

# Jurnal Manajemen Pelayanan Publik

**Corruption Cases In Banking Practices**

**Budaya Organisasi Pada Dinas Kesehatan  
Kabupaten Sumedang**

**Transforming The Spirit Of New Public Service  
Into Public Management Reform In Indonesia**

**Kebijakan Sanksi Administrasi BPHTB Untuk Pemberian  
Hak Baru Atas Tanah di Provinsi DKI Jakarta  
Dalam Perspektif Collaborative Governance**

**Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Good Corporate  
Governance (GCG) Pada Pt. Asuransi Jasa Indonesia  
(Jasindo)**

**Corporate Entrepreneurship In SMEs:  
A Systematic Mapping Study**

**Analisis Pengaruh dari Corporate Governance  
Perception Index (CGPI), dan Kebijakan Dividen  
Terhadap Nilai Perusahaan BUMN**

**Analisis Tax Expenditure  
dalam Pengelolaan Keuangan Negara  
(Dari Perspektif Pro-Corporate Cash Flow Tax)**

**Jurnal Manajemen  
Pelayanan Publik**

**Volume : 02**

**Nomor : 1**

**Hal. : 1 - 85**

**Bandung  
Agustus 2018**

# **Budaya Organisasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang**

**Edi Setiawan<sup>1</sup>**

## ***ABSTRACT***

The phenomena of low creativity and work innovations, the level of cooperation, obedience to regulation, and work initiatives without being ordered are common phenomena in an organization that are difficult to be solved. These are interesting case to be researched for creating a good organizational culture especially on Sumedang District Health Office. Health is a primary need, and a good organizational culture is needed in the context of service to the public and the realization of development in Sumedang Regency. The approach used is a qualitative paradigm. It is expected that data can be obtained about the description, phenomenon, fact, and relationship of certain phenomenon comprehensive. The Weakness of Organizational Culture of the Sumedang District Health Office is caused by a factor in the low awareness of the community for healthy living, employees who must always be given direction in work, think that work is only routine activities, leaders more focused on technical, and competitiveness of employees at work is still weak. To realize a good organizational culture, it is necessary to evaluate and reward employees who have innovation, empower the community to live healthy, develop employees, leaders more result-oriented, and give the diversity of tasks for employees to be more aggressive and competitive.

***Keywords:*** *Organizational culture, Health office*

## **ABSTRAK**

Fenomena rendahnya kreativitas dan inovasi kerja, tingkat kebersamaan atau kerjasama, taat kepada aturan, serta inisiatif kerja tanpa diperintah merupakan fenomena umum pada suatu organisasi yang sulit untuk diatasi. Ini merupakan hal yang menarik untuk diteliti agar didapat budaya organisasi yang kuat khususnya pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang. Kesehatan adalah kebutuhan primer, karenanya diperlukan budaya yang kuat dalam rangka pelayanan kepada masyarakat dan perwujudan pembangunan di Kabupaten Sumedang. Pendekatan yang dipakai adalah paradigma kualitatif. Diharapkan dapat diperoleh data tentang gambaran, fenomena, fakta serta hubungan fenomena tertentu sebagaimana adanya secara komprehensif. Lemahnya Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang disebabkan oleh faktor rendahnya kesadaran masyarakat untuk hidup sehat, pegawai yang harus selalu diberikan arahan dalam bekerja, bekerja hanya bersifat rutinitas saja. Pimpinan lebih memfokuskan pada hal-hal teknis, Agresifitas dan kompetitif pegawai dalam bekerja masih lemah. Untuk mewujudkan budaya organisasi yang kuat, diperlukan penilaian dan penghargaan kepada pegawai yang mampu berinovasi, pemberdayaan masyarakat untuk hidup sehat, pembinaan pegawai, pimpinan lebih berorientasi pada hasil kerja, keragaman tugas bagi para pegawai agar lebih agresif dan kompetitif.

***Kata Kunci:*** *Budaya Organisasi, Dinas Kesehatan*

---

<sup>1</sup> Dosen Program Studi Administrasi Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang.  
Email: edisetiawan.stia@gmail.com

## PENDAHULUAN

Berbicara masalah pelayanan, saat ini pemerintah berusaha meningkatkan kesejahteraan, pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan kemajuan bangsa sehingga perlu berbagai inovasi agar terselenggara pelayanan publik yang efektif dan efisien. Dalam hal pemberian pelayanan tersebut, Mirawati Sudjono selaku Deputy Bidang Pelayanan Publik Kementerian PANRB dalam majalah layanan publik Edisi LIII halaman 44 (Kementerian PANRB, 2015), “Inovasi itu adalah pemecahan masalah. Jangan terbalik, inovasi malah menimbulkan masalah”. Pentingnya melakukan inovasi pada dasarnya untuk memberikan solusi dan pemecahan masalah yang menjadi kendala dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat. Karena itu, pendekatan di masing-masing daerah juga berbeda dan dipengaruhi oleh unsur-unsur budaya didalamnya.

Mengutip dari pernyataan Perkumpulan Inisiatif Bandung bahwa dalam hal pelayanan kesehatan, ada dua isu etika yang saling berhubungan dari bunyi pasal 28H ayat 1 dan Pasal 34 ayat 3 UUD 1945, *pertama* adalah hak (*rights*) setiap warga negara dalam memperoleh pelayanan kesehatan, *kedua* adalah tugas (*duties*) negara untuk menyediakan fasilitas kesehatan.

Ajaran tentang hak (*doctrine of rights*) menyebutkan bahwa *all duties entail other people's rights and all rights entail other people's duties*. Artinya bahwa setiap warga berhak untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, tanggung jawab negara adalah untuk memenuhi hak tersebut melalui penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan yang baik. Heterogenitas warga Negara Indonesia seperti kondisi alam dan lingkungan sosial serta taraf ekonomi berdampak terhadap munculnya isu etika lain berupa keadilan negara dalam pemenuhan hak masyarakat atas pelayanan kesehatan tersebut karena perlakuan yang tidak merata dan tidak adil bisa berakibat pada kondisi ketidakpuasan. (inisiatif.org, 2014).

Dalam prakteknya, organisasi yang dinamis secara terus-menerus akan mengalami

perubahan dari keadaan sekarang menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa yang akan datang.

Mengenai perubahan tersebut, *Hussey* (dalam Riani, 2011:61) faktor yang mendorong terhadap terjadinya perubahan adalah perubahan informasi dan teknologi yang semakin meningkat, persaingan semakin ketat dalam berbagai hal, keinginan konsumen atau masyarakat yang semakin banyak, perubahan keadaan alam, kepemilikan usaha semakin didominasi oleh warga asing, pajak semakin tinggi karena imbas dari permintaan pemerintah terhadap besaran angka perijinan pembuatan ijin usaha. (Riani, 2011).

Perubahan tersebut dapat terjadi yang salah satunya pada budaya. Perubahan budaya yang kemudian diterapkan dalam suatu organisasi inilah yang kemudian disebut budaya organisasi. Bahkan tidak menutup kemungkinan budaya organisasi dapat berubah sesuai dengan dinamika perubahan lingkungan. Hal ini ditegaskan lagi oleh Victor S.L. Tan (dalam Wibowo, 2013:3) bahwa:

*“Budaya organisasi harus diterapkan sesuai dengan perkembangan sosial masyarakat dan kebutuhan organisasi. Organisasi harus mengarah pada penciptaan achievement culture (budaya prestasi), yaitu karakter budaya yang bersifat memotivasi serta memberikan penghargaan atas hasil kerja. Penekanan achievement culture lebih kepada pekerjaan yang dilakukan daripada sekedar jabatan. Orang akan menyalangkan peran agar pekerjaan bisa terus berjalan dan menukar tanggung jawab apabila diperlukan”* (Wibowo, 2013).

Penerapan budaya baru seperti yang disampaikan di atas, akan mewujudkan kekuatan budaya organisasi itu sendiri. Kekuatan budaya suatu organisasi ditentukan oleh faktor utama yaitu kebersamaan dan intensitas.

Menurut Luthans yang dikutip oleh Pabundu Tika (2014:109-110) bahwa keber-

samaan adalah seberapa baik anggota organisasi memiliki nilai-nilai utama yang dipegang bersama. Tingkat kebersamaan tersebut dipengaruhi oleh tujuan, harapan, keinginan, dan upah. Sedangkan Intensitas bisa dikatakan sebagai keterikatan untuk melakukan sesuatu dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai utama budaya organisasi (Tika, 2014).

Apabila kedua faktor tersebut diterapkan pada sebuah organisasi maka akan memunculkan budaya organisasi yang kuat, dan bila tidak, maka akan menjadi sebaliknya.

Mengenai Budaya Kuat Versus Budaya Lemah, Waisy Al Qorni dalam laman <http://manajemen-d2.blogspot.com/p/welcome.html> yang diakses pada tanggal 17 Februari 2019 menyatakan, disadari ataupun tidak kalau kita pasti dikelilingi oleh Budaya, apakah itu budaya dalam bentuk kebiasaan biasa ataupun budaya yang berbentuk aturan, tetapi harus dipahami juga, bahwa budaya itu dibagi menjadi 2 yaitu Budaya Kuat dan Budaya Lemah. Bagi organisasi yang memiliki budaya kuat cenderung dilihat oleh orang luar memiliki kemampuan tersendiri. Untuk mewujudkan visi bagi organisasi yang memiliki budaya kuat, misi organisasi dinyatakan sebagai kunci atau pedoman oleh pimpinan untuk mencapai tujuan. Karena pondasi nilai-nilai yang dibangun semenjak kepemimpinan terdahulu sudah begitu kokoh, maka Budaya Organisasi akan tetap kuat dan tidak akan berubah meskipun terjadi peralihan kepemimpinan, apabila Budaya Organisasi itu lemah jelas akan mudah berubah ketika terjadi pergantian kepemimpinan (manajemen-d2.blogspot.com, 2013).

Pergantian kepemimpinan seperti yang diuraikan di atas, terjadi pula pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang. Berdasarkan data dari Profil Kesehatan (Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, 2014) terhitung sejak memiliki kantor sendiri pada tahun 1953 telah terjadi pergantian kepemimpinan sebanyak 8 (delapan) kali pergantian. Setiap pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala dinas, membawa adat kebiasaan, gaya, dan buda-

yanya masing-masing. Tetapi dari pergantian pimpinan tersebut tidak berdampak terhadap kuatnya budaya organisasi. Individualitas dan cara kerja yang bersifat rutinitas sudah berlangsung semenjak kepemimpinan terdahulu hal ini sesuai dengan pernyataan kepala dinas yang menyatakan bahwa proses kerja bersifat melanjutkan.

Selain daripada itu, lemahnya penerapan sanksi bagi pegawai yang melanggar ketentuan belum diterapkan dengan baik. Inilah salah satu yang menyebabkan budaya organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang masih lemah. Program pelayanan kesehatan masih bersifat melanjutkan dari program sebelumnya dan belum ada program yang bersifat inovatif yang berhasil diselesaikan secara sempurna.

Target Rasio Puskesmas Pembantu (*Pustu*) per penduduk pada tahun 2012 adalah 1 *pustu* untuk 15.500 penduduk sedangkan kondisi pada tahun 2011 dengan jumlah penduduk 1.135.331 adalah 1 *Pustu* untuk 16.454, sehingga untuk mencapai pelayanan *Pustu* yang ideal di Kabupaten Sumedang masih membutuhkan penambahan minimal 1 unit *Pustu*.

Target Rasio Pos Kesehatan Desa (*Poskesdes*) per penduduk pada tahun 2012 adalah 1 *poskesdes* untuk 4.791 penduduk, sedangkan kondisi pada tahun 2012 dengan jumlah *poskesdes* 203 berarti 1 *Poskesdes* untuk 5.593 penduduk. Kondisi ini dinilai belum memenuhi target sehingga untuk mencapai pelayanan *poskesdes* yang ideal di Kabupaten Sumedang masih membutuhkan penambahan 34 unit *poskesdes*. Beberapa program yang diantaranya adalah Pengembangan Desa Siaga Aktif yang sudah ada sejak tahun 2010, juga belum mampu diselesaikan dengan baik dikarenakan kesulitan pada tahap Pencatatan dan pelaporan.

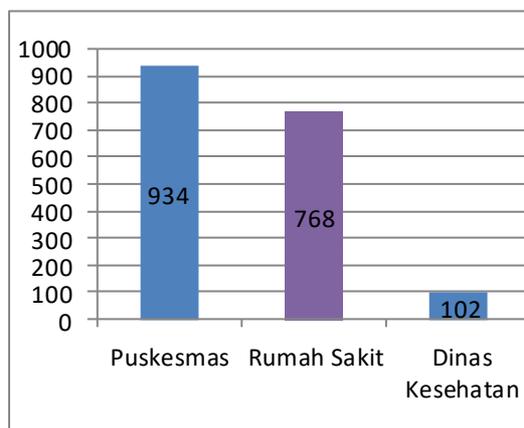
Dengan diperlukannya penambahan 34 unit *poskesdes*, tentu diperlukan pula sumber daya manusia sebagai pelaksana dari pelayanan. Adapun jumlah keseluruhan tenaga kesehatan di Kabupaten Sumedang tahun 2014 yaitu:

**Tabel 1. Data Tenaga Kesehatan di Kabupaten Sumedang Tahun 2014**

No	Sarana/Tenaga Kesehatan	Jumlah
1	Dokter Umum	73
2	Dokter Gigi	23
3	Dokter Spesialis	22
4	Perawat	701
5	Farmasi	77
6	Kesehatan Masyarakat	102
7	Gizi	32
8	Sanitarian	36
9	Bidan	480
10	Tenaga Teknis Medis	52
11	Fisioterapis	2

Sumber: (Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, 2014)

Selanjutnya, informasi yang diperoleh dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang bahwa pegawai kesehatan dan non kesehatan berjumlah 1.804. Adapun sebarannya adalah sebagai berikut:

**Diagram 1. Sebaran Tenaga Kesehatan dan Non Kesehatan di Kabupaten Sumedang**

Sumber: (Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, 2014)

Dari data tabel dan diagram di atas bisa dikatakan bahwa dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat bagi Dinas Kesehatan

Kabupaten Sumedang perlu dukungan dan peningkatan kemampuan para pegawai yang handal, berkualitas, serta harus ditumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Diperlukan juga pemenuhan fasilitas pelayanan yang memadai sehingga mampu mewujudkan budaya organisasi yang kuat bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

Berbagai masalah yang berhubungan dengan pelayanan kesehatan di Kabupaten Sumedang, menuntut agar Dinas Kesehatan untuk melakukan terobosan-terobosan, program-program, dan strategi peningkatan sumber daya manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

Tidak bisa dipungkiri bahwa program dan terobosan baru yang telah dilaksanakan ataupun sedang dilaksanakan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang belum bisa tercapai sepenuhnya. Hal ini bukan saja dipengaruhi oleh faktor internal organisasi juga faktor eksternal organisasi.

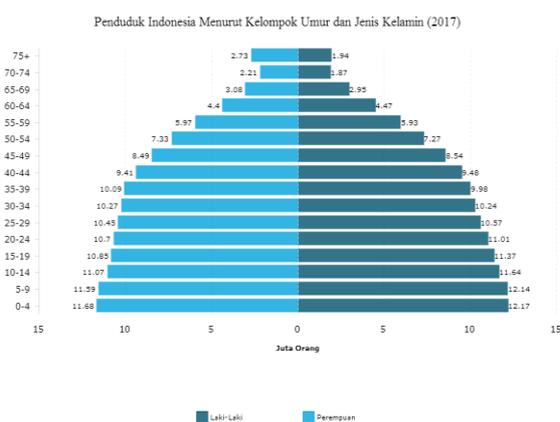
Kebiasaan hidup bersih dan sehat pada masyarakat Kabupaten Sumedang berdasarkan pendataan Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang masih banyak masyarakat yang tingkat pengetahuan dan perilakunya kurang mendukung kearah perilaku hidup bersih dan sehat, sehingga sangat mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan dari organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

Dari Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pelayanan kesehatan belum sepenuhnya terselenggara dengan baik, perlu kerjasama dari berbagai pihak untuk mendukung keberhasilan pembangunankesehatan masyarakat Kabupaten Sumedang. Rendahnya kualitas sumber daya manusia melalui budaya kreativitas dan inovasi kerja, tingkat kebersamaan atau kerjasama, taat kepada aturan, serta inisiatif kerja tanpa diperintah, menjadi dasar untuk dilakukan penelitian mengenai penyebab lemahnya Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

## KAJIAN TEORI

Negara Indonesia memiliki populasi penduduk yang sangat tinggi. Hasil proyeksi Data BPS yang dikutip dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/12/03/piramida-penduduk-indonesia-masuk-tipe-ekspansive> tentang *Piramida Penduduk Indonesia Masuk Tipe Ekspansive* menunjukkan bahwa penduduk Indonesia pada tahun 2017 berjumlah 261,89 juta jiwa. Penduduk laki-laki 131,57 juta jiwa dan penduduk wanita sebanyak 130,32 juta jiwa. Adapun perbandingan penduduk Indonesia menurut jenis kelamin sebesar 101, artinya diantara 100 perempuan terdapat 101 laki-laki (databoks.katadata.co.id, 2017).

Bentuk piramidanya adalah seperti berikut:



**Diagram 2.** Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2017, *Sumber:* (databoks.katadata.co.id, 2017)

Sebuah gambaran mengenai Budaya Organisasi Pelayanan Publik dalam Kasus Pelayanan di RSUD Dr. Slamet Martodirdjo Pamekasan yang ditulis oleh Erinna Saputri adalah adanya perubahan tujuan atau arah pemerintah mengenai manajemen rumah sakit dimana kini rumah sakit pemerintah diharuskan untuk mulai *profit oriented* (Saputri, 2013). Selain daripada itu, adanya pelarangan pasien kritis yang tidak boleh dijenguk oleh keluarganya sampai meninggal dunia menunjukkan bahwa pelayanan kesehatan

RSUD Dr. Slamet Martodirdjo Pamekasan, rendah. Apabila dibiarkan, maka hal tersebut akan menjadi sebuah budaya yang sangat merugikan terhadap pembangunan kesehatan masyarakat.

Budaya kerja yang tertanam terlihat jelas bahwa hanya “pasien” yang membutuhkan “mereka”, pelayanan yang diberikan oleh pihak RSUD terhadap “pasien jamkesmas” dan “pasien non jamkesmas” sangat berbeda. Membedakan pelayanan terhadap pasien di RSUD Dr. Slamet Martodirdjo Pamekasan menunjukkan nilai-nilai budaya organisasi yang lemah.

Fenomena yang terjadi dari penelitian tersebut berupa orientasi ekonomis melalui pelayanan kesehatan di RSUD Dr. Slamet Martodirdjo Pamekasan, berbeda dengan orientasi pelayanan di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang yang memiliki komitmen yaitu bekerja untuk rakyat. Bekerja itu bukan untuk atasan, bukan untuk diri kita sendiri tapi kita bekerja benar-benar tulus untuk rakyat.

Komitmen tersebut sangatlah baik tetapi harus menjadi norma, nilai dan prinsip pelayanan yang dilaksanakan oleh seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang sehingga bisa mewujudkan budaya organisasi yang kuat.

Selain daripada itu, pelayanan kesehatan di rumah sakit lebih mengarah kepada proses pengobatan yang dalam arti konsumen atau pasien yang sudah mengalami sakit dilayani dan diupayakan untuk sembuh, sementara pada penelitian ini lebih kepada pelayanan yang bersifat preventif yaitu mencegah agar konsumen atau masyarakat tidak sakit.

Dari sisi anggaran pun berbeda. Pelayanan pengobatan di rumah sakit tentu memperoleh reward melalui pembayaran pasien sehingga akan berdampak pada besaran pendapatan para pegawainya, tetapi proses pelayanan kesehatan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang tidaklah dipungut biaya bahkan dinas sendiri yang harus kreatif untuk memperoleh anggaran dalam rangka pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Sehingga, menumbuhkan budaya

organisasi yang kuat pada tataran minimnya reward, perlu upaya yang sangat serius.

Bagaimana budaya organisasi itu bisa terbentuk, Nawawi (2006:276) menyatakan:

*“Nilai-nilai atau aturan sebagai bagian dari kebudayaan manusia itu hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai-nilai atau aturan itulah yang kemudian menjadi budaya organisasi” (Nawawi, 2006).*

Dari pernyataan di atas, penulis bisa mengartikan bahwa apabila terdapat sekumpulan manusia dalam sebuah wadah yang dinamakan organisasi tentunya setiap hari saling berinteraksi satu dengan yang lain, baik dalam melaksanakan pekerjaan maupun kegiatan lainnya, bisa bersifat formal maupun informal. Interaksi tersebut akan berlangsung harmonis apabila setiap anggota organisasi menerima, menghormati, dan menjalankan nilai-nilai atau norma-norma tertentu yang sama di dalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Schein yang dikutip oleh Tachjan (2008:120) adalah:

*“A pattern of shared basic assumption that the group learned its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and the refore, to be fought to new member as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.*

(Pola asumsi dasar secara bersama bahwa anggota organisasi belajar menyesuaikan terhadap masalah eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik dianggap telah sesuai dengan yang ditetapkan sehingga harus diperjuangkan dan dilaksanakan oleh anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan sehubungan dengan masalah dalam organisasi). (Tachjan, 2008).

Lingkungan sistem sumber daya manusia dapat berjalan sebagaimana mestinya manakala anggota-anggota organisasi itu melaksanakan budaya yang ada di organisasinya (Akadun, 2005) tapi sayangnya setiap orang sering kali memiliki pengertian dan pemahaman tersendiri tentang budaya organisasi.

Asal kata budaya menurut Indrawijaya (2014:195) dari bahasa sansakerta yang lazimnya dari kata *“budhi”* yang diartikan sebagai akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai serta sikap mental sehingga bisa dimaksudkan bahwa *Budhi daya* adalah memberdayakan akal sebagaimana dalam bahasa inggris disebut dengan nama *“Culture”* yang maknanya mengolah atau mengerjakan sesuatu dengan harapan bisa berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa (*creativity*), dan karya-karyanya (*performance*). (Indrawijaya, 2014).

Dari apa yang disampaikan oleh Indrawijaya tersebut, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi tumbuh melalui suatu proses perubahan yang lambat yang dimulai dari gagasan pendiri organisasi kemudian ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi yang berlangsung secara terus menerus dari generasi ke generasi.

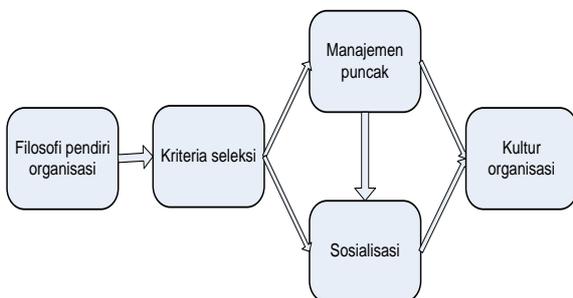
Kenapa tidak bisa dilakukan secara cepat mengingat setiap anggota organisasi memiliki karakter yang berbeda-beda. Karenanya pimpinan perlu menumbuh kembangkan budaya organisasi dengan menanamkan nilai dan norma melalui proses pembelajaran dan pengalaman.

Penanaman nilai dan norma tersebut bisa dilakukan secara alamiah dengan memberikan dorongan atau motivasi pada kaum muda untuk melakukan perubahan nilai, kebiasaan ataupun *style* kepemimpinan dari pimpinan terdahulu. Penerapan sanksi dan juga penghargaan yang adil bisa dilakukan untuk lebih mempertegas dan meyakinkan bahwa seluruh anggota organisasi menerapkan nilai dan norma tersebut. Diharapkan dari proses ini akan terbentuk budaya organisasi yang kuat.

Berdasarkan pendapat Robbins yang dikutip dari Octaviana melalui [http://repository.upnyk.ac.id/1414/1/PENGARUH\\_BUDAYA\\_ORGANISASI.pdf](http://repository.upnyk.ac.id/1414/1/PENGARUH_BUDAYA_ORGANISASI.pdf) yang diakses pada tanggal 28 Februari 2019, banyak faktor yang bisa membentuk budaya organisasi yang diantaranya adalah:

- Sejarah atau Stories: Dimana cerita yang disampaikan secara turun temurun dari anggota organisasi terdahulu kepada anggota baru mengenai perusahaan baik tentang aturan, pemberian sanksi, ataupun penghargaan yang pernah terjadi dan diberikan kepada anggota organisasi.
- Ritual adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara terus-menerus dengan maksud untuk menyatukan seluruh anggota organisasi.
- Material Simbol: kepemilikan dan penggunaan sarana kantor sebagai ciri atas jabatan yang digunakan untuk melakukan kegiatan perusahaan.
- Language: kebiasaan penggunaan bahasa khusus yang hanya dimengerti oleh setiap kelompok tersebut sebagai ciri khas organisasi. (Octaviana, 2011).

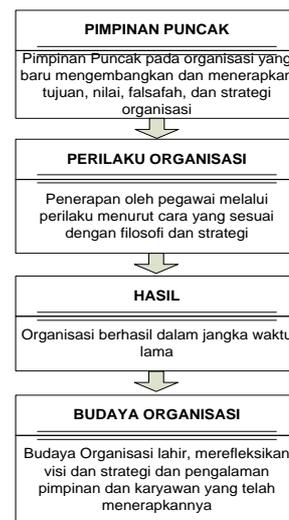
Dari faktor-faktor tersebut, lantas bagaimana budaya organisasi terbangun? Tahapan tentang cara membangun budaya organisasi dijelaskan oleh Robbins (2008:274) yang disusun dalam bentuk gambar berikut:



**Gambar 1 Proses terbentuknya budaya organisasi.** Sumber:(Robbins, 2008)

Berdasarkan gambar di atas bisa dikatakan bahwa pendiri organisasi adalah kunci dari budaya organisasi itu sendiri. Akan dibentuk seperti apa, bagaimana arah dan tujuannya, semuanya berawal dari sang pendiri organisasi.

Sehubungan dengan proses terbentuknya budaya organisasi dari pendapat Robbins tersebut, Kotter Dan Haskett yang dikutip oleh Nawawi (2006:285-286) membuat diagram pembentukan budaya organisasi yaitu:



**Diagram 3 Pembentukan Budaya Organisasi** Sumber: Kotter Dan Haskett (Nawawi, 2006)

Untuk menjalankan roda organisasi agar meningkat kinerjanya, diperlukan pemimpin yang mempunyai wawasan budaya, sehingga layak disebut sebagai *cultural leader* yang bisa dikatakan sebagai suri tauladan serta menyeimbangkan nilai kemanusiaan dalam melaksanakan pekerjaan. *Cultural leader* membuat jelas bagaimana masalah orang dan operasi dapat dilakukan bersama. Phegan (Wibowo, 2013). Untuk mencapai keberhasilan, *Cultural Leader* perlu membangun kepercayaan atau *trust* dari sumber daya manusia. Disamping itu, diperlukan langkah pemberdayaan atau *empowerment* sumber daya manusia. Dengan kata lain, *Cultural Leader* adalah pemimpin yang dapat memahami orang yang mempunyai latar belakang berbeda.

Dalam pandangan Jeff Cartwright yang dikutip oleh Wibowo (2013:15), budaya merupakan penentu kekuatan keyakinan, sikap dan perilaku pegawai, dan pengaruhnya bisa diukur melalui bagaimana pegawai tersebut termotivasi untuk menerima lingkungan budaya mereka sehingga bisa didefinisikan bahwa budaya adalah kumpulan orang-orang yang terorganisir untuk berbagi tujuan, keyakinan nilai dan norma yang sama yang dapat diukur dalam bentuk tinggi-rendahnya pada motivasi mereka dalam bekerja. (Wibowo, 2013).

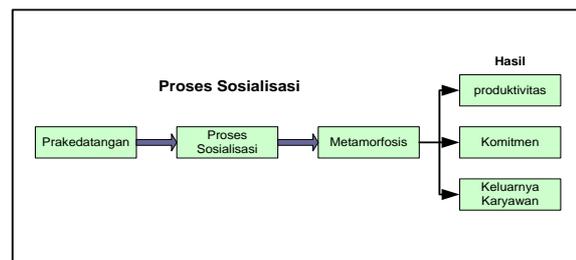
Didalam organisasi mungkin terjadi berbagai benturan antara sesama anggota organisasi yang menimbulkan masalah. Oleh karena itu setiap organisasi memerlukan usaha menciptakan, memelihara, dan mengembangkan satu kesatuan budaya untuk dijadikan pedoman perilaku dalam bekerjasama. Oleh karenanya, Wirawan (2007:10) menyatakan bahwa:

*“Budaya organisasi adalah aturan, nilai, asumsi, kepercayaan, pedoman, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dirintis dan dikembangkan melalui proses yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang diinformasikan serta diajarkan kepada anggota baru agar bisa diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mengarah pada mindset, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memberikan pelayanan kepada para konsumen agar tujuan organisasi bisa tercapai” (Wirawan, 2007).*

Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Robbins bahwa salah satu kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi adalah melalui sosialisasi (Robbins, 2008). Ketika memasuki organisasi, individu membawa seperangkat nilai, sikap, dan harapan masing-masing dimana perlu waktu untuk beradaptasi dalam proses sosialisasi tersebut sebelum anggota baru tergabung sepenuhnya. Tahapan ini disebut dengan Tahap Prakedatangan. Kemudian anggota baru memasuki

“Tahap Perjumpaan” yang artinya individu menghadapi dikotomi (percabangan) yang mungkin antara harapannya mengenai pekerjaan, rekan sekerja, atasan, dan organisasi itu secara umum berbeda dengan yang diharapkan (Robbins, 2008). Jika harapan terbukti kurang tepat maka bisa mengakibatkan pengunduran individu itu dari organisasi. Lebih bahayanya lagi adalah jika dia tetap bertahan tetapi dengan produktivitas kerja yang sangat rendah, tidak memiliki komitmen terhadap organisasi, berontak terhadap organisasi melalui aksi indisipliner, jauh dari budaya kerja yang diharapkan.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, Robbins (2008:271) memberikan alternatif pilihan yang dirancang untuk menghasilkan perubahan yang sangat diharapkan melalui model sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Suatu Model Sosialisasi**  
(Robbins, 2008)

Berdasarkan model tersebut, Robbins (2008:272) menjelaskan bahwa perubahan yang berhasil itu harusnya berdampak positif pada produktivitas anggota baru serta keterikatannya pada organisasi, juga mengurangi intensitas keluarnya dari organisasi tersebut. perubahan dan proses sosialisasi bisa dikatakan selesai apabila pegawai baru tersebut telah merasa nyaman dengan organisasi dan pekerjaannya (Robbins, 2008). Disanalah dimulainya pembentukan budaya kuat organisasi untuk menuju kepada pelayanan yang efektif dan efisien.

Budaya kuat bukan hanya penting bagi organisasi pemerintahan, tetapi juga bagi organisasi bisnis. Karenanya, mengutip dari artikel tentang Pengaruh Budaya Perusahaan

Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada laman <https://intanghina.wordpress.com/2008/04/28/pengaruh-budaya-perusahaan-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan/> yang diakses pada tanggal 22 Februari 2019, dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang begitu kompleks. Karenanya, budaya perusahaan harus mempunyai beberapa karakteristik sebagai bentuk keberadaannya. Pada penerapannya, setiap karakter tersebut akan mendukung terhadap tercapainya titik inti dari tujuan organisasi. (intanghina.wordpress.com, 2008).

Mengenai karakteristik tersebut, Robbins yang dikutip oleh Sopiah (2008:133) menyatakan kalau budaya memiliki sepuluh macam karakteristik yang merupakan esensi budaya organisasi yaitu:

1. *Inisiatif individual* sebagai suatu kemampuan dalam memecahkan masalah.
2. *Toleransi terhadap resiko* yang bisa diartikan sebagai kesiapan terhadap dampak dari suatu pekerjaan.
3. *Arahan*, yang menunjukkan bagaimana organisasi membuat tujuan yang jelas dan kinerja yang diharapkan.
4. *Integrasi*, yang menunjukkan tingkat penyatuan setiap bidang dalam organisasi agar mampu bekerja secara terkoordinasi.
5. *Dukungan manajemen*, berupa kemampuan pimpinan organisasi menyiapkan alat komunikasi secara jelas serta membantu dan mendorong kepada para bawahannya.
6. *Kontrol*, mengarah kepada jumlah ketentuan dan peraturan serta sistem *control* sebagai alat pengawasan tindak-tanduk karyawan.
7. *Identitas*, berupa pemahaman pegawai bahwa organisasi adalah satu kesatuan kerja.
8. *Sistem penghargaan*, adalah cara atau model dalam memberikan penghargaan atas dasar kinerja dan bukan karena faktor lamanya pegawai bekerja, bukan pula karena favorisitas.
9. *Toleransi konflik*, berupa kesiapan dan kemampuan pegawai dalam mengatur serta menyelesaikan permasalahan didalam organisasi.
10. *Pola komunikasi*, yang menunjukkan kualitas dan model komunikasi perusahaan yang diatur dan dibatasi oleh susunan kewenangan secara formal (Sopiah, 2008).

Selanjutnya, dalam artikel Cak GelegaR site pada Desember 2009, terdapat 10 (sepuluh) karakteristik budaya perusahaan (caakega.blogspot.com, 2009):

1. *Identitas Anggota*; yaitu tingkatan dimana pekerjaan lebih mencirikan organisasi secara keseluruhan bukan pada jenis pekerjaan atau keahlian profesionalnya.
2. *Penekanan kelompok*; adalah proses kerja yang lebih mengutamakan kebersamaan daripada personal.
3. *Fokus orang*; penetapan dan perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai.
4. *Penyatuan unit*; setiap unit dalam organisasi dimotivasi agar dapat berfungsi dan diberikan kebebasan menyelesaikan pekerjaan melalui kemampuan masing-masing individu.
5. *Pengendalian*; ketentuan atau peraturan kerja benar-benar digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan tindak-tanduk pegawai.
6. *Toleransi resiko*; kemampuan meningkatkan pegawai agar lebih agresif, kreatif, inovatif serta berani terhadap dampak dari pekerjaan.
7. *Kriteria ganjaran*; tingkat dimana *reward* seperti pemberian insentif dan kenaikan jabatan dialokasikan berdasarkan kinerja secara objektif, tidak bersifat subjektif karena kedekatan ataupun faktor lainnya.
8. *Toleransi konflik*; kekuatan mental pegawai terus dimotivasi dan diarahkan agar terbuka terhadap saran ataupun kritik dalam perbaikan kualitas kerja.
9. *Orientasi sarana-tujuan*; kekuatan manajemen lebih kepada hasil dan bukan

pada tekniknya atau proses yang dipergunakan dalam mencapai luaran pekerjaan.

10. *Fokus pada sistem terbuka*; tingkat dimana organisasi melihat dan menerima perubahan dalam lingkup eksternal. (Riani, 2011).

Dengan adanya budaya organisasi, tentu akan mempermudah pegawai untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan, serta membantu pegawai untuk memahami tindakan apa yang seharusnya dilakukan yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di dalam perusahaan, menjunjung tinggi norma dan nilai tersebut sebagai dasar bagi pegawai dalam bertindak untuk dapat dijalankan selama melaksanakan kewajibannya. (caakega.blogspot.com, 2009).

Dari kedua karakteristik budaya organisasi yang disampaikan para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa untuk mengetahui penyebab lemahnya budaya organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang berdasarkan fenomena di lapangan kiranya tepat mempergunakan pendekatan dari Robbins (2008:256-257) tentang tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) *Inovasi dan keberanian mengambil resiko*; cara kerja baru (tidak kaku) dan kesiapan pada dampak pekerjaan.
- 2) *Perhatian pada hal-hal rinci*; tepat dan cermat pada pekerjaan secara terperinci.
- 3) *Orientasi hasil*; hasil kerja lebih diutamakan daripada prosesnya.
- 4) *Orientasi orang*; hasil kerja pegawai lebih diperhatikan sebagai dasar pemberian penghargaan.
- 5) *Orientasi tim*; kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan, tidak bersifat individual.
- 6) *Keagresifan*; mendorong pegawai agar lebih giat dalam bekerja, merangsang terwujudnya kompetisi pegawai dalam bekerja secara positif.
- 7) *Stabilitas*; mewujudkan kebersamaan dan keamanan organisasi, memunculkan rasa

memiliki bagi seluruh anggota terhadap organisasi. (Robbins, 2008).

Ketujuh karakteristik itulah yang menjadi panduan penelitian agar diperoleh jawaban mengenai lemahnya Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

## METODE

Mengingat penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah dalam arti apa adanya, maka metode penelitian kualitatiflah yang lebih tepat untuk digunakan agar diperoleh data yang lengkap melalui proses wawancara secara mendalam, observasi, serta kebenaran dan keberadaan dokumen pendukung dari pernyataan para informan dengan harapan dapat dijadikan bahan masukan dan sumbangan pemikiran dalam memecahkan masalah yang terkait dengan Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

Informan penelitian sebanyak 15 orang dengan asumsi bahwa yang bersangkutan memiliki kompetensi dan bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagai individu yang mempunyai tugas pokok dan fungsi tertentu terhadap jalannya Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang kuat.

Adapun rincian informan dimaksud, peneliti buat dalam bentuk tabel berikut:

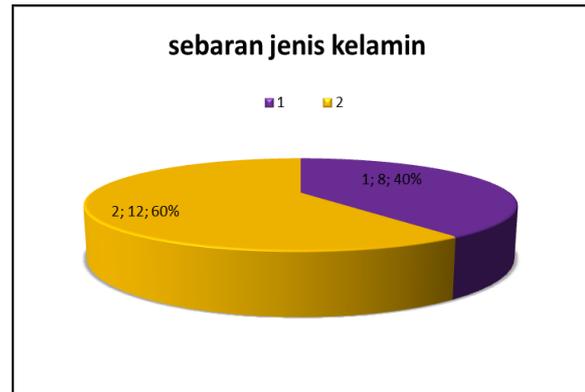
**Tabel 2**  
**Rincian Informan**

No.	Informan	Jumlah
1.	Kepala Dinas	1
2.	Sekretaris Dinas	1
3	Kasubag Umum & Kepegawaian	1
4	Kabid Pelayanan Kesehatan	1
5	Kabid Sumber Daya Kesehatan	1
6	Kabid Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit	1
7	Kabid Kesehatan Keluarga	1
8	Kasi Kesehatan Dasar dan Rujukan	1

9	Kasi Akreditasi Sarana dan Tenaga Kesehatan	1
10	Kasi Kesehatan Lingkungan	1
11	Kasi Kesehatan Ibu Bayi dan Anak	1
12	Kepala UPTD Puskesmas Situ	1
13	Petugas Medis Puskesmas Situ	1
14	Staf Subag Umum & Kepegawaian	1
15	Staf Bidang Pelayanan Kesehatan	1
<b>Jumlah</b>		<b>15</b>

**Gambar 3**  
**Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang**  
 (Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, 2014)

Berdasarkan gambar 2 di atas, diketahui sebaran jenis kelamin untuk jajaran pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang adalah sebagai berikut:

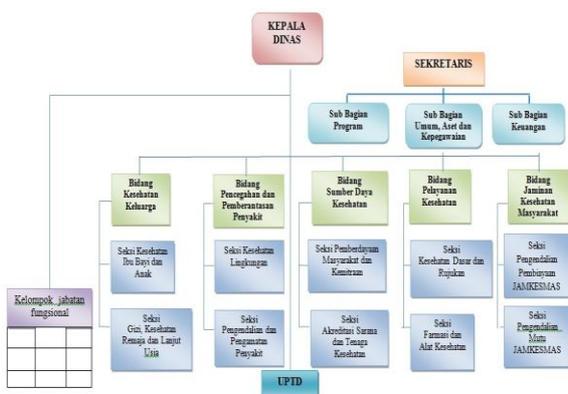


**Diagram 4**  
**Sebaran Jenis Kelamin Struktural Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang**

Untuk mengolah hasil wawancara dan observasi ditempuh dengan mengacu kepada model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2005:91) berupa reduksi data yaitu merangkum dan memilih informasi atau data penting dari apa yang disampaikan informan yang sesuai dengan objek yang diteliti. Kemudian data dideskripsikan secara singkat agar didapat rangkaian peristiwa yang jelas mengenai budaya organisasi. Selanjutnya penarikan kesimpulan dan pemeriksaan tentang kebenaran data secara objektif agar dapat dijadikan hipotesis penelitian. Terakhir adalah menggabungkan dari hasil wawancara yang telah dipilah, hasil dari observasi, serta kebenaran data melalui adanya dokumen pendukung. (Sugiyono, 2005).

**HASIL PENELITIAN DAN EMBAHASAN**

Untuk mengetahui alur kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang bisa dilihat sebagai berikut:



Dilihat dari persentase jenis kelamin, unsur pimpinan lebih didominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 60%, sedangkan untuk laki-laki sebanyak 40%. Karakter pemimpin laki-laki lebih kepada ketegasan, sedangkan sifat-sifat wanita cenderung kepada kasih sayang.

Untuk mewujudkan budaya organisasi yang kuat, sebenarnya lebih cocok dengan cara-cara yang humanis yang cenderung lebih dimiliki oleh kaum perempuan. Membujuk dengan cara-cara yang manusiawi sangat baik dijalankan agar terbentuk rasa memiliki terhadap organisasi dan mampu menerima dengan baik komitmen organisasi.

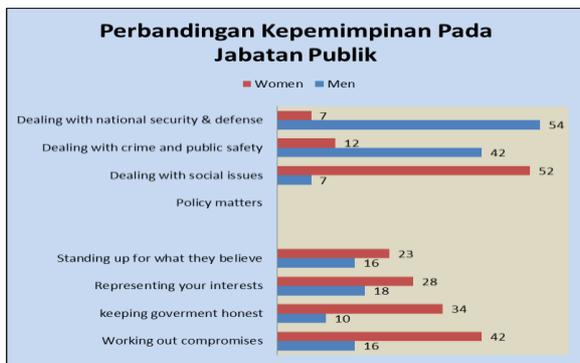
Mengenai masalah kepemimpinan pada jabatan publik, Wirawan (2013:506) mengatakan bahwa:

Lelaki sebagai pemimpin lebih kepada kemampuan dalam menghadapi pelanggaran hukum dan keamanan secara umum serta pertahanan nasional, laki-laki hanya lebih baik pada sisi ketegasan, sedangkan

sifat-sifat lainnya seperti keterampilan kerja (*performance skills*) dan masalah kebijakan (*policy matters*) khususnya hal-hal yang berurusan dengan masalah sosial (*dealing with social issues*) cenderung dimiliki oleh kaum perempuan (Wirawan, 2013).

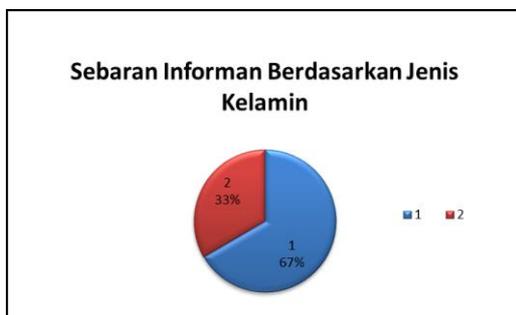
Untuk lebih jelasnya mengenai perbandingan kepemimpinan dilihat dari jenis kelamin, Wirawan menyampaikannya dalam bentuk tabel di bawah ini:

**Tabel 3**  
**Perbandingan Kepemimpinan Pada Jabatan Publik**



Sumber: (Wirawan, 2013)

Selanjutnya, untuk memperoleh data, dilakukan proses Wawancara kepada 15 orang informan dengan sebaran jenis kelamin sebagai berikut:



**Diagram 5**  
**Sebaran Informan Penelitian**

Dari sebaran jenis kelamin tersebut terdapat 10 orang informan perempuan dan 5

orang informan laki-laki. Perbandingan persentasenya adalah 67% : 33%. Informan perempuan lebih diprioritaskan mengingat sisi kelebihan perempuan dalam pendekatan untuk mewujudkan budaya organisasi yang kuat lebih baik dibandingkan laki-laki.

Setelah data dikumpulkan kemudian diolah maka penulis memperoleh hasil sebagai berikut:

**1. Dari segi kemampuan penciptaan hal baru dan keberanian mengambil resiko Belum sepenuhnya kuat.**

Hal ini disebabkan oleh adanya hambatan dalam melaksanakan ide dan gagasan baru tersebut, berupa kesadaran masyarakat untuk hidup sehat masih rendah, adanya beberapa pegawai yang harus selalu diberikan arahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan hanya bekerja secara rutinitas saja.

**2. Attention to Detail (Perhatian pada rincian): Cukup kuat.**

Setiap pegawai diberikan rincian tugas pekerjaan yang jelas dan terstruktur yang sepenuhnya dijadikan pedoman dalam bekerja sehingga dapat membantu dalam mewujudkan tujuan organisasi.

**3. Outcome Orientation (Orientasi hasil): Masih lemah.**

Pimpinan lebih memfokuskan pada teknik dan proses suatu pekerjaan, bukan pada hasil yang ingin dicapai sehingga beberapa program yang telah ditetapkan masih belum tercapai dengan baik.

**4. People Orientation (Orientasi orang): Cukup kuat.**

Pimpinan melaksanakan Pengawasan kerja pegawai dengan baik dan memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai melalui peningkatan kualitas pendidikan serta diarahkan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan kerja.

**5. Team Orientation (Orientasi Tim): Cukup kuat.**

Kegiatan kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang diorganisasikan melalui tim kerja.

**6. Aggressiveness (Keagresifan): Masih lemah.**

Sebagian pegawai masih harus diberikan arahan dalam bekerja dan orientasi kerja hanya sebatas tupoksinya saja karena ketidak jelasan proses pengangkatan pegawai oleh pemerintah daerah.

**7. Stability (Kemantapan): Cukup kuat.**

Dalam membentuk suasana kerja yang tenang, pimpinan melakukan upaya berupa pendekatan secara kekeluargaan untuk menjalin hubungan emosional yang lebih baik yang diantaranya melalui klinik siang, yaitu bermusyawarah tentang bagaimana mencari solusi berbagai permasalahan yang dilanjutkan dengan makan siang, juga dalam bentuk kunjungan bersama kesuatu daerah.

Analisis peneliti mengenai rendahnya kesadaran masyarakat untuk hidup sehat ternyata bukan hanya pada lingkup Kabupaten Sumedang saja tetapi hal ini memang sudah menjadi budaya nasional, dimana masyarakat Indonesia belum sepenuhnya menyadari bahwa sehat itu mahal. Perlu kesatuan pemahaman antara pusat dan daerah untuk membuat suatu program yang ditujukan bagi peningkatan kualitas diri pada masyarakat Indonesia.

Adanya beberapa pegawai yang harus selalu diberikan arahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bisa jadi berawal dari proses seleksi pegawai yang tidak komprehensif atau juga bisa disebabkan oleh penempatan pegawai yang memang tidak sesuai dengan kompetensi dan harapannya.

Regulasi yang bersifat formalisasi cenderung dijadikan dasar sepenuhnya untuk bekerja, hal ini jelas menghambat terhadap kreativitas dan inovasi pegawai dalam bekerja. Pegawai lebih memilih bekerja sesuai dengan alur kerjanya saja sehingga budaya kuat yang

menjadi ciri khas suatu organisasi menjadi sulit untuk diwujudkan.

Orientasi pegawai yang bekerja secara rutinitas saja dengan orientasi pimpinan akan hasil kerja terdapat kesamaan penyebab yaitu adanya ketentuan tertulis dari pemerintah. Apabila menyimpang dari ketentuan tersebut berdampak pada sanksi yang apabila dikaji tidak semua hal-hal teknis yang dijabarkan secara tertulis dari pemerintah pusat bisa sesuai dengan keadaan dan kondisi di lapangan, perlu adanya cara-cara baru untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Pegawai lebih memilih bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya saja karena berfikir tidak ada penghargaan yang jelas dari pemerintah. Transparansi penilaian hasil kerja dengan indikator yang jelas dan terukur harus disosialisasikan kepada seluruh pegawai sebagai salah satu cara untuk membangkitkan kompetisi positif dan produktivitas dalam bekerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

Sebagai seorang pimpinan sekaligus sebagai seorang ibu, Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang telah memiliki komitmen yang baik yaitu bekerja untuk rakyat.

Dominasi perempuan pada tataran manajemen puncak cukup mendukung terhadap perwujudan budaya organisasi yang kuat, tetapi mengingat ketiga element yang masih lemah tersebut merupakan satu kesatuan dari tujuh karakteristik budaya organisasi, maka secara teoritis budaya organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang termasuk dalam kategori lemah.

Untuk mewujudkan Budaya Organisasi yang kuat, Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang perlu mempertimbangkan:

- 1) Sosialisasi kepada masyarakat tentang hidup sehat perlu ditingkatkan yang bekerjasama dengan berbagai pihak.
- 2) Meningkatkan kompetensi pegawai melalui pembinaan kepada seluruh pegawai agar nilai-nilai dasar Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang sebagai penye-

lenggara pelayanan kesehatan kepada masyarakat dapat diterapkan oleh seluruh anggota organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

- 3) Orientasi pimpinan lebih diarahkan pada hasil suatu pekerjaan.
- 4) Agar pegawai lebih agresif dalam bekerja dan bukannya santai-santai, perlu diberikan keragaman tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan balikan informasi dari hasil pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akadun. (2005). *Pemberdayaan Birokrasi Pemerintahan. Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Pemerintah yang Efektif*. Bandung: CV. Maulana.
- caakega.blogspot.com. (2009). Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Retrieved February 17, 2019, from <http://caakega.blogspot.com/2009/12/pengaruh-budaya-perusahaan-dan.html?q=budaya+organisasi>
- databoks.katadata.co.id. (2017). Piramida Penduduk Indonesia Masuk Tipe Ekspansive. Retrieved February 18, 2019, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/12/03/piramida-penduduk-indonesia-masuk-tipe-ekspansive>
- Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang. (2014). *Profil Kesehatan Kabupaten Sumedang*. Sumedang: Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.
- Indrawijaya, A. I. (2014). *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- inisiatif.org. (2014). Keadilan dalam Pemenuhan Hak Warga atas Pelayanan Kesehatan. Retrieved February 17, 2019, from <http://inisiatif.org/?p=8923>.
- intanghina.wordpress.com. (2008). PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. Retrieved February 22, 2019, from <https://intanghina.wordpress.com/2008/04/28/pengaruh-budaya-perusahaan-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan/>
- Kementrian PANRB. (2015). *Layanan Publik: Edisi LIII. Biro Hukum, Komunikasi & Informasi Publik Kementerian PAN Dan Reformasi Birokrasi*.
- manajemen-d2.blogspot.com. (2013). Budaya Kuat VS Budaya Lemah. Retrieved February 17, 2019, from <http://manajemen-d2.blogspot.com/2013/12/budaya-kuat-vs-budaya-lemah.html>
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan Meng-efektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Octaviana, N. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta). Retrieved February 28, 2019, from [http://repository.upnyk.ac.id/1414/1/PEN-GARUH\\_BUDAYA\\_ORGANISASI.pdf](http://repository.upnyk.ac.id/1414/1/PEN-GARUH_BUDAYA_ORGANISASI.pdf)
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, P. S. (2008). *Perilaku Organisasi. Buku 2. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputri, E. (2013). Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Kasus Pelayanan di RSUD dr. Slamet Martodirdjo Pamekasan). Retrieved February 18, 2019, from <https://www.academia.edu/11628928/bud>

aya\_organisasi\_pelayanan\_public\_Kasus\_  
Pelayanan\_di\_RSUD\_dr.\_Slamet\_Martod  
irdjo\_Pamekasan

- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tachjan. (2008). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI.
- Tika, P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi. Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.