

Hubungan Antara Profil Budaya Organisasi (Menggunakan Pendekatan *Competing Values Framework*) dengan Kinerja Organisasi Puskesmas di Kabupaten Jember Tahun 2012 (*The Relationship between Organizational Culture Profile (using Competing Values Framework Approach) with Organizational Performance of Community Health Centers in Jember 2012*)

Tabita Rionica Ayu Wijayani, Sri Utami, Eri Witcahyo
Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat,
Universitas Jember
Jalan Kalimantan 37 Jember 68121
E-mail: tabitarionica@gmail.com

Abstract

Community Health Center (CHC) is a technical execution unit of District Health Office which is very important in society. 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 located in hierarchy culture 78,79%, clan 12,12%, market 9,09%, and adhocracy 0%. The result of Lambda correlation statistic test showed that there is a relationship between organizational culture with organizational performance of CHC in Jember regency ($0,045 < \alpha$) and the rate of lowering error is 62,50%.

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

Abstrak

Puskesmas adalah unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten yang keberadaannya sangat penting di masyarakat. Kinerja organisasi puskesmas di Kabupaten Jember tahun 2012 masih sangat rendah. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah budaya organisasi. 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*. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, dengan besar sampel sejumlah 33 Puskesmas (723 responden). Analisis data menggunakan uji korelasi Lambda ($\alpha=0,05$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya dominan Puskesmas pada budaya *hierarchy* sebanyak 78,79%, *clan* sebanyak 12,12%, *market* sebanyak 9,09%, dan *adhocracy* sebanyak 0%. Hasil uji korelasi Lambda menunjukkan terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi puskesmas di Kabupaten Jember ($0,045 < \alpha$) dengan tingkat penurunan kesalahan sebesar 62,50%.

Kata kunci: budaya organisasi, kinerja organisasi, Puskesmas, *Competing Values Framework*.

Pendahuluan

Puskesmas adalah unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja. Berdasarkan fungsi dan perannya, keberadaan Puskesmas sangat penting di tengah-tengah masyarakat karena Puskesmas merupakan ujung tombak pembangunan kesehatan [1]. Puskesmas sebagai sarana pelayanan kesehatan terdepan bertanggung jawab melindungi kesehatan seluruh lapisan masyarakat tanpa terkecuali dengan menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat yang bermutu baik dan biaya yang terjangkau oleh masyarakat [2].

Evaluasi kinerja Puskesmas yang dilaksanakan secara berkala merupakan hal yang krusial untuk menjamin mutu pelayanan serta menunjang pelaksanaan fungsi dan penyelenggaraan upaya kesehatan dasar yang merupakan tanggung jawab pemerintah kabupaten/kota. Berdasarkan hal tersebut, pemerintah pusat menyusun pedoman penilaian kinerja Puskesmas yang merupakan suatu upaya untuk melakukan evaluasi penilaian hasil kerja atau prestasi Puskesmas. Ruang lingkup penilaian kinerja Puskesmas meliputi penilaian pencapaian hasil pelaksanaan pelayanan kesehatan, manajemen Puskesmas, dan mutu pelayanan [3].

Nilai kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember pada tahun 2012 adalah antara 89,70-144,20 dari 49 Puskesmas. Rendahnya kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember ditunjukkan dari tingginya kesenjangan antara nilai kinerja Puskesmas yang ada dan nilai kinerja maksimal yang diharapkan sebesar 220. Rendahnya kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember juga ditunjukkan dengan masih banyaknya nilai variabel dengan kategori kurang terutama pada variabel cakupan pelayanan kesehatan yang terdiri dari program kesehatan wajib dan program kesehatan pengembangan. Hal ini merupakan sebuah permasalahan karena menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan program kesehatan yang dilakukan Puskesmas terkait berbagai aspek kesehatan [4].

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. Empat faktor yang menentukan kinerja suatu perusahaan, yaitu: (1) budaya perusahaan; (2) struktur, sistem,

rencana, dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan; dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Namun di antara semua faktor tersebut, budaya merupakan faktor yang dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja [5]. Budaya organisasi merupakan suatu sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota organisasi sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Setiap organisasi pelayanan kesehatan pun memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda dan menjadi ciri khas masing-masing [6].

Cameron dan Quinn 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*' [7]. Analisis profil budaya organisasi Puskesmas menjadi salah satu strategi untuk merencanakan personel, perbaikan kinerja, evaluasi program kesehatan, dan pengendalian mutu pelayanan. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi profil budaya organisasi, mengidentifikasi kinerja organisasi Puskesmas, dan menganalisis hubungannya dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember menggunakan pendekatan *Competing Values Framework*.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analitik dengan pendekatan *cross sectional*. Penelitian dilaksanakan pada Mei 2013 hingga Januari 2014 di beberapa Puskesmas di Kabupaten Jember yang merupakan sampel penelitian.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, yaitu dengan membagi populasi menjadi beberapa strata, di mana setiap strata adalah homogen, sedangkan antar strata terdapat sifat yang berbeda, kemudian dilakukan pengambilan sampel acak pada setiap strata secara proporsional [8]. Pada penelitian ini, populasi Puskesmas di Kabupaten Jember dibagi ke dalam strata berdasarkan nilai kinerja Puskesmas, yaitu tinggi (> 123), sedang (99 - 123), dan rendah (< 99). Kemudian dari masing-masing strata diambil sampel secara acak dengan sistem lotre. 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.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah profil budaya organisasi Puskesmas. Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja Puskesmas. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari hasil kuisisioner 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

Karakteristik Responden

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden	N	(%)
Umur		
15-24	9	1,2
25-34	234	32,4
35-44	203	28,1
45-54	241	33,3
55-64	36	5
Jenis Kelamin		
Laki-laki	188	26
Perempuan	535	74
Pendidikan		
Dasar	40	5,5
Menengah	151	20,9
Tinggi	532	73,6
Masa Kerja		
<5	137	18,9
5-20	283	39,1
>20	303	41,9
Jabatan		
Medis/Paramedis	538	74,4
Support Staff	185	25,6

Sumber: Data Primer Terolah, 2014

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui sebagian besar responden berada pada kelompok umur 45-54 (33,33%), jenis kelamin didominasi perempuan (74%), mayoritas berpendidikan tinggi (73,6%), sebagian besar telah bekerja selama lebih dari 20 tahun (41,9%), dan sebagian besar merupakan tenaga medis/paramedis (74,4%).

Profil Budaya Organisasi

Profil budaya organisasi adalah jenis budaya organisasi dominan Puskesmas yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*, dihasilkan oleh penilaian atas kuisisioner OCAI yang terdiri dari 6 atribut budaya yang dirasakan keberadaannya atau nilainya pada keempat tipe budaya Puskesmas. Adapun hasil identifikasi 6 atribut budaya pada 33 Puskesmas sampel adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Distribusi Atribut Budaya Organisasi Puskesmas Saat Ini pada Jenis Budaya Organisasi Dominan

Atribut Budaya Organisasi	Persentase (%)			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakteristik Organisasi Dominan	12,12	3,03	9,09	75,76
Kepemimpinan Organisasi	15,15	0	9,09	75,76
Manajemen Karyawan	12,12	0	6,06	81,82
Perekat Hubungan	36,36	0	6,06	57,58
Penekanan Strategis	6,06	6,06	9,09	78,79
Kriteria Kesuksesan	21,21	0	12,12	66,67

Sumber: Data Primer Terolah, 2014

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa pada seluruh atribut budaya organisasi untuk situasi saat ini, sebagian besar Puskesmas berada pada jenis budaya organisasi dominan *hierarchy*.

Tabel 3. Distribusi Atribut Budaya Organisasi Puskesmas di Masa Depan pada Jenis Budaya Organisasi Dominan

Atribut Budaya Organisasi	Persentase (%)			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakteristik Organisasi Dominan	63,64	0	9,09	27,27
Kepemimpinan Organisasi	30,3	6,06	21,21	42,42
Manajemen Karyawan	66,67	3,03	9,09	21,21
Perekat Hubungan	63,64	3,03	24,24	9,09
Penekanan Strategis	54,55	9,09	9,09	27,27
Kriteria Kesuksesan	57,58	9,09	12,12	21,21

Sumber: Data Primer Terolah, 2014

Sedangkan untuk situasi yang akan datang berdasarkan Tabel 3 seluruh atribut budaya organisasi kecuali atribut kedua yaitu kepemimpinan organisasi, sebagian besar Puskesmas berada pada jenis budaya organisasi dominan *clan*. Pada atribut kepemimpinan organisasi, sebagian besar Puskesmas mengharapkan berada pada jenis budaya organisasi dominan *hierarchy*.

Jenis budaya organisasi dominan 33 Puskesmas sampel berdasarkan hasil *self assessment* kuisioner OCAI didapatkan dengan mengidentifikasi nilai keenam atribut budaya organisasi. Adapun hasil identifikasi profil budaya organisasi Puskesmas sampel adalah sebagai berikut.

Tabel .4. Profil Budaya Organisasi Puskesmas Saat Ini

No. Puskesmas	Kudran / Jenis Budaya Organisasi				Jenis Budaya Organisasi Dominan
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	
1 Ambulu	23,62	20,86	28,52	27,00	Market
2 Wuluhan	23,22	23,89	27,22	25,67	Market
3 Kaliwates	24,21	20,88	23,88	31,04	Hierarchy
4 Tanggul	23,53	19,46	28,82	28,20	Market
5 Semboro	23,84	22,86	24,78	28,51	Hierarchy
6 Ledokombo	25,49	22,19	24,01	28,30	Hierarchy
7 Jenggawah	25,95	19,73	22,31	32,01	Hierarchy
8 Pakusari	26,58	20,29	24,04	29,08	Hierarchy
9 Puger	24,17	18,94	23,37	33,53	Hierarchy
10 Andongsari	21,85	22,32	25,00	30,83	Hierarchy
11 Sumberjambe	26,13	17,95	21,58	34,35	Hierarchy
12 Sabrang	33,85	22,97	22,14	21,04	Clan
13 Balung	24,12	20,64	23,48	31,76	Hierarchy
14 Panti	24,88	21,34	24,38	29,40	Hierarchy
15 Kemuningsari Kidul	27,50	21,52	22,35	28,64	Hierarchy
16 Klatakan	25,04	19,12	27,41	28,42	Hierarchy
17 Mangli	27,80	19,88	23,39	28,93	Hierarchy
18 Kencong	26,02	20,91	22,65	30,42	Hierarchy
19 Tempurejo	23,91	23,27	25,96	26,86	Hierarchy
20 Arjasa	23,20	19,34	25,57	31,89	Hierarchy
21 Ajung	24,41	19,03	23,19	33,37	Hierarchy
22 Gladak Pakem	24,17	22,05	26,09	27,69	Hierarchy
23 Mayang	23,03	22,23	25,27	29,47	Hierarchy
24 Karangduren	23,10	20,28	24,26	32,36	Hierarchy
25 Patrang	24,35	20,67	25,00	29,97	Hierarchy
26 Tembokrejo	21,48	22,04	25,09	31,39	Hierarchy
27 Kalisat	23,70	20,43	25,11	30,76	Hierarchy
28 Lojejer	23,25	20,53	24,61	31,62	Hierarchy
29 Mumbulsari	26,49	19,79	23,45	30,27	Hierarchy
30 Kasiyan	28,44	20,62	23,80	27,14	Clan
31 Umbulsari	27,66	20,52	24,48	27,34	Clan
32 Silo 2	27,08	18,23	24,48	30,21	Hierarchy
33 Paleran	29,11	23,93	24,46	22,50	Clan

Sumber: Data Primer Terolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4 profil budaya organisasi Puskesmas pada situasi saat ini secara berurutan mulai dari persentase paling tinggi yaitu berada pada kudran budaya *hierarchy* (78,79%), *clan* (12,12%), *market* (9,09%), dan *adhocracy* (0%).

Tabel 5. Profil Budaya Organisasi Puskesmas di Masa Depan

No. Puskesmas	Kudran / Jenis Budaya Organisasi				Jenis Budaya Organisasi Dominan
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	
1 Ambulu	26,48	21,76	26,90	24,86	Market
2 Wuluhan	24,44	24,94	24,89	25,67	Hierarchy
3 Kaliwates	24,67	23,83	24,21	27,29	Hierarchy
4 Tanggul	24,73	25,02	25,19	25,10	Market
5 Semboro	26,52	22,97	25,33	25,18	Clan
6 Ledokombo	26,14	24,54	24,88	24,48	Clan
7 Jenggawah	24,58	22,95	24,39	28,07	Hierarchy
8 Pakusari	27,33	23,17	22,13	27,38	Hierarchy
9 Puger	27,66	21,57	24,26	26,51	Clan
10 Andongsari	27,08	28,63	23,57	20,71	Adhocracy
11 Sumberjambe	26,82	22,17	23,27	27,80	Hierarchy
12 Sabrang	31,82	24,64	20,78	22,76	Clan
13 Balung	26,03	23,97	24,56	25,44	Clan
14 Panti	27,80	21,76	25,42	25,03	Clan
15 Kemuningsari Kidul	28,86	21,21	24,55	25,38	Clan
16 Klatakan	23,90	23,77	26,14	26,18	Hierarchy
17 Mangli	32,20	17,74	22,92	27,14	Clan
18 Kencong	28,30	22,65	22,95	26,10	Clan
19 Tempurejo	26,99	25,00	24,74	23,27	Clan
20 Arjasa	26,93	20,96	25,75	26,36	Clan
21 Ajung	31,01	18,23	23,37	27,99	Clan
22 Gladak Pakem	26,03	24,94	22,95	26,09	Hierarchy
23 Mayang	29,27	23,20	23,53	24,00	Clan
24 Karangduren	30,37	18,70	23,94	26,99	Clan
25 Patrang	28,71	22,34	25,11	23,84	Clan
26 Tembokrejo	31,99	20,74	24,40	22,87	Clan
27 Kalisat	26,20	21,27	27,72	24,82	Market
28 Lojejer	26,40	21,45	27,32	24,82	Market
29 Mumbulsari	27,80	22,80	25,00	24,40	Clan
30 Kasiyan	28,30	21,34	24,06	26,30	Clan
31 Umbulsari	27,08	22,71	23,91	26,30	Clan
32 Silo 2	23,58	21,42	26,60	28,33	Hierarchy
33 Paleran	24,52	23,39	25,65	26,43	Hierarchy

Sumber: Data Primer Terolah, 2014

Sedangkan, untuk situasi mendatang berdasarkan Tabel 5 secara berurutan mulai dari persentase paling tinggi yaitu berada pada kudran budaya *clan* (57,58%), *hierarchy* (27,27%), *market* (12,12%), dan *adhocracy* (3,03%).

Kinerja Organisasi Puskesmas

Dalam penelitian ini, Puskesmas dikelompokkan berdasarkan kategori nilai kinerja dengan menggunakan penghitungan standar deviasi (SD) pada distribusi normal populasi di mana kategori normal/ sedang merupakan $\bar{x} \pm 1SD$ ($\bar{x} = 111$; $SD = 12$). Sehingga didapatkan kategori tinggi (> 123), sedang ($99 - 123$), dan rendah (< 99) [8]. Kinerja

organisasi Puskesmas berdasarkan kategori nilai kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut ini.

Tabel 6. Kinerja Organisasi Puskesmas Kab. Jember Tahun 2012 Berdasarkan Kategori Nilai Kinerja

No.	Puskesmas	Nilai Kinerja Organisasi	Kategori Nilai Kinerja Organisasi
1	Ambulu	144,2	Tinggi
2	Wuluhan	133,84	Tinggi
3	Kaliwates	129,62	Tinggi
4	Tanggul	127,48	Tinggi
5	Semboro	121,83	Sedang
6	Ledokombo	121,47	Sedang
7	Jenggawah	120,48	Sedang
8	Pakusari	119,6	Sedang
9	Puger	118,39	Sedang
10	Andongsari	115,92	Sedang
11	Sumberjambe	115,04	Sedang
12	Sabrang	114,86	Sedang
13	Balung	113,8	Sedang
14	Panti	112,05	Sedang
15	Kemuningsari Kidul	111,38	Sedang
16	Klatakan	111,37	Sedang
17	Mangli	111,12	Sedang
18	Kencong	109,46	Sedang
19	Tempurejo	109,18	Sedang
20	Arjasa	105,74	Sedang
21	Ajung	105,68	Sedang
22	Gladak Pakem	104,89	Sedang
23	Mayang	103,69	Sedang
24	Karangduren	103,15	Sedang
25	Patrang	102,07	Sedang
26	Tembokrejo	101,52	Sedang
27	Kalisat	100,93	Sedang
28	Lojejer	100,37	Sedang
29	Mumbulsari	99,36	Sedang
30	Kasiyan	97,28	Rendah
31	Umbulsari	97,17	Rendah
32	Silo 2	91,86	Rendah
33	Paleran	89,7	Rendah

Sumber: Dinkes Kabupaten Jember, 2013

Hubungan Profil Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Puskesmas

Berdasarkan uji hubungan jenis budaya organisasi dominan dan kinerja organisasi Puskesmas dengan Uji Asosiasi Lambda, besarnya koefisien korelasi Lambda dengan Kinerja Organisasi Puskesmas sebagai variabel dependen adalah 0,625 dengan tingkat signifikansi 0,045. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan ada hubungan antara jenis

budaya organisasi dominan 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 [9].

Pembahasan

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa sebanyak 78,79% dari 33 Puskesmas sampel jenis budaya organisasi dominannya adalah *hierarchy*. Jenis budaya organisasi ini dicirikan oleh suatu formalisasi dan prosedur kerja yang terstruktur. Hasil penelitian ini menguatkan hasil penelitian tersebut yang mengungkapkan bahwa budaya hirarki mendominasi organisasi pemerintah di Indonesia. Organisasi pemerintah yang ada di Indonesia memang memiliki karakter budaya yang mengikuti model birokratis yang teoritis dan bergantung pada aturan formal serta prosedur sebagai mekanisme kendali [10].

Jenis budaya *clan* menjadi yang paling dominan kedua dengan jumlah sebanyak 12,12% dari 33 Puskesmas sampel. Jenis budaya *clan* mempunyai ciri khas sebagai suatu organisasi yang berkonsentrasi pada pemeliharaan internal dengan fleksibilitas. Pada urutan ketiga, sejumlah 9,09% dari 33 Puskesmas sampel memiliki budaya dominan *market*. Semua Puskesmas dengan budaya *market* (Puskesmas Ambulu, Puskesmas Wuluhan, dan Puskesmas Tanggul) merupakan Puskesmas yang memiliki nilai kinerja kategori tinggi. Hal ini kemungkinan disebabkan salah satunya oleh kemampuan ketiga Puskesmas tersebut dalam menjawab kebutuhan masyarakat akan pelayanan obstetri dan neonatal emergensi/komplikasi tingkat dasar (PONED) dalam 24 jam sehari dan 7 hari seminggu. Pelayanan inilah yang menjadi salah satunya nilai tambah dan daya saing Puskesmas Ambulu, Puskesmas Wuluhan, dan Puskesmas Tanggul.

Orientasi pada internal organisasi sebagai ciri organisasi pemerintah semakin diperkuat dengan tidak adanya satu pun Puskesmas yang budaya dominannya *adhocracy*. Tantangan penting dari jenis budaya ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru.

Rendahnya kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember dapat disebabkan oleh belum siapnya para pelaksana penilaian kinerja

Puskesmas. Informasi yang didapatkan oleh peneliti di Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, penilaian kinerja Puskesmas tahun 2012 adalah kali pertama diselenggarakan dengan pedoman terbaru setelah sekitar 4 tahun tidak menjalankan PKP (terakhir 2008). Hal ini kemungkinan memicu ketidaksiapan Puskesmas dan Dinas Kesehatan Kabupaten Jember dalam pelaksanaan penilaian kinerja Puskesmas. Penilaian kinerja Puskesmas seyogyanya dapat dipersiapkan dengan baik agar data-data kinerja Puskesmas lebih valid.

Selain itu, poin terpenting dari penilaian kinerja Puskesmas adalah tindak lanjut dari hasil penilaian. Hasil penilaian kinerja Puskesmas idealnya menjadi bahan Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota untuk melakukan pembinaan kepada Puskesmas sebagai tindak lanjut penilaian kinerja secara rutin dan berkala [3]. Pembinaan Puskesmas yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota dapat mengadopsi konsep penyeliaan fasilitatif (*supportive supervision*). Penyeliaan fasilitatif merupakan penyeliaan dua arah yang membutuhkan peran aktif antara penyelia dan subyek yang diselia. Konsep ini menggunakan pengenalan prestasi pribadi, peningkatan kinerja, dan peningkatan kompetensi untuk memberikan rasa prestasi, membuat pekerjaan lebih bermakna, dan mengarah pada kepuasan kerja [11].

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada hubungan antara profil budaya organisasi dan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember tahun 2012. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam organisasinya akan membentuk suatu perspektif subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat [12].

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, makin baik kinerja organisasi tersebut [13]. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian pada terminal penumpang umum di

Surabaya menganalisis mengenai 7 karakteristik budaya organisasi (inovasi, detail, hasil, individu, tim, keagresifan, dan stabilitas) dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitiannya menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi [14].

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa Puskesmas dengan kategori nilai kinerja tinggi cenderung memiliki budaya organisasi tipe *market* yang tidak dimiliki oleh Puskesmas lainnya pada kategori sedang dan rendah. Pada kategori nilai sedang, sebagian besar Puskesmas di dalamnya memiliki budaya *hierarchy*. Sedangkan pada kategori nilai rendah cenderung didominasi oleh Puskesmas dengan budaya *clan*. Dari penjelasan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Puskesmas yang memiliki kekuatan budaya organisasi cenderung pada *stability and control (market dan hierarchy)* mencapai nilai kinerja tinggi dan sedang. Stabilitas dan daya tahan organisasi adalah hal yang sangat penting untuk dijadikan dasar dalam berbudaya organisasi, terutama untuk organisasi pemerintah yang menyangkut kepentingan masyarakat. Melalui pengendalian proses dan orientasi kepada produktivitas kerja, Puskesmas dengan budaya *hierarchy* dan *market* mengedepankan pelaksanaan proses yang terstruktur dan efisien. Sumbu yang sebaliknya dari dimensi pertama ini, yaitu *flexibility and discretion* justru tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap nilai kinerja organisasi. Sejumlah 3 dari 4 Puskesmas yang berada dalam kategori nilai kinerja rendah memiliki budaya organisasi *clan*. Prinsip keleluasaan pada budaya *clan* seharusnya menjadi semangat kekeluargaan dan kerjasama untuk mengelola organisasi dengan baik, bukan justru menjadi bumerang yang mengendorkan kedisiplinan bekerja.

Nilai-nilai budaya organisasi jika tidak dihayati dengan tepat justru dapat menjadi bumerang bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus berhati-hati dalam menjaga nilai-nilai budaya organisasi. Puskesmas sebagai salah satu organisasi pemerintah harus mulai mengkaji ulang apakah budaya organisasinya sudah benar-benar tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta dapat dijadikan faktor untuk meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen dan partisipasi signifikan antara pimpinan dan karyawan untuk mengembangkan budaya organisasi sebagai faktor untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah kunci utama. Peran pimpinan puncak

atau kepala Puskesmas sebagai pemberi contoh dan teladan adalah hal yang paling krusial. Keterlibatan semua karyawan Puskesmas harus benar-benar dipastikan oleh pimpinan agar rancangan baik perubahan maupun pemantapan budaya organisasi dapat berhasil dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi Puskesmas.

Tidak ada budaya organisasi yang paling baik, dan setiap organisasi tidak hanya memiliki satu budaya organisasi saja meskipun ada satu budaya dominan yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Hal utama yang harus diperhatikan adalah agar nilai-nilai, keyakinan, dan indikator-indikator budaya tersebut harus dianut, dihayati, dan dilaksanakan secara bersama dan konsisten oleh pimpinan dan anggota-anggota organisasi. Nilai-nilai, keyakinan, dan indikator budaya jika dihayati dan dilaksanakan dengan tepat dan konsisten adalah modal untuk meningkatkan kinerja organisasi bukan justru menjadi hal yang dapat merugikan organisasi [15].

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis terkait hubungan profil budaya organisasi dan kinerja organisasi Puskesmas (menggunakan pendekatan *Competing Values Framework*) di Kabupaten Jember tahun 2012, dapat disimpulkan bahwa Profil budaya organisasi Puskesmas pada situasi saat ini secara berurutan mulai dari persentase paling tinggi yaitu berada pada kuadran budaya *hierarchy* (78,79%), *clan* (12,12%), *market* (9,09%), dan *adhocracy* (0%). Nilai kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember pada tahun 2012 adalah antara 89,70-144,20 masih sangat kurang dan jauh dari harapan nilai maksimal (220). Terdapat hubungan antara jenis budaya organisasi dominan dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember tahun 2012 ($p = 0,045$).

Berdasarkan hasil penelitian ini Puskesmas di Kabupaten Jember direkomendasikan untuk menetapkan keputusan terkait inisiasi perubahan budaya organisasi yang dipimpin oleh kepala Puskesmas, menentukan arah perubahan budaya organisasi berdasarkan hasil kuisisioner OCAI terhadap budaya organisasi harapan masing-masing Puskesmas atau berdasarkan *benchmarking* budaya organisasi Puskesmas dengan nilai kinerja tinggi, menetapkan nilai-nilai budaya organisasi pada masing-masing atribut budaya organisasi secara realistis disesuaikan dengan

kebutuhan dan kemampuan masing-masing Puskesmas, serta menerapkan perubahan budaya organisasi dengan pendekatan keteladanan kepala Puskesmas dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi baru.

Bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember direkomendasikan untuk mengadakan pertemuan dengan seluruh kepala Puskesmas di Kabupaten Jember terkait hasil penelitian ini agar dapat digunakan sebagai referensi dalam mendukung Puskesmas menginisiasi perubahan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja Puskesmas serta disarankan untuk melakukan pembinaan Puskesmas secara rutin berdasarkan hasil penilaian kinerja Puskesmas dan profil budaya organisasi masing-masing Puskesmas dengan mengadopsi konsep *supportive supervision* secara holistik. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian serupa dengan kajian lebih komprehensif pada setiap Puskesmas dan melibatkan seluruh karyawan dalam diagnosis budaya organisasi, atau pengembangan dari penelitian ini yaitu mendiagnosis budaya organisasi dengan pendekatan berbeda, seperti pendekatan dimensi budaya Hofstede dan tujuh karakteristik primer budaya organisasi menurut Robbins, serta menganalisis faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi Puskesmas, agar dapat membantu peningkatan kualitas kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember.

Daftar Pustaka

- [1] Indonesia. Departemen Kesehatan RI. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 128/Menkes/SK/II/2004 tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat [Internet]. Jakarta: Depkes RI; 2004 [cited 16 April 2013]. Available from: http://www.hukor.depkes.go.id/up_prod_kep_menkes/KMK%20No.%20128%20ttg%20Kebijakan%20Dasar%20Pusat%20Kesehatan%20Masyarakat.pdf
- [2] Trimurthy IGA. Analisis Hubungan Persepsi Pasien Tentang Mutu Pelayanan Dengan Minat Pemanfaatan Ulang Pelayanan Rawat Jalan Puskesmas Pandanaran Kota Semarang [Internet]. Semarang: Universitas Diponegoro; 2008 [cited 16 April 2013]. Available from: http://eprints.undip.ac.id/17719/1/IGA_Trimurthy.pdf
- [3] Indonesia. Departemen Kesehatan RI. Pedoman Penilaian Kinerja Puskesmas [Internet]. Jakarta: Depkes RI; 2009 [cited

- 16 April 2013]. Available from: http://perpustakaan.depkes.go.id:8180/handle/123456789/829?mode=full&submit_simple=Show+full+item+record
- [4] Jember. Dinas Kesehatan Kabupaten Jember. Penilaian Kinerja Puskesmas Kabupaten Jember Tahun 2012. Jember: Dinas Kesehatan Kabupaten Jember; 2013.
- [5] Kotter JPH, Heskett JL. Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja). Jakarta: PT. Prehallindo; 1997.
- [6] Robbins SP. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Indeks; 1996.
- [7] Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework Revised Edition [Internet]. San Fransisco: Jossey-Bass; 2006 [cited 8 Maret 2013]. Available from: [http://dl.lux.bookfi.org/genesis/481000/cc08c4e2621bae7362978611635965b6/_as/\[Kim_S.Cameron,Robert_E.Quinn\]Diagnosing_and_C\(BookFi.org\).pdf](http://dl.lux.bookfi.org/genesis/481000/cc08c4e2621bae7362978611635965b6/_as/[Kim_S.Cameron,Robert_E.Quinn]Diagnosing_and_C(BookFi.org).pdf)
- [8] Budiarto E. Metodologi Penelitian Kedokteran: Sebuah Pengantar. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC; 2004.
- [9] Ghozali I. Statistik Non-Parametrik: Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Undip; 2002.
- [10] Muhammad F, Toruan RL. Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah. [Internet]. Jakarta: Elex Media Komputindo ; 2008 [14 Januari 2014]. Available from: http://books.google.co.id/books/about/Reinventing_local_government.html?id=52OB735R79oC&redir_esc=y
- [11] Kadushin A, Harkness D. Supervision in Social Work. Columbia [Internet]. USA: Columbia University Press; 2013 [14 Januari 2014]. Available from: http://books.google.co.id/books/about/Supervision_in_Social_Work.html?id=dq901UzbiBcC&redir_esc=y
- [12] Brahmasari IA, Suprayetno A. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal Manajemen & Kewirausahaan [Internet]. September 2008 [cited 8 April 2013]; 10 (2): 124-135. Available from: <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewFile/17039/17003>
- [13] Moeljono D. Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi [Internet]. Jakarta: Elex Media Komputindo; 2008 [cited 20 April 2013]. Available from: http://books.google.co.id/books?id=WyEjyt_a8Q4C&pg=PA42&hl=id&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- [14] Soedjono. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan [Internet]. Maret 2005 [cited 8 April 2013]; 7 (1): 22-47. Available from: <http://puslit.petra.ac.id/files/published/journals/MAN/MAN050701/MAN05070102.pdf>
- [15] Tika MP. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT. Bumi Aksara; 2008.