

# **Analisis Implementasi Strategi dari Perspektif Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen**

Oleh:

**Dhean Gandara**

*Program Studi SI Manajemen*

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya*

*dheangandara@gmail.com*

Dosen Pembimbing:

**Siti Aisjah**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat perspektif kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mendukung implementasi strategi dan pencapaian tujuan organisasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Objek penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sisi kepemimpinan, direktur memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas yang disepakati bersama dengan pemerintah kabupaten dan diterima oleh pegawai. Direktur juga dapat mengarahkan, memberi contoh, dan memotivasi karyawan. Sedangkan dari segi budaya organisasi, Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen mendasarkan budaya pada peraturan yang berlaku. Nilai-nilai yang dibangun antara lain keikhlasan, keramahan, pembelajaran, kebersamaan, dan disiplin. Selain budaya organisasi yang berdasarkan regulasi, budaya organisasi informal berupa relasi atasan dan bawahan juga diwujudkan melalui ngobrol dan minum kopi bersama saat istirahat, menekuni hobi yang sama seperti bersepeda atau memancing, dan gathering informal lainnya. Kepemimpinan dan budaya organisasi mendukung penerapan strategi dan pencapaian tujuan rumah sakit.

**Kata Kunci: Implementasi Strategi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi**

***Strategy Implementation Analysis Using Leadership and Organizational Culture  
Perspective at dr. Soedirman Regional Public Hospital Kebumen***

By:

**Dhean Gandara**

*Study Program SI Management*

*Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya*

*dheangandara@gmail.com*

Supervisor:

**Siti Aisjah**

**ABSTRACT**

*This study aims to look at the perspective of leadership and organizational culture in supporting strategy implementation and achieving organizational goals. This type of research is a qualitative descriptive study. The object of this research is dr. Soedirman General Regional Hospital Kebumen. The results show that from the leadership side, the director has a clear vision, mission, and goals that were mutually agreed upon with the district government and accepted by employees. The director can also direct, set an example, and motivate employees. Meanwhile, in terms of organizational culture, dr. Soedirman Regional General Hospital Kebumen based the culture on the applicable regulations. The values that are built include sincerity, friendliness, learning, togetherness, and discipline. In addition to an organizational culture based on regulations, informal organizational culture in the form of superior and subordinate relationships is also manifested through chatting and drinking coffee together during breaks, pursuing the same hobbies such as cycling or fishing, and other informal gatherings. Leadership and organizational culture support the implementation of strategy and the achievement of hospital goals.*

***Keywords: Strategy Implementation, Leadership, Organizational Culture***

## 1. PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan merupakan hak setiap warga negara yang dijamin dalam UUD RI Tahun 1945. Pasal 28H ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyebutkan bahwa “Setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan setiap warga negara mempunyai hak atas pelayanan kesehatan.” Rumah Sakit merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan.

Secara etis rumah sakit memang bukan sekedar institusi yang berorientasi pasar yang berujung pada profitabilitas, tetapi juga mengemban fungsi sosial dalam memberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Setiap rumah sakit mengemban kewajiban untuk melaksanakan fungsi sosial. Pasal 29 ayat (1) poin f UU Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit mengungkapkan

bahwa setiap rumah sakit mempunyai kewajiban untuk melaksanakan fungsi sosial antara lain dengan memberikan fasilitas pelayanan pasien tidak mampu atau miskin, pelayanan gawat darurat tanpa uang muka, mobil ambulans gratis, pelayanan korban bencana dan kejadian luar biasa, atau bakti sosial bagi misi kemanusiaan. Berdasarkan Penjelasan UU Nomor 44 Tentang Rumah Sakit pengertian fungsi sosial rumah sakit adalah bagian dari tanggung jawab yang melekat pada setiap rumah sakit, yang merupakan ikatan moral dan etik dari rumah sakit dalam membantu pasien khususnya yang kurang atau tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan akan pelayanan kesehatan.

Kewajiban untuk menjalankan fungsi sosial namun tetap dapat beroperasi secara berkelanjutan menuntut rumah sakit untuk menerapkan manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran. Manajemen

strategis sangat penting dalam tata kelola rumah sakit agar fungsi sosial sebagai amanat undang-undang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa mengganggu penyelenggaraan layanan kesehatan di rumah sakit itu sendiri.

Manajemen strategi membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi (Yunus, 2016:9). Manfaat manajemen strategis menurut Yunus (2016:9) meliputi manfaat finansial dan nonfinansial.

Tahapan umum manajemen strategi menurut David (2017) terdiri atas *strategy formulation* (formulasi/perumusan strategi), *strategy implementation* (implementasi strategi), dan *strategy evaluation* (evaluasi strategi). Implementasi strategi sering disebut sebagai "*action stage*" dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi pegawai dan direktur untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan-tindakan. Tahapan ini membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan

dari seluruh elemen organisasi demi tercapainya tujuan bersama.

Implementasi strategi lebih bersifat operasional yang dirinci dari strategi maupun kebijakan yang telah diformulasikan sebelumnya. Penerapan strategi merupakan perwujudan strategi maupun kebijakan organisasi secara lebih spesifik ke dalam suatu tindakan, yaitu melalui pengembangan struktur organisasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi (Pearce dan Robinson, 2016:297). Implementasi strategi yang baik memungkinkan visi dan misi organisasi menjadi lebih realistis dalam pencapaiannya.

Pearce dan Robinson (2016:366) menyatakan bahwa kepemimpinan organisasi merupakan suatu proses dan praktek dari pelaksana kunci untuk mengarahkan anggota organisasi ke arah pencapaian visi seiring dengan berjalannya waktu dan membentuk pimpinan organisasi untuk masa yang akan datang serta membina budaya organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dari implementasi strategi yang efektif. Dalam hal ini ada dua isu

kepemimpinan yang sangat penting, yaitu peran CEO (*Chief Executive Officer*) dan penunjang direktur kunci.

Sedangkan budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting (seringkali tidak diungkapkan) yang dianut oleh semua anggota organisasi. Asumsi tersebut menjadi asumsi bersama melalui internalisasi di kalangan anggota organisasi (Pearce dan Robinson, 2016:382). Setiap organisasi atau organisasi tentu memiliki budaya yang berbeda-beda yang dijalankan bersama. Keyakinan dan nilai-nilai organisasi akan menjadi lebih bermakna jika setiap anggota memandang keyakinan dan nilai-nilai tersebut sebagai pedoman berperilaku yang baik dalam organisasi.

Rumah sakit yang menjadi objek penelitian ini yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soedirman Kebumen yang beralamat di Jalan Lingkar Selatan, Muktisari, Kecamatan Kebumen, Kabupaten Kebumen. RSUD dr. Soedirman Kebumen menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Penetapan sebagai

BLUD tersebut dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dengan menerapkan pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik bisnis yang sehat. Hal tersebut untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang kesehatan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum.

Sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), RSUD dr. Soedirman Kebumen tidak hanya memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai fungsi sosial tetapi juga diperbolehkan menerapkan praktik bisnis yang sehat. Untuk mencapai tujuannya sebagai BLUD, rumah sakit menerapkan manajemen strategi.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **Manajemen Strategi**

Kata strategi juga merupakan kata turunan dari dalam bahasa Yunani *stratēgos* yang dapat diterjemahkan sebagai komandan militer pada demokrasi Athena. Strategi, suatu kata yang berasal dari istilah militer, yang

artinya serangkaian rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Di bidang militer, penggunaan kata strategi dibedakan dengan kata taktik, yang lebih menekankan pada pelaksanaan pertempuran. Sedangkan strategi lebih menekankan pada bagaimana berbagai pertempuran dilaksanakan. Perbedaan mendasar antara strategi bisnis dengan strategi militer adalah bahwa strategi bisnis diformulasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi berdasarkan asumsi kompetisi; sedangkan strategi militer berdasarkan asumsi konflik (Aryowibowo, 2017).

### **Kepemimpinan**

Menurut Pearce dan Robinson (2016:366), kepemimpinan organisasi adalah suatu proses dan praktek dari pelaksana kunci untuk membimbing dan mengarahkan anggota organisasi ke arah pencapaian visi, seiring dengan berjalannya waktu serta membentuk pimpinan organisasi untuk masa yang akan datang dan membina budaya organisasi. Kepemimpinan organisasi melibatkan kegiatan pada dua sektor utama. Pertama adalah membimbing

organisasi untuk melakukan kegiatan perubahan yang terus menerus. Kedua adalah menyiapkan kemampuan untuk memimpin dan mengatasi beragam perubahan yang terjadi terus menerus.

Kepemimpinan merupakan satu elemen penting dari implementasi strategi yang efektif. Dalam hal ini ada dua isu kepemimpinan yang sangat penting, yaitu peran CEO dan penunjukan direktur kunci. CEO merupakan katalis kunci dalam manajemen strategi. Pejabat ini paling bertanggung jawab atas keberhasilan suatu strategi. Selain itu, penunjukan dan penempatan direktur yang tepat di posisi yang tepat juga krusial dalam implementasi strategi. Mempercayai orang-orang yang menduduki posisi direktorial kunci berkaitan langsung dengan harapan manajemen puncak bahwa suatu strategi akan dilaksanakan secara optimal oleh semua lini manajemen.

### **Budaya Organisasi**

Secara sederhana, budaya merupakan adat istiadat yang sudah berkembang dengan pengetahuan masyarakat yang telah disepakati oleh

kelompok-kelompok tertentu. Selanjutnya, budaya adalah suatu kebiasaan bersama atau pola asumsi dasar yang ditemukan ataupun dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka belajar untuk menghadapi masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, oleh sebab itu dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, berperasaan sehubungan masalah-masalah yang dihadapinya (Marwan dkk, 2020:35).

Menurut Pearce dan Robinson (2016:382), budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting (seringkali tidak diungkapkan) yang dianut oleh semua anggota organisasi. Asumsi tersebut menjadi asumsi bersama melalui internalisasi di kalangan anggota organisasi. Secara umum budaya (kultur) mengandung 3 kaidah, yaitu kultur akibat pengaruh lingkungan bisnis; kultur bawaan dari pendiri, pemimpin, dan pegawai; serta

kultur bersama.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Jenis dan Sifat Penelitian**

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kualitatif. Sifat penelitian ini sendiri adalah pengembangan. Penelitian pengembangan merupakan bentuk penelitian yang memberikan penambahan variabel dan/atau indikator baru. Penelitian terdahulu dengan variabel dan metode yang sama pernah dilakukan, namun pada penelitian ini ada perbedaan objek.

#### **Lokasi dan Periode Penelitian**

Penelitian dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen sebagai objeknya. RSUD dr. Soedirman Kebumen berlokasi di Jalan Lingkar Selatan, Muktisari, Kebumen. Waktu penelitian secara umum dilaksanakan bulan September sampai dengan November 2020.

#### **Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari

sumber data pertama atau tangan pertama di lapangan. Data ini diperoleh dengan cara observasi, diskusi, dan wawancara kepada beberapa informan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui internet dari website resmi rumah sakit.

### **Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan berbagai jenis metode pengumpulan data yang bertujuan untuk menjaga independensi. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan yaitu:

#### 1. Penelaahan Dokumen

Terdapat beberapa data yang diperoleh dari dokumen-dokumen di rumah sakit. Dokumen tersebut diperoleh atas izin dari pihak rumah sakit dan bukan dokumen yang bersifat rahasia. Atas dokumen-dokumen tersebut dilakukan penelaahan data-data untuk mendukung penelitian ini.

#### 2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada

obyek yang diteliti. Observasi dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis terhadap elemen-elemen Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen. Metode ini dilakukan untuk mengamati perilaku informan di dalam organisasi baik melalui kegiatan formal seperti rapat maupun kegiatan informal.

#### 3. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dengan wawancara, maka dalam penelitian akan diketahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal itu tidak bisa ditemukan melalui observasi. Teknik ini dilakukan dengan berkomunikasi secara langsung terhadap informan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen, baik wawancara biasa maupun wawancara mendalam.

### **Metode Analisis Data**

#### 1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian mencari tema dan polanya. Dengan mereduksi data maka data penting akan tersaring dan mempermudah proses penelitian selanjutnya.

## 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, flowchart, dan sejenisnya. Bentuk yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks naratif. Menyajikan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

## 3. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan

data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian dilakukan kembali ke lapangan, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

## **Pemeriksaan Keabsahan Data**

Dalam penelitian ini, pemeriksaan validitas dan reabilitas data yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik sebagai berikut.

### 1. Triangulasi

Triangulasi diperlukan pada tahap analisis data terutama ketika peneliti hendak mengarah pada kesimpulan. Triangulasi yakni melihat suatu realita dari berbagai sudut pandang atau perspektif sehingga lebih kredibel dan akurat. Lebih spesifik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Hal ini dapat dicapai salah satunya dengan cara membandingkan hasil wawancara narasumber satu dengan narasumber atau informan penelitian yang lain.

## 2. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi di sini adalah adanya bahan pendukung untuk membuktikan data yang telah kita temukan. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu dicek silang dengan data-data di dokumen jika memang relevan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Implementasi Strategi

#### Kepemimpinan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa direktur lebih berfokus pada hal-hal yang strategis dibanding hal-hal yang teknis. Untuk urusan teknis didelegasikan kepada kepala bidang dan kepala bagian yang bersangkutan. Direktur dalam membangun kompetensi organisasi melakukan pembagian tugas kepada kepala bagian atau kepala bidang untuk mengkoordinasikan bawahannya yang bertujuan mencapai tujuan bersama. Kunci keberhasilan dalam membangun sumber daya manusia terletak pada pemimpin yang peduli. Dalam penerimaan tenaga kerja baru, calon

pegawai sebelum memulai bekerja diberikan pendidikan dan latihan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk mendapatkan tenaga profesional, dilakukan pengembangan pegawai baik berupa pelatihan, pembimbingan, dan lainnya. Direktur juga mampu mengelola rumah sakit dengan baik, dibuktikan dengan pencapaian realisasi kinerja yang memenuhi target selama masa jabatannya.

#### Budaya Organisasi

Berdasarkan penjelasan unsur-unsur pendukung budaya organisasi, disimpulkan bahwa dalam hal profesionalisme kualitas pegawai organisasi sudah memenuhi standar kualitas organisasi. Keterlibatan pemimpin organisasi terhadap masalah-masalah di luar pekerjaan yang dialami oleh bawahan dilakukan di antaranya, memberikan santunan kepada pegawai yang mengalami sakit, hadir dan memberikan sumbangan pada acara penting (khitanan, pernikahan, dan hajatan lain) yang diadakan pegawai, datang saat ada pegawai yang meninggal, dan lain-lain. Sedangkan

untuk membina hubungan antarpribadi yang baik diwujudkan salah satunya dengan kegiatan informal yang sering mereka lakukan seperti mengobrol ketika jam istirahat, menekuni hobi yang sama, dan kegiatan informal lain. Kepercayaan kepada rekan kerja dapat dilihat ketika seorang pegawai mengalami kesulitan, dia tidak malu untuk meminta bantuan kepada rekannya, dikarenakan suasana keterbukaan yang dibangun dalam rutinitas kerja. Sikap rela membantu dilakukan dengan menjenguk teman yang sedang sakit atau membantu mengerjakan pekerjaan teman dan saling tolong menolong. Dalam hal keteraturan setiap pegawai berkewajiban menaati peraturan yang berlaku dan berusaha sebaik-baiknya menghindari perbuatan atau tingkah laku yang bertentangan dengan tata tertib kerja yang berlaku di organisasi.

Melalui pemberian upah dan gaji, pegawai memperoleh keadilan dan merasa dihargai serta dipenuhi kebutuhan hidupnya.

Integrasi diwujudkan dengan perilaku pegawai yang loyal dengan

mampu bekerja secara maksimal. Kerja sama yang terjalin baik di antara pegawai diwujudkan melalui koordinasi bersama antara teman satu tim, adanya komunikasi, peduli kepada teman, atasan, dan pelanggan dan berusaha menjalankan pekerjaan sesuai peraturan, kapasitas, dan ruang lingkup pekerjaan. Namun integrasi tersebut baru dilakukan untuk pegawai-pegawai yang kebetulan di tim tugas yang sama atau berkaitan, untuk seluruh pegawai karena banyaknya jumlah pegawai maka belum semuanya saling mengenal.

RSUD dr. Soedirman Kebumen memberikan pandangan bahwa nilai integrasi berupa loyalitas dan dedikasi serta kerja sama, merupakan nilai paling utama yang ditanamkan sejak awal pegawai mulai bekerja. Organisasi beranggapan bahwa apabila nilai-nilai tersebut tinggi atau dijaga oleh para pegawai, maka nilai-nilai lain seperti profesionalitas, sikap terbuka, dan saling membantu antar pegawai akan tumbuh dengan sendirinya untuk memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Budaya

organisasi yang telah ditetapkan oleh rumah sakit akan menambah kekuatan dan efektivitas pelaksanaan strategi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi di RSUD dr. Soedirman Kebumen memiliki peran masing-masing terhadap implementasi strategi organisasi. Kedua elemen ini saling berhubungan satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan peranannya. Kepemimpinan dan budaya organisasi yang seperti ini ternyata mampu mendukung kinerja rumah sakit, dibuktikan dengan tercapainya target-target organisasi.

### Saran

1. Selain memiliki kemampuan manajerial secara strategis, akan menjadi lebih baik jika manajemen juga mempunyai kemampuan teknis sehingga bisa mengawasi kinerja teknis bawahannya.
2. Jumlah pegawai yang banyak mempunyai potensi untuk melakukan sinergi yang hebat jika

seluruh pegawai saling mengenal dan berintegrasi bersama mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu dapat dilakukan kegiatan-kegiatan yang dapat mengenalkan dan menyatukan seluruh pegawai.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

Anggito, Albi dan Setiawan, Johan. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Jejak, Sukabumi.

Aryowibowo, Reynardy B. 2017. "Pengaruh Strategi terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi (Studi pada PT Angkasa Pura II Persero)". *Skripsi*.

Cole, Kris. 2019. *Leadership & Management – Theory & Practice (7<sup>th</sup> edition)*. Cengage Learning Australia, Victoria.

David, Fred R. dan David, Forest R. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (sixteenth edition)*. Pearson Education Limited, New Jersey.

Faturahman, Burhanudin M. 2018. "Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi". *Madani Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan Vol. 10 No. 1 2018 (1-11)*.

Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Diterjemahkan oleh Gina Gania. Erlangga, Jakarta.

- Hofstede, Geerts. 1994. *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. Harper Collins Publisher, London.
- Ilmi, Zainal. 2016. “Pendekatan Teoretis: Determinan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategi Bisnis”. In *Forum Ekonomi* (Vol. 18, No. 1).
- Ismayanto, M. Idham. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Strategi Bisnis UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Bogor”. *Thesis*.
- Marwan dkk. 2020. *Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis*. Yayasan Kita Menulis, Medan.
- Matondang, M. H. 2009. *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Strategik*. Pustaka, Jakarta.
- Mulyani, Eka F. 2017. “Analisis Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Strategis, dan Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Implementasi Strategi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat”. *Thesis*.
- Nikpour, Amin. 2017. “The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee’s Organizational Commitment”. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Pearce, John A. dan Richard B. Robinson. 2016. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Diterjemahkan oleh Nia Pramita Sari. Salemba Empat, Jakarta.
- Rukajat, Ajat. 2018. *Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Deepublish, Yogyakarta.
- Schein, Edgar H. dan Schein, Peter A. 2019. *The Corporate Culture Survival Guide (third edition)*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Sumantri. 2017. “Analisis Implementasi Strategi pada Organisasi Es Batu CV. Dumpi Agung Lamongan”. *Skripsi*.
- Sutrisno, Edy. 2018. *Budaya Organisasi*. Prenadamedia Group, Jakarta.
- Yunus, Eddy. 2016. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Republik Indonesia. 1945. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sekretariat Negara, Jakarta.
- Republik Indonesia. 2009. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. Sekretariat Negara, Jakarta.
- Laman resmi Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedirman Kebumen <https://rsuddrsoedirman.kebumenkab.go.id/>