



**HUBUNGAN ANTARA PROFIL BUDAYA ORGANISASI  
(MENGUNAKAN PENDEKATAN *COMPETING VALUES  
FRAMEWORK*) DENGAN KINERJA ORGANISASI  
PUSKESMAS DI KABUPATEN JEMBER  
TAHUN 2012**

**SKRIPSI**

Oleh

**Tabita Rionica Ayu Wijayani  
NIM 092110101069**

**BAGIAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**



**HUBUNGAN ANTARA PROFIL BUDAYA ORGANISASI  
(MENGUNAKAN PENDEKATAN *COMPETING VALUES  
FRAMEWORK*) DENGAN KINERJA ORGANISASI  
PUSKESMAS DI KABUPATEN JEMBER  
TAHUN 2012**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Studi Kesehatan Masyarakat (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat

Oleh

**Tabita Rionica Ayu Wijayani  
NIM 092110101069**

**BAGIAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2014**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Tuhan Yesus Kristus, Sang Juruselamat yang hidup, yang menjadi satu-satunya Sumber Pengharapan dan Sukacita Sejati bagi penulis. Semoga penulis senantiasa dimampukan untuk memuliakan nama-Nya melalui setiap pikiran, perkataan, dan perbuatan serta semakin bertumbuh serupa seperti Tuhan Yesus Kristus;
2. Mama Nurhaenik Herlihayani dan Papa Sapto Utomo yang tanpa mengenal lelah memberikan segenap kasih dan perhatian, mendidik dan mengajarkan hidup seturut kehendak Tuhan, selalu mendoakan dan memotivasi penulis, serta berkorban apapun demi kelancaran penulis dalam menempuh pendidikan sampai saat ini. Semoga penulis bisa selalu membahagiakan dan membanggakan kedua orang tua;
3. Adikku Jossua Novan Wijaya dan Angelique Priscilla Wijaya yang telah memberikan semangat, dukungan, keceriaan, dan kebahagiaan sebuah keluarga. Semoga kita senantiasa dapat saling mendukung untuk menjadi saudara yang membanggakan orang tua dan mencapai apa yang dicita-citakan.
4. Bude Sri Pudianingsih yang telah membantu dan mendukung penulis selama ini serta mengajarkan arti perjuangan dan ketulusan;
5. Indonesia, tempat penulis dilahirkan dan dibesarkan, yang dengan segala kelebihan dan kekurangannya selalu membuat penulis semakin jatuh cinta dan bangga menjadi bagian darinya. Skripsi ini adalah sebagian dari awal pengabdian penulis bagi bangsa ini;
6. Guru-guruku TK, SD, SMP, SMA, sampai Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran;
7. Almamater Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember yang penulis banggakan;

8. Keluarga masa depanku yang selalu dinantikan kehadirannya, semoga menjadi keluarga yang bahagia, penuh kasih mesra di dalam Kristus, dan mencapai semua cita-citanya.

## MOTTO

For to me, to live is Christ and to die is gain. (Philippians 1:21)<sup>\*)</sup>

I will lift up mine eyes unto the hills, from whence cometh my help. My help cometh from the LORD, which made heaven and earth. (Psalms 121:1-2)<sup>\*\*)</sup>

Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku.  
(Filipi 4:13)<sup>\*\*\*)</sup>

---

<sup>\*)</sup> International Bible Society. 1988. *The Holy Bible: New International Version*. Michigan, USA: The Zondervan Corporation.

<sup>\*\*)</sup> King James Bible Online. 2014. *The Holy Bible: King James Version (Cambridge Edition)*. [serial online] <http://www.kingjamesbibleonline.org/Psalms-Chapter-121/>

<sup>\*\*\*)</sup> Lembaga Alkitab Indonesia. 2007. *Alkitab*. Jakarta: Percetakan Lembaga Alkitab Indonesia.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tabita Rionica Ayu Wijayani

NIM : 092110101069

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul: “Hubungan antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan *Competing Values Framework*) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas kesalahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 30 Januari 2014

Yang menyatakan,

Tabita Rionica Ayu Wijayani  
NIM 092110101069

## **SKRIPSI**

# **HUBUNGAN ANTARA PROFIL BUDAYA ORGANISASI (MENGGUNAKAN PENDEKATAN *COMPETING VALUES FRAMEWORK*) DENGAN KINERJA ORGANISASI PUSKESMAS DI KABUPATEN JEMBER TAHUN 2012**

Oleh  
Tabita Rionica Ayu Wijayani  
NIM 092110101069

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Hj. Sri Utami, S. KM., MM  
Dosen Pembimbing Anggota : Eri Witcahyo, S. KM., M. Kes

## PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Hubungan antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan *Competing Values Framework*) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember pada:

hari, tanggal : Kamis, 30 Januari 2014

tempat : Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember

### Tim Penguji

Ketua,

Sekretaris,

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

Eri Witcahyo, S. KM., M. Kes  
NIP 19820723 201012 1 003

Anggota I,

Anggota II,

Hj. Sri Utami, S. KM., MM

dr. Lilik Lailiyah, M. Kes  
NIP 19651028 199602 2 001

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Jember

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



*The Relationship between Organizational Culture Profile (using Competing Values Framework Approach) with Organizational Performance of Community Health Centers in Jember Regency 2012*

**Tabita Rionica Ayu Wijayani**

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

**ABSTRACT**

*Community Health Center (CHC) is a technical execution unit of District Health Office which is very important in society because CHC is the spearhead of health development. Organizational performance of CHC in Jember Regency 2012 was very low. One of the factors that affects the organizational performance is organizational culture. The study aims to analyze the relationship between organizational culture profile (using Competing Values Framework approach) with organizational performance of CHC in Jember Regency 2012. The study is an analytical research with cross sectional approach. The determination of sample using proportionate stratified random sampling technique, with the amount of sample is 33 CHC (723 respondents). Analysis of data in this study use Lambda correlation statistic test ( $\alpha=0,05$ ). The result of the study showed that the dominant organizational culture type of CHC on the situation currently located in hierarchy culture 78,79%, clan culture 12,12%, market culture 9,09%, and adhocracy culture 0%. Whereas there are 57,58% CHC that expect clan culture will be its culture, hierarchy culture 27,27%, market culture 12,12%, and adhocracy culture 3,03%. The result of Lambda correlation statistic test showed that there is a significant relationship between organizational culture with organizational performance of CHC in Jember regency ( $0,045 < \alpha$ ) and the rate of lowering error is 62,50%. CHC should start initiating the change of organizational culture with the support of District Health Office that aims to improve organizational performance.*

**Keywords:** *organizational culture, organizational performance, Community Health Center, Competing Values Framework.*

## RINGKASAN

**Hubungan antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan *Competing Values Framework*) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012**; Tabita Rionica Ayu Wijayani, 092110101069; 2014; 218 halaman; Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi data sekunder, nilai kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember pada tahun 2012 masih sangat rendah ditunjukkan dari tingginya kesenjangan antara nilai kinerja Puskesmas yang ada dan nilai kinerja maksimal yang diharapkan, juga ditunjukkan dengan masih banyaknya nilai variabel dengan kategori kurang terutama pada variabel cakupan kegiatan pelayanan kesehatan. Hal ini merupakan sebuah permasalahan karena menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan program kesehatan yang dilakukan Puskesmas terkait berbagai aspek kesehatan. Isu budaya organisasi kini sering dikaitkan dengan kinerja organisasi. Semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, maka semakin baik kinerja organisasi tersebut. Cameron dan Quinn (2006) telah mengembangkan instrumen diagnosis budaya organisasi yang bernama *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang kemudian dituangkan dalam sebuah kerangka budaya organisasi yang menggambarkan dimensi budaya dominan ‘*Competing Values Framework*’. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara profil budaya organisasi (menggunakan pendekatan *Competing Values Framework*) dengan kinerja organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember tahun 2012.

Penelitian ini merupakan penelitian analitik dengan pendekatan *cross sectional*. Penelitian dilaksanakan pada Mei 2013 – Januari 2014 di beberapa Puskesmas di Kabupaten Jember yang merupakan sampel penelitian. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random*

*sampling*. Besar sampel dalam penelitian ini adalah 33 Puskesmas dan responden dalam penelitian ini adalah karyawan Puskesmas sampel yang terdiri dari petugas medis/paramedis dan *support staff* di semua unit kerja yang berstatus PNS dan PTT sejumlah 723 responden. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari hasil kuisioner OCAI dan data sekunder berupa hasil penilaian kinerja Puskesmas Kabupaten Jember tahun 2012. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji korelasi Lambda dengan  $p < \alpha$  (0,05).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya dominan Puskesmas pada situasi saat ini berada pada kuadran budaya *hierarchy* sebanyak 78,79%, kuadran budaya *clan* sebanyak 12,12%, kuadran budaya *market* sebanyak 9,09%, dan kuadran budaya *adhocracy* sebanyak 0%. Sedangkan harapan Puskesmas untuk masa yang akan datang sebanyak 57,58% Puskesmas mengharapkan budaya *clan* sebagai jenis budaya dominannya, budaya *hierarchy* sebanyak 27,27%, budaya *market* sebanyak 12,12%, dan budaya *adhocracy* sebanyak 3,03%. Hasil uji korelasi Lambda menunjukkan besarnya koefisien korelasi Lambda dengan kinerja organisasi Puskesmas sebagai variabel dependen adalah 0,625 dengan tingkat signifikansi ( $p$ ) 0,045, sehingga ada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember dengan tingkat penurunan kesalahan sebesar 62,50%, artinya ketika budaya organisasi Puskesmas diketahui maka ada 62,50% penurunan kesalahan dalam memprediksi kinerja organisasi Puskesmas. Berdasarkan hasil penelitian, Puskesmas direkomendasikan untuk melakukan perubahan atau pemantapan budaya organisasi dengan dukungan dan pembinaan Dinas Kesehatan Kabupaten Jember.

## PRAKATA

Segala puji dan syukur hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerah-Nya yang melimpah, kemurahan, dan kasih setia-Nya yang besar sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan *Competing Values Framework*) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Srata satu (S1) pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.

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

1. Drs. Husni Abdul Gani, M.S., selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember;
2. Elfian Zulkarnain, S.KM., M.Kes dan Andrei Ramani, S.KM., M.Kes selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing Penulis selama menjalani kuliah di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember;
3. Abu Khoiri, S.KM., M. Kes selaku Ketua Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan;
4. Hj. Sri Utami, S.KM., MM selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU) dan Eri Witcahyo, S.KM, M. Kes selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA) yang telah memberikan petunjuk, koreksi serta saran hingga terselesaikannya skripsi ini;
5. Nuryadi, S. KM., M. Kes dan dr. Lilik Lailiyah, M. Kes selaku tim penguji yang telah meluangkan waktunya untuk dapat membantu memberikan saran dan masukan pada skripsi ini
6. Segenap pimpinan dan staf Dinas Kesehatan Kabupaten Jember dan Puskesmas di Kabupaten Jember yang telah membantu kelancaran penelitian. Terimakasih atas kesediaannya dalam memberikan ijin, saran, dan partisipasinya;

7. Keluarga yang selalu mendukungku, Ibunda Nurhaenik Herlihayani, Ayahanda Sapto Utomo, Adik Jossua Novan Wijaya, Adik Angelique Priscilla Wijaya, dan Bude Sri Pudianingsih yang telah mencurahkan kasih sayang dan perhatian, memberikan doa, motivasi, nasihat, dan dukungan, serta dengan penuh ketulusan membantu proses pendidikan dan penelitian yang cukup panjang dan melelahkan;
8. Keluarga besar Sabdono dan Sanyono yang selalu mendoakan, memotivasi, dan memberikan saran untuk masa depan terbaik;
9. Sahabat-sahabat terbaik dari SMA “*da Chronicle*” dan “*backrow-seaters*” para penghuni bangku barisan belakang, Avezia Gabby Ariane Laupa, Gardina Fauqa Nurin, Haryo Bismantara, Marga Agung Guritno, dan Nurlaili Tria Kusuma. Terima kasih untuk persahabatan yang indah selama ini, meskipun dibatasi ruang dan waktu namun kalian selalu ada di hati. Semoga semua harapan, doa, dan cita-cita terliar kita dapat tercapai dengan campur tangan Tuhan;
10. Kristian Satrio Ariadi yang telah bersedia menjadi salah satu anugerah terindah dalam hidup. Terima kasih untuk setiap kisah yang kita lewati bersama, setiap cerita yang saling kita bagi, setiap doa dan harapan yang saling menguatkan kita;
11. Keluarga besar Badan Perwakilan Mahasiswa Fakultas Kesehatan Masyarakat, UKM PSM Gita Pusaka, UKM KOMPLIDS, dan JMKI Daerah Jember yang telah memberikan pengalaman yang sangat berharga dalam berorganisasi, kenangan persahabatan, dan kekompakan layaknya sebuah keluarga besar yang tidak akan pernah bisa dilupakan;
12. Teman-teman peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan angkatan 2009, Riris, Riza, Ayu, Anis “Cece”, Fathur, Indun, Reni, Agung, Rafida, Meiga, Silvi, Ulul, Tata, Yunita “Nyun”, Nufus, Ana, Ria CK, Mbak Yolanda, Fiska, Vita, Siska “Ncis”, Fitri, Iqvi, Yenni “Mimin”, Mbak Wike, Anita, dan Verdiana yang selalu kompak dan saling mendukung satu sama lain. Rasa terima kasih khusus untuk teman satu instansi magang dan satu bimbingan skripsi (Agung, Iqvi,

Anita, Riza, Meiga, dan Ayu) yang saling mendoakan, membantu, dan menginspirasi dalam suka dan duka;

13. Sahabat-sahabatku Amalia Riza Umami, Reni Chairunnisah, *The Bodat Family* (Alvian Sadadang “Mbah Bodat”, Asiando Pandapotan Pakpahan “Bang Bodat”, dan Daniel Pradana Putra “Raja Bodat”), dan Jainer Mitchel Mauricio Parada Osorio (*mi amigo en Colombia*), serta adik-adikku Dhimas Herdhianta, Hengky Tumpak Pangaribuan, dan Tegar Succliftom. Terima kasih untuk segala doa, perhatian, bantuan, dan nasihat yang diberikan. Terima kasih telah menjadi sahabat dan tempat curahan hati di kala suka dan duka, yang senantiasa membangkitkan semangat berjuang dan keyakinan terutama dalam penyelesaian skripsi ini;
14. Teman – teman PBL Kelompok 4 Kelurahan Kranjingan Kecamatan Sumbersari, Arif, Anggi, Dayat, Vita, Fiya, Indah, Verdiana, Catur, Ida, Meily, dan Ami. Terima kasih untuk saat-saat indah kita menjadi keluarga. Kebersamaan sebulan untuk dikenang selamanya;
15. Teman – teman 2009 atas kebersamaan dan kekompakannya selama 4 tahun ini, serta bantuannya selama proses pendidikan dan penelitian penulis;
16. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu;

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis memohon kritik dan saran yang membangun dan dapat menunjang perbaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca.

Jember, 30 Januari 2014

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>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN.....</b>	<b>xxiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xxiv</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>7</b>
<b>1.3 Tujuan .....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Tujuan Umum .....	7
1.3.2 Tujuan Khusus .....	7
<b>1.4 Manfaat.....</b>	<b>8</b>
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	8
1.4.2 Manfaat Praktis .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Puskesmas.....</b>	<b>9</b>

2.1.1 Pengertian Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) .	9
2.1.2 Konsep Dasar Puskesmas .....	10
2.1.3 Upaya Kesehatan Puskesmas .....	13
2.1.4 Azas Penyelenggaraan Puskesmas.....	14
2.1.5 Manajemen Puskesmas .....	15
2.1.6 Penilaian Kinerja Puskesmas .....	17
<b>2.2 Perilaku Organisasi .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Budaya Organisasi .....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	25
2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	27
2.3.3 Proses Budaya Organisasi.....	29
2.3.4 Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi .....	31
2.3.5 Tingkatan Budaya Organisasi .....	33
<b>2.4 Profil Budaya Organisasi dengan Pendekatan <i>Competing Values Framework</i>.....</b>	<b>36</b>
2.4.1 Profil Dimensi Budaya.....	39
2.4.2 Profil Atribut Budaya.....	41
2.4.3 Tujuan dan Manfaat Profil Budaya Organisasi.....	42
2.4.4 <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> .....	42
<b>2.5 Kinerja Organisasi.....</b>	<b>44</b>
2.5.1 Pengertian Kinerja Organisasi .....	44
2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	45
2.5.3 Indikator Kinerja Organisasi.....	48
<b>2.6 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi ...</b>	<b>49</b>
<b>2.7 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>54</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>57</b>



<b>3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....</b>	<b>58</b>
3.3.1 Populasi Penelitian.....	58
3.3.2 Sampel Penelitian .....	58
3.3.3 Penentuan Besar Sampel.....	58
3.3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	59
3.3.5 Responden Penelitian.....	61
<b>3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....</b>	<b>61</b>
3.5.1 Variabel Penelitian.....	61
3.5.2 Definisi Operasional .....	62
<b>3.5 Data dan Sumber Data .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....</b>	<b>65</b>
3.6.1 Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.6.2 Instrumen Pengumpulan Data.....	65
<b>3.7 Validitas dan Reliabilitas .....</b>	<b>66</b>
<b>3.8 Teknik Penyajian dan Analisis Data .....</b>	<b>67</b>
3.8.1 Teknik Penyajian Data .....	67
3.8.2 Analisis Data.....	67
<b>3.9 Kerangka Operasional.....</b>	<b>71</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian.....</b>	<b>72</b>
4.1.1 Karakteristik Responden.....	72
4.1.2 Profil Budaya Organisasi .....	80
4.1.3 Kinerja Organisasi Puskesmas.....	186
4.1.4 Hubungan Jenis Budaya Organisasi Dominan dan Kinerja Organisasi Puskesmas .....	189
<b>4.2 Pembahasan.....</b>	<b>191</b>
4.2.1 Identifikasi Profil Budaya Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember .....	191

4.2.2 Identifikasi Kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012.....	197
4.2.4 Analisis Hubungan Jenis Budaya Organisasi Dominan dan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012 .....	199
<b>BAB 5. PENUTUP.....</b>	<b>212</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>212</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>212</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>214</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>219</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1	Distribusi Besar Sampel Tiap Strata ..... 61
3.2	Variabel, Definisi Operasional, Cara Pengumpulan Data, Skala Data, dan Kriteria Pengukuran ..... 63
3.3	Matriks Profil Budaya Organisasi..... 66
3.4	Koefisien <i>Internal Consistency</i> Menggunakan Metode Alpha Cronbach's ..... 67
3.5	Matriks PBO – Model Pengolahan Data..... 68
3.6	Jenis Budaya untuk Pengolahan Data (Grup 1 s/d Grup 6) ..... 68
4.1	Distribusi Frekuensi Umur Responden Penelitian ..... 72
4.2	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden Penelitian ..... 74
4.3	Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden Penelitian ..... 76
4.4	Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden Penelitian..... 77
4.5	Distribusi Frekuensi Jabatan Responden Penelitian ..... 79
4.6	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Karakteristik Organisasi Dominan..... 81
4.7	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Kepemimpinan Organisasi..... 84
4.8	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Manajemen Karyawan Puskesmas ..... 87
4.9	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Perekat Hubungan Puskesmas ..... 89
4.10	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Penekanan Strategis Puskesmas ..... 92
4.11	Hasil <i>Self Assessment</i> Atribut Kriteria Kesuksesan Puskesmas ..... 95
4.12	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Ambulu ..... 98
4.13	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Wuluhan ..... 100
4.14	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Kaliwates ..... 103
4.15	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Tanggul ..... 105
4.16	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Semboro..... 107

4.17	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Ledokombo .....	110
4.18	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Jenggawah .....	113
4.19	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Pakusari .....	115
4.20	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Puger .....	117
4.21	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Andongsari .....	120
4.22	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Sumberjambe .....	123
4.23	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Sabrang .....	125
4.24	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Balung .....	127
4.25	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Panti .....	130
4.26	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Kemuningsari Kidul .....	133
4.27	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Klatakan .....	136
4.28	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Mangli .....	138
4.29	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Kencong .....	141
4.30	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Tempurejo .....	144
4.31	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Arjasa .....	147
4.32	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Ajung .....	150
4.33	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Gladak Pakem .....	153
4.34	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Mayang .....	155
4.35	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Karangduren .....	158
4.36	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Patrang .....	161
4.37	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Tembokrejo .....	164
4.38	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Kalisat .....	167
4.39	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Lojejer .....	169
4.40	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Mumbulsari .....	172
4.41	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Kasiyan .....	175
4.42	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Umbulsari .....	177
4.43	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Silo 2 .....	179

4.44	Matriks Profil Budaya Organisasi Puskesmas Paleran .....	181
4.45	Rekapitulasi Profil Budaya Organisasi Saat Ini .....	183
4.46	Rekapitulasi Profil Budaya Organisasi di Masa Depan .....	185
4.47	Hasil Penilaian Kinerja Organisasi Puskesmas Kabupaten Jember Tahun 2012 .....	186
4.48	Kinerja Organisasi Puskesmas Kabupaten Jember Berdasarkan Kategori Nilai Kinerja Tahun 2012 .....	188
4.49	Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Puskesmas .....	189
4.50	Langkah “Berarti dan Tidak Berarti” pada Perubahan Budaya Organisasi .....	206
4.51	Identifikasi Tindakan Kunci dalam Perubahan Budaya Organisasi .....	208

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1	Grafik Rekapitulasi Nilai Kinerja Puskesmas Kabupaten Jember Tahun 2012..... 4
2.1	Tiga Komponen Perilaku Organisasi ..... 24
2.2	Fungsi Budaya Organisasi ..... 28
2.3	Terbentuknya Budaya Organisasi Menurut Kotter dan Heskett ..... 29
2.4	Proses Pembentukan Budaya Organisasi ..... 30
2.5	Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan ..... 32
2.6	Tingkatan Budaya Organisasi ..... 34
2.7	Hierarki Budaya Korporat..... 35
2.8	<i>Competing Values Framework</i> ..... 38
2.9	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi ..... 47
2.10	Skema Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi ..... 50
2.11	<i>Conceptual Framework</i> yang Menunjukkan Hubungan Variabel Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja..... 52
2.12	Kerangka Konseptual Penelitian..... 54
3.1	Sistem Pengambilan Sampel Penelitian ..... 60
3.2	<i>Mapping</i> Profil Dimensi Budaya ..... 69
3.3	Bagan Alur Penelitian ..... 71
4.1	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Ambulu..... 99
4.2	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Wuluhan ..... 101
4.3	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Kaliwates ..... 104
4.4	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Tanggul ..... 106
4.5	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Semboro ..... 108
4.6	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Ledokombo ..... 111
4.7	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Jenggawah ..... 114

4.8	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Pakusari .....	116
4.9	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Puger .....	118
4.10	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Andongsari .....	121
4.11	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Sumberjambe.....	124
4.12	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Sabrang.....	126
4.13	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Balung .....	128
4.14	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Panti.....	131
4.15	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Kemuningsari Kidul .....	134
4.16	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Klatakan .....	137
4.17	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Mangli .....	139
4.18	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Kencong .....	142
4.19	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Tempurejo .....	145
4.20	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Arjasa .....	148
4.21	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Ajung.....	151
4.22	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Gladak Pakem .....	154
4.23	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Mayang.....	156
4.24	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Karangduren .....	159
4.25	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Patrang.....	162
4.26	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Tembokrejo .....	165
4.27	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Kalisat .....	168
4.28	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Lojejer .....	170
4.29	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Mumbulsari .....	173
4.30	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Kasiyan.....	176
4.31	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Umbulsari.....	178
4.32	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Silo 2 .....	180
4.33	Budaya Organisasi Dominan Puskesmas Paleran.....	182

## DAFTAR SINGKATAN

- CVF : *Competing Values Framework*  
CHC : *Community Health Center*  
OCAI : *Organizational Culture Assessment Instrument*  
PAB : Profil Atribut Organisasi  
PDB : Profil Dimensi Organisasi  
SDM : Sumber Daya Manusia



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
A. Lembar Persetujuan ( <i>Informed Consent</i> ) .....	219
B. Lembar Kuesioner <i>Organization Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) .....	221
C. Data Primer Penelitian .....	227
D. Variabel Penilaian Kinerja Puskesmas .....	288
E. Hasil Penilaian Kinerja Puskesmas Kabupaten Jember Tahun 2012.....	306
F. <i>Output</i> SPSS Uji Asosiasi Lambda Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Puskesmas .....	311
G. Dokumentasi Penelitian .....	313
H. Surat Ijin Penelitian.....	315