

**STUDI TENTANG TIPE BUDAYA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *ORGANIZATIONAL CULTURE OF ASSESMENT INSTRUMENT* (OCAI) DI PUSKESMAS RUMBIA TENGAH KECAMATAN RUMBIA TENGAH KABUPATEN BOMBANA TAHUN 2016**

---

Mutiara Sani<sup>1</sup> La Ode Ali Imran Ahmad<sup>2</sup>Amrin Farzan<sup>3</sup>  
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Halu Oleo<sup>123</sup>  
[mutiarasani153@gmail.com](mailto:mutiarasani153@gmail.com)<sup>1</sup> [imranoder@gmail.com](mailto:imranoder@gmail.com)<sup>2</sup> [kesmasuho@gmail.com](mailto:kesmasuho@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstrak**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu disuatu organisasi. Salah satunya adalah yang merupakan kunci untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan oleh organisasi yang dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan membantu meningkatkan kinerja karena memberi struktur dan kontrol yang dibutuhkan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui tipe budaya organisasi yang diterapkan dan yang diharapkan dengan menggunakan *Organizational Culture Assesment Instrumen* (OCAI) pada Puskesmas Rumbia Tengah, Kecamatan Rumbia Tengah, Kabupaten Bombana Tahun 2016. Metode penelitian yang digunakan adalah studi survey penelitian analitik yang dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif berasal dari pengisian kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan Cameron dan Quinn (1999). Data kuantitatif dari OCAI diolah secara manual dengan bantuan program Microsoft Excell 2007. Disajikan Informasi tipe budaya organisasi dalam bentuk dummy table dan grafik. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 29 tenaga kesehatan. Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi terkuat saat ini dan yang diharapkan adalah budaya klan (*Clan Culture*) dengan skor 28,99 serta kenaikan menjadi 32,21 dan terkuat kedua adalah budaya hirarki (*Hierarchy Culture*) sebesar 24,72. Sedangkan budaya yang terlemah ada pada budaya budaya adhokrasi (*Adhocracy Culture*) dan budaya pasar (*Market Culture*) masing-masing dengan skor 23,07 dan 23,21. Berarti secara keseluruhan budaya dominan adalah klan dan hierarki, dimana ditekankan budaya yang bercirikan kekeluargaan dan partisipatif sekaligus kuat dalam dan prosedur formal.

**Kata Kunci : OCAI, Budaya Organisasi, Clan Culture, Hierarchy Culture, Adhocracy Culture, Market Culture**

**THE STUDY OF THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE WITH *ORGANIZATIONAL CULTURE OF ASSESMENT INSTRUMENT* (OCAI) APPROACH IN PUBLIC HEALTH CENTER OF MIDDLE RUMBIA SUBDISTRICT OF MDDLE RUMBIA REGENCY OF BOMBANA 2016**

**Abstract**

A lot of factors influence individual's performance in an organization. One of them is organizational culture as the key to obtain the expected result which can be functioned as a means to increase efficiency, effectiveness and work productivity. Strong and positive cultural organization will assist to improve the performance because it gives required control and structure. The aim of this study was to determine the type of cultural organization applied and expected by using *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) at Public Health Center of Middle Rumbia, Sub district of Rumbia Tengah, Regency of Bombana 2016. The study method used is analytic survey study with the quantitative approach method by filling of the questioner of *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) developed by Cameron and Quinn (1999). Quantitative data from OCAI processed in manual constructively using the program of Microsoft Excell 2007. Cultural type was presented in the form of dummy tables and graphs. Samples in this study were 29 employees. The result of study showed that strong organizational culture at present and what is expected is Clan Culture with the score 28,99 and also increase become 32,21 and second strong one is Hierarchy Culture which equal to 24,72. While weakest cultures are Adhocracy Culture and Market Culture with the score 23,07 and 23,21 each. It came to the conclusion that the dominant cultures which are clan and hierarchy where familiarity and strong participative are emphasized.

**Kata Kunci : OCAI, Organizational Culture, Clan Culture, Hierarchy Culture, Adhocracy Culture, Market Cult**

## PENDAHULUAN

Tahun 2008 dengan adanya otonomi daerah maka terbentuklah kecamatan Rumbia Tengah, maka Puskesmas Pembantu yang berada di Rumbia Tengah berubah statusnya menjadi Puskesmas Rawat Jalan dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Nomor : 46B/C28/SK/PP/2009, tanggal 26 mei 2009<sup>1</sup>.

Berdasarkan studi pendahuluan dengan melakukan wawancara singkat dengan salah satu petugas kesehatan di puskesmas Rumbia Tengah Kecamatan Rumbia Tengah Kabupaten Bombana untuk memperoleh informasi tentang penilaian kinerja tenaga kesehatan bahwa seagian besar tenaga kesehatan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya belum maksimal dan masih kurangnya motivasi dalam meningkatkan kinerja terhadap proses pelayanan di puseksmas.

Hal ini terlihat antara lain pada tingkat kunjungan masyarakat ke Puskesmas Rumbia Tengah Kecamatan Rumbia Tengah Kabupaten Bombana sebesar 52%, Cakupan pelayanan Imunisasi hanya mencapai 20% sementara target UCI 100% di wilayah kerja puskesmas, distribusi vitamin A pada balita sebesar 63,6% sementara target yang ditetapkan adalah 80%, cakupan peserta KB aktif 53,9% sementara target SPM 70%<sup>1</sup>.

Berdasarkan masalah tersebut di atas, Budaya dipandang sebagai salah satu elemen penting yang dapat menolong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga kualitas kerja untuk mendapatkan kesuksesan kinerja<sup>2</sup>. Begitu pula pada Puskesmas Rumbia Tengah, budaya organisasi dipandang menjadi elemen yang penting dan menarik untuk dipelajari dan diamati sebagai nilai internal yang mampu mempertahankan bahkan mengembangkan pelayanan puskesmas. Budaya puskesmas akan diukur menggunakan metode kuantitatif dengan mengklasifikasikan budaya puskesmas yang diamati ke dalam beberapa tipe budaya Organisasi yang mampu bertahan dan terus berkembang dalam beberapa tahun terakhir.

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan untuk menilai dan memetakan budaya organisasi di Puskesmas Rumbia Tengah yang dijadikan objek penelitian adalah OCAI. OCAI yang merupakan kependekan dari *Organizational Culture Assessment Instrument* yang merupakan sebuah instrumen pengukuran budaya organisasi berdasarkan persaingan nilai "*Competing Values Framework*". Instrumen ini merupakan pengembangan teori untuk memahami budaya dan fenomena organisasi. Instrumen ini dikembangkan dan diperkenalkan oleh peneliti

Amerika, Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn dimana klasifikasi budaya terbagi menjadi 4 kuadran tipe budaya dominan yaitu budaya Klan (*clan Culture*), Budaya Pasar (*market culture*), budaya hierarki (*hierarchy culture*), dan budaya adokrasi (*adhocracy culture*)<sup>3</sup>, serta hasil analisa budaya organisasi yang meliputi Kekuatan Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi Dan Kongruensi Antar Kriteria Variabel.

## METODE

Penelitian ini merupakan suatu studi survey penelitian analitik yang dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif.

Sampel dalam penelitian ini yang diambil adalah Tenaga Kesehatan baik yang memiliki jabatan fungsional dan struktural di Puskesmas Rumbia Tengah Kecamatan Rumbia Tengah Kabupaten Bombana yang seluruhnya berjumlah 29 orang. Jumlah sampel dan Status Kepegawaian ditentukan didasarkan pada perkiraan tenaga kesehatan lebih mendapatkan dampak perubahan secara langsung terhadap budaya organisasi, sudah cukup waktu terjadinya internalisasi budaya organisasi Puskesmas Rumbia Tengah dan lebih memahami keadaan Puskesmas Rumbia Tengah Kecamatan Rumbia Tengah Kabupaten Bombana dan sudah cukup memberikan gambaran populasi yang akan di teliti dan Metode pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Purposive Sampling*.

Populasi dalam penelitian ini adaalah seluruh Tenaga Kesehatan di Puskesmas Rumbia Tengah Kecamatan Rumbia Tengah Kabupaten Bombana yang berjumlah 42 orang.

Jenis Data adalah data kuantitatif berasal dari pengisian kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan<sup>4</sup>.

## HASIL

**Tabel 1**Skor Rata-rata OCAI Dari Karakteristik Dominan Puskesmas Rumbia Tengah Tahun 2016 Tahun 2016

| Karakteristik Dominan        | Sekarang | Diharapkan | Rata2 Sekarang | Rata2 Diharapkan | Selisih |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------|---------|
| <i>Clan Culture</i> (A)      | 845      | 940        | 29,14          | 32,41            | 3,28    |
| <i>Adhocracy Culture</i> (B) | 675      | 630        | 23,28          | 21,72            | 1,55    |
| <i>Market Culture</i>        | 675      | 615        | 23,28          | 21,21            | -2,0    |

|                             |     |     |       |       |      |
|-----------------------------|-----|-----|-------|-------|------|
| (C)                         |     |     |       |       | 7    |
| <i>Hierarcy Culture</i> (D) | 705 | 715 | 24,31 | 24,66 | 0,34 |

Sumber : data primer diolah oleh peneliti tahun 2016

Berdasarkan tabel 4.3 dalam kriteria karakteristik dominan terlihat gambaran karakteristik dominan tipe budaya organisasi Puskesmas Rumbia Tengah. Adanya dominasi budaya klan saat ini (skor 29,14 poin), lalu terkuat kedua adalah budaya hierarki (skor 24,31 poin). Budaya terlemah ada pada budaya adhokrasi dan budaya market (dengan skor sama 23,28 poin) karakteristik dominan tipe budaya organisasi Puskesmas Rumbia Tengah yang diharapkan lebih tinggi pada budaya klan dan terkuat kedua adalah hirarki dengan skor budaya (32,41 dan 24,66), Budaya terlemah ada pada budaya adhokrasi dan budaya market (21,72 dan 21,21).

**Tabel 2.** Skor Rata-rataOCAI Dari Kepemimpinan Organisasi Puskesmas Rumbia Tengah Tahun 2016

| Karakteristik Dominan        | Sekarang | Diharapkan | Rata2 Sekarang | Rata2 Diharapkan | Selisih |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------|---------|
| <i>Clan Culture</i> (A)      | 800      | 935        | 27,59          | 32,24            | 4,65    |
| <i>Adhocracy Culture</i> (B) | 710      | 670        | 24,48          | 23,10            | -1,38   |
| <i>Market Culture</i> (C)    | 718      | 595        | 24,76          | 20,52            | -4,24   |
| <i>Hierarchy Culture</i> (D) | 682      | 700        | 23,52          | 24,14            | 0,62    |

Sumber : data primer diolah oleh peneliti tahun 2016

Pada tabel 2 di dalam kriteria kepemimpinan organisasi didapatkan budaya saat ini menunjukkan dominansi budaya klan (dengan skor 27,59 poin). Ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang berlaku di Puskesmas Rumbia Tengah lebih sebagai mentor dan fasilitator dengan kekuatan budaya yang lemah (selisih budaya klan dengan budaya lainnya kurang dari 10 poin).

**Tabel 3** Skor Rata-rataOCAI Dari Manajemen Pegawai Puskesmas Rumbia Tengah

| Karakteristik Dominan        | Sekarang | Diharapkan | Rata2 Sekarang | Rata2 Diharapkan | Selisih |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------|---------|
| <i>Clan Culture</i> (A)      | 850      | 865        | 29,31          | 29,83            | 0,52    |
| <i>Adhocracy Culture</i> (B) | 720      | 750        | 24,83          | 25,86            | 1,03    |
| <i>Market Culture</i> (C)    | 660      | 585        | 22,76          | 20,17            | -2,59   |
| <i>Hierarchy Culture</i> (D) | 670      | 700        | 23,10          | 24,14            | 1,03    |

Sumber : data primer diolah oleh peneliti tahun 2016

Pada tabel 3 Manajemen personel/kepegawaian dirasakan lebih didominasi budaya klan dimana Puskesmas Rumbia Tengah mengutamakan kerja tim, kesepakatan dan partisipasi semua pegawai (skor budaya klan saat ini 29,31 poin). Selain itu juga terdapat budaya adhokrasi (dengan skor 24,83 poin) dalam manajemen personel yang bercirikan berani mengambil resiko, inovatif serta memberikan kebebasan dan ruang gerak pada setiap pegawai. Budaya hierarki (dengan skor 23,1) juga mewarnai budaya Puskesmas Rumbia Tengah yang menekankan rasa aman, rutinitas dan hubungan yang stabil.

**Tabel 4.** Skor Rata-rataOCAI Dari Perekat Organisasi Puskesmas Rumbia Tengah Tahun 2016

| Karakteristik Dominan        | Sekarang | Diharapkan | Rata2 Sekarang | Rata2 Diharapkan | Selisih |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------|---------|
| <i>Clan Culture</i> (A)      | 795      | 950        | 27,41          | 32,76            | 5,35    |
| <i>Adhocracy Culture</i> (B) | 680      | 680        | 23,45          | 23,45            | 0,00    |
| <i>Market Culture</i> (C)    | 595      | 530        | 20,52          | 18,28            | -2,24   |
| <i>Hierarchy Culture</i> (D) | 820      | 740        | 28,28          | 25,52            | -2,76   |

Sumber : data primer diolah oleh peneliti tahun 2016

Berdasarkan tabel 4 dapat terlihat bahwa budaya saat ini dalam kriteria perekat organisasi saat ini didominasi oleh budaya hierarki (dengan skor 28,28 poin) dimana yang berperan sebagai perekat utama keutuhan Puskesmas Rumbia Tengah adalah peraturan dan kebijakan formal. Selain itu budaya klan menduduki peringkat dua (dengan skor 27,41 poin) yang berarti perekat organisasi juga menekankan pada kesetiaan, kepercayaan bersama dan komitmen.

**Tabel 5** Skor Rata-rata OCAI Dari Strategi yang ditekankan Puskesmas Rumbia Tengah

| Karakteristik Dominan        | Sekarang | Diharapkan | Rata2 Sekarang | Rata2 Diharapkan | Selisih |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------|---------|
| <i>Clan Culture</i> (A)      | 860      | 930        | 29,66          | 32,07            | 2,41    |
| <i>Adhocracy Culture</i> (B) | 600      | 620        | 20,69          | 21,38            | 0,69    |
| <i>Market Culture</i> (C)    | 695      | 610        | 23,97          | 21,03            | 2,93    |
| <i>Hierarchy Culture</i> (D) | 745      | 740        | 25,69          | 25,52            | 0,17    |

Sumber : data primer diolah oleh peneliti tahun 2016

Di dalam kriteria strategi yang ditekankan terlihat budaya klan mendominasi (dengan skor 30 poin). Hal ini berarti Puskesmas Rumbia Tengah berfokus pada pengembangan SDM dan partisipasi pegawai sebagai pilihan pertama strateginya. Budaya klan ini mempunyai kekuatan budaya yang cukup kuat walaupun belum memenuhi persyaratan budaya yang kuat menurut Cameron dan Quinn (Selisih terbesar budaya klan saat ini dengan budaya lain saat ini adalah dengan budaya adhokrasi sebesar 9,31 poin belum mencapai persyaratan budaya yang kuat yaitu lebih atau sama dengan 10 poin). Selain itu juga terdapat budaya hierarki (dengan skor 25,34 poin) menduduki peringkat kedua yang berarti Puskesmas Rumbia Tengah juga dirasakan menekankan pada pembenahan kelancaran operasi, efisiensinya dan kontrol sebagai pilihan strateginya. Terdapat juga budaya pasar (dengan

skor 23,97) yang berarti adanya penekanan strategi berdasarkan pencapaian target yang kompetitif dan memperluas cakupan pelayanan di Puskesmas Rumbia Tengah walaupun tidak sekuat budaya klan dan hierarki.

**Tabel 6** Skor Rata-rata OCAI Dari Kriteria Keberhasilan Puskesmas Rumbia Tengah

| Karakteristik Dominan        | Sekarang | Diharapkan | Rata2 Sekarang | Rata2 Diharapkan | Selisih |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------|---------|
| <i>Clan Culture</i> (A)      | 895      | 985        | 30,86          | 33,97            | 3,10    |
| <i>Adhocracy Culture</i> (B) | 630      | 760        | 21,72          | 26,21            | 4,49    |
| <i>Market Culture</i> (C)    | 695      | 540        | 23,97          | 18,62            | -5,34   |
| <i>Hierarchy Culture</i> (D) | 680      | 615        | 23,45          | 21,21            | -2,24   |

Sumber : data primer diolah oleh peneliti tahun 2016

Berdasarkan tabel 4.7 Terlihat pada budaya saat ini bahwa kriteria keberhasilan didominasi oleh budaya klan (dengan skor 30,86 poin) dengan kekuatan budaya yang cukup kuat walaupun belum memenuhi syarat sebagai budaya yang kuat menurut Cameron dan Quinn. (Selisih terbesar budaya klan saat ini adalah dengan budaya adhokrasi sebesar 9,14 poin belum mencapai persyaratan budaya yang kuat yaitu lebih atau sama dengan 10 poin).

**Tabel 7** Skor Rata-rata OCAI Dari Budaya Organisasi Puskesmas Rumbia Tengah

| Karakteristik Dominan        | Sekarang | Diharapkan | Rata2 Sekarang | Rata2 Diharapkan | Selisih |
|------------------------------|----------|------------|----------------|------------------|---------|
| <i>Clan Culture</i> (A)      | 5045     | 5605       | 28,99          | 32,21            | 3,22    |
| <i>Adhocracy Culture</i> (B) | 4015     | 4110       | 23,07          | 23,62            | 0,55    |
| <i>Market Culture</i> (C)    | 4038     | 3475       | 23,21          | 19,97            | -3,24   |

|                |     |      |       |       |     |
|----------------|-----|------|-------|-------|-----|
| <i>Hierarc</i> |     |      |       |       |     |
| <i>hy</i>      | 430 |      |       |       | -   |
| <i>Culture</i> | 2   | 4210 | 24,72 | 24,20 | 0,5 |
| (D)            |     |      |       |       | 3   |

Sumber : data primer diolah oleh peneliti tahun 2016

Berdasarkan tabel 4.3 di atas Didapatkan bahwa budaya organisasi terkuat adalah budaya klan (*Clan Culture*) dengan skor 28,99 dan terkuat kedua adalah budaya (*Hierarchy Culture*) sebesar 24,72. Berarti secara keseluruhan budaya dominan adalah klan dan hierarki, dimana ditekankan budaya yang bercirikan kekeluargaan dan partisipatif sekaligus kuat dalam dan prosedur formal. Sedangkan budaya yang terlemah ada pada budaya budaya adhokrasi (*Adhocracy Culture*) dan budaya pasar (*Market Culture*) masing-masing dengan skor 23,07 dan 23,21.

## DISKUSI

### 1. Karakteristik Dominan

Hal ini menandakan adanya rasa kekeluargaan yang cukup kuat dirasakan oleh seluruh pegawai. Selisih skor tertinggi budaya klan dengan yang lain masih kurang dari 10 poin (selisih terbesar adalah antara budaya klan dengan budaya adhokrasi dan pasar sebesar 4,83 poin) menandakan budaya klan dominan dengan kekuatan yang lemah.

Budaya hierarki yang menempati posisi terkuat kedua menandakan organisasi di Puskesmas Rumbia tengah dirasakan juga menekankan pada pengawasan dan aturan-aturan formal yang mengendalikan rutinitas kerja. Tapi selisihnya dengan budaya lain sangat kecil sekali yaitu hanya 1,03 poin. Sebagaimana budaya seluruh pegawai, dalam kriteria karakter dominan ini Puskesmas Rumbia Tengah lemah dalam menekankan suasana kewirausahaan dan orientasi pada target pasar.

### 2. Kepemimpinan Organisasi

Hal ini dapat dilihat juga pada budaya adhokrasi dimana terdapat tendensi penurunan sebesar 1,38 poin yang berarti pegawai lebih menuntut adanya arahan dan bimbingan oleh pimpinan Puskesmas Rumbia Tengah sebelum dapat didelegasikan wewenang yang lebih luas pada diri mereka. Perubahan terkecil dan tdk signifikan adalah pada aspek budaya hierarki (kenaikan 0,69 poin) yang berarti pegawai cenderung pada tipe kepemimpinan yang mengorganisasi dan mengefisienkan kerja puskesmas tapi hal ini tampaknya bukan prioritas.

Dapat disimpulkan bahwa pegawai menginginkan perubahan budaya yang bercirikan budaya klan yang lebih kuat dalam aspek kepemimpinan organisasi yang dicirikan dalam peran sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan (kekuatan budaya klan pada posisi budaya diharapkan dapat dilihat dari selisih yang lebih dari 10 poin dengan tipe budaya lain, dimana selisih terbesar adalah antara budaya klan dengan budaya pasar sebesar 11,72 poin).

### 3. Manajemen Pegawai

Perubahan terbesar adalah antara budaya pasar yang diharapkan dengan budaya pasar saat ini dimana terjadi penurunan sebesar 2,59 poin. Tampaknya tuntutan untuk berprestasi dan berfokus pada pencapaian hasil dirasakan perlu dikurangi karena adanya kebutuhan untuk berfokus pada pembenahan proses kerja pegawai. Terlihat juga kenaikan budaya adhokrasi dan hierarki yang diharapkan, sebesar 1,03 poin.

Hal ini berarti adanya kebutuhan untuk lebih memberikan ruang gerak dan inisiatif kerja pegawai serta kejelasan hubungan yang stabil dan dapat diprediksi. Kenaikan terkecil adalah pada budaya klan yang diharapkan hanya sebesar 0,52 poin dimana kerja pegawai yang bercirikan kerja tim, konsensus dan partisipasi sudah dirasakan cukup baik dan peningkatannya tidak signifikan. Dapat disimpulkan bahwa dalam kriteria manajemen personel adanya tuntutan untuk lebih menekankan pada budaya klan dengan aksentuasi yang lebih kuat (hal ini terlihat dari skor budaya klan yang diharapkan tertinggi sebesar 29,83 poin dimana selisih terbesarnya adalah dengan budaya pasar yang diharapkan sebesar 9,66 poin.)

### 4. Perekat Organisasi

Penurunan skor juga dialami budaya pasar antara budaya saat ini dan budaya yang diharapkan (sebesar 2,24 poin) lebih disebabkan penekanan pegawai pada kesetiaan dan kepercayaan bersama lebih besar daripada prestasi dan pencapaian tujuan sebagai perekat organisasi. Tidak ada perubahan antara budaya adhokrasi saat ini dan yang diharapkan menandakan belum perlunya intervensi pada aspek budaya ini.

Dapat disimpulkan bahwa dalam kriteria perekat organisasi ini terdapat kecenderungan pegawai untuk merubah budaya organisasi dari budaya yang didominasi budaya hierarki dengan kekuatan yang lemah menjadi budaya klan (besar skor budaya klan yang diharapkan 32,76 poin) dengan kekuatan budaya yang kuat (selisih

terbesar antara skor budaya klan yang diharapkan dengan budaya pasar yang diharapkan sebesar 14,48 poin).

#### 5. Strategi yang ditekankan

Hal ini berarti pegawai di Puskesmas Rumbia Tengah merasakan strategi yang menekankan pengembangan layanan baru dan efisiensi kinerja operasi puskesmas di Puskesmas Rumbia Tengah sudah memadai dan belum diperlukan perubahan yang segera. Dapat disimpulkan bahwa pegawai di Puskesmas Rumbia Tengah menghendaki pilihan strategi yang ditekankan lebih pada budaya klan yaitu dengan pengembangan SDM serta perluasan partisipasi pegawai yang lebih kuat lagi (selisih terbesar budaya klan yang diharapkan adalah dengan budaya pasar yang diharapkan sebesar 11,38 poin).

#### 6. Kriteria Keberhasilan

Budaya klan yang diharapkan tetap menduduki peringkat pertama (dengan skor 33,97) dengan kekuatan budaya yang kuat (selisih terbesar budaya klan yang diharapkan adalah dengan budaya pasar sebesar 15,34). Rupanya pegawai Puskesmas Rumbia Tengah tetap mengutamakan pengembangan SDM, kerja tim dan kepedulian sesama tenaga puskesmas sebagai kriteria keberhasilan yang paling utama. Perubahan juga dialami budaya hierarki dengan penurunan sebesar 2,24 poin jika dibandingkan dengan budaya hierarki saat ini. Dimana hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Puskesmas Rumbia Tengah menghendaki agar efisiensi, jasa yang dapat diandalkan dan biaya operasi rendah tidak mendominasi kriteria keberhasilan Puskesmas Rumbia Tengah. Dapat disimpulkan bahwa budaya yang diharapkan pegawai Puskesmas Rumbia Tengah dalam kriteria keberhasilan adalah budaya klan dengan kekuatan budaya yang lebih kuat.

#### 7. Analisa Budaya Organisasi Puskesmas Rumbia Tengah

Didapatkan tidak ada perbedaan signifikan antara skor budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dimana selisih perbedaan terbesar terletak pada tipe budaya klan (Clan Culture) dan pasar (Market Culture) yaitu kenaikan sebesar 3,22 poin pada skor budaya klan dan penurunan sebesar 3,24 poin untuk skor budaya adokrasi. Nilai selisih skor yang kurang dari 10 antara budaya saat ini dan yang diharapkan menurut Cameron dan Quinn berarti belum diperlukannya intervensi segera oleh pihak manajerial. Terlihat

dari grafik dan skor budaya yang diharapkan, adanya keinginan untuk menguatkan tipe budaya organisasi menuju budaya klan (skor budaya hirarki diharapkan sampai 32,24 poin) yang lebih kuat lagi dimana selisih skor budaya klan dan budaya lainnya kurang dari 10 (selisih terbesar skor budaya yang diharapkan adalah antara budaya klan dan market sebesar 12,22 poin).

#### SIMPULAN

1. Budaya organisasi saat ini pada seluruh pegawai Puskesmas Rumbia Tengah didominasi oleh budaya klan yang menitikberatkan pada ciri kekeluargaan dan partisipatif dengan kekuatan budaya yang masih lemah.
2. Terlihat dari hasil analisa budaya seluruh pegawai di atas adanya tuntutan dari seluruh pegawai untuk mewujudkan budaya klan yang lebih kuat.
3. Terdapat juga budaya hierarki sebagai budaya terkuat kedua walaupun punya kecenderungan berkurang tuntutannya walau penurunannya tidak signifikan. Nilai budaya organisasi islami yang berkorelasi dengan budaya hierarki.
4. Budaya pasar adalah budaya yang punya kecenderungan paling besar penurunan tuntutannya. Bahkan cenderung menjadi budaya yang terlemah. Ini bukan berarti budaya pasar ini diabaikan, hanya saja prioritasnya paling rendah dan paling lemah korelasinya dengan perbaikan kinerja organisasi di Puskesmas Rumbia Tengah.

#### SARAN

1. Lebih baik diprioritaskan penguatan budaya klan yang berfokus pada rasa kekeluargaan, kekompakan kerja tim dan partisipasi dari Puskesmas Rumbia Tengah karena sesuai yang diharapkan semua pihak dari tingkat direktur sampai dengan seluruh pegawai di Puskesmas Rumbia Tengah dan lebih mendorong pada konsolidasi internal dengan mendayagunakan nilai budaya organisasi islami yang mendukung penguatan budaya klan.
2. Studi analisa budaya ini menjadi masukan untuk penyusunan visi, misi dan nilai-nilai organisasi Puskesmas Rumbia Tengah sesuai budaya organisasi dengan urutan prioritasnya
3. Membangun komunikasi yang lebih baik dan intensif utamanya antara kepala Puskesmas Rumbia Tengah dengan seluruh pegawainya karena besarnya inkongruensi budaya yang ditemukan dan berpotensi memunculkan konflik internal. Untuk menjalin komunikasi ini

maka hasil studi analisa budaya ini dapat memberikan masukan yang penting.

4. Dimensi nilai dan perilaku antar individu yang disarankan adalah Budaya melayani dan Dimensi nilai dan perilaku kepemimpinan : memiliki konsep arah tujuan organisasi, strategi untuk mencapainya dan kemampuan memotivasi untuk mencapai tujuan serta kemampuan beradaptasi

#### **Daftar Pustaka**

1. Profil Puskesmas Rumbia Tengah Tahun 2014
2. John P. Kotter. & James L. Heskett, 1998. Corporate Culture and Performance. (terjemahan Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo.
3. Nummelin, J., 2006. Mesuring Organization Culture In Construction Sector-Finish Sample, *International Conferencce On Construction Culture, Inovation and Architectural Management*, Dubai
4. Kim S. Cameron and Robert E. Quinn 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading, MA: Addison Wesley Longman.