



**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 ADMINISTRASI 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**

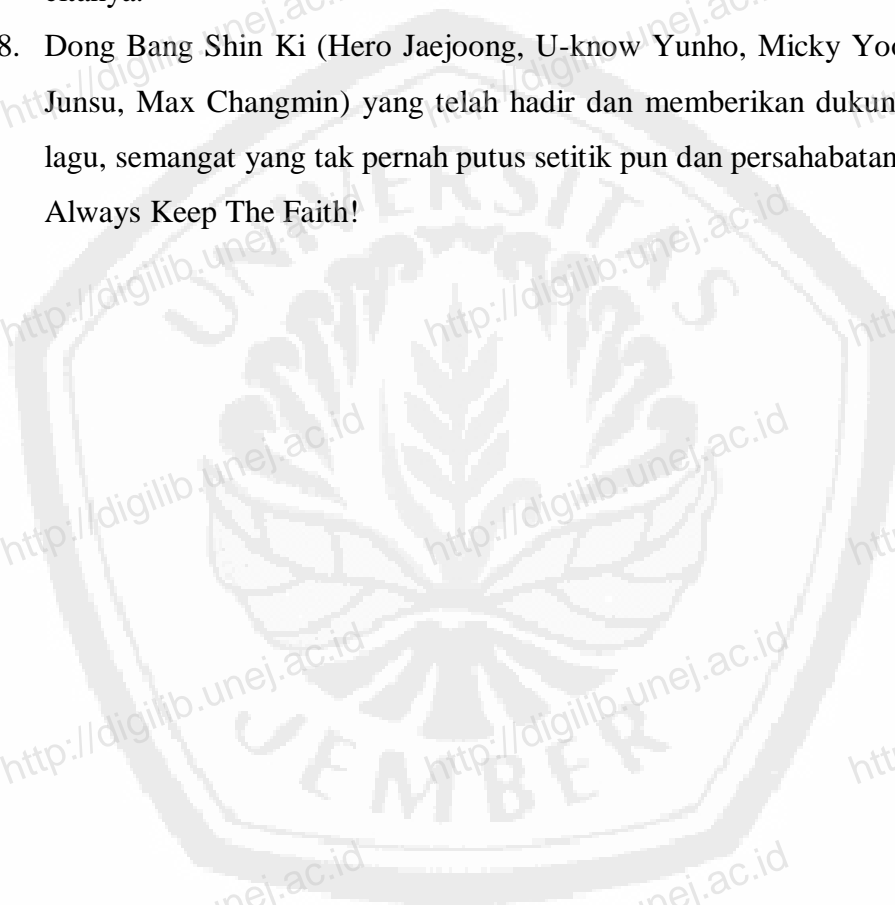
**2011**

## 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!

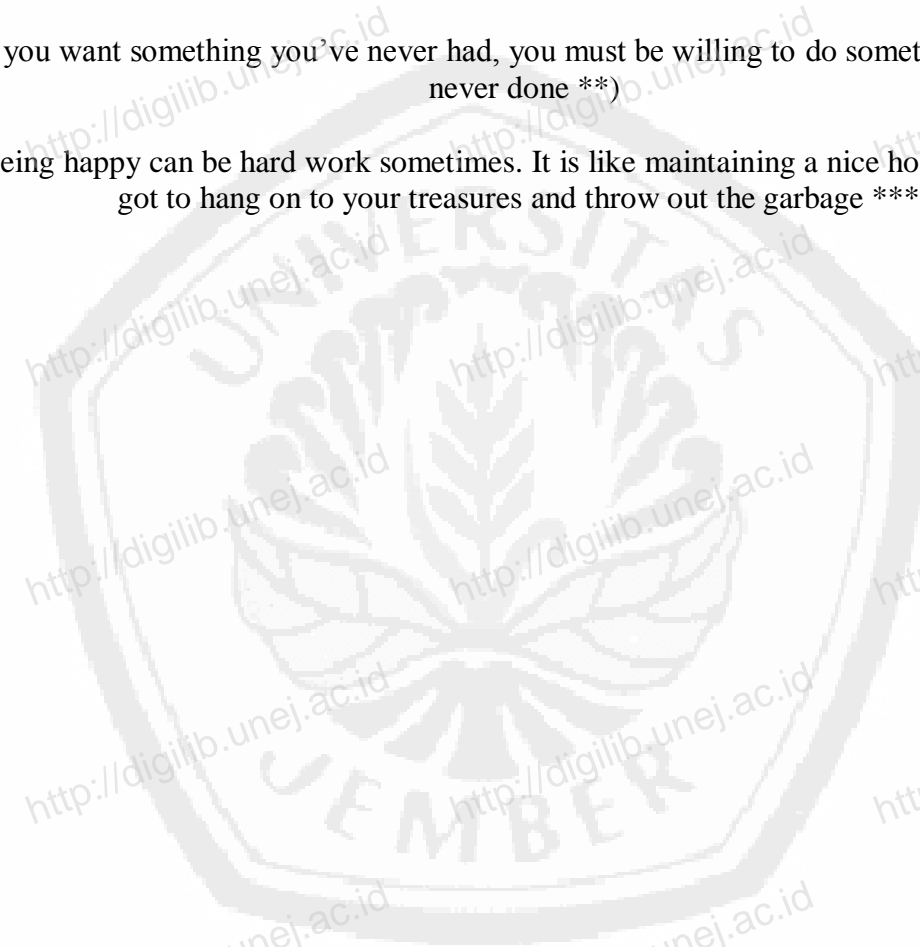


## MOTO

“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

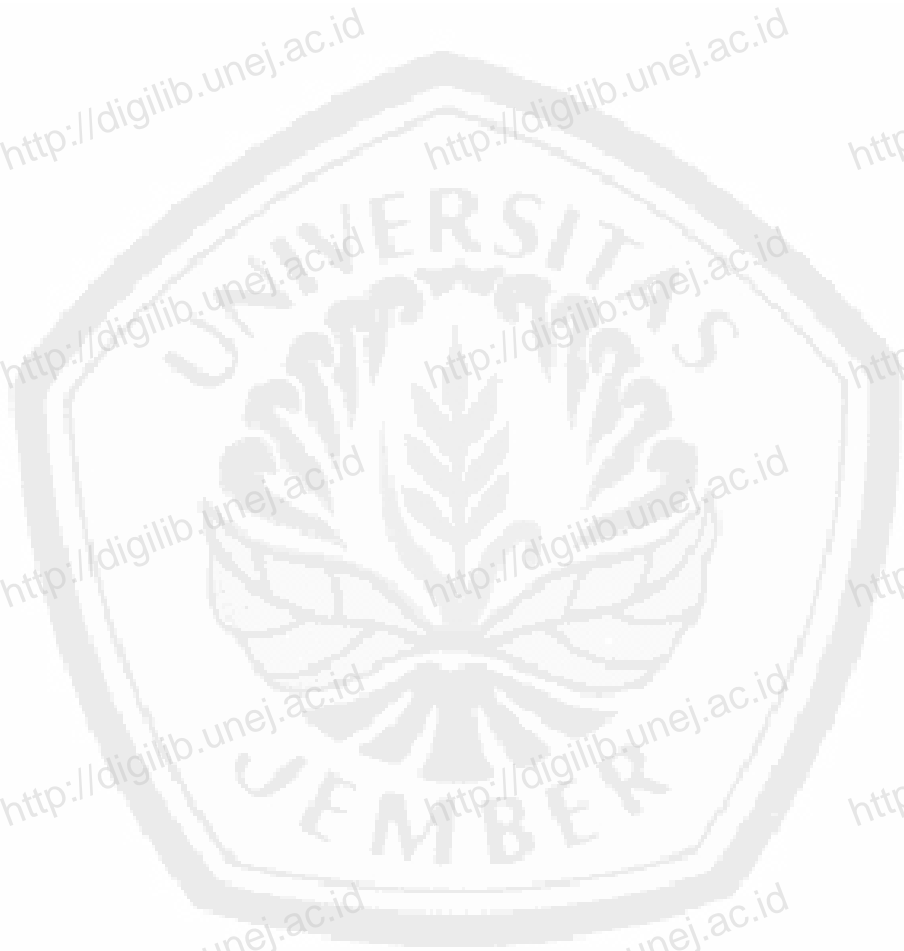
dr. Lilik Lailiyah, M.Kes  
NIP 140 323 538

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 :

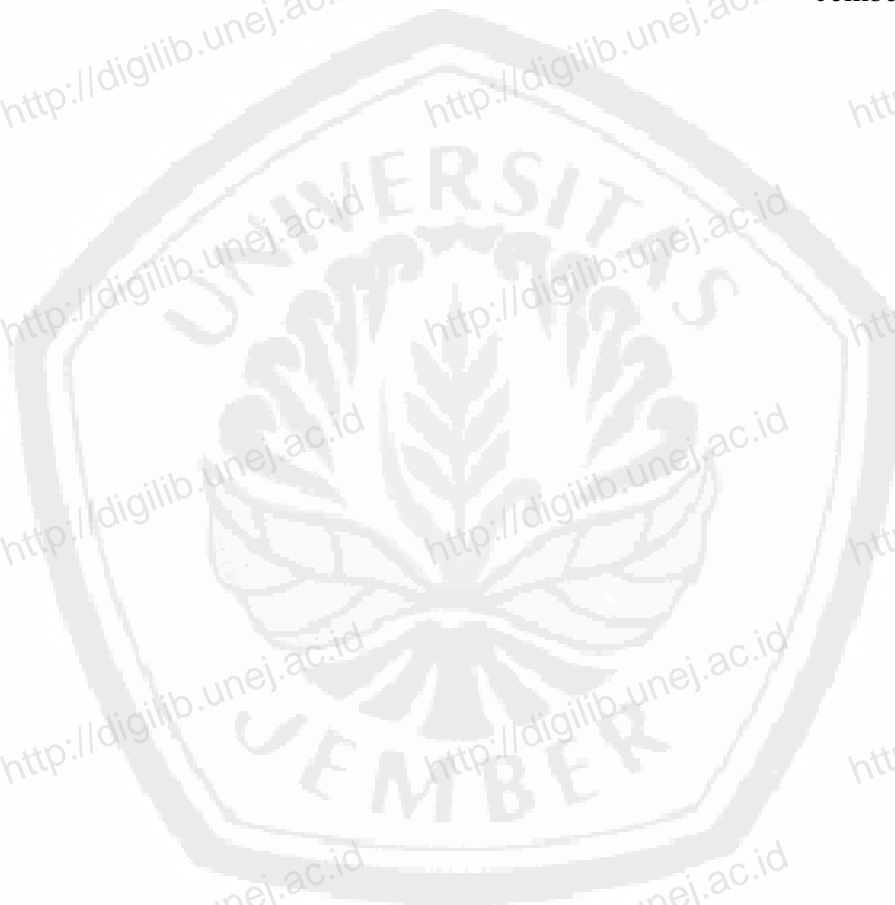
1. Drs. Husni Abdul Gani, MS., selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember;
2. Abu Khoiri, S.KM., M.Kes. selaku Ketua Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember;
3. Alice Anjarsari, S.KM, Nuryadi S.KM., M.Kes, Abu Khoiri, S.KM., M.Kes 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 terbaikku 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 mememanfaatkannya. Atas perhatian dan dukungannya, penulis menyampaikan terima kasih.

Jember, Juni 2011

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xxii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Tujuan</b> .....	<b>5</b>
1.3.1 Tujuan Umum .....	5
1.3.2 Tujuan Khusus .....	5
<b>1.4 Manfaat</b> .....	<b>6</b>
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	6
1.4.2 Manfaat Praktis .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Puskesmas</b> .....	<b>7</b>
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
<b>2.2</b>	<b>Perilaku Organisasi .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>Budaya Organisasi .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2.7</b>	<b>Profil Budaya Organisasi (PBO) dengan model <i>Competing Values</i> Framework .....</b>	<b>30</b>
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
<b>2.8</b>	<b>Kerangka Konseptual .....</b>	<b>39</b>
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Jenis Penelitian .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>Populasi dan Sampel Penelitian .....</b>	<b>42</b>
3.3.1	Populasi Penelitian .....	42
3.3.2	Sampel Penelitian .....	42
<b>3.4</b>	<b>Teknik Pengambilan Sampel .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....</b>	<b>43</b>

3.5.1	Variabel Penelitian .....	43
3.5.2	Definisi Operasional .....	44
<b>3.6</b>	<b>Data dan Sumber Data .....</b>	<b>48</b>
<b>3.7</b>	<b>Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....</b>	<b>49</b>
3.7.1	Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.7.2	Instrumen Pengumpulan Data .....	49
<b>3.8</b>	<b>Validitas dan Reliabilitas .....</b>	<b>51</b>
<b>3.9</b>	<b>Teknik Penyajian dan Analisis Data .....</b>	<b>51</b>
3.7.1	Teknik Penyajian Data .....	51
3.7.2	Teknik Analisis Data .....	52
<b>3.10</b>	<b>Alur Penelitian .....</b>	<b>54</b>
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>Gambaran Lokasi Penelitian .....</b>	<b>55</b>
4.1.1	Puskesmas Mangli .....	55
4.1.2	Puskesmas Jember Kidul .....	56
4.1.3	Puskesmas Panti .....	56
<b>4.2</b>	<b>Karakteristik Responden .....</b>	<b>57</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Atribut Budaya Organisasi .....</b>	<b>62</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Jenis Budaya Organisasi Dominan .....</b>	<b>87</b>
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
<b>4.5</b>	<b>Intepretasi Keefektifan Organisasi berdasarkan Budaya Dominan Puskesmas dengan pendekatan <i>Competing Values Framework</i> .....</b>	<b>102</b>
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
<b>BAB 5.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>113</b>
<b>5.1</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>113</b>
<b>5.2</b>	<b>Saran .....</b>	<b>114</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>116</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

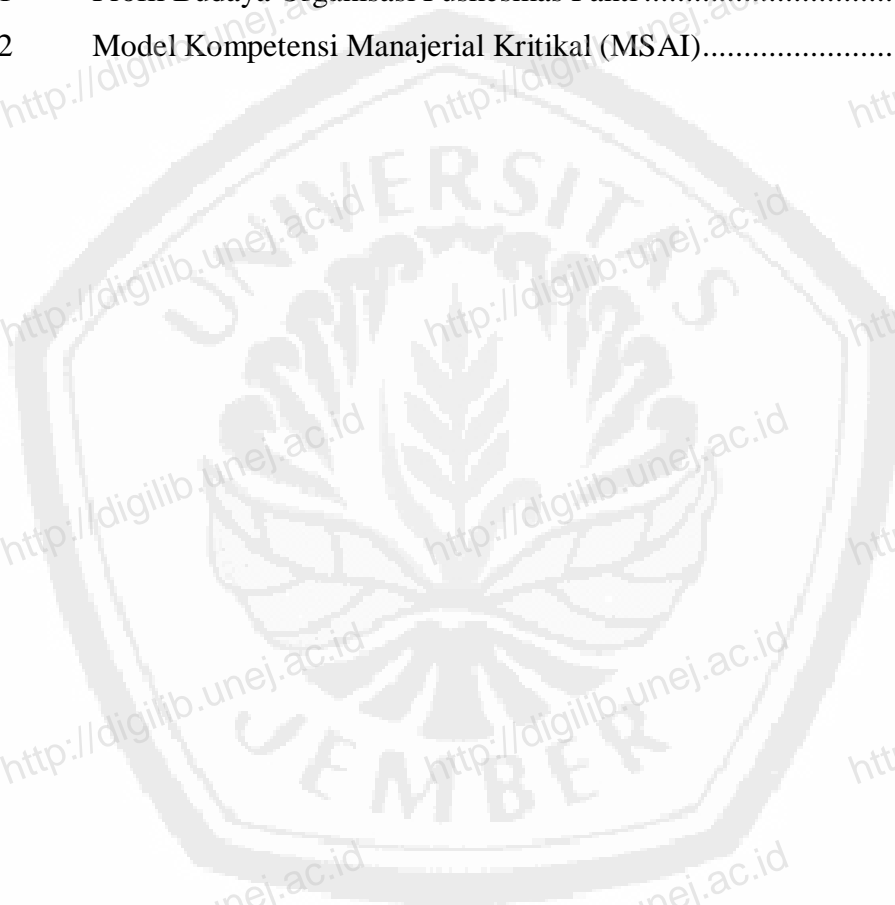
	Halaman
2.1	Adaptasi Budaya ..... 26
3.1	Variabel, Definisi operasional, Cara Pengumpulan data, dan Kriteria pengukuran..... 44
3.2	Matriks Profil Budaya Organisasi ..... 50
3.3	Koefisien <i>Interval Consistency</i> menggunakan metode Alpha Cronbach's..... 51
3.4	Matriks PBO-Model Pengolahan Data ..... 52
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 Panti ..... 57
4.2	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti ..... 58
4.3	Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti ..... 59
4.4	Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti ..... 60
4.5	Distribusi Frekuensi Jabatan Fungsional Responden di Puskesmas Mangli, Puskesmas Jember Kidul, dan Puskesmas Panti ..... 61
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 Panti ..... 66
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

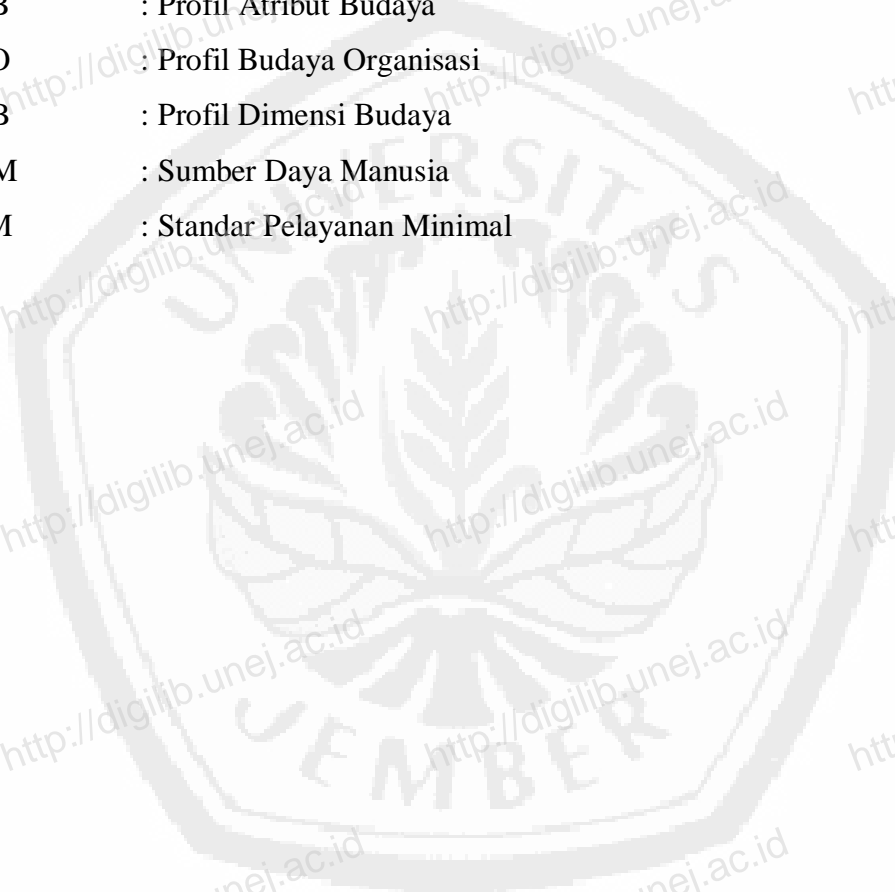
	Halaman
2.1	Tingkat-Tingkat dari Budaya ..... 20
2.2	Fungsi Budaya Organisasi ..... 24
2.3	Proses Organisasi Membentuk Budaya ..... 26
2.4	Dampak Budaya terhadap Kinerja dan Kepuasan ..... 26
2.5	Hirarki Budaya Korporat ..... 27
2.6	Hubungan Budaya, Keefektifan, dan Kinerja ..... 30
2.7	<i>Competing Values Framework</i> (Kerangka Nilai Bersaing) ..... 33
2.8	Kerangka Konseptual Penelitian ..... 39
3.1	<i>Mapping</i> Profil Dimensi Budaya ..... 53
3.2	Bagan Alur Penelitian ..... 54
4.1	Atribut Karakteristik Organisasi Dominan Puskesmas Mangli ..... 63
4.2	Atribut Karakteristik Organisasi Dominan Puskesmas Jember Kidul ..... 64
4.3	Atribut Karakteristik Organisasi Dominan Puskesmas Pantj ..... 65
4.4	Atribut Kepemimpinan Puskesmas Mangli ..... 67
4.5	Atribut Kepemimpinan Puskesmas Jember Kidul ..... 68
4.6	Atribut Kepemimpinan Puskesmas Pantj ..... 69
4.7	Atribut Manajemen Karyawan Puskesmas Mangli ..... 71
4.8	Atribut Manajemen Karyawan Puskesmas Jember Kidul ..... 72
4.9	Atribut Manajemen Karyawan Puskesmas Pantj ..... 73
4.10	Atribut Perikat Hubungan Organisasi Puskesmas Mangli ..... 75
4.11	Atribut Perikat Hubungan Organisasi Puskesmas Jember Kidul ..... 76
4.12	Atribut Perikat Hubungan Organisasi Puskesmas Pantj ..... 77
4.13	Atribut Penekanan Strategi Puskesmas Mangli ..... 79
4.14	Atribut Penekanan Strategi Puskesmas Jember Kidul ..... 80
4.15	Atribut Penekanan Strategi Puskesmas Pantj ..... 81

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

