karyawan baik dari jajaran manajemen sampai staf adalah orang baru. Adanya pemimpin yang memberikan arahan perusahaan, berupa visi, misi, nilai-nilai dan moto perusahaan.
- c) Adanya budaya organisasi lama yang dibawa oleh setiap karyawan yang direkrut ke dalam rumah sakit Swasta. Pembentukan budaya organisasi baru, melakukan perubahan budaya organisasi lama kepada budaya organisasi baru.



Sumber: www.adapttochange.co.za

Gambar 4.2. *Adapt to change = continuously Improve*

- d) Latar belakang yang berbeda dari masing-masing karyawan sehingga mempunyai pandangan yang berbeda terhadap pemberian pelayanan kesehatan, perlu penyatuan pandangan sehingga mereka mengikuti arahan pemimpin.

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan temuan penelitian diatas, peneliti melakukan proses wawancara kepada pemimpin utama dan pemimpin madya. Dalam penelitian ini didapat beberapa aturan pemerintah yang mendasari kebutuhan pembentukan rumah sakit ini yaitu :

1. Dasar Pembentukan Rumah Sakit Swasta

Undang-Undang No 44 tahun 2009, tentang Rumah Sakit, dan Peraturan Pemerintah Nomor 93 tahun 2015, tentang RS Pendidikan.

Undang-Undang Pendidikan Nasional no. 20 tahun 2003, maka perencanaan pembuatan Rumah Sakit swasta dirancang pada tahun 2003. Hal tersebut dimantapkan dengan terbitnya Undang-Undang Pendidikan Dokter no. 20 tahun 2013, dimana salah satu isi dari undang-undang tersebut adalah mensyaratkan setiap Fakultas Kedokteran memiliki rumah sakit pendidikan utama dalam upaya memacu jumlah kelulusan dokter umum dan spesialis yang bermutu, serta mempertahankan mutu pendidikan swasta yang memperoleh predikat “A” dalam penilaian akreditasi.

Untuk itulah Yayasan Swasta mendirikan Rumah Sakit Swasta, Jakarta. “Kenapa di Cempaka Putih?” Pertanyaan ini juga dijawab dengan beberapa aturan yang sudah dikaji oleh pendiri Yayasan Swasta yaitu:

1. Berdasarkan rasio kebutuhan jumlah rumah sakit dan fasilitas rawat inap dari kondisi eksisting, dengan standar WHO yaitu 1:1000 masih diperlukan 20.000

fasilitas rawat inap, dari 230.000 yang telah tersedia pada 2.000-an rumah sakit di DKI Jakarta. Penduduk Di DKI Jakarta dan sekitarnya dengan populasi mencapai 20 juta jiwa dan akan terus bertambah menjadi 27 juta jiwa di tahun 2020, dinilai masih terbuka peluang untuk mendirikan rumah sakit swasta baru dengan klasifikasi Tipe B dan berperan sebagai rumah sakit Tersier yang akan dimanfaatkan setidaknya oleh rumah sakit tipe C dengan status Primer, dalam radius pelayanan dengan jarak tempuh 45 menit – 1 jam, dalam kondisi lalu lintas yang padat.

2. Berdasarkan data Kemenperin, luas *Metropolitan Priority Area (MPA)* Jabodetabek adalah 6.400,71m² dengan populasi pada tahun 2010 mencapai 26, 9 juta jiwa.

Rumah sakit Swasta adalah rumah sakit pendidikan yang rencana tempat tidurnya adalah 450 bed, yang saat ini dikembangkan secara bertahap. Jumlah perekrutan karyawan adalah di 1000 orang, saat ini bertahap di 150 orang dan terus berjalan.

Pemenuhan informasi diatas dibangunlah IGD, Rawat Jalan, Rawat Inap, Medical Spesialistik, dan secara bertahap mengembangkan Center Bayi Tabung, Cancer Center, Center Bedah Plastik.

Total poli rawat jalan adalah 35 poli. Di dalam rawat inap tidak ada poli tetapi ada pelayanan umum, anak, obgyn dan incentive care.

Beberapa tindakan medis yang disiapkan adalah OK central, Hemodialisa, Cathlab, Endoskopi, IGD terpadu, Lab Central, Radiologi Central, Farmasi Central.

Penunjang Medis dan lainnya adalah Laboratorium, Radiologi, Rehab Medik, Farmasi, Gizi, CSSD, Forensik, Laundry, Housekeeping, Security.

2. Pemimpin

Pemimpin menurut (Zainal, 2009: 596) adalah kunci bagi penerapan perubahan strategi. Peranan pemimpin adalah menyusun arah perusahaan, mengkomunikasikan ini dengan karyawan, memotivasi para karyawan dan melakukan tinjauan jangka panjang. Seorang pemimpin mencocokkan arah perusahaan terhadap perubahan keadaan yang kompetitif.

Para pemimpin memainkan peranan kunci dalam pembentukan harapan dan penerapan perubahan, bahkan mereka sering gagal melakukan peranan potensialnya secara penuh sebagai pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin perlu:

1. Memahami dan menghargai dimana perusahaan berada dan tidak salah menduga pentingnya nilai-nilai yang telah diterima, tradisi dan cara-cara melakukan sesuatu;
2. Mendukung para karyawan yang sedang melawan budaya lama dan yang memiliki gagasan yang lebih baik untuk masa depan;
3. Temukan unit-unit baru dalam perusahaan dengan melakukan sesuatu yang tepat dan moral yang baik, biaya rendah, kualitas tinggi, inovasi dan peganglah mereka sebagai model bagi yang lain untuk belajar darinya;
4. Dukung dan berikan wewenang para karyawan untuk mengembangkan perubahan, termasuk cara-cara baru untuk menyempurnakan tugas-tugas mereka dan budaya perubahan yang akan mengikuti;

5. Komunikasikan dan hiduplah dengan sebuah visi dan menggunakannya sebagai konteks bagi pengkomunikasian keputusan, dan kegiatan dan “*up to deta-kan* bila perlu”;
6. Rayakan keberhasilan, akuilah orang-orang atas penyempurnaan, tingkah laku yang baik tim kerja dan inovasi. (Zainal, 2009: 597)

Uraian teori diatas, berdasarkan pengamatan peneliti, dilakukan oleh Pemimpin Utama dalam Struktur Organisasi RS Swasta dipegang langsung oleh Direktur Utama sebagai pimpinan tertinggi yang menanamkan Visi, Misi, Nilai-Nilai dan Moto organisasi kepada seluruh karyawan yang direkrut. Dalam penerapan tujuan perusahaan sebagai sebuah rumah sakit baru dalam membentuk budaya organisasi, pemimpin melakukan beberapa hal berikut:

1. Memberikan pemahaman kepada semua karyawan tentang visi, misi, nilai-nilai dan moto perusahaan dan menjadi role model dalam perbuatan dan sikap sehari.
2. Menjadikan nilai-nilai yang ada sebagai acuan terhadap semua system yang akan diterapkan dalam organisasi RS Swasta.
3. Melibatkan semua leader untuk senantiasa me-remind visi, misi dan motto sehingga benar2 di pahami oleh semua staff, dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku semua karyawan.

Menurut pemimpin madya yang diwakili oleh kepala bidang rawat inap dan medik spesialis rumah sakit Swasta, dikatakan bahwa pemimpin memberikan keteladanan, membangun forum diskusi rutin, keterbukaan, kemudahan akses komunikasi ke atasan langsung dan berperilaku *problem solver* untuk bawahan.

Direktur utama menerapkan gaya kepemimpinan yang senantiasa berada dalam lingkungan dan komunitas, berbaur dengan segala ritme yang ada. Dengan prinsip “**didahulukan selangkah, ditinggikan seranting**”. Pemimpin lebih bersifat sebagai mentor, memberikan arahan dan menjadi role model terhadap kebijakan dan arah perusahaan, bersama-sama tim menerapkan kebijakan yang telah dibuat dan disepakati.

Untuk membentuk budaya organisasi, masih menurut pemimpin utama rumah sakit Swasta, karyawan adalah mitra yang dapat melakukan komunikasi langsung kepada atasan. Tidak ada gap antara pimpinan dan bawahan, sehingga komunikasi berjalan dengan baik. Senantiasa mengikuti trend komunitas seperti media sosial.

Terjalannya komunikasi 2 arah, antara atasan dan bawahan, dimana pemimpin memberikan direction/guideline, staff mengerjakan berdasarkan system yang ada. Dalam berproses terjadinya deviasi/tidak mencapai sesuatu target adalah suatu proses pembelajaran, yang harus dianalisa secara bersama.

Proses analisa ini, staff sebagai *user* diharapkan dapat memberikan masukan dan *feedback*, kalau perlu memberikan suatu inovasi berdasarkan ketidaktercapaian ini. Kadang kala masukan dari staff bisa menjadi acuan dan review dari system yang sudah ada atau sudah diterapkan.

3. Perubahan Budaya Perusahaan

Perilaku pemimpin mempengaruhi secara langsung nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma yang merajut organisasi secara bersama-sama dan bertingkah laku didalamnya (Zainal, 2009: 595).

Budaya sangat mendasar berada dalam suatu perusahaan, kualitas kejiwaan, kesepakatan yang tampak, implisit maupun ekspilist, tentang bagaimana keputusan dan masalah didekati.

Tantangan manajemen akan membentuk budaya (walaupun secara bertahap), untuk memperkuatnya dan membawanya ke dalam garis yang sejajar dengan arah strategi yang perlu. Tujuan yang biasa adalah membuat budaya manajemen yang ditetapkan menjadi budaya yang kuat dan tugas manajemen dalam mengembangkan seperangkat nilai, kepercayaan dan harapan yang tersebar umum dan tunggal yang mengarahkan tingkah laku. Budaya yang tersirat dan tersurat perlu disatukan atau sekurang-kurangnya dibuat konsisten.

Ketika pemimpin bertindak untuk memfokuskan struktur eksplisit, desain kerja, staffing dan pengembangan, sistem kinerja/penggajian pada perubahan yang dikehendaki dan jika terjadi benturan dapat menjadi konflik.

Menurut direktur utama rumah sakit Swasta, rumah sakit bisa bisa berada dimana². Peralatan canggih bisa dipunyai oleh semua rs. Namun pada akhirnya, masyarakat memilih rumah sakit karena Pelayanan yang tulus, oleh staff yang kompeten dengan memenuhi kebutuhan pasien. Kebutuhan pelayanan yang dilaksanakan secara syariah.

Mendesign suatu pelayanan sebagai sesuatu yang berbeda dengan competitor, sehingga menjadikan RS Swasta sebagai trend setter baru, dalam dunia perumahan sakitan.

Design pelayanan bisa jadi sudah dilakukan oleh rumah sakit lain, di rumah sakit Swasta, pelayanan ini di kemas sebagai sesuatu keterkinian.

Pemimpin dalam penerapan budaya organisasi juga mempersiapkan *talent* dengan melihat potensi dan penerapan kebijakan-kebijakan yang ada dengan mengkategorikan 3 indikator yaitu :

1. ***Intelligence***, artinya berpendidikan ataupun terus meningkatkan ilmu dan pengetahuan mereka sesuai dengan bidang yang diminati, baik di manajemen kesehatannya maupun medis.
2. ***Kreatif***, artinya calon-calon pemimpin mampu melihat peluang dan memikirkan pelayanan-pelayanan kesehatan yang kreatif yang bertujuan untuk pelayanan kepada pasien, seperti disiapkan kendaraan pulang untuk pasien yang sudah sembuh dan tidak memiliki kendaraan
3. ***Fleksibel*** artinya mampu melakukan perubahan-perubahan proses bisnis dan melihat peluang serta cepat beradaptasi terhadap kesempatan yang bermuara kepada peningkatan pelayanan kepada pasien

Ketiga hal ini harus dimiliki oleh karyawan Rumah Sakit Swasta yang terus berkembang secara bertahap meningkatkan pelayanannya dalam mencapai visi dan misi.

Kepala bidang rawat inap dan medik spesialistik rumah sakit Swasta menyatakan bahwa budaya organisasi yang terus ditumbuhkan didalamnya ada pengayoman dari atasan kepada bawahan dalam pelaksanaan semua level kebijakan untuk ditindaklanjuti di lapangan. Komunikasi efektif dan *partnership* sangat diperlukan dalam memecahkan permasalahan yang ada, menyusun rencana kerja bersama dalam mewujudkan cita-cita organisasi.

Komunikasi juga memegang peranan penting dalam melakukan perubahan budaya organisasi yang lama yang dibawa karyawan dari tempat kerja lamanya ke tempat kerja barunya. Rumah sakit Swasta membangun budaya organisasinya juga menyesuaikan dengan nilai-nilai ke-Islam-an seperti tika bertegur sapa dengan menggunakan salam, “Assalammu alaikum”.

Budaya organisasi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan dan terjadi komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan dapat membangun komitmen organisasi. Ada tiga komitmen organisasi yang terkait dengan keadaan psikolog yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Dalam sebuah organisasi baru seperti rumah sakit Swasta yang sedang membentu budaya organisasi atau perusahaan, hal yang perlu didapatkan dari karyawan adalah komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterkaitan emosional positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Komitmen afektif merupakan komponen hasrat atau keinginan (*desire*). Para pegawai yang afektif mengaitkan kuat dirinya dengan tujuan organisasi mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi dan berhasrat untuk ingin (*want to*) mengikatkan diri dengan organisasi. (Wirawan, 2013:719).

PENUTUP

Kesimpulan

1. RS Swasta adalah rumah sakit baru yang didirikan karena kebutuhan mahasiswa Swasta fakultas kedokteran untuk dapat menerapkan teori dan praktek lebih lengkap
2. Dalam membangun rumah sakit baru ini, diperlukan pemimpin yang memberikan arahan perusahaan berupa visi, misi, nilai-nilai dan moto perusahaan.
3. Pemimpin sebagai orang yang membentuk budaya organisasi dengan cara melakukan sosialisasi, komunikasi dan pendekatan role model kepada pemimpin madya dan seluruh staf tentang visi, misi, nilai-nilai perusahaan dan budaya organisasi
4. Dalam membangun budaya organisasi, komunikasi yang berlangsung dilakukan dua arah, atasan memberikan arahan kepada bawahan dan bawahan dapat memberikan umpan balik kepada atasan, tanpa ada *gap* komunikasi antara atasan dan bawahan.
5. Pembentukan budaya organisasi ini akan menyeleraskan pola pikir pemimpin dan karyawan dalam memberikan layanan kesehatan yang standar dan menjadi pilihan karena mutu pelayanan.

Saran

1. Pemimpin terus menerus melakukan komunikasi sambil terus melengkapi kebutuhan karyawan sehingga visi, misi, nilai-nilai dan moto perusahaan terus mengalir menjadi sebuah budaya organisasi yang kuat.
2. Melakukan analisis, mengenai budaya organisasi yang terbentuk berdampak baik terhadap mutu pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta, 2011.
- Effendy, Onong Uchjana, "Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek" Cetak kedua, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013.
- Hanggraeni, Dewi , "Manajemen Sumber Daya Manusia", Cetakan pertama, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2012.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., "Perilaku Organisasi", Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta, 2015.
- Morissan, "Teori Komunikasi Individu hingga Massa", Cetakan pertama, Kencana, Jakarta, 2013.
- Poniman, Farid dan Yayan Hadiyat, "Manajemen HR", Cetakan pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2015.
- Pujileksono, Sugeng, "Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif", Cetakan pertama, Intrans Publising, Malang, 2015.
- Sangadji, Etta Mamang, Sopiah,"Metodologi Penelitian, Pendekatan praktis dalam penelitian", Edisi pertama, CV. Andi, Yogyakarta, 2010.
- Wirawan, "Kepemimpinan" Cetakan kedua, PT. Rajagrafindo Persada, Depok, 2014.
- Sutrisno, Edy, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Cetakan keenam, Kencana, Jakarta, 2009.
- Stauffer, Dennis, "Innovative Leadership", Cetakan pertama, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, 2009.
- Widodo, Suparno Eko, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia", Cetakan pertama, Pustaka Pelajar, Jakarta, 2014.
- Zainal, Veithzal Rivai, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik", Edisi ketiga, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014.
- Schein, Edgar H., "Organization Culture and Leadership", Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Ahn, Jin-Hyuk Ahn, Thiagarajan, Sathappan and Ramasubramanian, Subramaniam, Hegde, Aleesha , Johnson, Josiah, Venkatramani, Vivek," What Is Change Management?", 2005
- Profil RS Swasta, Jakarta, 2017

Sumber online:

<http://www.depkes.go.id/resources/download/jkn/buku-pegangan-sosialisasi-jkn.pdf>

<http://www.depkes.go.id/resources/download/jkn/buku-pegangan-sosialisasi-jkn.pdf>