



**DIAGNOSIS PROFIL BUDAYA ORGANISASI PUSKESMAS DENGAN
PENDEKATAN *COMPETING VALUES FRAMEWORK*
(STUDI PADA PUSKESMAS MANGLI, PUSKESMAS JEMBER KIDUL
DAN PUSKESMAS PANTI DI KABUPATEN JEMBER)**

SKRIPSI

Oleh

**Yasmin Alissa
NIM 072110101099**

**BAGIAN ADIMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS JEMBER
2011**



**DIAGNOSIS PROFIL BUDAYA ORGANISASI PUSKESMAS DENGAN
PENDEKATAN *COMPETING VALUES FRAMEWORK*
(STUDI PADA PUSKESMAS MANGLI, PUSKESMAS JEMBER KIDUL
DAN PUSKESMAS PANTI DI KABUPATEN JEMBER)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat menyelesaikan perkuliahan program strata satu pada Fakultas Kesehatan Masyarakat (S1) dan mencapai gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat

Oleh

**Yasmin Alissa
NIM 072110101099**

**BAGIAN ADIMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

PERSEMBAHAN

Atas berkat dan rahmat Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Sumiyati dan Ayahanda A. Hari Tjahjono yang tanpa mengenal lelah membesarkan anak-anaknya dengan penuh kasih sayang dan memberikan makna sebuah kesederhanaan hidup, selalu mendoakan dan memotivasi penulis dalam menempuh pendidikan, serta berkorban apapun demi kelancaran penulis dalam menempuh pendidikan sampai saat ini. Semoga penulis bisa menjadi apa yang diharapkan dan bisa membanggakan kedua orang tua.
2. Almarhum Kakekku Madra'i Sastroutomo dan Almarhum Nenekku Juariyah, Kakekku Siswanto dan Almarhum Nenekku Sumarni, yang telah memberikan kebahagiaan dan kehadiran orangtua bagi penulis serta atas kasih sayang dan didikan yang berarti sehingga penulis sedikit demi sedikit bisa membanggakan orang tua dan bisa memaknai semua nasihat yang diberikan.
3. Adikku satu-satunya, Dika Maulana Rahman yang juga telah mendukung dan memberikan semangat serta kebahagiaan sebuah keluarga. Semoga menjadi saudara yang bisa membanggakan kedua orang tua dan mampu mencapai apa yang dicita-citakan.
4. Guru- guruku sejak Taman Kanak- kanak sampai Perguruan Tinggi yang telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran.
5. Bapak dan Ibu Guru yang telah mendidik penulis sejak duduk di bangku Taman Kanak-kanak hingga Sekolah Menengah Atas serta Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu, bimbingan dan nasehat dengan penuh kesabaran serta menanamkan kedisiplinan;

6. Seluruh keluarga besar dan staf di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember serta almamater Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember yang penulis banggakan.
7. Keluarga masa depanku yang selalu dinantikan kehadirannya, semoga menjadi keluarga yang sakinah, bahagia dan mampu mencapai semua cita-citanya.
8. Dong Bang Shin Ki (Hero Jaejoong, U-know Yunho, Micky Yoochun, Xiah Junsu, Max Changmin) yang telah hadir dan memberikan dukungan melalui lagu, semangat yang tak pernah putus setitik pun dan persahabatan kalian. 5=1 Always Keep The Faith!

MOTO

“Hai orang-orang yang beriman bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (diperbatasan negerimu) dan bertawakalah kepada Allah supaya kamu beruntung.” *)

If you want something you've never had, you must be willing to do something you've never done **)

Being happy can be hard work sometimes. It is like maintaining a nice home - you've got to hang on to your treasures and throw out the garbage ***)

*) Departemen Agama. 2009. *Al-quran dan Terjemahannya*. Jakarta (QS Al Imran 200)

***) Thomas Jefferson. 2011. *Inspirational Words of Wisdom* [informasi online].
<http://www.wow4u.com/> [14 Juni 2011]

****) Andrew Matthews. 2011. *Inspirational Words of Wisdom* [informasi online].
<http://www.wow4u.com/> [14 Juni 2011]

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yasmin Alissa

NIM : 072110101069

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul : *Diagnosis Profil Budaya Organisasi Puskesmas Dengan Pendekatan Competing Values Framework (Studi pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul dan Puskesmas Panti di Kabupaten Jember)* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Juni 2011

Yang menyatakan,

Yasmin Alissa

NIM 072110101099

SKRIPSI

DIAGNOSIS PROFIL BUDAYA ORGANISASI PUSKESMAS DENGAN PENDEKATAN *COMPETING VALUES FRAMEWORK* (STUDI PADA PUSKESMAS MANGLI, PUSKESMAS JEMBER KIDUL DAN PUSKESMAS PANTI DI KABUPATEN JEMBER)

Oleh

**Yasmin Alissa
NIM 072110101099**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Hj. Sri Utami, S.KM., MM

Dosen Pembimbing Anggota : Abu Khoiri, S.KM., M.Kes

PENGESAHAN

Skripsi berjudul *Diagnosis Profil Budaya Organisasi Puskesmas dengan Pendekatan Competing Values Framework (Studi pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul dan Puskesmas Panti di Kabupaten Jember)* telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember pada :

Hari, tanggal : Selasa, 14 Juni 2011

Tempat : Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember

Tim Penguji

Ketua,

Sekretaris

Nuryadi, S.KM., M.Kes
NIP 19720916 200112 1 001

Abu Khoiri, S.KM., M.Kes.
NIP 19790305 200501 1 002

Anggota I

Anggota II

Hj. Sri Utami, S.KM., M.M.
NIP 140 075 0647

dr. Lilik Lailiyah, M.Kes
NIP 140 323 538

Mengesahkan,

Dekan,

Drs. Husni Abdul Gani, M.S.
NIP 19560810 198303 1 003

*Diagnosis of Organizational Culture Profile in Public Health Centers using
Competing Values Framework Approach
(Study on Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul and Puskesmas Panti in
Jember District)*

Yasmin Alissa

*Department of Administration and Health Policy
Faculty of Public Health
Jember University*

ABSTRACT

Public Health Center is the spearhead of health services in Indonesia, which describes the quality of health services provided by government. Therefore, make a good performance of health center and maintain a qualified health care provider is a must. The main issues relating to the organization performance is the organizational culture. Linkages between performance of organizations with a cultural has been proved in previous studies. This study aims to assess the organizational culture profile of Public Health Center with diagnosis of dominant culture using Competing Values Framework approach. It was a quantitative and descriptive study with a cross sectional design. The study was conducted in May to June 2011, at three selected Public Health Centers, there are Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, and Puskesmas Panti that have different visit rate. There were 44 respondents of the three Public Health Center selected by saturated sampling technique. The instrument used is OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), which has proven its validity and has been published internationally. The results showed that the dominant organizational culture types for the current situation at the Puskesmas Mangli is the market type, clan culture type on Puskesmas Jember Kidul and hierarchy culture types on Puskesmas Panti. While the dominant culture for the preferred situation in all three health centers are a clan culture type.

Keywords: performance, organizational culture, public health centers, competing values framework,

RINGKASAN

Diagnosis Profil Budaya Organisasi Puskesmas menggunakan Pendekatan *Competing Values Framework* (Studi pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul dan Puskesmas Panti di Kabupaten Jember); Yasmin Alissa; 072110101099; 2011; 119 halaman; Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.

Puskesmas sebagai sarana pelayanan kesehatan terdepan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan masyarakat dengan mutu yang baik dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat. Dalam rangka menjamin masyarakat terhadap akses pelayanan kesehatan dasar di Pemerintah Daerah yaitu Puskesmas sesuai dengan ukuran-ukuran yang ditetapkan Pemerintah, maka diterapkannya Standar Pelayanan Minimal (SPM) (Depkes, 2008). Salah satu SPM kesehatan yang ditetapkan adalah SPM tingkat kunjungan rawat jalan (*visit rate*) pada Puskesmas. Trend *visit rate* Puskesmas di Kabupaten Jember tahun 2007 sebesar 41,54%, tahun 2008 sebesar 41,01%, tahun 2009 sebesar 46,65% dan tahun 2010 sebesar 48,95%. Trend tersebut masih belum memenuhi SPM Kabupaten Jember yaitu sebesar 50% pada tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 dan sebesar 60% pada tahun 2010. Capaian tingkat kunjungan rawat jalan rata-rata di seluruh Puskesmas di Kabupaten Jember cenderung meningkat dengan tahun 2010. Namun, nilai tersebut masih berada di bawah SPM *Visit Rate* (60% pada tahun 2010). Dapat dilihat seberapa besar masyarakat memanfaatkan Puskesmas adalah salah satunya dari nilai *visit rate* (tingkat kunjungan rawat jalan) tersebut. Rendahnya capaian pelayanan dalam hal ini belum tercapainya SPM *visit rate* tersebut oleh Puskesmas dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah faktor pesaing, faktor lingkungan, faktor masyarakat, dan faktor budaya organisasi (Yuniar, 2007). Dalam hal ini Cameron dan Quinn (2000) telah mengembangkan suatu kerangka untuk mendiagnosis profil

budaya suatu organisasi yang dinamakan dengan teori ‘*Competing Values Framework*’. Oleh karena itu, analisis terhadap profil budaya organisasi Puskesmas menjadi strategis untuk perencanaan personel, perbaikan kinerja, maupun evaluasi program kesehatan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiagnosis profil budaya organisasi Puskesmas dengan menggunakan pendekatan *Competing Values Framework* yang meliputi kajian atribut budaya organisasi, jenis budaya dominan, dan interpretasi keefektifan budaya organisasi berdasarkan pendekatan tersebut pada tiga Puskesmas pilihan berdasarkan capaian SPM *Visit Rate* tahun 2010. Puskesmas tersebut yaitu Puskesmas Mangli dengan *visit rate* 97,26%, Puskesmas Jember Kidul dengan *visit rate* 60,01%, dan Puskesmas Panti dengan *visit rate* 18,94% . Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan berdasarkan waktunya menggunakan pendekatan *cross sectional*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 44 sampel dari ketiga Puskesmas pilihan yang diambil berdasarkan teknik sampling jenuh. Data yang diperoleh selanjutnya dikaji menggunakan pendekatan *competing values framework*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dominan yang dimiliki masing-masing Puskesmas untuk situasi saat ini adalah tipe budaya *market* pada Puskesmas Mangli, tipe budaya *clan* pada Puskesmas Jember Kidul, dan tipe budaya *hierarchy* pada Puskesmas Panti. Sedangkan untuk situasi mendatang, ketiga Puskesmas memiliki harapan tipe budaya yang sama yaitu tipe budaya *clan*. Masing-masing tipe budaya tersebut menunjukkan keefektifitan organisasi yang berbeda berdasarkan kajian interpretasi kekuatan budaya, ketidaksesuaian, keserasian, perbandingan budaya dan strategi perubahan budaya.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *”Diagnosis Profil Budaya Organisasi Puskesmas dengan Pendekatan Competing Values Framework (Studi pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul dan Puskesmas Panti di Kabupaten Jember)”*. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. Husni Abdul Gani, MS., selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember;
2. Abu Khoiri, S.KM., M.Kes. selaku Ketua Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember;
3. Alice Anjarsari, S.KM, Nuryadi S.KM., M.Kes, Abu Khoiri, S.KM., M.Kes dan Yennike Triherawati S.KM., M.Kes selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi pembimbing penulis selama masa kuliah;
4. Hj. Sri Utami, S.KM., M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU) dan Abu Khoiri, S.KM., M.Kes. selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA) yang telah memberikan motivasi, bimbingan, pemikiran dan perhatian serta meluangkan waktunya sehingga skripsi ini dapat disusun dengan baik;
5. Pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Jember yang telah memberikan izin bagi penulis dalam pelaksanaan penelitian ini, khususnya bagian Pelayanan Kesehatan seksi Kesehatan Dasar dan Penunjang yang telah membantu memberikan masukan terhadap skripsi ini selama proses magang.

6. dr. Dian Retno Safitri selaku Kepala Puskesmas Mangli, dr. Apsari selaku Kepala Puskesmas Jember Kidul dan dr. H. Hari Basuki selaku Kepala Puskesmas Panti Kabupaten Jember yang telah menyambut hangat dan memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini
7. Crew Agomong, sahabat-sahabatku Dani Hesti S, Ika Diniawati F dan Diana Qomariyah. Terimakasih telah menjadi sahabat, saudaraku, dan keluarga kecilku sejak SD sampai saat ini, terimakasih atas do'a dan dukungan penuh yang kalian berikan dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga kita dapat menjadi seperti apa yang kita impikan masing-masing dan sukses dunia akhirat, Amiiin.
8. Sahabat-sahabatku Syahvira, Devita, Vika, Dytha, Zulfa terimakasih telah menjadi sahabat terbaiku selama di Fakultas Kesehatan Masyarakat yang telah menemani kehidupan kampus selama 4 tahun, terima kasih atas kasih sayang dan dukungan terutama dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga hubungan persahabatan ini menjadi tali silaturahmi yang tidak akan pernah putus.
9. BEM Fakultas Kesehatan Masyarakat yang telah memberikan pengalaman yang sangat berharga dalam berorganisasi, kenangan persahabatan dan kekompakan selayaknya sebuah keluarga besar yang tidak akan pernah bisa dilupakan.
10. Teman-teman peminatan Administrasi Kebijakan dan Kesehatan angkatan 2007 (Vika, Elystina, Zulfa, Syafii, Iqbal, Sagita, Anggun, Diah, Syahrien, Elista, Erna, Andri, Rhizal) tercinta yang selalu kompak dan menjadi kebanggaan bagi peminatan AKK. Rasa terima kasih khusus untuk Sagita dan Zulfa bersama dengan penulis telah menjadi antek-antek "God of The East" dan saling berbagi canda dan tawa.
11. Teman-teman angkatan 2007 (ROMAN 7), teman-teman PBL Desa Sukamakmur Kecamatan Ajung Kabupaten Jember, dan teman-teman magang di Dinas Kesehatan Kabupaten Jember yang selama ini berjuang bersama dalam suka dan duka serta saran, kritik dan doa yang telah kalian berikan.
12. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga tulisan ini berguna bagi semua pihak yang memanfaatkannya. Atas perhatian dan dukungannya, penulis menyampaikan terima kasih.

Jember, Juni 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR SINGKATAN	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	5
1.3.1 Tujuan Umum	5
1.3.2 Tujuan Khusus	5
1.4 Manfaat	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Praktis	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Puskesmas	7
2.1.1 Pengertian Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas)	7

2.1.2	Konsep Dasar Puskesmas	8
2.1.3	Upaya Kesehatan Puskesmas	10
2.1.4	Manajemen Puskesmas	11
2.1.5	Penyelenggaraan Puskesmas	12
2.2	Perilaku Organisasi	13
2.3	Budaya Organisasi	15
2.3.1	Pengertian Budaya	15
2.3.2	Konsep Budaya Organisasi	17
2.3.3	Fungsi Budaya Organisasi	23
2.3.4	Proses Budaya Organisasi	24
2.3.5	Karakteristik Budaya Organisasi	27
2.3.6	Dampak Budaya Terhadap Manajemen	28
2.3.7	Hubungan antara Budaya dan Kinerja Perusahaan	29
2.7	Profil Budaya Organisasi (PBO) dengan model <i>Competing Values Framework</i>	30
2.7.1	Profil Dimensi Budaya	34
2.7.2	Profil Atribut Budaya	36
2.7.3	Tujuan dan Manfaat Profil Budaya Organisasi	37
2.7.4	<i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	37
2.8	Kerangka Konseptual	39
BAB 3.	METODE PENELITIAN	41
3.1	Jenis Penelitian	41
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	41
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian	42
3.3.1	Populasi Penelitian	42
3.3.2	Sampel Penelitian	42
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	43
3.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43

3.5.1	Variabel Penelitian	43
3.5.2	Definisi Operasional	44
3.6	Data dan Sumber Data	48
3.7	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	49
3.7.1	Teknik Pengumpulan Data	49
3.7.2	Instrumen Pengumpulan Data	49
3.8	Validitas dan Reliabilitas	51
3.9	Teknik Penyajian dan Analisis Data	51
3.7.1	Teknik Penyajian Data	51
3.7.2	Teknik Analisis Data	52
3.10	Alur Penelitian	54
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1	Gambaran Lokasi Penelitian	55
4.1.1	Puskesmas Mangli	55
4.1.2	Puskesmas Jember Kidul	56
4.1.3	Puskesmas Panti	56
4.2	Karakteristik Responden	57
4.2.1	Umur	57
4.2.2	Jenis Kelamin	58
4.2.3	Pendidikan	58
4.2.4	Masa Kerja	60
4.2.5	Jabatan	61
4.3	Atribut Budaya Organisasi	62
4.3.1	Karakteristik Organisasi Dominan	62
4.3.2	Kepemimpinan Organisasi	65
4.3.3	Manajemen Karyawan	70
4.3.4	Perekat Hubungan Organisasi	74
4.3.5	Penekanan Strategi	78

4.3.6	Kriteria Keberhasilan	82
4.4	Jenis Budaya Organisasi Dominan	87
4.4.1	Profil Budaya Organisasi Puskesmas Mangli	88
4.4.2	Profil Budaya Organisasi Puskesmas Jember Kidul	93
4.4.3	Profil Budaya Organisasi Puskesmas Panti	97
4.5	Intepretasi Keefektifan Organisasi berdasarkan Budaya Dominan Puskesmas dengan pendekatan <i>Competing Values Framework</i>	102
4.5.1	Kekuatan (<i>Strength</i>)	102
4.5.2	Ketidaksesuaian	103
4.5.3	Keserasian/Kecocokan (<i>Congruence</i>)	105
4.5.4	Perbandingan Budaya Dominan (<i>Comparison</i>)	106
4.5.5	Strategi Memprakarsai Perubahan Budaya Organisasi	107
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN	113
5.1	Kesimpulan	113
5.2	Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1	Adaptasi Budaya26
3.1	Variabel, Definisi operasional, Cara Pengumpulan data, dan Kriteria pengukuran.....44
3.2	Matriks Profil Budaya Organisasi50
3.3	Koefisien <i>Interval Consistency</i> menggunakan metode Alpha Cronbach's.....51
3.4	Matriks PBO-Model Pengolahan Data52
3.5	Jenis Budaya untuk Pengolahan Data(Group 1 s/d Group 6)52
4.1	Distribusi Frekuensi Umur Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti57
4.2	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti58
4.3	Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti59
4.4	Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti60
4.5	Distribusi Frekuensi Jabatan Fungsional Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti61
4.6	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Karakteristik Organisasi Dominan pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti.62
4.7	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Kepemimpinan Organisasi pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti66
4.8	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Manajemen Karyawan

	pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti	70
4.9	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Perekat Hubungan Organisasi pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti	74
4.10	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Penekanan Strategi pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti	78
4.11	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Kriteria Keberhasilan pada Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti	83
4.12	Tipe Budaya Dominan Situasi Sekarang dan Harapan Masa Datang di Puskesmas Mangli, Kabupaten Jember, Tahun 2011	88
4.13	Tipe Budaya Dominan Situasi Sekarang dan Harapan Masa Datang di Puskesmas Jember Kidul, Kabupaten Jember, Tahun 2011	93
4.14	Tipe Budaya Dominan Situasi Sekarang dan Harapan Masa Datang di Puskesmas Panti, Kabupaten Jember, Tahun 2011	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1	Tingkat-Tingkat dari Budaya20
2.2	Fungsi Budaya Organisasi24
2.3	Proses Organisasi Membentuk Budaya26
2.4	Dampak Budaya terhadap Kinerja dan Kepuasan.....26
2.5	Hirarki Budaya Korporat27
2.6	Hubungan Budaya, Keefektifan, dan Kinerja30
2.7	<i>Competing Values Framework</i> (Kerangka Nilai Bersaing)33
2.8	Kerangka Konseptual Penelitian39
3.1	<i>Mapping</i> Profil Dimensi Budaya53
3.2	Bagan Alur Penelitian.....54
4.1	Atribut Karakteristik Organisasi Dominan Puskesmas Mangli63
4.2	Atribut Karakteristik Organisasi Dominan Puskesmas Jember Kidul64
4.3	Atribut Karakteristik Organisasi Dominan Puskesmas Panti65
4.4	Atribut Kepemimpinan Puskesmas Mangli67
4.5	Atribut Kepemimpinan Puskesmas Jember Kidul68
4.6	Atribut Kepemimpinan Puskesmas Panti69
4.7	Atribut Manajemen Karyawan Puskesmas Mangli.....71
4.8	Atribut Manajemen Karyawan Puskesmas Jember Kidul72
4.9	Atribut Manajemen Karyawan Puskesmas Panti73
4.10	Atribut Perikat Hubungan Organisasi Puskesmas Mangli75
4.11	Atribut Perikat Hubungan Organisasi Puskesmas Jember Kidul76
4.12	Atribut Perikat Hubungan Organisasi Puskesmas Panti77
4.13	Atribut Penekanan Strategi Puskesmas Mangli79
4.14	Atribut Penekanan Strategi Puskesmas Jember Kidul80
4.15	Atribut Penekanan Strategi Puskesmas Panti81

4.16	Atribut Kriteria Keberhasilan Puskesmas Mangli.....	84
4.17	Atribut Kriteria Keberhasilan Puskesmas Jember Kidul	85
4.18	Atribut Kriteria Keberhasilan Puskesmas Panti.....	86
4.19	Profil Budaya Organisasi Puskesmas Mangli	90
4.20	Profil Budaya Organisasi Puskesmas Jember Kidul	95
4.21	Profil Budaya Organisasi Puskesmas Panti	99
4.22	Model Kompetensi Manajerial Kritis (MSAI).....	111

DAFTAR SINGKATAN

CVF	: <i>Competing Values Framework</i>
MSAI	: <i>Management Skills Assessment Instrument</i>
OCAI	: <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
PAB	: Profil Atribut Budaya
PBO	: Profil Budaya Organisasi
PDB	: Profil Dimensi Budaya
SDM	: Sumber Daya Manusia
SPM	: Standar Pelayanan Minimal

DAFTAR LAMPIRAN

- A. *Informed Consent*
- B. Kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI)
- C. Struktur Organisasi Puskesmas
- D. Data Primer Penelitian
- E. Dokumentasi Penelitian
- F. Surat Ijin Penelitian