

# KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI DI KLINIK DR EKO, SURABAYA

**Aloysius Jondar, Heri Sudarsono**

Pascasarjana Univeritas Teknologi Surabaya

E-mail: [aloyusciendana@gmail.com](mailto:aloyusciendana@gmail.com)

## **Abstract**

The problem for researchers in examining the organizational culture at the Clinic Dr Eko ie what is the reason the founders set up a clinic Dr Eko in Surabaya; characteristics of the organizational culture does exist in the Clinic Dr Eko; What cultural pillars contained in Organizational Culture in Clinic Dr Eko? The method used in digging up information that is a qualitative study using direct observation approach and news in\_depth interview with owner.

Reasons: first owner to set up clinics, already trust/confidence of the publik; second, the existing brand image of the name of Dr. Eko. Evidently, the medical personnel at the clinic of Dr. Eko are all called Dr Eko by patients who come. Characteristics of organizational culture in the clinic of Dr. Eko disseminated to the medical officer Dr Eko Clinic in running the ministry every day to be lived employee. Medics in the work refers to the slogan, motto, vision and mission and goals of the organization. All the doctors who are here submissive and obedient to the rules laid owner through the slogans they use every day that is coming in direct medical recover when home. Hopefully, every patient who comes to the clinic Dr Eko back into healthy living. The pillars were planted by the owner of the employees Klinik Dr Eko that aspires same, building a working character, discipline, responsibility, diligence, honesty, hard work, serve with heart, humbly, to build the value of cooperation.

**Keywords:** organisation culture, clinic, human resource

## **PENDAHULUAN**

Beberapa faktor penyebab maju dan mundurnya organisasi sebuah perusahaan di Indonesia antara lain: faktor modal yang kurang kuat, faktor lemahnya SDM (Sumber Daya Manusia), faktor sarana dan prasarana yang kurang memadai, faktor budaya. Dari berbagai faktor penyebab yang sudah disampaikan yang akan dikaji adalah masalah faktor budaya. Mengapa faktor budaya? Karena dalam faktor budaya bisa membangun karakter sebuah perusahaan dari berbagai dimensi kehidupan sebuah organisasi perusahaan. Bahkan perusahaan yang sudah memiliki profit yang tinggi dari sisi keuangan menjadi bubar karena tidak taat menghayati nilai-nilai yang sudah ditanamkan. Misalnya, budaya kerja sama, kejujuran, kerajinan dan sebagainya menjadi hilang maknanya karena ketidakmampuan organisasi untuk menghayati demi kebaikan bersama dalam organisasi

perusahaan. Realita ini ditegaskan oleh seorang pakar budaya, Peter F. Drucker. Dia mengatakan faktor Budaya Organisasi dalam sebuah organisasi bisa menyelesaikan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Menurut hasil penelitian Tri Noviantoro, tentang masalah budaya organisasi di perusahaan pada umumnya organisasi taat terhadap nilai-nilai yang dianut semuanya maju dan memperoleh keberhasilan yang menjanjikan untuk kemajuan sebuah perusahaan. Bahkan beberapa perusahaan ternama di Indonesia semuanya menjadi perusahaan besar karena sudah menerapkan sistem budaya di dalam perusahaannya. Hal ini

dialami oleh perusahaan MNC (Multinational Corporation) Berbasis Jepang di Indonesia. Hasil penelitiannya, mengatakan Nasionalisme Jepang sangat tinggi, walaupun di perusahaan Jepang beroperasi di negara lain, tetapi nilai-nilainya tetap dipegang teguh. Semangat yang terdapat pada budaya organisasi perusahaan Jepang menular pada SDM lokal, dalam bentuk nilai-nilai seperti disiplin, tidak mudah menyerah, dan lain sebagainya. Budaya perusahaan merupakan energi yang dapat menggerakkan orang-orang untuk bekerja. Budaya perusahaan sering juga disebut budaya korporat karena mengandung nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan digunakan sebagai acuan atau pedoman kerja karyawan.

Dimensi-Dimensi SDM pada Perusahaan Jepang, mencakup *time horizon*, partisipasi, *scope*, *frame of references*, keadilan, dan individualitas/ kelompok. Komitmen *lifetime employment* (pekerjaan seumur hidup) dan *mutual timeline* dari karyawan serta perusahaan dianggap sebagai batu penjurur yang penting bagi kohesivitas dan antara karyawan dan perusahaan.

Hasil penelitian yang sama dialami oleh Tirto Utomo, peneliti dari pensiunan Pemasaran Pertamina Budaya organisasi yang ada di PT Unilever Indonesia, yaitu 1). memiliki hirarkhi organisasi yang jelas dan tanggungjawab masing-masing tugas dipegang oleh tenaga ahli dan pakar diberbagai daerah karena area geogerafik; 2). suasana kantor terkesan antic dan anggun, serius dan seragam yang rapi, suasana hening dengan irama klasik; para manajer bekerja dengan tekun, budaya memperbaiki diri untuk meningkatkan kompetensi menjadikan budaya organisasi unilever menjadi kuat; puang rapat tersusun formal, rapi, bersih dan anggun; penciptaan suasana kerja akan mendorong kinerja karyawan lebih baik; suasana rapat jarang terjadi konfrontasi langsung namun digunakan sebagai sarana pemberitahuan keputusan

perusahaan dan informasi-informasi; budaya menciptakan produk yang bermutu/berkualitas adalah hal yang utama agar suatu organisasi dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global, Total Quality Control (TQC) merupakan suatu pendekatan baru bagaimana menghadapi masalah kualitas, bagaimana mengendalikan kualitas dan bagaimana memperbaiki kualitas secara terus-menerus.

Konsep TQC mengisyaratkan bahwa perbaikan kualitas bukan dominasi kewajiban pekerja, akan tetapi juga menjadi tanggung jawab top management. Pengembangan budaya kerja "Pengendalian Mutu Terpadu" dimaksudkan guna menambah wawasan akan pentingnya kualitas dalam pelaksanaan setiap pekerjaan

Di Unilever mengembangkan manajemen berbasis pengetahuan karena faktor pengetahuan menjadi salah satu aset utama dalam suatu organisasi, tanpa pengetahuan maka suatu organisasi akan kehilangan kemampuan untuk berkompetisi. Agar suatu organisasi siap dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang selalu terjadi, maka diperlukan kemampuan organisasi untuk selalu dapat memelihara, memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya. Pengembangan budaya kerja "Organisasi Berbasis Pengetahuan" dimaksudkan untuk menambah wawasan mengenai konsep Organisasi Berbasis Pengetahuan menjadi lebih peduli dengan pengembangan budaya belajar di dalam organisasi dalam rangka mewujudkan organisasi yang berbasis pengetahuan.

Keberhasilan Unilever dalam meningkatkan performa budaya organisasi memberikan kontribusi positif bagi Unilever Indonesia dan menjadi alasan bagi Unilever untuk lebih diminati produk-produknya oleh konsumen. Pemilihan produk yang inovatif dilakukan untuk menyesuaikan dengan gaya hidup dan budaya masyarakat.

Selain Unilever, perusahaan ternama dalam bidang mineral yaitu AQUA berhasil mengangkat citra perusahaannya karena menggunakan semboyan bahwa menjual adalah 60% pelayanan dan 40% produk, Baginya, *hubungan dengan pelanggan adalah krusial*. Dia telah tumbuh bersama hubungan yang bersahabat dengan pelanggan-pelanggan pertamanya selama sebagai pemasar ketika minyak sedang langka dan harganya melambung. Mereka masih mengingat keramahannya dan yakin bahwa Tirta telah turut ambil bagian ketika kelebihan pasokan minyak telah menciptakan pasar oleh pembeli Tirta telah mengetrapkan falsafah pelayanan menjadi wiraswasta sukses.

Dalam sebuah kegiatan usahanya, Tirta mengingatkan karyawannya bahwa 60% dari apa yang mereka jual adalah pelayanan. AQUA Group saat ini telah menjadi perusahaan air dalam kemasan yang terbesar di kawasan Asia-Pasifik, memperkirakan penjualan lebih dari 300 juta liter air kemasan di tahun 1992. Memulai adalah tidak terlalu mudah. Pada mulanya, banyak orang tertawa atas idenya bahwa orang Indonesia akan membeli air minum dalam kemasan tersebut,

Keberhasilan merek dagang AQUA telah menarik paling tidak 10 peniru untuk menggunakan kata "aqua". Tirta secara aktif mempertahankan merek dagangannya, memenangkan pertarungan hukum melawan perusahaan yang menggunakan nama Club AQUA dan Aquaria. Dalam keputusannya pada bulan Mei 1992, Kejaksaan Agung di Indonesia memaklumkan bahwa kata "aqua", bilamana digunakan pada air dalam botol bukan nama latin yang umum, namun merek dagang yang dilindungi. Pengacara AQUA membantah bahwa kata itu telah didaftarkan sebagai merek dagang sejak 1973, diperbaharui di tahun 1986, bahwa AQUA telah membelanjakan jutaan dolar mengiklankan merek dagang tersebut, dan akibat dari pengiklanan ini, dibenak pelanggan

Indonesia kata AQUA sambung dengan air dalam botol yang diproduksi PT. AQUA Golden Mississippi. Oleh sebab itu perusahaan air dalam botol yang lain tidak dapat menggunakan kata "aqua" pada namanya atau logo kecuali dibawah perjanjian lisensi. Pengadilan telah menyetujui.

Hasil penelitian di pabrik minuman yang bermerek AQUA, Unilever, MNC (Multinational Corporation) menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam membangun sebuah perusahaan demi mempertahankan kehidupannya maupun profitnya. Bertolak dari hasil penelitian ini, membuat penulis semakin berminat mendalami budaya organisasi di Klinik Dr Eko. Apa yang dibangun oleh owner Klinik Dr Eko pada awal mulanya hingga mulai berjalan secara systematis hingga sekarang akan menjadi kajian bagi penulis.

Permasalahan yang utama muncul dalam penelitian masalah budaya organisasi di Klinik Dr. Eko yaitu

1. Apa alasan pendiri mendirikan Klinik Dr Eko di Surabaya?
2. Karakteristik budaya organisasi apakah yang ada di Klinik Dr Eko?
3. Pilar-pilar apa yang terdapat dalam Budaya Organisasi di Klinik Dr Eko?

Tujuan yang dilakukan penulis dalam penelitian masalah budaya di organisasi Klinik Dr. Eko:

1. untuk mengetahui alasan owner mendirikan Klinik Dr Eko;
2. untuk mengetahui slogan, visi, misi tujuan pendirian Klinik Dr Eko;
3. untuk mengetahui pilar-pilar budaya organisasi di Klinik Dr Eko.

## **METODE PENELITIAN**

Untuk dapat mengetahui tujuan penelitian ini, maka metode yang dilakukan penulis yaitu metode penelitian kualitatif

dengan menggunakan pendekatan observasi langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap obyek yang akan diteliti. Observasi dilakukan oleh peneliti dengan cara pengamatan dan pencatatan mengenai pelaksanaan praktik pengelolaan budaya organisasi yang berbasis ide pemilik organisasi. Karena itu, fokusnya pada satu responden yaitu langsung dengan owner Dr Eko melalui pendekatan wawancara dan pengamatan langsung di Klinik Dr Eko. Melakukan wawancara langsung dengan owner dengan harapan bisa mendapatkan pikiran-pikiran yang orisinal dari owner dalam membangun core values di Klinik Dr Eko.

Metode yang dilakukan penulis dalam mendapatkan informasi melalui wawancara *indepth news*. Penulis melakukan wawancara secara mendalam dan melakukan wawancara ulang untuk bisa melakukan *cross check* atas kebenaran informasi sebelumnya. Ketika wawancara berlangsung, penulis menggunakan alat rekaman sehingga informasi bisa *valid* dan tidak meragukan atas data yang diperoleh dari *owner*. Selain itu, penulis menyerahkan materi hasil wawancara kepada responden untuk bisa melakukan konfirmasi atas materi hasil wawancara. Penelitian ini berlangsung sejak Januari sampai dengan Juni 2016. dari pengumpulan data sampai pada tahap laporan penelitian kepada owner. Dan biaya ditanggung oleh sponsor Dr Eko.

Alat ukur untuk bisa mengetahui hasil wawancara melalui pendekatan logika dan pola pikir yang sistematis dalam menganalisa informasi yang diperoleh dari owner. Terutama untuk bisa menganalisis dari sisi teori budaya organisasi dengan realitanya di Klinik Dr Eko.

Untuk studi kepustakaan dilakukan dengan tujuan (*literature study*) sebagai bentuk usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian yang

dimuat di website yang ada di internet dan sumber tertulis lainnya baik tercetak maupun elektronik lain.

Studi kepustakaan ini dilakukan sebagai salah satu kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari suatu penelitian. Teori-teori yang mendasari masalah dan bidang yang akan diteliti dapat ditemukan dengan melakukan studi kepustakaan. Selain itu seorang peneliti dapat memperoleh informasi tentang penelitian-penelitian sejenis atau yang ada kaitannya dengan penelitiannya. Dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Manfaat yang diperoleh dari studi kepustakaan, peneliti dapat memanfaatkan semua informasi dan pemikiran-pemikiran yang relevan dengan penelitian sebelumnya dan menjadi bahan materi yang relevan untuk dikumpulkan, dibaca dan dikaji, dicatat dan dimanfaatkan (Roth 1986)[5].

## TINJAUAN PUSTAKA

### Memahami Arti Budaya Organisasi

Secara etimologis kata budaya (*Culture*) sebagai falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.(dalam Nimran, 2004 : 134). Kini konsep tersebut telah mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah di kedua bidang itu dengan memakai istilah budaya organisasi. Menurut Robbins (1999 : 282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya. Kemudian Gibson (1997: 372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap

organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut. Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adapt istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat

Menurut R. Schermerhorn organisasi yaitu kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Philip Selznick, organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

Jadi Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan perinsip-perinsip tersebut. Robbins, menilai Budaya Organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Lebih lanjut Robbins (2001) menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Dalam perkembangannya sekarang istilah budaya organisasi disamakan dengan budaya perusahaan. Sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) Sumber Daya Manusia (SDM); makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati. Pengamat tersebut akan merasakan

suasana yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

### **Perkembangan Budaya Organisasi**

Menyadari pentingnya membangun aspek budaya dalam sebuah organisasi perusahaan, maka perusahaan di Amerika dan Eropa mulai merintisnya pada tahun 1970-an. Salah satu tokohnya, Edward H. Shein seorang Profesor Manajemen dari *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*. Selain itu Shein sebagai Ketua Kelompok Studi Organisasi (1972-1981), serta Konsultan BO pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya, "*Organizational Culture and Leadership*".

Menurut Daniel R. Denison di Indonesia Budaya Organisasi mulai dikenal pada tahun 80-90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Bersamaan dengan itu, para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan infomal. Salah satu pakar yang cukup gigih mengembangkan BO adalah Prof Dr. Taliziduhu Ndraha, seorang pakar Ilmu Pemerintahan.

Organisasi sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi ( uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-parasarana, data, dll ) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama yang dimaksud adalah kerjasama yang terarah pada pencapaian tujuan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana

ditetapkan oleh para pendiri organisasi itu. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi.

### **Teori Budaya Organisasi**

Selanjutnya Brown (1998 : 5) mengajukan empat aliran dalam teori organisasi organisasi, yaitu:

- a. Aliran *human relation*. Aliran *human relation* berkembang pada tahun 1950-an dan 1960-an yang dipelopori oleh Chris Argyris dan Warren Bennis. Kemudian aliran ini dikembangkan atas dasar teori baru tentang motivasi dan dinamika kelompok. Aliran ini menekankan bahwa organisasi eksis untuk melayani kebutuhan manusia. Sumbangan aliran ini kepada teori organisasi, khususnya terhadap budaya organisasi adalah tentang pengkajian konsep-konsep: *belief*, *values* dan *attitude* yang turut mempertajam perspektif budaya.
- b. Modern *structural theory*. Sedangkan aliran modern *struktural theory* yang dipelopori oleh Lawrence dan Lorsch pada tahun 1960-an menekankan pada organisasi yang rasional, berorientasi pada tujuan dan bersifat mekanistik, dengan isu utamanya adalah wewenang dan hierarki yang tercermin dari struktur organisasi. Aliran ini menekankan pada konsep-konsep diferensiasi dan integrasi dimana para teoritis budaya terlibat juga di dalamnya, tetapi aliran ini hanya mempunyai pengaruh minimal terhadap perkembangan perspektif budaya.
- c. *System theory*. Aliran *systems theory* diperkuat oleh Katz dan Kahn pada tahun 1996. Aliran ini menyatakan bahwa cara terbaik mempelajari organisasi adalah dengan sistem interdependensi yang mengaitkan *inputs-outputs* dan *feedback*.

Kecenderungan para ahli budaya yang membahas budaya sebagai suatu sistem budaya daripada budaya yang merupakan pengaruh dari aliran ini. Perspektif budaya terpengaruh oleh aliran ini antara lain pada konsep-konsep analisa organisasi terhadap lingkungan, ketidakpastian, dan keterbatasan lingkup pekerja.

- d. *Power politics*. Aliran *power politics* dimulai pada tahun 1970-an yang dipelopori oleh antara lain Pfeffer yang menyatakan bahwa organisasi adalah kompleksitas individu-individu dan koalisi-koalisi yang berbeda dan sering berkompetisi dalam nilai, kepentingan dan preferensi. Aliran ini memiliki dengan perspektif budaya antara lain pada pendapat bahwa adakalanya bertindak irasional dan bahwa tujuan dan sasaran timbul melalui proses negosiasi dan pengaruh terhadap organisasi dan kelompok-kelompok. Pada tahun 1970-an ini, Cartwright ( 1999 :6 ) menyatakan Xenikon dan Furnham menyatakan bahwa ide budaya organisasi mulai memasuki literatur manajemen pada tahun 1970-an.

Kemudian juga, salah satu konsep tentang budaya organisasi yang menjadi rujukan dalam mempelajari teori organisasi pada umumnya dan budaya organisasi pada khususnya yang oleh Peters dan Waterman (1982: 42) disebut sebagai MCKINSEY 7-S FRAMEWORK, yang terdiri dari tujuh buah konsep yang saling terkait laksana sebuah mutiara. Enam buah konsep dalam bentuk lingkaran yang dihubungkan dengan tali-temali, masing-masing *Strategy*, *Structure*, *Style*, *Staff* dan *Skill* saling terkait dan ditengahnya adalah lingkaran *Share Values*:

Peter dan Waterman (1982: 139) menyatakan, bahwa dalam pengertian organisasi, budaya atau *shared values* adalah cerita-cerita, mitos, legenda yang muncul menjadi sangat penting dalam kehidupan suatu

organisasi. Tentang berbagi nilai bersama ini, oleh Senge (1990:208) menyebutkan istilah Visi Bersama (*Shared Vision*) sangat penting dalam sebuah organisasi, karena visi yang dimiliki bersama mendorong anggota organisasi, karena visi yang dimiliki bersama mendorong anggota organisasi bersedia berkorban dalam mencapai tujuan bersama di dalam organisasi. Dengan mengambil contoh kisah Spartacus, seorang pemimpin budaya yang berontak ingin bebas dari kekuasaan Romawi, yang pada mulanya menang terhadap tentara Romawi, akan tetapi pada akhirnya ia kalah. Jendral Romawi, Marcus Crassus, secara lantang menyatakan kepada para budak yang telah dikalahkan. Katakan kepadaku siapa Spartacus, maka setelah hening sejenak Spartacus pun menjawab: Sayalah Spartacus. Namun dalam waktu yang hampir bersamaan setiap budak mengaku dirinya sebagai Spartacus, walaupun mereka tahu akibat mengaku sebagai Spartacus ganjarannya adalah hukum salib sampai mati. Mengapa anak buah Spartacus berani menantang hukum salib tersebut? Jawabannya adalah semua budak-semua anggota organisasi mempunyai visi yang sama, bahwa jika mereka menang mereka akan menjadi manusia yang bebas. Loyalitas anak buah Spartacus bukan kepada pribadi Spartacus tetapi kepada visi bersama.

Karena itu, dikatakan Visi bersama adalah visi yang betul-betul dimiliki bersama, bukan visi individual pemimpin. Ini berarti bahwa apa yang dilihat seorang pemimpin juga dilihat oleh seluruh anggota organisasi. Visi yang sama akan mengakibatkan komitmen bersama tentang gambar yang sama yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Pemimpin dan anggota organisasi diikat bersama oleh aspirasi yang sama. Dalam sejarah perkembangan Islam, seorang budak yang bernama Bilal bin Rabbah, karena *Shared Vision* yang dilihatnya kedepan bahwa ia akan terbebas dari perbudakan, dan ia akan mempunyai derajat yang sama dengan sesama

muslim tanpa melihat warna kulitnya. Berdasarkan visi ini, maka ia berani menantang maut ditindih dengan batu besar, ia tetap pada pendiriannya. Selanjutnya Senge menyatakan, bahwa visi bersama adalah awal yang memungkinkan anggota organisasi yang selama ini tidak saling mempercayai menjadi bekerja sama. Visi bersama merupakan kemudi dalam menghadapi keraguan dan tekanan-tekanan, dan merupakan pengungkapan cara berpikir. Visi bersama menciptakan suatu identitas, tingkat paling basis dari kesamaan sesama anggota organisasi, dan merupakan dorongan luar biasa untuk melaksanakan tugas. Ungkap Presiden J.F. Keneddy pada awal tahun 1960-an: *to have man on the moon by the end of the decade* menjadi visi bersama yang mendorong seluruh pimpinan dan staf NASA untuk menyelesaikan tugas mereka, mendaratkan orang di bulan sebelum akhir decade. Dan terbukti NASA berhasil mendaratkan Apollo di permukaan bulan pada tahun 1969. mengapa Amerika menang dari Rusia dalam perlombaan ruang angkasa ini . Kaitannya dengan Haltersebut Shafritz dan Russel ( 1997 : 43 ), mengatakan :

*The American won because they had managers, public administrators, who were not necessarily more capable as individual but decidedly capable with political, organizational, and cultural and vironment. NASA not only won they Space race, but it became the national exemplar of managerial Excellence.*

Selain teori yang telah disampaikan , budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi memiliki dua sifat yaitu pertama, kuat (*strong*). Artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen, dan karyawan) untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi, serta mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan (*goals*), sasaran

(*objectives*), persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama sehingga setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut mampu bekerja dan mengekspresikan potensi yang dimilikinya ke arah dan tujuan yang sama. Kedua, dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*). Artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi demikian cepat dan kompleks. Suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/perusahaan itu.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah (1) adanya tujuan yang jelas; (2) struktur organisasi; (3) adanya dukungan atau partisipasi masyarakat; (4) adanya sistem nilai yang dianut organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas.

Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Budaya yang kuat dapat diketahui apabila: 1). nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota ; 2). organisasi; 3). nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pemimpin dan anggota organisasi; 3). membangkitkan semangat perilaku pimpinan dan anggota organisasi; 4). resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal; 5). mempunyai sistem peraturan formal dan informal; 6). mempunyai koordinasi dan kontrol perilaku;

7). menciptakan, mempertahankan, dan menyebarkan budaya para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan budaya organisasi, karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal. Mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut direalisasikan.

Tentang ide pendiri organisasi ini, Robbins (2003) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan hasil interaksi antara: (1) bias dan asumsi para pendirinya, dan (2) hasil belajar dan pengalaman dari anggota organisasi. Budaya yang diciptakan dalam suatu kondisi atau lingkungan organisasi mempunyai kekuatan-kekuatan yang mempunyai peranan penting untuk mempertahankan budaya tersebut. Kekuatan tersebut yaitu:

- a. Seleksi Tujuan. Dari proses seleksi adalah untuk merekrut orang-orang yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Selain itu, hal tujuan lainnya adalah menemukan orang-orang yang cocok atau sesuai dengan budaya organisasi. Menurut Rothman (2006) dengan menggunakan metode *cultural fit*, maka dapat ditemukan orang (calon karyawan) yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya organisasi dalam porsi yang sama besarnya dengan kemampuan teknisnya. Dengan pendekatan ini, akan lebih mudah menemukan orang yang dapat terintegrasi dengan organisasi.
- b. Tindakan Top Manajemen. Tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen mempunyai pengaruh atau dampak yang besar terhadap budaya organisasi. Setiap tindakan yang diambil oleh manajemen, baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku kerja bawahan, karena tindakan tersebut dalam kurun waktu tertentu akan mempengaruhi karakteristik budaya

organisasi. Misalnya, bagaimana suatu kejadian dalam organisasi menetapkan norma-norma yang kemudian meresap melalui organisasi dan memberitahukan apakah pengambilan resiko diinginkan atau tidak, sejauhmana kebebasan yang diberikan oleh para manajer kepada bawahannya, kriteria kinerja seperti apa yang akan menunjang kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lainnya.

- c. Sosialisasi. Sosialisasi adalah proses penyesuaian diri terhadap budaya organisasi. Metode atau strategi yang digunakan oleh organisasi dalam mensosialisasikan budayanya mempengaruhi apakah budaya tersebut mudah terintegrasi atau tidak.

#### **Bentuk Karakteristik Budaya Organisasi**

Berbagai karakteristik Budaya Organisasi Menurut Para Ahli yaitu:

1. Menurut Luthans (2007), karakteristik yang ada dalam budaya organisasi mencakup: 1). keteraturan perilaku yang dijalankan, menyangkut pemakaian bahasa atau terminologi yang sama; 2). norma, menyangkut standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas; 3). nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi atau efisiensi yang tinggi; 4). filosofi, menyangkut kebijakan bagaimana karyawan diperlakukan.; 5). aturan, menyangkut tuntunan bagi karyawan baru untuk bekerja di dalam organisasi; 6). iklim organisasi, meyangkut cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik).
2. Robbins (1996), menjelaskan karakteristik budaya organisasi yaitu 1). inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu; 2). toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para

karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko; 3). arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi; 4). integrasi, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi; 5). dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka; 6). kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai; 7). identitas, tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional; 8). sistem imbalan, tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya; 9). toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka; 10). pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi (tim) dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

3. Ada tujuh karakteristik budaya dasar yang bersifat universal, kata Manan (1989), sebagai berikut: 1). kebudayaan itu dipelajari bukan insting; 2). kebudayaan itu ditanamkan; 3). kebudayaan itu bersifat gagasan, kebiasaan-kebiasaan kelompok yang dikonsepsikan atau diungkapkan sebagai norma-norma ideal atau pola perilaku; 4). kebudayaan itu sampai pada suatu tingkat memuaskan individu, memuaskan kebutuhan biologis, dan kebutuhan ikutan lainnya; 5). kebudayaan itu bersifat integrative; 6). selalu ada

tekanan ke arah konsistensi dalam setiap kebudayaan; 7). kebudayaan itu dapat menyesuaikan.

4. Robbins juga menyatakan bahwa "makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi".

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Alasan Mendirikan Klinik Dr Eko

Berdasarkan permasalahan yang ada dalam pendahuluan artikel ini, yang menjadi alasan pendiri Klinik Dr Eko, Dr R.Y Eko Hartrato, MS., *pertama* karena sudah ada *trust* atau kepercayaan. Dr Eko sudah memiliki *trust* atau kepercayaan dari masyarakat dalam hal memberikan pelayanan terhadap pasien. Kepercayaan ini diperoleh ketika mulai membuka praktik pribadi di rumah untuk melayani pasien yang butuh pertolongan. Selain itu, pernah mengalami mengalami jatuh bangun dalam mendirikan Klinik Dr Eko. Sebab sebelum mendirikan Klinik Dr Eko sudah pernah mendirikan Klinik Spesialis dari tahun 1989 - 2000 di Graha Pena. Biaya untuk kontrak kantornya mahal sekali. Awalnya biaya kontrak kantor klinik dalam setahun Rp 20 juta, kemudian dalam setahun kemudian naik menjadi Rp 120 juta per-tahun. Waktu itu, kalau terpaksa perpanjang kontrak, harus menaikkan biaya per pasien. Untuk menambah biaya pasien bukan tipenya dr Eko. Dengan demikian, ia terpaksa memutuskan untuk tidak perpanjang kontrak. Tidak hanya itu masalahnya, untuk mencari pasien buat dokter spesialis sulit sekali. Menurut Dr Eko, kalau ada 3 pasien yang sudah datang, kemudian telpon dokter spesialisnya. Dan tempat tinggal dokter spesialis ada di luar kota. Jadi harus menelpon

dokter spesialis yang domisilinya ada di Gresik. Pasiennya harus tunggu datangnya dokter spesialis. Akhirnya diputuskan untuk berhenti memperpanjang kontrak pendirian Klinik Spesialis.

Belajar dari pengalamannya, akhirnya tetap kembali kepada pemikiran awalnya rencana, yaitu mendirikan klinik di sekitar tempat tinggalnya, Perumahan Kosagra dan di tempat praktik pribadinya di Manukan Lor. Dr. Eko tetap konsisten menjalankan praktik pribadinya, tidak gegabah dan tidak langsung mendirikan klinik umum. Tidak hanya itu. Dari pengalamannya mengelola klinik spesialis, merasakan betapa pahitnya seorang dokter spesialis mencari pasien, sehingga menjadi semakin berani lagi rencana mendirikan klinik umum melalui suatu studi kelayakan dan analisis perencanaan bisnis yang tepat.

Dalam analisis studi kelayakan yang dilakukan sebelum mendirikan Klinik Dr Eko, mengumpulkan data jumlah pasien yang datang berobat kepadanya dan menghitung jumlah penduduk di sekitar tempat praktiknya. Dari temuannya, di sekitar lokasi praktik banyak pasien tetapi jumlah penduduknya tidak banyak. Dan rumah sakitnya jauh tetapi ia berpendapat ke depannya pasti menjadi tempat yang ramai karena jumlah penduduknya dari tahun ke tahun semakin bertambah. Terbukti, suasana di lokasi Klinik sekarang kehidupan masyarakatnya tidak jauh berbeda dengan gaya hidup masyarakat di tengah kota.

Yang membuat menjadi semakin berani lagi untuk mendirikan klinik, dari pengalaman ketika menjalankan praktik pribadi di Medokan Ayu dan apa yang dilakukan ketika awal-awal menjalankan praktik pribadi di rumahnya,

*"Pada awalnya mendirikan dokter praktik saya banyak membantu pasien secara cuma-cuma alias gratis. Waktu itu memang masih sepi. Saya pernah mendatangi warga dari RT ke RT dan dari RW ke RW untuk datang periksa dan berobat secara gratis. Ayo! Silahkan datang periksa kesehatan. Tanda petik cuman*

*bayar obat saja. Apa yang terjadi pak? Hari pertama pasien saya 29 orang. Rumah ini belum jadi. Pemeriksaan terpaksa dilakukan di kursi saja”,* tuturnya ketika mengenang kehadiran pasien pertama kali di rumahnya.

Pengalaman hari pertama membuka praktik langsung mendapatkan 29 pasien. Kemudian faktor apa yang membuat cepat mendapatkan pasien sebanyak itu? Sederhana saja. Karena selalu mempunyai sikap optimis dan mempunyai filosofi kehidupan dalam menjalankan profesi sebagai dokter. Berkat sikap optimis dan selalu berharap ini sejak menjalankan praktik pribadi sampai membuka klinik umum pasiennya tidak pernah sepi.

Filosofinya sederhana saja. *"Saya percaya siapa yang mengenal saya pasti jatuh cinta, siapa yang mengenal saya pasti kembali. Kepercayaan yang luar biasa pasti kembali. Hasilnya seperti ini nggak pakai biaya saja sudah mendatangkan 29 orang. Obatnya dulu masih harga Rp 4.000,-. Kalau satu orang saya ambil untung dari obat sehari diperkirakan Rp 15.000,-. Itu kalau saya ambil untung Rp 500,-"*

Pengalaman praktik yang sama terjadi di tempat praktik Dr Eko di Manukan Lor. Di Manukan Lor mulai membuka praktik sejak tahun 1987. Ketika itu jalannya masih sepi. Akses perjalanan kesana dengan mudah dijangkau. Mungkin dalam waktu kurang lebih 30 menit bisa ditempuhnya waktu itu. Yang jelas belum merasakan macet seperti sekarang kalau ke Manukan Lor. Sekarang yang datang ke klinik polanya sudah berbeda. Kalau yang dulu rata-rata pasien yang datang dari kelas menengah ke bawah, sekarang mengalami perubahan karena kemajuan ekonomi. Kelasnya meningkat ke kelas ekonomi menengah ke atas. Dan sekarang sudah banyak sekali warga Citraland yang datang kesana.

Yang membuat berpikir menjadi semakin matang ketika mulai merencanakan untuk membuka klinik dalam waktu 24 jam. Kalau bekerja sendiri, bisa buka selama 8 jam. Banyak waktu yang terbuang begitu saja. Padahal kalau

pasien sakit tidak dihitung berdasarkan jam kerja, tetapi sewaktu-waktu bisa muncul, terkadang orang sakit di sore hari maupun malam. Pasien pun mencari tempat berobat bisa pada jam tiga pagi atau tengah malam. Ini sebetulnya peluang yang perlu digarap untuk membuka klinik selama 24 jam. Pasien sesewaktu bisa datang baik di pagi hari maupun di tengah malam. Pokoknya jam berapa saja pasien datang berobat ke klinik petugasnya selalu siap menerima pasien yang mau berobat.

Peluang memang ada, tetapi terkadang kita perlu menghitung kemampuan kita, menganalisa kemungkinan buruk yang terjadi. Apakah pasiennya semakin bertambah kalau dokternya diganti sama orang lain. "Saya dapat apa kalau yang praktik orang lain. Yang paling berat adalah sharing percaya kepada teman yang lain. Selalu berpikir nanti kalau kliniknya 24 jam dokternya yang praktik ada 2 atau 3 terus aku dapat apa. Pasienku bisa-bisa habis, saya harus dapat apa lagi. Terus kalau buka 24 jam, saya harus tambah karyawan, itu karyawannya bayar berapa dalam sebulan, dokternya harus saya bayar berapa dalam sebulan, terus biaya-biaya lainnya seperti operasional karyawan saya harus membayar berapa. Akhirnya segala fasilitas kebutuhan untuk membiayai usaha membuka klinik semuanya dihitung karena ketika membuka pada awal mulanya kita harus membayar orang yang duduk, atau membayar orang yang nganggur saja sebab belum tentu kita langsung mendapatkan pasien yang banyak. Tetapi setelah kita kerjakan ternyata berhasil. Ternyata setiap usaha itu yang paling berat adalah keberanian untuk memulai usaha. Keberanian untuk mencoba. Kalau kita tidak mencoba kita tidak akan dapat apa-apa.. Ternyata bulan pertama jalan semuanya. Malah Klinik yang di Medokan Ayu ini sampai bisa membeli rumah. Klinik yang bayar tanpa mengeluarkan uang sepersen pun dari saya dan sekarang sudah jalan seperti biasa", kisahnya dengan hati yang tulus dan ikhlas..

Keberanian memulai berkarya dalam usaha baru boleh dibilang menjadi modal utama selain aset dana. Sebab tanpa memiliki sikap keberanian kita tidak bisa jalan semuanya. Berkat adanya sikap yang berani mengambil resiko ini, apa yang kita bayangkan tentang situasi yang jelek-jelek ini ternyata membawa berkat. Terbukti pada pembukaan awalnya kita langsung mendapatkan pasien sampai 100 orang perhari. Di luar dugaan yang datang ke sini tidak hanya warga sekitar Klinik tetapi orang dari Kenjeran datang, dari Semolowaru datang, dari Tropodo, Pondok Tjandra.

Berkat ketekunan dan keuletan dalam memikirkan dan mengerjakan pelaksanaan klinik ini, kedua klinik milik dr Eko ini berhasil didirikan semuanya. Klinik Dr Eko di Manukan Lor didirikan tanggal 23 Mei 2007. Selang beberapa tahun kemudian ijin pendirian Klinik Dr Eko resmi dikeluarkan 29 Juli 2010.

Kedua, nama Dr Eko sudah menjadi brand image di mata pasien. Menemukan nama dr Eko sudah menjadi brand image itu awalnya dari pembukaan praktik pribadinya di Manukan Lor dan di Medayu Selatan. Kalau dr Eko berhalangan hadir membuka praktik pribadi ia digantikan sama teman-teman dokternya. Ketika dokter pengganti masuk semuanya dipanggil dr Eko. Bahkan dokter yang berambut panjang juga dipanggil dr Eko. Satu waktu dr Eko kembali masuk ke tempat praktik pribadinya, ketemu lagi pasien yang sudah datang sebelumnya. Kemudian dr Eko tanya, bu kemarin diperiksa sama dokter siapa? "Itu loh dr Eko yang kemarin rambutnya panjang. Yah sudah bu ini saya yang namanya dr Eko. Yah bu besok jangan keliru lagi kalau panggil dokternya. Dokter Eko itu orangnya pendek dan rambutnya pendek, kepalanya botak", jelasnya ulang ketika menceritakan pengalamannya dengan pasien. Kejadian seperti ini, tidak hanya satu, dua kali tetapi secara berulang-ulang.

Mereka mencari itu bisa kita pahami. Banyak faktor penyebabnya. Salah satunya,

mungkin karena dr Eko selalu memperdayakan pasien melalui dialog dengan pasien, sehingga yang diingat di kepala orang itu kalau diperiksa dokter Eko pasti sembuh. Hal ini sudah tertanam di hati dan di kepala pasien yang sudah pernah ke tempat praktik pribadinya dari dulu.

Dari hasil dialog dengan pasien ketika praktik pribadinya dr Eko, terinspirasi lah mendirikan klinik yang diberi nama Klinik Dr. Eko. Dan supaya pasien tidak selalu mencari dr Eko, maka dibuatlah patung dr Eko yang terbuat dari kayu. Sekarang sudah mulai dipasang di kedua klinik milik dr Eko.

Ceriteranya belum sampai di sini. Ketika kedua klinik ini sudah berjalan beberapa tahun, pasiennya juga masih tetap mencari dan meminta diperiksa dr Eko.

Repotnya juga ketika sudah mendapatkan layanan pasien melalui wadah klinik yang diberi nama Klinik Dr Eko, semua dokter yang ada di klinik dipanggil dr Eko semuanya. Bisa dipahami kalau terjadi demikian karena memang nama dr Eko sudah ada di hati pasien yang datang berobat terhadapnya. Bahkan sempat membuat tim medis disibukan oleh pasien yang secara khusus datang ke klinik minta diperiksa dr Eko. Terutama saat klinik resmi dibuka semuanya mengalami seperti ini, pasien pada cari dr Eko. Ia tidak mau diperiksa oleh dokter yang lain dan mengatakan, "Kalau nggak diperiksa dr Eko aku nggak mau. Saya diperiksa dr Eko pasti langsung sembuh".

Bagi dr Eko, mendengar ceritera pasien yang datang mencarinya menjadi terharu. Sampai-sampai ia menjadi takut dan terharu kalau melakukan visitasi ke klinik. Terharunya, koh bisa terjadi seperti ini yah.

### **Karakteris Budaya Organisasi Klinik Dr Eko**

Budaya organisasi yang ada di Klinik Dr Eko terwujud dalam slogan, motto, visi, misi, tujuan organisasi yang disampaikan kepada

karyawan/ti. Slogan, visi, misi, tujuan pendirian organisasi ini yakni:

1. Slogan: yang datang berobat pulang pasti sembuh.
2. Motto: Bagaimana pasien sembuh dengan biaya tidak mahal.
3. Visi: Ingin melayani pasien menjadi sembuh dengan cepat, efisien, simpel, bermutu dan biaya tidak mahal.
4. Misi:
  - a. Membuat pasien menjadi puas atas pelayanan yang dilakukan tenaga medis dari Klinik Dr Eko;
  - b. Membuat pasien menjadi puas atas layanan obat yang tidak mahal kepada pasien;
  - c. Membuat pasien menjadi cepat sembuh dan bermutu atas pelayanan yang dilakukan Klinik Dr Eko.
5. Tujuan:
  - a. Untuk memberikan pelayanan yang cepat sembuh terhadap pasien yang datang dengan biaya yang tidak mahal;
  - b. Untuk melakukan pemberdayaan terhadap pasien sehingga pasien merasa puas atas pemeriksaan yang dilakukan klinik Dr Eko;
  - c. Untuk memberikan layanan yang efisien dan bermutu terhadap pasien sehingga pasien pulang dengan senang dan mau datang kembali berobat.

#### **Pilar-pilar pendirian Klinik Dr. Eko**

Yang menciptakan budaya organisasi di Klinik Dr Eko adalah owner. Owner berhasil merekrut karyawan/ti yang memiliki komitmen yang sama dan cita-cita yang sama dalam membangun Klinik yang dikelolanya.

Pilar-pilar budaya organisasi di Klinik Dr Eko semuanya disosialisasikan kepada karyawan/ti terutama kepada dokter yang langsung melayani pasien. Semua dokter yang ada di sini tunduk dan taat terhadap peraturan yang ditetapkan owner melalui slogan yang

mereka pergunakan setiap hari yaitu yang datang berobat di Klinik ini kembali sembuh. Setiap pasien yang datang ke Klinik Dr Eko kembali bisa sembuh.

Pilar-pilar yang ditanamkan oleh owner terhadap karyawan/ti di Klinik Dr Eko yaitu:

#### **1. Mempunyai Cita-cita yang Sama**

Individu apakah itu dokter maupun para medis yang lainnya serta karyawan di lingkungan Klinik Dr Eko menjadi satu kesatuan yang saling mendukung dan berinteraksi dalam melayani pasien. Karena dalam menjalankan tugas itu saling berinteraksi, saling berkomunikasi mau tak mau sama-sama dituntut memiliki nilai, sama-sama memiliki budaya kerja yang sudah menjadi budaya kerja bagi warga Klinik Dr Eko. Nilai atau pilar-pilar budaya organisasi inilah yang menuntun kita untuk sukses menjalankan cita-cita bersama. Yaitu cita-cita menyembuhkan pasien dengan cepat dan biaya murah. Semboyan ini kita wujudkan melalui nilai (*Values*) yang ada dalam pilar-pilar budaya organisasi yang kita miliki sekarang. Hal ini sejalan dengan pendekatan atau teori budaya organisasi yang mengatakan, yang membuat masyarakat bisa bekerja sama dengan orang lain dan bisa berinteraksi dengan orang lain adalah karena sama-sama menganut satu nilai, sama-sama memiliki suatu cita-cita yang bisa dihayati dalam kehidupan bersama.

#### **2. Membangun Kerja yang Berkarakter**

Bekal yang dimiliki untuk setiap karyawan yang ada di Klinik Eko yaitu mempunyai kemampuan untuk membangun kerja yang berkarakter. Dibuat demikian, karena pihak manajemen menyadari bahwa Klinik ini hidup dari pasien. Pihak manajemen mendapatkan uang dari pasien dan dapat ilmu dari pasien. Karena itulah, pihak manajemen menjunjung tinggi rasa hormat dan menghargai setiap pasien yang datang ke klinik.. Wujud nyata rasa hormat terhadap pasien yaitu petugas

harus melayani mereka dengan ramah, sopan, mengeluarkan kata-kata yang enak didengar pasien. Wujud nyata yang lebih mulia lagi adalah bersyukur apa yang diperoleh dari Tuhan yang mahakuasa yang mempunyai suatu nilai yang tinggi melalui pasien ini. Makanya, pihak manajemen mengembalikan kepadanya dalam bentuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada mereka.

Karena itu, untuk bisa mewujudkan ini, salah satu kriteria bagi dokter yang ingin bergabung bersama Klinik Dr Eko, dokternya harus memiliki sifat-sifat yang berkarakter dalam melayani pasien. Dengan kata lain, dia harus memiliki kemampuan untuk bisa melayani pasien dengan baik. Untuk bisa mendapatkan dokter yang berkarakter kita melakukan seleksi tes masuk menjadi tim Klinik Dr Eko. Persyaratan yang diterapkan adalah pertama, dokter yang berkarakter. Artinya, dia harus memiliki karakter yang melayani. Tidak hanya dokter yang pandai yang dipilih. Karena dokter yang pandai pun belum tentu bisa melayani dengan baik. Karena itu, manajemen mengembalikan lagi kearah sifat-sifat yang melayani pasien. Kemudian, dengan karyawan, kalau mereka memiliki masalah keuangan, maka manajemen menyarankan untuk berhenti berkarya di Klinik ini. Yang kedua, adalah menyalahi pelayanan pasien. Artinya, kalau dokternya mencederai pelayanan pasien sudah pasti tidak bisa dipakai lagi.

### **Disiplin**

Filosofis hidup disiplin yang ingin ditanamkan bagi tim medis yaitu disiplin dalam hal diagnosa, disiplin dalam hal melakukan ketrampilan untuk menjahit, disiplin dalam hal ketrampilan untuk melakukan perawatan.

Dalam hal steril harus disiplin dijalankan. Tangan seorang petugas medis selalu bersih. Sebab resikonya sangat besar kalau dokter tidak dibiasakan hidup disiplin dalam bidang steril. Zaman dulu kalau mau

mulai operasi kecil, asal pakai jarum sama gunting sama benangnya bisa langsung dikerjakan. Sekarang sudah mengalami perubahan dalam melayani operasi karena teknologi mulai maju dan prosedur kerja mengikuti tahapan-tahapan yang sudah standar untuk dilakukan dengan baik..

Kedisiplinan dalam hal penampilan sudah mengalami kemajuan yang luar biasa di Klinik Dr Eko. Kalau pada awal mula pembukaan klinik tim medisnya kurang terbiasa memakai sepatu dan seragam, sekarang sudah mengalami kemajuan. Tim medisnya sudah terbiasa menjalankan hidup disiplin. Yang tidak biasa pakai make up, sekarang sudah terbiasa dengan penampilan yang menarik. Kemudian, dengan pakaian seragam yang bagus supaya bisa menimbulkan rasa percaya diri yang tinggi bagi tim medis. Karena memiliki tujuan untuk menanamkan rasa percaya diri.

### **Tanggung Jawab**

Kebiasaan baik yang sudah dijalankan tim medis sejak awal berdirinya adalah menanamkan rasa tanggung jawab bagi tim dokter dalam melayani pasien terutama rasa tanggung jawab terhadap apa yang sudah dikerjakan. Untuk menanamkan rasa tanggung jawab tim dokter di sini, apa yang mereka kerjakan dalam sehari, kemudian pada jadwal hari berikutnya mereka mengevaluasi diri atas pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Misalnya, pasien yang datang pada hari Senin bisa kontrol dokter pada hari Kamis. Di sana jarang ada dokter yang datang Senin, Selasa, Rabu dengan orang yang sama sama, kemudian Kamis, Jumat, Sabtu dengan orang yang sama. Strateginya dibuat selang, seling, satu dokter datang pada hari Senin dan Kamis atau Selasa dan Jumat. Tujuannya, supaya mereka tetap bertanggung jawab dengan apa yang dikerjakan pada hari yang pertama. Jadi kalau dokternya mendapat tugas pada hari Senin dan Kamis dan hari Kamisnya dia pakai untuk datang mengontrol dan mengevaluasi apa yang dia

kerjakan pada hari Senin. Pekerjaan hari Senin dievaluasi untuk dapat dipertanggungjawabkan pada hari Senin. Jadi dia datang untuk mengevaluasi hasil pekerjaan pada hari Senin. Dengan kata lain, pekerjaan hari Senin dievaluasi untuk dipertanggungjawabkan pada hari Kamis. Hasilnya baik atau tidak ada kemajuan dari pekerjaan yang sudah dijalankan. Ini salah satu bentuk pertanggungjawaban untuk melakukan tindakan perbaikan pada kegiatan selanjutnya.

Selain itu, perasaan tanggung jawab seorang dokter ini sudah tinggi karena sebelum menjalankan profesi sebagai seorang dokter mereka menjalankan sumpah untuk tidak melakukan diskriminasi dalam melayani pasien. Mereka sudah berjanji dengan yang di atas (Tuhan Allah) untuk melayani pasien dengan hati yang tulus dan ikhlas untuk tidak membedakan warna kulit, tidak membedakan agama. Pasien di mata dokter harus diperlakukan sama dalam memberikan pelayanannya

Sikap tanggung jawab juga dimiliki dokter di sini adalah ketepatan dalam melayani pasien, tanggung jawab dalam memberikan resep sungguh-sungguh dijalankan. Karena itu, tanggung jawab dalam hubungannya dengan nyawa. Yang tidak bisa ditawar kalau ada tukang cukur yang sudah memiliki langganan. Misalnya, kalau pelanggan sudah suka dengan tukang cukur si A, dia tidak mau dikerjakan oleh tukang cukur B. Karena itu ada hubungannya dengan tanggung jawab. Demikian pun, dalam hal melayani pasien, kalau pasien itu sudah melekat dengan satu dokter karena merasa baik pertanggungjawabannya, baik diagnosanya, baik terapinya dan mereka sudah sembuh, mereka sudah susah untuk berpindah ke lain hati. Karena sudah senang dengan dokter yang sudah memberikan pelayanan terbaik buat pasiennya.

### **Rajin**

Pengertian rajin bagi seorang medis di Klinik Dr Eko yaitu mereka harus belajar terus menerus (Long life education). Jadi harus belajar seumur hidup karena setiap hari selalu ada perubahan tentang macam penyakit, perubahan tentang pengobatan penyakit, perubahan tentang pengaruh lingkungan dan sebagainya. Memang kedokteran ini selalu berhadapan dengan barang hidup. Mereka tidak akan sama karena pengobatan tidak akan sama. Pengobatan tipes pada 10 tahun yang lalu sangat berbeda dengan hari ini. Pengobatan penyakit kelamin GO misalnya, 10 tahun yang lalu kalau dengan obat yang sama tidak akan sembuh karena penyakit sudah resisten. Ini berkembang terus dan teknik pengobatan berubah sepanjang hidup. Terus berubah. Resepnya pasti tidak selalu sama. Karena itu, dokter di sini perlu belajar secara terus menerus dalam arti belajar yang berkelanjutan. Karena resepnya selalu berubah dan teknologinya selalu berubah. Misalnya, kalau dulu melakukan operasi terhadap pasien harus dibuka semua, sekarang cukup mikro sersere. Dengan lobang yang kecil, dengan nilai-nilai tromatic, tidak menyakitkan dokter sudah melakukan operasi. Dulu operasi batu ginjal itu semua perutnya harus dibuka semua, sekarang cukup ditembak dari luar, hancurkan dengan laser. Dihancurkan dari luar dan itu bisa. Tim medis harus tahulah dan harus mempunyai kemampuan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi kedokteran. Kalau malas akan tertinggal dan akan digilas oleh teknologi itu sendiri.

Dokternya perlu rajin belajar karena mereka sebagai pemegang teknologi terdepan untuk pengobatan yang lebih canggih. Untuk tindakan selanjutnya, kalau menemukan indikator penyakit spesialis, pasiennya bisa dikirim ke rumah sakit rujukan yang sudah bekerja sama dengan klinik ini. Dengan demikian, diharapkan rumah sakit itu memiliki

alat dan ketrampilannya tertentu yang profesional.

Dokter di sini tidak merasa takut untuk kerja rajin. Karena apa? Dokter yang rajin selalu mendapatkan *reward* atau hadiah terhadap dokter yang rajin dan berprestasi. Tidak hanya itu. Masih ada lagi hadiahnya yang sifatnya mengejutkan dokter yang rajin dan berprestasi.

### **Kejujuran**

Apa perlu seorang dokter mempunyai sikap kejujuran? Jawabannya, sangat perlu sekali adanya sikap kejujuran seorang dokter dalam melayani pasien. Konsepnya seperti itu. Tetapi dalam realita di lapangan, kesan umum dari masyarakat, sekarang ini banyak dokter yang menipu untuk mengambil keuntungan dari pasien, penyakit yang sebetulnya bisa dilakukan dengan sederhana mereka alihkan untuk mendapatkan keuntungan dengan cara yang berbeda. Pasien tidak pernah tahu, pasien tidak diperdayakan. Dengan dalil apapun yang penting dasarnya adalah basic moral, kejujuran. Kalau dokternya jujur, pasien otomatis berperilaku jujur.

Indikator yang menunjukkan bahwa dokter dari rumah sakit besar tidak jujur dalam melayani pasien yaitu adanya pesanan layanan pengiriman pasien jangan di pagi hari ke rumah sakit tetapi di sore hari atau malam hari. Mereka mengatakan kalau dikirim pagi hari masih dianggap jam dinas, bayarnya murah, sedangkan di sore hari atau malam hari hitungannya lebih mahal.

Indikator yang lain yang menunjukkan sikap tidak jujur dari seorang dokter dalam hal menulis resep obat terhadap pasien. Resep obat yang ditulis dengan biaya mahal. Padahal obat yang mahal ini belum tentu bagus. Obat yang mahal itu bukan karena potensi dari obat itu saja yang membuat mahal tetapi karena adanya advertising yang berlebihan, bonus untuk dokter, bonus untuk apotik yang bisa menjual, bonus untuk rumah sakit yang bisa menjualkan obat X, makanya obat X menjadi mahal karena

banyak orang korupsi di situ. Rantainya sangat panjang. Nah Klinik kita ini ambil yang kebetulan langsung dengan distributor tidak melewati rantai yang terlalu panjang, dia juga tidak perlu promosi obat harganya jauh lebih murah.

Untuk dokter yang ikut menjual obat di Klinik Dr Eko tidak dianjurkan. Bahkan kalau menemukan indikasi dokternya ikut menjual obat demi bonus pasti dianjurkan untuk keluar dari tim dokter di Klinik Dr Eko.

Dokter di Klinik Eko sangat memegang teguh nilai-nilai moral, kejujuran dalam memberikan layanan yang terbaik buat pasien. Mereka mempunyai kewajiban untuk memperdayakan pasien sesuai dengan kode etik dalam ilmu kedokteran. Nilai kejujuran yang mereka jalankan adalah jujur terhadap pengobatan, jujur terhadap informasi, jujur terhadap komunikasi dengan pasien..

### **Kerja Keras**

Kerja keras adalah kerja bersungguh-sungguh. Kerja kerasnya untuk dokter di sini adalah buatlah komunikasi dengan baik kepada pasien, layanilah pasien dengan baik, berilah fasilitas dengan baik. Jadi bekerja keras untuk melayani pasien, untuk berusaha menyembuhkan dan menyenangkan pasien dengan efisien. Dokter di sini diharapkan bekerja keras bukan bekerja keras dengan cara membuat resep obat yang mahal. Tetapi obat murah, sembuh dengan cepat.

### **Melayani dengan Hati**

Pelayanan yang ideal dari seorang dokter itu adalah dokter itu bisa berceritera tentang isi hatinya yang jujur dengan caranya yang berbeda. Yang penting, kalau isi hatinya sudah jujur, isi hatinya sudah bersih, apapun yang dikerjakan hasilnya pasti bersih. Sebaliknya, kalau sudah ada titik noda hitam, ingin bermain kotor, sudah hasilnya pasti berbeda. Tidak bisa dibuktikan karena ini adalah nilai. Itu yang paling susah. Makanya, dalam pesan

tertulis dari owner, menyampaikan isi hatinya dalam sepucuk surat, *'bekerja dengan baik jangan mengejar uang karena kamu tidak akan mendapatkannya seperti itu'. Sebetulnya untuk mengeritik dokter yang kerja keras hanya untuk mendapatkan uang. Hanya mengejar setoran. Padahal sederhana saja bisa sembuh dengan gampang. Makanya, pandailah mengelola dan memanager klinik ini dengan baik.*

Dalam memeriksa kondisi pasien, yang utamanya, bagaimana menyembuhkan pasien. Seusai tindakan penyembuhan yang dilakukan, dokter sempatkan untuk berbincang-bincang dengan pasien. Menanyakan latar belakang keluarganya, kalau anak-anak perlu diberi motivasi belajar, kalau anak muda bisa diinformasikan untuk memilih pasangan yang baik. Memberi motivasi kepada pasien yang mudah sambil mengingatkan, yang penting memang sembuh dari penyakit dulu. Banyak hal yang bisa dikerjakan oleh anak muda untuk merubah nasib, merubah hidup. "Saya sering mengatakan bahwa yang bisa merubah hidup itu bukan hanya pemberian dari orang tua. Yang bisa merubah hidup itu adalah pendidikan. Kalau orangtua sudah tua dan pada waktunya harus mati. Anak tidak boleh menggantungkan hidupnya pada orang tua, harus belajar cari makan sendiri. Antara lain juga, saya memberikan informasi, bagaimana cara memilih sekolah, bagaimana cara memilih calon suami, bagaimana cara memilih calon istri. Banyak sharing yang saya lakukan. Yang penting kita mengajarkan hal-hal yang baik," pesan dr Eko. Dengan demikian, banyak orang yang senang dan rezeki datang dengan sendirinya.

Ke depannya ia membuat program supaya semua dokter yang bekerja di tempatnya, diberi kursus pendek. Tujuannya, untuk mengingatkan kembali tentang cara praktik yang baik, tentang nilai-nilai yang baik. Karena memang, cara praktik itu tergantung isi hati kita. Seolah-olah mereka mendapatkan

kekasih baru. Bagaimana ingin menyenangkan pasien. Dalam jangka panjang pasti kasih tahu.

### **Rendah Hati**

Sikap rendah hati yang perlu digalakan di Klinik ini adalah harus mengalahkan sikap egonya masing-masing individu. Filosofinya sama-sama membutuhkan. Pasien membutuhkan dokter dan dokter membutuhkan pasien. Sikap rendah hati dalam melayani pasien itu adalah jangan menganggap dokternya paling pintar daripada pasien. Artinya, dokter harus memberikan informasi sesuai dengan cara berpikir pasien atau penderita. Tidak semua penderita itu pintar. Tidak semua penderita itu mempunyai uang.

Contohnya, dalam memberikan pelayanan obat terhadap pasien, dokter wajib memberikan informasi soal resep obat. Kalau obat ini cepat sembuh dan obat ini bisa sembuh tetapi agak lama. Tujuannya, supaya pasien bebas memilih. Begitupun dalam hal memberikan rujukan. Dokter wajib memberikan alternatif soal rumah sakit dan soal biaya dokter spesialis supaya pasien bebas memilih.

Dokter di klinik ini, ia mengakui rata-rata mereka sudah tahu semua. Memang kita wajibkan mereka hafal rumah sakit-rumah sakit yang bisa melayani bedah, usus buntu dan biaya yang tidak mahal. Yang murah kita harus tahu. Supaya pasien bisa memberi pilihan. Supaya pasien itu diperdayakan. Pasien itu kan tidak berdaya. Mereka datang ke dokter dalam keadaan sakit dan menyampaikan keluhan yang dideritanya. Mereka sudah menyerah.

Kalau ingin menjadi dokter ia mengharap, jadilah dokter yang baik. Jangan mahal-mahal kalau pingin kaya harus mempunyai usaha bisnis. Silahkan kamu membuat pabrik untuk kamu kaya. Bisa menikmati uangmu. Tetapi kalau dengan pasien kamu jangan mencekik pasien. Jangan menikmati dari penderitaan rakyat.

Sikap rendah hatinya seorang dokter ini harus ditunjukkan di dalam otaknya yang bersih khususnya dalam memberi resep kepada pasien. Sebetulnya ada obat yang lain yang lebih murah di apotik, tetapi karena resepnya harus mengikuti apa yang sudah ditulis dokter, maka pasiennya yang tidak berdaya terpaksa mengikuti saja. Kondisi begini menjadi prihatin bagi penderita sakit.

### **Membangun Nilai Kerjasama**

Di Klini Dr Eko sudah terbiasa membangun nilai kerjasama antara pasien dengan dokter dan para medis seluruhnya. Bentuknya, sesama dokter bisa saling sharing dalam memberikan pelayanan terhadap pasien. Dokter dengan pasien betul-betul kerja sama dalam melakukan pelayanan. Karakter kerja sama yang ingin dijalankan, adalah membangun kedisiplinan dalam bekerja, membangun semangat kerajinan dalam berkarya.

Kebiasaan baik dan perlu dipertahankan, kalau dulu dokter memeriksa pasien, dicatat di buku data pasien. Data yang dicatat oleh seorang dokter ketika ia praktik yaitu nama pasien, jenis obatnya, biayanya brapat, naiknya brapa. Setiap pasien memiliki kartu. Kegunaannya, supaya dokter tahu perkembangan penyakit pasiennya. Misalnya, pasien ini alergi apa saja, pasien ini cocok dengan obat apa saja, pasien ini pernah sakit apa saja, pasien ini karakternya bagaimana.

Dengan demikian, dokter menjadi lebih hati-hati dalam melayani pasien. Kegunaan lain kalau data pasiennya ada, petugas dokter yang berikutnya bisa memperhatikan catatan sebelumnya. Kebiasaan seperti ini perlu ditanamkan terus menerus kepada semua dokter di klinik. Asumsinya, kalau sistem kerjanya baik duitnya tidak bisa bocor. Kalau dulu sulit dijalankan sistem kerja seperti ini, sekarang semuanya sudah berjalan dengan lancar.

Selain itu, membangun kerja sama ini tidak hanya dalam lingkungan internal dan

perusahaan eksternal seperti perusahaan asuransi ternaman. Terbukti klinik ini sudah menjalankan kerja sama dengan 2 perusahaan asuransi kesehatan ternama. Rata-rata 4000 kepala untuk 2 perusahaan asuransi kesehatan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Yang menciptakan budaya organisasi di Klinik Dr Eko adalah owner. Owner berhasil merekrut karyawan/ti yang memiliki komitmen yang sama dan cita-cita yang sama dalam membangun Klinik yang dikelolanya.

Alasan owner mendirikan Klinik Dr Eko karena pertama, sudah ada trust/kepercayaan dari masyarakat terhadap Dr Eko yang menjadi pendiri dan owner Klinik Dr Eko; kedua, karena sudah ada brand image dari nama Dr Eko. Pasien sudah memiliki image dokter yang melayani pasien di Klinik Dr Eko adalah semuanya dipanggil Dr Eko oleh pasien yang datang.

Karakteristik budaya organisasi di Klinik Dr Eko disosialisasikan kepada petugas medis Klinik Dr Eko dalam menjalankan tugas pelayanan setiap hari untuk dihayati karyawan/ti. Petugas medis dalam bekerja mengacu pada slogan, motto, visi dan misi serta tujuan organisasi. Semua dokter yang ada di sini tunduk dan taat terhadap peraturan yang ditetapkan owner melalui slogan yang mereka pergunakan setiap hari yaitu yang datang berobat langsung sembuh ketika pulang. Harapannya, setiap pasien yang datang ke Klinik Dr Eko kembali menjadi hidup sehat.

Pilar-pilar yang ditanamkan oleh owner terhadap karyawan/ti di Klinik Dr Eko yaitu mempunyai cita-cita yang sama, membangun kerja yang berkarakter, disiplin, tanggung jawab, rajin, kejujuran, kerja keras, melayani dengan hati, rendah hati, membangun nilai kerjasama.

**Saran**

1. Pihak manajemen dan owner sebaiknya perlu dialog secara teratur dengan karyawan untuk bisa menangkap pikiran pendiri dalam meningkatkan pelayanan terhadap pasien di Klinik Dr Eko.
2. Kepada pemerintah sebaiknya melakukan monitoring atas keberadaan pelayan publik khususnya bidang kesehatan demi meningkatkan pelayanan terhadap publik.
3. Kepada pengelola perguruan tinggi yang memiliki fakultas kedokteran, keperawatan, kebidanan sebaiknya melakukan magang di Klinik Dr Eko demi meningkatkan mutu pelayanan tenaga medis ke depannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustini fauzia. 2010. Manajemen Sumber Manusia. Medan: Hasibuan, Malayu S.P. 2005.
- Delta Franata. 2011. *Prilaku dan Budaya Organisasi: softskill*  
.....1994. *Teori Organisasi Struktur*, Jakarta
- Getuk. 2006. Prilaku Organisasi
- Irianto, Jusuf. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Laudon, Kenneth C. dan Laudon, Jane P. 2012. Sistem Informasi Manajemen, Mengelola Perusahaan Digital, Buku 1 Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Lunenburg, Fred C. 2011. *“Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z”*. National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal, VoL. 29, Number 4: 1-9.
- Noviantoro, Tri. Good Habits for a Great Life International Human Resource Management: Analisis Budaya Perusahaan MNC (*Multinational Corporation*) Berbasis Jepang di Indonesia
- Rahma, S., Suhandana, G.A., dan Suarni, Ni Kt. 2013, *“Kontribusi Efektivitas Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar”*. e-Journal, Vol 4: 1-12.
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Tintami, Lila., Pradhanawati, Ari., dan Susanto, Hari. 2012. *“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus”*. e-Journal, Vol. 2, No.1: 1-8.
- <http://ambarwadi.blogspot.com/2010/04/pengertian-budaya-organisasi.html>  
<http://aqua.com>  
<http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertian-budaya-organisasi.html>