



Analisis Pengaruh Pengalaman Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial di Rumah Sakit

Monica Pramana*, Rinawati

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya (ARS)

Alamat: Jl. Sekolah Internasional No 1-2, Antapani, Bandung

Korespondensi: Monicapramana2205@gmail.com

Abstract. *Decision-making is a critical managerial function in hospitals that determines operational success and the quality of healthcare services. This study aims to analyze the influence of work experience and organizational culture on managerial decision-making in hospital settings. An observational design with a descriptive-analytic approach was employed. The study involved hospital management staff who are directly engaged in the decision-making process. Data were collected using an open-ended questionnaire developed based on indicators of work experience and organizational culture. The findings indicate that greater work experience enhances an individual's ability to evaluate alternatives and make effective decisions. Moreover, an organizational culture that promotes collaboration, open communication, and innovation plays an essential role in accelerating the decision-making process. In conclusion, work experience and organizational culture are key factors that significantly influence the quality of managerial decision-making in hospitals.*

Keywords: *Decision-making, Work Experience, Organizational Culture, Hospital Management*

Abstrak. Pengambilan keputusan merupakan fungsi penting dalam manajemen rumah sakit yang menentukan keberhasilan operasional serta mutu pelayanan. Proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh berbagai faktor di antaranya pengalaman kerja dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan di rumah sakit. Desain penelitian yang digunakan adalah observasional dengan pendekatan deskriptif analitik. Subjek penelitian adalah staf manajemen rumah sakit yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka yang dikembangkan berdasarkan indikator pengalaman kerja dan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja seseorang, semakin baik kemampuan dalam menilai alternatif dan mengambil keputusan yang efektif. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung kerja sama, komunikasi terbuka, dan inovasi berperan penting dalam mempercepat proses pengambilan keputusan. Dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dan budaya organisasi merupakan dua faktor penting yang memengaruhi kualitas pengambilan keputusan manajerial di rumah sakit.

Kata kunci: Pengambilan keputusan, Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, Manajemen Rumah Sakit

LATAR BELAKANG

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan publik menghadapi kompleksitas tinggi dalam setiap proses pengambilan keputusan. Keputusan manajerial yang diambil memiliki dampak langsung terhadap efisiensi operasional, mutu pelayanan, serta kepuasan pasien (Handayani et al., 2020). Dalam konteks manajemen modern, pengambilan keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh rasionalitas individu, tetapi juga oleh faktor faktor

Received November 04, 2025; Revised November 10, 2025; Accepted November 17, 2025

**Corresponding author, e-mail address*

organisasi seperti pengalaman kerja dan budaya organisasi (Blettner, Kotiloglu, & Lechler, 2023). Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh individu selama bekerja (Hermawan, 2022). Pengalaman memungkinkan manajer mengenali pola masalah, menilai risiko, dan menentukan alternatif keputusan dengan lebih tepat (Dewi & Nugroho, 2021). Sementara itu, budaya organisasi memengaruhi bagaimana nilai, norma, dan keyakinan bersama membentuk cara individu berperilaku dan mengambil keputusan dalam organisasi (Schein, 2017). Budaya yang kuat dan positif misalnya budaya komunikasi terbuka, kolaborasi, inovasi, dan akuntabilitas dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku atau tidak jelas dapat menghambat alur komunikasi, memperlambat proses pengambilan keputusan, dan menurunkan efektivitas manajerial (Nugraha, R., & Muchtar, A. H, 2021). Pada tingkat rumah sakit, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi antarunit, memperkuat *sense of ownership*, dan meminimalkan konflik, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan terarah. Penelitian lain menunjukkan bahwa rumah sakit dengan budaya organisasi yang adaptif memiliki kapasitas lebih baik dalam menghadapi perubahan kebijakan, kebutuhan pasien, dan tantangan operasional (Pristiwanto, Suriadi, & Anggiani, 2024). Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan manajerial di rumah sakit. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan efektivitas proses pengambilan keputusan (Kemenkes RI, 2022).

KAJIAN TEORITIS

Pengalaman Kerja menurut pendapat Martoyo adalah lama waktu karyawan bekerja di tempat kerja mulai saat diterima di tempat kerja hingga sekarang. Menurut Foster pengalaman kerja merupakan suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Menurut Sutrisno pengalaman kerja adalah kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan semua tugas dan kewajibannya berdasarkan pada pengalamannya di suatu bidang pekerjaan karyawan tersebut (Ilham, 2022).

Indikator pengalaman kerja meliputi : 1) Lama Waktu Bekerja; 2) Tingkat pengetahuan; 3) Penguasaan Tugas Kerja (Mahaputra, 2022). Pengalaman kerja tidak hanya diukur berdasarkan lamanya bekerja, tetapi juga pada kedalaman kompetensi dan keragaman pengalaman yang dimiliki. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang lebih panjang memungkinkan seseorang mengenali pola kerja, risiko, dan cara mengatasi masalah dengan lebih efektif. Seseorang dengan pengalaman yang tinggi cenderung memiliki intuisi dan kecepatan dalam mengambil keputusan (Pratama & Nuryanto, 2021). Penelitian lain oleh Yuliani et al. (2023) menemukan bahwa pengalaman kerja mendukung peningkatan efisiensi dan efektivitas pekerjaan melalui pemahaman yang lebih baik terhadap prosedur operasional dan dinamika organisasi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pelayanan publik seperti rumah sakit.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi berbagai aspek, termasuk pengambilan keputusan. Selain itu budaya organisasi meliputi nilai, norma dan kebiasaan dalam sebuah organisasi dimana hal itu yang akan mempengaruhi cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi antar anggota organisasi. Budaya organisasi yang mendukung transparansi dan partisipasi memiliki pengaruh positif dalam pengambilan keputusan. Partisipasi ini membuat individu merasa lebih dihargai dan berkontribusi dalam menggapai tujuan bersama. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu yang ada dalam organisasi sehingga mampu mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Tambunan et al, 2025). Penelitian terbaru mendukung pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas manajerial. Sari & Wibowo (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif mendorong inovasi serta memperkuat kemampuan manajer dalam menghadapi perubahan. Selain itu, Wijaya & Lestari (2020) menemukan bahwa rumah sakit dengan budaya organisasi yang kuat memiliki koordinasi yang lebih baik antar unit kerja, sehingga proses pengambilan keputusan berjalan lebih cepat dan tepat. Dalam konteks pelayanan kesehatan, budaya organisasi juga berperan dalam membentuk komitmen, kedisiplinan, dan kualitas pelayanan. Pristiwanto et al. (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan keterlibatan tenaga kesehatan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Penelitian lain oleh Nugroho & Putri (2023) menunjukkan bahwa budaya

organisasi yang mendukung kerja sama dan akuntabilitas dapat memperkuat kemampuan pemimpin dalam menentukan keputusan strategis di lingkungan rumah sakit.

Pengambilan Keputusan (*decision making*) merupakan proses memilih satu alternatif tindakan terbaik dari beberapa pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Coulter, 2018). Pengambilan keputusan adalah proses yang selalu ada pada kehidupan manusia yang melibatkan pemilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diharapkan (Saputra et al, 2024). Pengambilan keputusan sebagai inti dari proses manajerial, di mana seorang manajer menggunakan pertimbangan rasional dan informasi yang tersedia untuk memecahkan masalah organisasi. Dalam konteks organisasi, pengambilan keputusan tidak hanya bersifat individual tetapi juga kolektif, karena melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan dan persepsi yang berbeda. Oleh sebab itu, kemampuan mengambil keputusan menjadi indikator penting dalam efektivitas manajerial (Robbins & Coulter, 2018). Pengambilan keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti kualitas informasi, pengalaman, dinamika tim, serta budaya organisasi. Harrison & Lock (2020) menegaskan bahwa keputusan yang efektif tidak hanya bergantung pada rasionalitas, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam mengelola informasi dan mengantisipasi risiko. Sementara itu penelitian lain menjelaskan bahwa keputusan yang melibatkan partisipasi anggota organisasi cenderung menghasilkan solusi yang lebih komprehensif dan mudah diimplementasikan karena adanya dukungan kolektif (Kim & Mauborgne, 2022).

Faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam berorganisasi dibagi menjadi beberapa: Pertama, keadaan internal organisasi yang mencakup kondisi keuangan, kemampuan karyawan, peralatan, struktur organisasi dan informasi yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Kedua, tersedianya informasi untuk memahami dan mencari solusi dalam pemecahan masalah yang baru atau berbeda dari sebelumnya. Ketiga, keadaan eksternal organisasi mencakup kondisi ekonomi, sosial, politik, hukum, dan budaya yang dapat mempengaruhi organisasi sebagai sistem terbuka. Keempat, kepribadian dan keterampilan pengambil keputusan termasuk penilaian, kebutuhan, tingkat inteligensi, kapasitas, dan keterampilan yang tercermin dalam nilai-nilai kepribadian dan gaya kepemimpinan mereka (Saputra et al, 2024).

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan observasional deskriptif analitik yang bertujuan menggambarkan serta menganalisis pengaruh pengalaman kerja dan budaya organisasi dengan pengambilan keputusan manajerial tanpa melakukan intervensi. Lokasi penelitian dilakukan di rumah sakit PB pada periode November 2025. Populasi penelitian adalah staf manajemen yang terdiri dari kepala bidang, kepala instalasi, supervisor, dan manajer unit. Sampel diambil secara *purposive sampling* dengan kriteria bekerja minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka yang dikembangkan berdasarkan indikator pengalaman kerja dan budaya organisasi. Data dianalisis dengan metode analisis tematik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengumpulan data dilakukan di RS PB yang berlokasi di Pangkalpinang pada periode November 2025. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan beberapa pertanyaan terbuka yang dikembangkan sesuai indikator pengalaman kerja dan budaya organisasi. Penelitian melibatkan lima orang informan yang berasal dari berbagai unit kerja di rumah sakit, terdiri dari kepala bidang, kepala instalasi, supervisor, dan manajer unit. Lama bekerja responden bervariasi antara empat hingga sebelas tahun, sehingga seluruh informan memiliki pengalaman yang cukup dalam proses pelayanan rumah sakit dan pengambilan keputusan manajerial di unit masing-masing.

Unit kerja responden tersebar pada bagian casemix, marketing, instalasi gawat darurat (IGD), administrasi, serta layanan medis dan penunjang medis. Keberagaman posisi memberikan sudut pandang yang kaya dalam menggambarkan dinamika pengambilan keputusan di rumah sakit. Variasi pengalaman dan jabatan ini memberikan dasar kuat dalam mengidentifikasi pola umum mengenai pengaruh pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan manajerial.

Pengalaman Kerja Membentuk Pola Pikir dan Intuisi dalam Pengambilan Keputusan

Pengalaman kerja memberikan kontribusi penting terhadap kemampuan manajer dalam membaca situasi, memahami konteks operasional, serta memproyeksikan dampak keputusan yang akan diambil. Responden menekankan bahwa pengalaman memperkuat intuisi, meningkatkan ketepatan analisis, dan membantu mempercepat proses pengambilan keputusan terutama dalam situasi yang mendesak.

Pengalaman yang panjang juga membangun kepercayaan diri dalam membuat keputusan yang berdampak pada pelayanan pasien dan kelancaran operasional rumah sakit. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Coulter (2018) bahwa pengalaman merupakan salah satu fondasi terbentuknya *managerial judgment* yang kuat. Ilham (2022) juga menegaskan bahwa pengalaman kerja memperkaya kemampuan kognitif dan afektif karyawan dalam merespons tantangan organisasi.

Dengan demikian, pengalaman kerja berperan sebagai modal penting dalam menciptakan kemampuan mengambil keputusan yang lebih matang, terutama pada lingkungan kerja medis yang dinamis dan kompleks.

Budaya Organisasi Mendukung Kolaborasi dan Konsistensi dalam Pengambilan Keputusan

Budaya organisasi yang baik terutama budaya komunikasi, musyawarah, dan profesionalisme mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih objektif dan terstruktur. Responden menilai bahwa keterbukaan informasi, kerja sama antarunit, serta koordinasi yang baik menjadi faktor utama dalam menghasilkan keputusan yang dapat diterima dan dijalankan dengan efektif.

Budaya organisasi yang menekankan kolaborasi juga memfasilitasi pertukaran informasi antarbagian, sehingga keputusan menjadi lebih komprehensif dan mempertimbangkan berbagai perspektif. Hal ini memperkuat temuan Tambunan et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang partisipatif mempengaruhi kualitas keputusan manajerial dan menciptakan keselarasan dalam operasional rumah sakit.

Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang terbuka atau hierarkis dapat menjadi hambatan, seperti lambatnya alur komunikasi maupun proses persetujuan. Namun pada

penelitian ini, sebagian besar responden menyatakan bahwa budaya di rumah sakit sudah cukup mendukung kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan.

Integrasi Pengalaman dan Budaya Organisasi Menentukan Efektivitas Pengambilan Keputusan Manajerial

Efektivitas pengambilan keputusan tidak hanya bergantung pada salah satu faktor, tetapi merupakan hasil integrasi antara pengalaman kerja dan budaya organisasi. Pengalaman memberikan kemampuan analitis dan kepekaan situasional, sementara budaya organisasi menyediakan kerangka kolaboratif untuk merumuskan keputusan yang tepat.

Sinergi antara aspek individual (pengalaman) dan konteks organisasi (budaya) menciptakan keputusan yang lebih cepat, tepat, dan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit. Robbins dan Coulter (2018) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan manajerial merupakan hasil interaksi antara kemampuan manajer dan lingkungan organisasi yang mendukung. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian ini, di mana pengalaman dan budaya muncul sebagai dua faktor yang saling menguatkan.

Penelitian ini juga mendukung temuan Tambunan et al. (2022) bahwa budaya organisasi dapat memperkuat dampak pengalaman kerja dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, efektivitas keputusan manajerial akan optimal ketika rumah sakit mampu membangun budaya kerja yang baik sekaligus memfasilitasi peningkatan pengalaman dan kapasitas staf.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manajerial di rumah sakit dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan budaya organisasi. Pengalaman kerja menjadi unsur yang memperkaya intuisi dan kemampuan analitis manajer dalam menghadapi kondisi kompleks. Temuan ini konsisten dengan teori pengambilan keputusan Robbins dan Coulter (2018) yang menyatakan bahwa pengalaman merupakan basis utama bagi manajer dalam mengurangi ketidakpastian dalam keputusan.

Budaya organisasi muncul sebagai elemen yang membentuk lingkungan pengambilan keputusan. Budaya yang kolaboratif dan komunikatif berkontribusi pada efektivitas keputusan, sebagaimana diungkapkan oleh Tambunan et al. (2022). Hal ini menunjukkan

bahwa keputusan manajerial yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh ekosistem kerja yang mendukung.

Integrasi keduanya menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif. Pengalaman memungkinkan manajer memahami masalah secara mendalam, sedangkan budaya organisasi mengarahkan proses tersebut agar berjalan sesuai nilai, norma, dan tujuan layanan rumah sakit. Temuan ini sesuai dengan Ilham (2022) yang menjelaskan bahwa pengalaman kerja dan konteks organisasi merupakan dua faktor yang mempengaruhi kualitas kontribusi karyawan dalam organisasi.

Secara umum, penelitian ini memperlihatkan bahwa pengambilan keputusan manajerial merupakan hasil interaksi antara kompetensi individu dan kondisi organisasi. Rumah sakit yang ingin meningkatkan efektivitas keputusan perlu memperhatikan penguatan terhadap kedua aspek tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dan budaya organisasi memiliki kontribusi penting dalam membentuk kualitas pengambilan keputusan manajerial di rumah sakit. Hasil data yang dianalisis melalui pendekatan tematik mengungkap bahwa semakin tinggi tingkat pengalaman kerja seorang manajer, semakin matang pula kemampuan mereka dalam mengidentifikasi masalah, mengevaluasi alternatif solusi, serta mengambil keputusan yang tepat dan cepat dalam situasi klinis maupun administratif. Pengalaman kerja terbukti menjadi dasar pembentukan intuisi profesional dan penilaian kritis yang dibutuhkan dalam lingkungan rumah sakit yang kompleks. Selain itu, budaya organisasi yang kuat ditandai oleh komunikasi yang terbuka, nilai kerja sama, serta dukungan antarunit membantu menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk pengambilan keputusan yang kolaboratif dan transparan. Budaya organisasi yang positif memperkuat rasa tanggung jawab dan keterlibatan manajer dalam proses pengambilan keputusan, sementara budaya yang lemah atau tidak konsisten berpotensi menghambat alur komunikasi dan menimbulkan ketidakjelasan dalam pelaksanaan keputusan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa budaya organisasi dan pengalaman kerja

merupakan dua faktor dominan dalam efektivitas manajerial, meskipun terdapat beberapa perbedaan temuan terkait sejauh mana budaya organisasi memengaruhi kecepatan versus kualitas keputusan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kombinasi antara pengalaman kerja yang memadai dan budaya organisasi yang mendukung merupakan fondasi utama bagi terciptanya proses pengambilan keputusan manajerial yang efektif di rumah sakit. Keduanya saling melengkapi dan tidak dapat berdiri sendiri dalam meningkatkan kinerja manajemen fasilitas pelayanan kesehatan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar rumah sakit dapat meningkatkan kapasitas manajernya melalui pelatihan berkelanjutan, pendampingan, dan penugasan yang memperluas pengalaman kerja sehingga kemampuan analisis dan pengambilan keputusan dapat berkembang lebih optimal. Selain itu, penguatan budaya organisasi perlu menjadi prioritas dengan membangun komunikasi yang terbuka, kerja sama antardepartemen, serta penerapan nilai-nilai organisasi secara konsisten. Dengan memperkuat kedua aspek tersebut, proses pengambilan keputusan manajerial di rumah sakit diharapkan menjadi lebih efektif, cepat, dan selaras dengan tujuan pelayanan kesehatan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan rasa syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Pengalaman Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial di Rumah Sakit” dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya peneliti sampaikan kepada pihak manajemen dan seluruh staf rumah sakit yang telah memberikan kesempatan, bantuan, serta kerja sama selama proses pengumpulan data berlangsung.

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen rumah sakit, serta menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan manajerial di lingkungan organisasi kesehatan.

DAFTAR REFERENSI

- Blettner, D., Kotiloglu, S., & Lechler, T. G. (2023). Unfinished business: Integrating individual decision-makers' experience and incentives to organizational performance feedback theory. *Frontiers in Psychology*, 14, 1166185. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1166185>
- Dewi, R., & Nugroho, A. (2021). Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja dan pengambilan keputusan manajerial. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 145–156.
- Hermawan, E. (2022). The effect of experience, skill and environment on decision making (literature review study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 752–761. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i4.1296>
- Ilham, M. (2022). Peran pengalaman kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan: Suatu tinjauan teoritis dan empiris. *JMM Unram – Master of Management Journal*, 11(1), 13–20. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i1.695>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2022). Fair process in managerial decision-making: Enhancing organizational commitment. *Management Review Quarterly*, 72(3), 633–650.
- Mahaputra, M. R. (2023). Hubungan kinerja manajerial terhadap pengalaman kerja dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah dan Muamalah*, 1(1), 44–55. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v1i1.6>
- Nugraha, R., & Muchtar, A. H. (2021). Peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 8(2), 112–120.
- Nugroho, B., & Putri, D. (2023). Organizational culture and strategic decision-making in healthcare institutions. *Journal of Health Management*, 25(2), 145–158.
- Pratama, R., & Nuryanto, H. (2021). Work experience as a determinant of employee performance in public service organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 480–495.
- Pristiwanto, B., Suriadi, S., & Anggiani, S. (2022). Organizational culture and employee engagement in hospital performance. *Health Services Review*, 18(3), 210–222.
- Pristiwanto, B., Suriadi, S., & Anggiani, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan tenaga kesehatan dan dampaknya pada kinerja rumah sakit: Tinjauan literatur tentang tren dan praktik terkini. Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti & Universitas Trisakti.
- Sari, R., & Wibowo, A. (2021). Adaptive organizational culture and managerial innovation in public sector organizations. *Journal of Management and Organization*, 27(4), 512–525.
- Saputra, A. A., Situmorang, G. F., Hidayat, R., & Kusumasari, I. R. (2023). Proses pengambilan keputusan yang diterapkan dalam organisasi dan manajemen. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit Indonesia*, 12(2), 45–56.
- Tambunan, R. A., Hasibuan, W. A., Arifin, A., & Iqbal, M. (2025). Dampak budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan manajerial. *MAJIM: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://jurnal.penerbitdaarulhuda.my.id/index.php/MAJIM/article/view/3762>
- Wijaya, H., & Lestari, A. (2020). The role of organizational culture in improving coordination and decision-making in hospitals. *Hospital Administration Journal*, 12(2), 95–108.

- Yuliani, T., Wicaksono, B., & Arifin, S. (2023). Work experience and operational effectiveness: Evidence from public healthcare institutions. *Health Services Management Research*, 36(1), 45–54.
- Handayani, P. W., Hidayat, R., & Pinem, A. A. (2020). *Manajemen rumah sakit dan kualitas pelayanan kesehatan di Indonesia*. Jakarta: UI Press
- Harrison, J., & Lock, D. (2020). *Advanced decision-making in management*. London: Routledge.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Boston: Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons
- Kemenkes RI. (2022). *Pedoman manajemen rumah sakit untuk peningkatan mutu pelayanan*. Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.