

Periode : Semester ganjil TA 2024/2025
Tahun : 2024
Skema Penelitian : Penelitian Dasar
Tema RIP Penelitian : Manajemen Sumber Daya Manusia, Kesejahteraan Karyawan, dan perilaku konsumen

LAPORAN AKHIR PENELITIAN

Penerapan Responsive Culture Menuju Tingkat Kematangan Organisasi (Capability Maturity Model) Di Puskesmas Kecamatan Provinsi DKI-Jakarta



TIM PENGUSUL:

Ketua Tim	: Dr. Dra. TjiptoRini, M.Kes	8905101024
Mahasiswa	: Haura Ashil	20230301004
	Umi Kulsum	20230301070
	Mariana	20230301043
	Arniati Ngongo	20230301090
	Amellia Afriyanti	20230301044

**Fakultas Ilmu Kesehatan/ Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Universitas Esa Unggul
2024**

**Lembar Pengesahan Laporan Akhir
Program Penelitian
Universitas Esa Unggul**

1. Judul Kegiatan Penelitian : PENERAPAN RESPONSIVE CULTURE MENUJU TINGKAT KEMATANGAN ORGANISASI (CAPABILITY MATURITY MODEL) DI PUSKESMAS KECAMATAN PROVINSI DKI-JAKARTA
2. Nama Mitra Sasaran : Puskesmas
3. Ketua Tim
- a. Nama Lengkap : Dr. Dra. TJIPTO RINI, M.Kes.
- b. NIDN :
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala (550)
- d. Fakultas/ Program Studi : Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan/ Fikes/Program Studi Magister Administrasi RS
- e. Bidang Keahlian :
- f. Nomor Telepon/ HP : 081332005028
- g. Email : tjipto.rini@esaunggul.ac.id
4. Jumlah Anggota Dosen : -
5. Jumlah Anggota Mahasiswa : -
6. Lokasi Kegiatan Mitra
- Alamat : Jakarta Pusat, Jakarta Selatan, Jakarta Timur dan Jakarta Barat
- Kabupaten/ Kota
- Provinsi
7. Periode/ Waktu Kegiatan : 1 September 2023 s/d 29 Februari 2024
8. Luaran yang Dihasilkan : Jurnal Internasional Bereputasi dan Berfaktor Dampak (Q4)
9. Usulan/ Realisasi Anggaran
- a. Dana Mandiri :
- b. Sumber Dana Lain (1) :

Jakarta, 29 Oktober 2024

Ketua Peneliti,



(Dr. Dra. TJIPTO RINI, M.Kes.)

NIDN/K. 8905101024

Menyetujui,
Dekan Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan



Mengetahui,
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian
Masyarakat Universitas Esa Unggul

(Prof. Dr. APRILITA RINA YANTI EFF,
M.Biomed, Apt)
NIP/NIK. 215020572

(LARAS SITOAYU, S.Gz, M.K.M)

NIK. 215080596

IDENTITAS DAN URAIAN UMUM

1. Judul penelitian : **Penerapan Responsive Culture Menuju Tingkat Kematangan Organisasi (Capability Maturity Model) Di Puskesmas Kecamatan Provinsi DKI-Jakarta**

2. Tim peneliti

No	Nama	Jabatan	Bidang keahlian	Instansi asal	Alokasi waktu (jam per minggu)
1	Dr. Dra Tjipto Rini, M.Kes	Ketua	Manajemen Pelayanan Kesehatan	Universitas Esa Unggul	18 jam per minggu
2	Haura Ashil	Anggota 2 (mahasiswa)	Kesehatan Masyarakat	Universitas Esa Unggul	18 jam per minggu
3	Umi Kulsum	Anggota 3 (mahasiswa)	Kesehatan Masyarakat	Universitas Esa Unggul	18 jam per minggu
4	Mariana	Anggota 4 (mahasiswa)	Kesehatan Masyarakat	Universitas Esa Unggul	18 jam per minggu
5	Arniati Ngongo	Anggota 5 (mahasiswa)	Kesehatan Masyarakat	Universitas Esa Unggul	18 jam per minggu
6	Amellia Afriyanti	Anggota 6 (mahasiswa)	Kesehatan Masyarakat	Universitas Esa Unggul	18 jam per minggu

- Objek penelitian (jenis material yang akan diteliti dan segi penelitian) :
Tenaga kesehatan UKM di Puskesmas Kecamatan se DKI-Jakarta
- Masa pelaksanaan :
Mulai bulan September 2023 sampai Februari 2024
- Usulan biaya penelitian : Rp. 20.000.000,- (Dua puluh juta rupiah)
- Lokasi penelitian :
37 Puskesmas Kecamatan
- Instansi lain yang terlibat :
Puskesmas Kecamatan se DKI-Jakarta
- Temuan yang ditargetkan :
Ada kaitan antar beberapa variabel penelitian, sehingga bisa digeneralisasikan
- Kontribusi mendasar pada suatu bidang ilmu :
Sangat berguna untuk menambah materi perkuliahan mata kuliah Metodologi Penelitian Prodi MARS
- Jurnal ilmiah yang menjadi sasaran :
Community Practitioner Journal dan diharapkan tahun 2024 sudah dipublish
- Rencana luaran : akan didaftarkan HaKI pada tahun 2024

DAFTAR ISI

	HALAMAN
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.3.1 Tujuan Umum	4
1.3.2 Tujuan Khusus	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Inovasi IPTEKS	5
BAB 2 RENSTRA DAN PETA JALAN PENELITIAN PERGURUAN TINGGI	6
BAB 3 TINJAUAN PUSTAKA	7
3.1 Situasional awareness	7
3.1.1 Tingkat Kesadaran	7
3.2 Organizational commitment	8
3.3 Responsive culture	9
3.3.1 Perubahan dan rekayasa budaya organisasi	9
3.3.2 Nilai sebagai pedoman tingkah laku	10
3.4 Organizational citizenship behavior	14
3.4.1 Definisi konsep	15
3.5 Capability maturity model	16
3.5.1 Tingkatan capability maturity model	16
BAB 4 METODE PENELITIAN	17
4.1 Rancang bangun penelitian	17
4.2 Lokasi dan waktu penelitian	17
4.3 Populasi dan sampel	17
4.4 Unit analisis	17
4.5 Cara pengambilan sampel	17
4.6 Teknik pengumpulan data	18
4.7 Sumber informasi	19
4.8 Variabel penelitian	20
4.9 Instrumen penelitian	20
4.10 Uji validitas dan reliabilitas	20
4.11 Teknik analisis data	20
BAB 5 KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS	21
5.1 Kerangka konsep	22
5.2 Hipotesis penelitian	23
BAB 6 HASIL PENELITIAN	24
6.1 Gambaran umum Puskesmas Kecamatan	24
6.2 Hasil capability maturity model	26
6.3 Analisis Konfirmatori Menggunakan Uji SEM dengan <i>Software Partial Least Square (PLS)</i>	28
6.3.1 Hasil uji validitas dan reliabilitas	

BAB 7 PEMBAHASAN
BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN
DAFTAR PUSTAKA

38
55
58

Unggul

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa U

Unggul

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa U

Unggul

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa U

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pelayanan merupakan kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Peran pelayanan akan lebih besar dan bersifat menentukan manakala dalam kegiatan jasa di masyarakat itu terdapat kompetisi dalam usaha merebut pasaran atau langganan. Adanya kompetisi seperti itu menimbulkan dampak positif dalam organisasi atau perusahaan. Mereka bersaing dalam pelaksanaan layanan, melalui berbagai cara, teknik dan metode yang dapat menarik lebih banyak orang yang menggunakan atau memakai jasa maupun produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Persaingan yang ada dalam masyarakat tidak hanya pada segi mutu dan jumlah tetapi juga dalam hal layanan¹.

Salah satu jenis pelayanan yang diselenggarakan oleh Pemerintah adalah pelayanan jasa dalam bidang kesehatan khususnya pelayanan kesehatan masyarakat (*Public Health Service*) yang merupakan bagian dari pelayanan kesehatan yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesehatan dan mencegah penyakit dengan sasaran utama masyarakat². Pembangunan kesehatan mempunyai visi "Indonesia atau masyarakat sehat", diantaranya dilaksanakan melalui pelayanan kesehatan oleh Puskesmas dan Rumah Sakit³.

Puskesmas merupakan unit pelaksana teknis kesehatan di bawah supervisi Dinas Kesehatan Kabupaten atau Kota. Secara umum, mereka harus memberikan pelayanan *preventive, promotive, curative* sampai *rehabilitative* baik melalui upaya kesehatan perorangan atau upaya kesehatan masyarakat. Puskesmas dapat memberikan pelayanan rawat inap selain pelayanan rawat jalan. Hal ini disepakati oleh puskesmas dan Dinas Kesehatan yang bersangkutan. Untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan secara menyeluruh (*comprehensive health care service*) kepada seluruh masyarakat di wilayah kerjanya, Puskesmas menjalankan beberapa usaha pokok yang meliputi program kesehatan ibu dan anak, keluarga berencana, pemberantasan penyakit menular, peningkatan gizi, kesehatan lingkungan, pengobatan, penyuluhan kesehatan masyarakat, laboratorium, kesehatan sekolah, perawatan kesehatan masyarakat, kesehatan jiwa, kesehatan gigi⁴.

Untuk menjamin akuntabilitas pelayanan, Puskesmas wajib melaksanakan peningkatan mutu secara berkesinambungan. Strategi peningkatan mutu pelayanan, menuntut mereka memiliki empat sisi: (1) sisi pelanggan dengan semua kebutuhan dan harapannya, (2) sisi peningkatan kinerja organisasi, (3) sisi peningkatan proses produksi-konsumsi jasa pelayanan kesehatan, dan (4) sisi budaya organisasi yang mendukung peningkatan yang berkelanjutan. Semua komponen pelanggan dengan segala kebutuhan, harapan, dan berbagai keinginannya adalah *the heart of the strategy* karena merekalah yang akan *drive improvement efforts*⁵.

Performance improvement akan berfokus pada peningkatan berbagai standar kinerja dan *increasing the consistency of conformance* oleh semua karyawan melalui *process, competence, caring and professionalism*. *Process improvement* adalah peningkatan proses kerja dan sistem yang *cost-effective* dan terarah langsung (*straight*

forward the streamlined). Strategi meningkatkan mutu pelayanan akan mencapai perubahan secara optimal apabila tingkat kematangan organisasi dapat diidentifikasi untuk menunjang peningkatan yang berkelanjutan dari mutu pelayanan untuk mencapai pelayanan prima sebagai *competitive edge of the business*⁶.

Beberapa faktor keberhasilan organisasi pelayanan termasuk pelayanan kesehatan saat ini terletak pada kesadaran manajemen pimpinan membangun komitmen, terutama kepuasan karyawan sebagai pelanggan internal⁷. Seberapa baik para eksekutif dan semua karyawan pada semua lapisan menekankan pentingnya *patient retention*, seberapa baik praktek mendengarkan pelanggan dan meningkatkan kepuasannya. Seberapa baik komitmen pada pelayanan pelanggan diterjemahkan ke dalam aksi, proses, dan berbagai catatan kinerja yang mudah dimengerti serta seberapa serius kepemimpinan melihat semua karyawan sebagai investasi yang bernilai dan bukan beban bagi organisasi⁸.

Bagi lingkungan Puskesmas dengan karakteristik *high contact, customised, dan personal services*, untuk meningkatkan kompetensi yang berakibat pada produk jasa pelayanan kesehatan yang dapat memuaskan konsumennya, selain ditentukan oleh faktor sumber daya manusia penyaji, mutu jasa ditentukan juga oleh proses penyajiannya guna memenuhi tuntutan konsumen. Terkait dengan proses penyajian yang ditentukan oleh faktor sumber daya manusia penyaji, ada kaitan erat dengan tingkat kematangan organisasi⁹.

Tingkat kematangan organisasi atau *Capability Maturity Model* adalah suatu model kematangan dan kemampuan proses yang dapat membantu pendefinisian dari pemahaman suatu proses organisasi di berbagai bidang. Misalnya rekayasa perangkat lunak, rekayasa sistem, manajemen proyek, manajemen resiko, teknologi informasi serta manajemen sumber daya manusia. Secara umum, *maturity model* biasanya memiliki ciri sebagai berikut: 1) proses pengembangan dari suatu organisasi disederhanakan dan dideskripsikan dalam wujud tingkatan kematangan dalam jumlah tertentu, biasanya empat hingga enam tingkatan; 2) tingkatan kematangan tersebut dicirikan dengan beberapa persyaratan tertentu yang harus diraih; 3) tingkatan yang ada disusun secara sekuensial, mulai dari tingkat inisial sampai pada tingkat akhiran, tingkat terakhir merupakan tingkat kesempurnaan; 4) selama pengembangan, sang entitas bergerak maju dari satu tingkatan ke tingkatan berikutnya tanpa boleh melewati salah satunya, melainkan secara bertahap berurutan⁹.

Capability Maturity Model terdapat 5 level/skala kematangan yaitu: 1) *Initial*; 2) *Repeatable*; 3) *Defined*; 4) *Managed*; 5) *Optimized*. Semakin tinggi level *Capability Maturity Model* yang dimiliki oleh suatu Pusat Kesehatan Masyarakat, maka akan mendekati tuntutan konsumen⁹. Tuntutan konsumen yang semakin beragam tidak terlepas dari dinamika perubahan lingkungan dan tingginya tingkat persaingan bisnis. Secara internal, semua tuntutan tersebut sesungguhnya bisa dilakukan dengan melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement* atau *kaizen*) dan berbagai macam inovasi organisasi¹⁰. Melihat kenyataan ini, Puskesmas dituntut untuk melakukan perubahan manajemen. Perubahan manajemen yang dimaksud termasuk perubahan budaya kerja. Membahas budaya kerja berarti berkaitan dengan budaya organisasi Puskesmas.

Banyak teori budaya organisasi terdahulu, tetapi pada penelitian ini peneliti ingin menerapkan konsep *Responsive Culture*. *Responsive Culture* merupakan konsep baru yang dihasilkan oleh peneliti pada tahun 2011 dan sudah pernah diuji coba pada beberapa laboratorium kesehatan pemerintah maupun swasta baik di dalam rumah sakit maupun yang berdiri sendiri di beberapa kota besar seluruh Indonesia. Adapun hasilnya menunjukkan bahwa masih banyak laboratorium kesehatan khususnya laboratorium kesehatan pemerintah yang belum menerapkan dan belum tahu *Responsive Culture*¹¹. Juga pernah diuji coba di beberapa Puskesmas Kelurahan wilayah kerja Puskesmas Kecamatan Cilincing Jakarta Utara¹². Sementara itu, pada beberapa Puskesmas di kota Surabaya juga pernah dilakukan penelitian tentang *Capability Maturity Model*⁵. Hasil sementara menunjukkan bahwa tingkat kematangan organisasi beberapa Puskesmas di Surabaya masih berada pada level dua atau *Repeatable*⁵. Semakin cepat terbentuknya *responsive culture*, memungkinkan semakin cepat terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada anggota organisasi. Dampak dari semua itu memungkinkan kematangan suatu organisasi cepat terbentuk.

Responsive Culture mempunyai tiga dimensi yaitu *time oriented*, *people oriented* dan *activity oriented*. Tiga dimensi tersebut saling terkait dan tidak bisa dipisah satu sama lain. Paradigma semacam itu sepertinya tidak berubah, meskipun dalam lingkungan yang baru dan tingkat persaingan bisnis yang semakin tajam, sekadar menghasilkan tingkat akurasi dan kualitas hasil pemeriksaan dianggap tidak cukup⁶. Puskesmas, khususnya pengelola Puskesmas dituntut memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang tengah berlangsung. Pengetahuan baru tidak hanya menyangkut masalah kualitas hasil pemeriksaan kesehatan yang mempunyai akurasi tinggi, tetapi juga harus memperhatikan kebutuhan lain dari pasien yang terkait dengan proses pelayanan kesehatan. Secara sederhana, Puskesmas dituntut lebih *outward looking*.

Puskesmas merupakan organisasi pelayanan fasilitas kesehatan pertama dan tempat rujukan sebelum masyarakat memperoleh pelayanan kesehatan yang lebih lengkap. Oleh karena itu Puskesmas harus mampu menunjukkan budaya tanggap terhadap lingkungan di sekitarnya, yang berakibat pada kematangan organisasi. Penelitian ini akan dilaksanakan di Puskesmas kecamatan se DKI. Jumlah sampel sebanyak 44 Puskesmas kecamatan. Merupakan penelitian *pre* dan *post* untuk memotret dan menerapkan *responsive culture* dan melihat hubungan kausalitas.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi *awareness management*, *organizational commitment*, *responsive culture*, *organizational citizenship behavior* pimpinan dan staf Puskesmas kecamatan se DKI ?
2. Bagaimana kondisi *capability maturity model* pada Puskesmas kecamatan se DKI ?
3. Apakah ada pengaruh *awareness management* terhadap *organizational commitment*, *responsive culture*, dan *organizational citizenship behavior* pimpinan & staf serta kondisi *capability maturity model* pada Puskesmas kecamatan se DKI ?

4. Apakah ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *responsive culture* dan *organizational citizenship behavior* pimpinan dan staf serta kondisi *capability maturity model* pada Puskesmas kecamatan se DKI ?
5. Apakah ada pengaruh *responsive culture* terhadap *organizational citizenship behavior* pimpinan dan staf serta kondisi *capability maturity model* pada Puskesmas kecamatan se DKI ?
6. Apakah ada pengaruh *organizational citizenship behavior* pimpinan dan staf terhadap kondisi *capability maturity model* pada Puskesmas kecamatan se DKI ?
7. Bagaimanakah model jalur pengaruh *awareness management* terhadap *capability maturity model* (baik secara langsung, tidak langsung, dan total) pada Puskesmas kecamatan se DKI ?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Membuktikan *responsie culture* bisa diterapkan dan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* serta implikasinya pada *capability maturity model* pada Puskesmas kecamatan se DKI

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian ini adalah sebagaimana deskripsi berikut.

1. Menilai kondisi *awareness management*, *organizational commitment*, *responsive culture*, serta *organizational citizenship behavior* pimpinan dan staf Puskesmas kecamatan se DKI;
2. Menilai kondisi *capability maturity model* pada Puskesmas kecamatan se DKI;
3. Menganalisis pengaruh *awareness management* terhadap *organizational commitment*, *responsive culture* dan *organizational citizenship behavior* serta *capability maturity model* Puskesmas kecamatan se DKI;
4. Menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *responsive culture*, *organizational citizenship behavior* serta *capability maturity model* Puskesmas kecamatan se DKI;
5. Menganalisis pengaruh *responsive culture* terhadap *organizational citizenship behavior* dan *capability maturity model* Puskesmas kecamatan se DKI;
6. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *capability maturity model* Puskesmas kecamatan se DKI;
7. Mencari model terbaik jalur pengaruh *awareness management* terhadap *capability maturity model* (baik secara langsung, tidak langsung, dan total) pada Puskesmas kecamatan se DKI.

1.4 Manfaat penelitian

1. Secara teoritis mempunyai kontribusi ditemukannya model jalur pengaruh *awareness management* terhadap *capability maturity model*, secara langsung maupun tidak langsung. Kontribusi praktis untuk pengembangan kebijakan, baik pada instansi pemerintah maupun swasta.

2. Hasil riset ini dapat dipakai sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan khususnya Puskesmas dan akan memiliki dampak terhadap *performance* Puskesmas serta pada individu yang bersangkutan untuk bisa bersaing di pasar global, sehingga pemerintah tidak sia-sia dalam memberikan bantuan biaya
3. Hasil riset ini dapat digunakan untuk semua institusi pemerintah maupun swasta.
4. Kuesioner *responsive culture* bisa digunakan berulang-ulang pada situasi yang berbeda serta pada institusi yang berbeda pula dengan sedikit mengubah kuesioner yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi institusi.
5. Untuk mempercepat terciptanya *responsive culture* yang tidak terlepas dari peran serta pimpinan terkait, pimpinan organisasi harus mempunyai kesadaran manajemen sehingga berpengaruh terhadap peningkatan *organizational commitment*. Dengan meningkatnya komitmen karyawan, menjadikan karyawan mempunyai daya saing yang tinggi serta merasa bersalah jika tidak tanggap terhadap lingkungan internal maupun eksternal. Pimpinan bisa memberi kesempatan dan biaya pendidikan bagi karyawan yang sudah lama bekerja, selalu mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kesempatan seminar atau pelatihan, dan selalu memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi.
6. Penilaian *capability maturity model* mendekati sempurna karena dinilai dan diselenggarakan secara mendadak tanpa pemberitahuan lebih dahulu kepada Puskesmas, sehingga Puskesmas tidak ada persiapan memperbaiki dokumen dan sebagainya. Penilaian ini menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari Puskesmas.

1.5 Inovasi IPTEKS

1. Instrumendalam bentuk kuesioner telah didesain sendiri oleh peneliti yang ditujukan kepada pimpinan dan staf Puskesmas untuk mengetahui budaya organisasi tempat penelitian serta dapat diterapkan di institusi yang berbeda, di tempat yang berbeda dan waktu yang berbeda pula
2. Menghasilkan suatu simpulan yang dapat digeneralisasikan sehingga simpulan tersebut juga berlaku bagi objek penelitian lain dan bisa digunakan pada waktu dan kondisi yang berbeda
3. Menemukan model jalur *capability maturity model* melalui variabel *awareness management*, *organizational commitment*, *responsive culture* serta *organizational citizenship behavior* Puskesmas. Jika memang berasal atau bermula dari *responsive culture*, maka beberapa Puskesmas sesegera mungkin merubah cara pelayanan kesehatan.
4. Membuat modul baru tentang *responsive culture* yang bisa diterapkan di Puskesmas lain di Indonesia

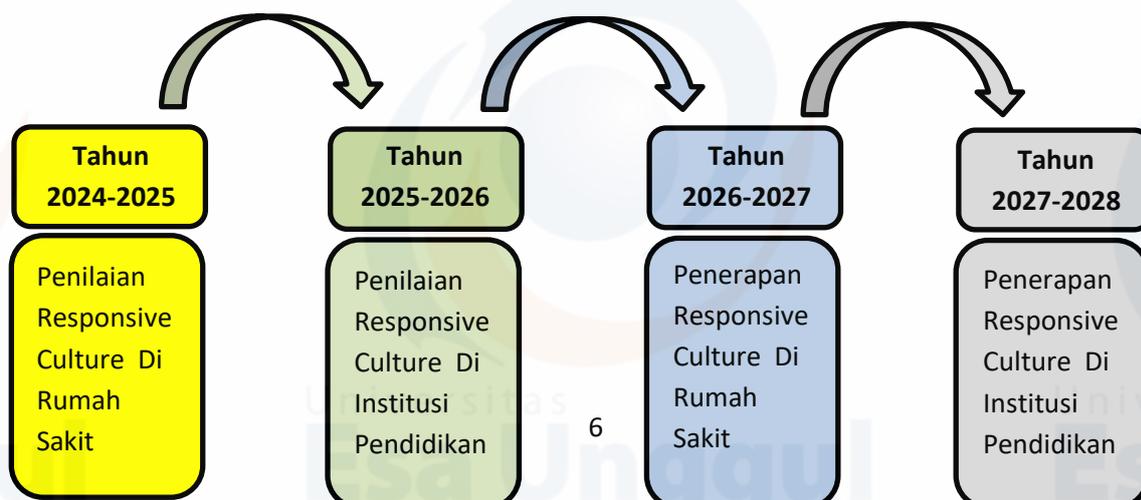
BAB 2 RENSTRA DAN PETA JALAN PENELITIAN PERGURUAN TINGGI

Penelitian ini merupakan bagian dari topik riset manajemen sumber daya manusia, kesejahteraan karyawan, dan perilaku konsumen, dengan tema unggulan Kesehatan Dan Kesejahteraan di Universitas Esa Unggul. Penelitian ini juga penting dalam mendukung capaian Renstra Penelitian Perguruan Tinggi yaitu peningkatan Komunikasi, Informasi dan Edukasi (KIE) kesehatan dengan penekanan pada promotif dan preventif serta rumusan perbaikan life style yang mendukung derajat kesehatan masyarakat, khususnya pada civitas academia di lingkungan Universitas Esa Unggul. Unit penelitian dan pengabdian masyarakat Universitas Esa Unggul merupakan kebijakan dalam pengelolaan penelitian jangka waktu 5 (lima) tahun. Penyusunan RIP Universitas Esa Unggul didasarkan pada Renstra, Standar Mutu Akademik dan Peraturan Akademik termasuk di dalamnya yang mengatur tentang definisi penelitian, etika dan norma penelitian serta Indikator Mutu Penelitian yang digunakan untuk memantau keberhasilan pencapaian sasaran dan strategi kinerja penelitian.

Unit penelitian Universitas Esa Unggul sebagai salah satu unit yang bertanggung jawab memberdayakan dan mengembangkan penelitian yang sesuai Renstra Universitas Esa Unggul. RIP inilah yang kelak diposisikan sebagai fasilitator penguat dan pengembangan di lingkungan Universitas Esa Unggul yang memberikan arah penelitian menjadi lebih berencana dan berhasil guna yang ditekankan pada kepentingan kesehatan bangsa Indonesia dan sekaligus sebagai tindakan koreksi bagi keberhasilan pengembangan penelitian.

Proses penyusunan RIP Universitas Esa Unggul diawali dengan melakukan pemetaan terhadap pencapaian penelitian yang telah dilakukan pada kurun waktu sebelumnya. Sementara, pendekatan yang dilakukan dengan sistem (bottom up), pada masing-masing fakultas. Disamping itu juga turut mencermati permasalahan dan tantangan yang terjadi di masyarakat. Fakultas Ilmu Kesehatan selalu melihat dan mengupayakan kesehatan masyarakat, baik secara individu maupun kelompok. Termasuk juga di dalamnya pelayanan kesehatan baik di rumah sakit maupun di Puskesmas.

Penelitian ini difokuskan pada masalah pelayanan kesehatan khususnya manajemen pelayanan kesehatan di beberapa rumah sakit, yang sesuai dengan beberapa matakuliah di program studi Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Esa Unggul. Sementara peneliti juga mempunyai road map penelitian selama 5 (lima) tahun. Proses penelitian yang dilakukan digambarkan pada Road Map Penelitian berikut.



BAB 3

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

3.1 *Situational Awareness*

Situational awareness merupakan kemampuan untuk melakukan identifikasi, melakukan proses analisis, dan menerjemahkan secara komprehensif elemen kritis dari informasi mengenai apa yang terjadi (Handoko, 2003). Kesadaran adalah mengetahui situasi yang terjadi di sekitarnya dan merupakan suatu elemen persepsi terhadap lingkungan sekitarnya yang menyangkut ruang dan waktu (Harrison and Carrol, 1991). Kesadaran ini merupakan dasar dalam mengambil keputusan yang tepat untuk melakukan suatu tindakan sesuai dengan tujuannya atau kinerja (Livnat, Agutter, Moon, and Foresti, 2005).

Kesadaran tumbuh dari berbagai sumber informasi yang didapat oleh seseorang, berasal dari indera penglihatan, pendengaran, sensorik, perasa, penciuman, atau berasal dari sesuatu sumber yang ringan sampai ekstrem (Endley and Garand, 2000). Kesadaran ini berperan dalam: (1) lingkungan yang dinamis misalnya dunia penerbangan, mengemudi (Livnat, Agutter, Moon, and Foresti, 2005; Reille, Guarino, and Kellihan, 2007), (2) lingkungan yang membahayakan misalnya operasi militer, bencana, terorisme (Guille and French, 2004) dan (3) lingkungan yang berkaitan antara manusia dengan komputer (Matheus, Kokar, dan Baclawski, 2003). Puskesmas memiliki lingkungan yang sama dengan keadaan tersebut, sehingga kesadaran ini penting bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan.

3.2.1 **Tingkat Kesadaran**

Tingkat kesadaran situasional awalnya dikembangkan untuk memahami tugas penerbangan (misalnya pilot pesawat dan kontrol lalu lintas udara ketika orang diharuskan untuk tetap *up-to-date* dengan kedinamisan perubahan lingkungan). Dalam perkembangannya, Endsley berpendapat bahwa hal itu bisa digunakan untuk keperluan lain seperti pembangkit listrik, petro-kimia, nuklir, komando dan kontrol, kedokteran, dan lain-lain (Harrison dan Carrol, 1991). Pada intinya, tugas apa pun yang mengharuskan orang untuk melacak peristiwa, yang terpenting dalam penelitian ini adalah penilaian situasional dan aplikasi. Tingkat kesadaran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tingkat 1: persepsi, merupakan dasar pengetahuan terhadap lingkungan kerja berdasarkan informasi yang didapat melalui penglihatan, perabaan, perasaan (Livnat, Agutter, Moon, and Foresti, 2005).
- b. Tingkat 2: komprehensi, merupakan kemampuan untuk dapat merangkai secara komprehensif data atau informasi yang didapat untuk menjadi suatu arti sehingga dapat dipertimbangkan dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan.
- c. Tingkat 3: proyeksi, merupakan kemampuan untuk meramalkan keadaan lingkungan pada masa mendatang berdasarkan interpretasi informasi dan analisis data yang ada.

3.2 **Organizational Commitment**

Komitmen pada organisasi atau organizational commitment adalah seberapa jauh seseorang mempunyai keterikatan dengan organisasi tempatnya bekerja. *Organizational*

commitment adalah kekuatan seorang anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan organisasi (Nelson dan Quick, 2003). Di sinilah letak perbedaannya dengan *organizational loyalty*. Loyalitas pada organisasi merupakan salah satu bagian kecil dari komitmen pada organisasi, walaupun pada banyak organisasi loyalitas karyawan pada karier mendapat tempat yang lebih tinggi daripada loyalitas pada organisasi (Nelson dan Quick, 2003). Banyak karyawan menggunakan dedikasi dan loyalitasnya kepada organisasi hanya sebagai taktik untuk peningkatan karier.

Wether dalam suatu penelitiannya pada 100 perusahaan terbesar di Amerika Serikat menunjukkan bahwa 51% dari CEO menghabiskan seluruh kariernya dalam perusahaan yang sama. Di Jepang karyawan cenderung sangat loyal pada perusahaan yang sama seumur hidup karirnya, dan di banyak perusahaan orang diterima untuk bekerja seumur hidup dan pindah pekerjaan ke perusahaan lain bagi masa depan karier seseorang sangat jarang terjadi (Wether dan Keith, 1996).

Organizational comitment adalah salah satu dari 3 (tiga) variabel dari fondasi blok bangunan perilaku organisasi (*the basic building blocks of organizational behavior*) selain sikap kerja (*job attitudes*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Walaupun ada berbagai definisi dan pengukuran atas komitmen organisasi, sebagai sebuah sikap, *organizational commitment* lebih sering didefinisikan sebagai: (1) suatu keinginan kuat seseorang karyawan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi tertentu, (2) kemauan untuk berupaya sekuat tenaga demi organisasi, (3) secara pasti percaya dan menerima berbagai tujuan dan nilai organisasi (Luthans, Sommer, dan Bae, 1996; Potter, Steers, Mowday, dan Boulian, 2008).

Sikap komitmen pada organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel individu, variabel organisasi, bahkan variabel non-organisasi. Karakteristik individu yang dapat mempengaruhi komitmen individu pada organisasi adalah: (1) umur, (2) lama bekerja dalam organisasi, dan (3) watak, seperti perasaan positif atau negatif, pengawasan internal atau eksternal (Luthans, Sommer, dan Bae, 1996).

Variabel organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen individu pada organisasi misalnya desain kerja dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh orang yang menjadi penyelia karyawan (Luthans, Sommer, dan Bae, 1996). Kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana yang memberdayakan karyawan akan berdampak pada peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi, ia akan memberikan secara maksimal kemampuannya kepada organisasi (Dveiwinn dan Adams, 2014), sedangkan ada pendapat lain yang mengatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi berhubungan dengan perilaku kepemimpinan (Smith, 1996).

Ketersediaan pilihan lain pada saat mendaftar jadi anggota suatu organisasi adalah salah satu variabel non-organisasi yang dapat berpengaruh pada komitmen individu pada organisasi (Norcraft dan Neale, 2006). Senada dengan hal itu, Mowday et.al (2016) mencoba memvisualisasikan komitmen awal seorang karyawan pada suatu organisasi. Hal ini sangat tergantung pada karakteristik individu, faktor pemilihan pekerjaan, dan berbagai harapan atas pekerjaan yang dipilih. Demikian pula dengan berbagai pengalaman awal di tempat kerja yang dapat berpengaruh pada komitmen awal melalui variabel antara, yaitu perasaan bertanggungjawab. Komitmen individu pada organisasi dapat memperkecil tingkat *turnover* karyawan, keterlambatan dan absentisme, dan mempertinggi kinerja individual

(Norcraft dan Neale, 2006). Komitmen karyawan yang rendah pada organisasi akan cenderung memperbesar *turnover*, memperkecil keterlambatan ke tempat kerja maupun absentisme (Fottler, 2008). Menurut penelitian Bechtold (2008) menemukan bahwa kepuasan karyawan karena harapan dan kebutuhannya dipenuhi oleh manajemen akan mempengaruhi produktivitasnya.

Teori yang sangat terkenal, Meyer dan Allen (1997), mengatakan bahwa ada 3 (tiga) macam *organizational commitment*: (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, dan (3) *normative commitment*. *Affective commitment* adalah jenis komitmen pada organisasi yang dilandasi keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, berdasarkan 3 (tiga) faktor, (a) keyakinan pada berbagai tujuan dan nilai organisasi, (b) keinginan untuk memperjuangkan kepentingan organisasi, dan (c) keinginan untuk tetap menjadi anggota dari sebuah organisasi. *Continuance commitment* berhubungan dengan kecenderungan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena tidak mampu meninggalkan organisasi. Kadang-kadang hal ini terjadi karena karyawan percaya bahwa apabila keluar dari organisasi, mereka akan kehilangan berbagai investasi waktu, usaha, dan keuntungan yang tidak tergantikan lagi. *Normative commitment* adalah suatu kewajiban yang terasa perlu untuk tetap sebagai anggota organisasi. Karyawan yang mempunyai *normative commitment* tetap bekerja dalam suatu organisasi karena merasa seperti sudah seharusnya (Matheus, Kokar, dan Baclawski, 2003).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa komitmen pada organisasi adalah lebih dari sekadar suatu sikap loyal dari karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, merupakan suatu proses yang sedang berlangsung pada anggota organisasi dalam mengekspresikan kepeduliannya pada kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Berdasarkan batasan tersebut, Mowday, et.al. (2016) membangun instrumen *organizational commitment* untuk mengukur komitmen organisasi yang umum dipakai.

3.3 Responsive Culture

Menurut English—English Dictionary (2006), *responsiveness* menunjukkan kualitas seseorang yang bereaksi dengan cepat terhadap suatu rangsangan. Menurut Management Dictionary (2009), *responsiveness* adalah sebuah tindakan yang diambil yang tidak perlu informasi sebelumnya. Menurut Telecommunication Dictionary (2013), *responsiveness* adalah kemampuan suatu entitas untuk menyediakan layanan dalam waktu yang dibutuhkan. Menurut peneliti, tahapan terbentuknya perilaku *responsiveness* adalah sebagai berikut:

1. *Sensitive*, contoh salah satu sifat: interest
2. *Antisipative*, contoh salah satu sifat: proactive
3. *Reactive*, contoh salah satu sifat: inisiative

Menurut Schein (1992), *culture* mempunyai tiga aspek, yaitu (1) *basic assumption (mindset)*, (2) *consensus* (nilai yang disepakati), dan (3) *artifact* (perilaku). Dalam *Responsive Space Conference* menyatakan bahwa ada tingkat respon untuk sistem pesawat yang akan diluncurkan dan tingkat respon untuk pesawat yang sudah di orbit dan sekarang sedang dikembangkan oleh NASA (Wertz, 2006). Peneliti mengadopsi teori Wertz dan menetapkan adanya level respon yang termasuk dalam dimensi waktu atau *time oriented*. *Suggestions, effort, appeal*, dan *influences* yang diperoleh dari subjek pimpinan

karena segala sesuatu yang terjadi di Puskesmas harus diketahui oleh pimpinan setempat. Oleh karena itu, ada dimensi subjek atau *people oriented*. Tenaga Puskesmas diharapkan mampu mengelola lingkungan kerja untuk kepentingan orang lain meskipun dia sedang bekerja. Oleh karena itu, ada dimensi objek atau *activity oriented*. Jadi, apabila diterjemahkan, *responsive culture* adalah budaya dari sebuah organisasi yang berawal dari para anggota organisasinya yang memiliki perasaan sensitive, cara berpikir *antisipative*, dan cepat bereaksi. Beberapa sifat *responsive culture* yaitu *interest, replying, responding, answering, appeals, active, inisiative, dan proactive*. Output yang dihasilkan berupa *efforts, suggestions, dan influences*. Hasil produknya berkualitas dan selalu responsive terhadap lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal, yang berbasis pada *time oriented, people oriented, dan activity oriented*.

Terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari peran serta pimpinan dan kepemimpinan yang berlangsung, seperti yang dikemukakan oleh Schein (1992) sebagai berikut:

“The corporate culture is strong and continually reinforced by the leadership with emphasis placed on responsiveness, flexibility, adaptability, and cooperation among all organizational elements, levels, and employees to achieve shared values and objectives”

Culture menurut beberapa pendapat seperti Hofstede (1991), Schein (1992), Roger Harrison (1991) adalah suatu pola asumsi dasar, berperilaku sehingga menghasilkan suatu produk.

Gagasan ini berawal dari pengalaman penulis membaca sebuah artikel di dalam American Military Books yang ditulis oleh David Schmidly (2008), yang menjelaskan beberapa tindakan yang harus dilakukan oleh masing-masing personil tentara Amerika pada saat mereka underpressure dari pimpinan untuk sesegera mungkin balik membalas serangan musuh dan beberapa langkah pencegahan supaya musuh berhenti menyerang. Bila semua tentara Amerika mematuhi dan selalu menjalankan beberapa tindakan yang telah dijelaskan oleh David Schmidly (2008), lama-kelamaan akan menjadi suatu budaya di kemiliteran Amerika. Situasi dan kondisi semacam itu sama seperti situasi dan kondisi di pelayanan kesehatan (Puskesmas), bagaimana Puskesmas mempertahankan keberadaannya di tengah masyarakat, apalagi sekarang banyak bermunculan klinik swasta sebagai fasilitas pelayanan kesehatan pertama yang berarti semakin banyak pesaing.

Menurut Rogets II (2014), *responsiveness* dipahami sebagai seseorang yang mampu menerima rangsangan dari luar dan cepat bereaksi, siap dan bersedia menerima saran yang baik. *Responsiveness* adalah sejauh orang yang bisa mengendalikan emosi atau keramahan atau analisis mereka ketika berhubungan dengan orang lain. Wertz dalam konferensi *Responsive Space Conference* menyatakan bahwa ada tingkat respon untuk sistem pesawat yang akan diluncurkan dan tingkat respon untuk pesawat yang sudah di orbit (Wertz, 2006).

Dari penjelasan tersebut, penulis membuat kesimpulan bahwa beberapa tindakan yang telah dijelaskan oleh David Schmidly (2008) dapat dikatakan sebagai *responsiveness*. Sifat *responsiveness* yang dimaksud adalah (1) *answering, replying, responding*, (2) *readily reacting to suggestions, influences, appeals or efforts*, dan (3) *containing or using responses*.

Dari beberapa pendapat tersebut, penulis menyimpulkan bahwa responsiveness adalah suatu kemampuan seseorang untuk bereaksi secara cepat terhadap suatu rangsangan yang disertai dengan tingkatan waktu (*time oriented*). Segala sesuatu yang terjadi di suatu institusi harus diketahui oleh pimpinan setempat, oleh karena itu pimpinan dikatakan berorientasi pada subjek (*people oriented*). Di sisi lain, staf harus memiliki kemampuan mengelola lingkungan kerja (*job/role environment skill*) pada saat dibutuhkan, meskipun pekerjaan utama belum selesai, oleh karena itu mereka dikatakan berorientasi pada objek (*activity oriented*).

Sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein, bahwa terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari peran serta pimpinan organisasi. Teori budaya organisasi dari Deal dan Kennedy (1982) yang mengemukakan empat macam budaya organisasi, maka penulis ingin memetakan tahapan dan sifat dalam menyusun konsep ilmiah baru serta memberi nama *Responsive Culture*.

Di bawah ini hasil tahapan dan pemetaan *Responsive Culture* asli dibuat dan dikembangkan oleh penulis.

Tabel 3.1 Peta Tahapan dan Sifat Pembentuk Konsep Responsive Culture

Responsive Culture	Sensitive			Anticipation			Reaction			Output		
	Time oriented	People oriented	Activity oriented	Time oriented	People oriented	Activity oriented	Time oriented	People oriented	Activity oriented	Time oriented	People oriented	Activity oriented
	Level 1, 2, 3	Level 1 4	Level 5	Level 1 1, 2, 3	Level 1 4	Level 1 5	Level 1, 2, 3	Level 4	Level 5	Level 1, 2, 3	Level 4	Level 5
Basic Assumption	Interest			Answering			Initiative			Suggestion		
Consensus	Replying			Appeals			Active			Effort		
Artifact	Responding			Proactive			Quality			Influences		

Dari uraian tabel tersebut dibuatlah 12 item kejadian. Dari kata sensitive ditarik garis lurus ke bawah dan kata basic assumption ditarik garis lurus ke kanan sehingga menemukan kata interest. Kata interest ditransformasikan ke kejadian nomor 1. Kata *replying* ditransformasikan ke kejadian nomor 2. Begitu seterusnya sampai kata *influences*. Satu kejadian disediakan lima pernyataan. Pernyataan nomor 1 sampai 3 untuk *time oriented* dengan tingkatan kategori waktu cepat (jawaban nomor 1), kategori waktu sedang (jawaban nomor 2), dan kategori waktu lambat (jawaban nomor 3). Pernyataan nomor 4 untuk *people oriented* dan nomor 5 untuk *activity oriented*. Jadi, diharapkan responden melingkari atau mencentang tiga pernyataan. Contoh jawaban yang diharapkan bila responden melingkari atau mencentang pernyataan nomor 1, 4, dan 5 atau 2, 4, dan 5 atau 3, 4, dan 5. Contoh kategori *interest* beserta jawaban dapat dilihat sebagai berikut:

Kejadian : (Interest)

Jika ada pengarahan tentang kegunaan uji kompetensi dan penawaran mengikuti uji kompetensi.

Pernyataan :

- | | | |
|----------------------|---|--|
| Time-
kompetensi | { | <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda langsung mendaftarkan diri untuk ikut uji Oriented 2. Berfikir sejenak, baru mendaftarkan diri untuk ikut uji kompetensi 3. Diskusi dengan teman dulu, baru mendaftarkan diri untuk ikut uji kompetensi |
| People-
Oriented | { | <ol style="list-style-type: none"> 4. Setelah mendaftarkan diri, mengajak teman yang belum pernah ikut uji kompetensi supaya mengikuti uji kompetensi |
| Activity
Oriented | { | <ol style="list-style-type: none"> 5. Setelah mendaftarkan diri, anda membuka buku guna belajar teori lagi |

3.3.1 Perubahan dan Rekayasa Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi yang mulai bangkit kembali akhir-akhir ini berbeda dengan pengertian sebelumnya. Menurut Susanto (2007), jika definisi sebelumnya lebih mengungkap mengapa suatu perusahaan atau organisasi dapat berhasil, kini pengertian budaya lebih bermakna pada bagaimana merekayasa budaya organisasi sebagai suatu alat dalam meraih tujuan organisasi.

Dengan menggunakan model rekayasa budaya organisasi dapat dilakukan mulai dari mengubah yang tidak tampak dan yang ada di dalam pikiran (*mindset*) anggota organisasi yaitu pola pikir, cara pandang, atau paradigma, berbagai nilai dan keyakinan dasar, sampai dengan pengubahan pada perilaku yang tampak dari luar, yang dirancang melalui sistem manajemen. *Mindset* yang tidak tampak ini adalah landasan yang mendasari perilaku yang tampak dari para anggota dari suatu organisasi, agar suatu organisasi efektif dalam memasuki lingkungan bisnis yang dijalaninya, semua anggotanya dituntut memiliki sikap mental atau *mindset* yang sesuai dengan lingkungan tersebut. Perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis

suatu organisasi menuntut manajemen melakukan *updating mindset*. Rekayasa dapat dilakukan melalui pendidikan, pengalaman, bahkan melalui prasangka. Jadi, dalam pengertian inilah budaya organisasi yang kembali marak dibahas dalam kepustakaan organisasi dan manajemen mutakhir lebih dipandang sebagai alat manajemen (Mulyadi dan Setiawan, 2009). Untuk menggambarkan kedudukan nilai individual dan nilai inti budaya suatu organisasi terhadap lingkungan bisnis dimana organisasi tersebut beroperasi, Taft, et.al. (1999) menekankan pentingnya penyesuaian internal sebagai adaptasi dengan kekuatan perubahan eksternal.

Proses rekayasa budaya organisasi dilakukan dengan upaya pembentukan *mindset* yang sesuai dengan lingkungan bisnis organisasi yang bersangkutan. Pembentukan *mindset* ini dapat dilakukan melalui proses pembelajaran dan pengamatan.

Sehubungan dengan itu, untuk lingkungan bisnis saat ini, ada 5 (lima) *mindset* yang perlu dibentuk dalam benak para pelaku bisnis, yaitu: (1) paradigma nilai pelanggan (*customer value mindset*), (2) paradigma peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement mindset*), (3) paradigma peluang (*opportunity mindset*), (4) paradigma lintas fungsi (*cross-functional mindset*), dan (5) paradigma pemberdayaan karyawan (*employee empowerment mindset*) (Mulyadi dan Setiawan, 2009).

3.3.2 Nilai sebagai Pedoman Tingkah Laku

Sistem nilai budaya menurut Daeng (2000) merupakan bagian dari sistem budaya yakni dari aspek himpunan gagasan, sejumlah pandangan mengenai soal-soal yang paling berharga dalam hidup. Sebagai inti dari suatu sistem budaya, sistem nilai atau budaya menjwai semua pedoman yang mengatur perilaku kelompoknya berupa adat istiadat, sistem norma, aturan etika, aturan moral, aturan sopan santun, pandangan hidup, dan ideologi. Kluckohn, sebagaimana dikutip Hofstede (1991), memberikan batasan nilai sebagai berikut:

“A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions”

Menurut Danandjaja, sebagaimana dikutip Ndraha (2007) nilai adalah pengertian (*conception*) yang dihayati seseorang mengenai sesuatu yang lebih penting atau kurang penting, yang baik atau kurang baik.

Berdasarkan batasan tersebut, sistem nilai dapat dikonstruksi menurut berbagai kategori tertentu, misalnya berdasarkan pertimbangan kebutuhan: lebih penting atau kurang penting, berdasarkan pertimbangan moral atau kesadaran etik: yang baik atau kurang baik, dan berdasarkan pertimbangan logika: yang benar atau kurang benar. Berbagai nilai yang dihayati seseorang adalah sistem nilai objektif dan intrinsik, karena dapat dipelajari atau ditransfer kepada orang lain. Sistem nilai ini dijadikan dasar bagi penyusunan sistem nilai normatif sebagai bahan pembentukan etika dan moral. Transformasi nilai atau transmisi nilai, misalnya dilakukan melalui program belajar-mengajar, melalui contoh, dan teladan (Handoko, 2003).

Lebih lanjut, karena nilai bersifat abstrak, nilai baru dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau vehicle tertentu yang disebut kultur atau budaya. Keduanya tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan haruslah selaras, searah,

setujuan, serasi atau ekuivalen dan seimbang, yaitu bobot nilai sama dengan kapasitas *vehicle*. Suatu nilai hadir atau menghadirkan dirinya melalui empat macam wahana, yaitu raga, perilaku, sikap (*attitude*), dan pendirian dasar (*basic*). *Vehicle* berbentuk dasar inilah yang tertanam melalui proses percaya, juga bisa melalui proses belajar, sehingga nilai yang terbentuk menjadi bagian dasar pribadi seseorang (Ndraha, 2007).

Nilai dikatakan sebagai pedoman tingkah laku karena orang tidak hanya bersikap dan berperilaku atas dasar apa yang diketahuinya (ranah kognitif), tetapi juga dikendalikan oleh sistem nilai yang dihayatinya. Oleh karena itu, untuk memahami tingkah laku seseorang sebagai variabel tergantung, tidak cukup atas dasar tinjauan terhadap aspek kognitif yang dimiliki oleh seseorang, tetapi juga menggali variabel bebas lainnya yakni berbagai nilai yang dihayatinya, yang turut berperan dalam mengendalikan dan mengarahkan tingkah laku orang tersebut. Dalam konteks perilaku sumber daya manusia dalam suatu organisasi, komitmen pada organisasi dan kepuasan kerja adalah dua variabel penting yang sering dipakai sebagai ukuran pada tingkat mikro atau individual (Werther, 1996)

3.4 Organizational citizenship behavior

Dalam psikologi industri dan organisasi, perilaku warga organisasi (OCB) adalah komitmen sukarela seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan yang bukan bagian dari tugas kontraktualnya. Perilaku kewarganegaraan organisasi telah dipelajari sejak akhir 1970-an. Selama tiga dekade terakhir, minat terhadap perilaku ini telah meningkat secara substansial. Perilaku organisasi telah dikaitkan dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan, sehingga jenis perilaku karyawan ini memiliki konsekuensi penting di tempat kerja. Dennis Organ umumnya dianggap Bapak OCB.

3.4.1 Definisi Konsep

Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai "perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi". [2] Definisi organ OCB mencakup tiga aspek penting yang merupakan inti dari konstruk ini:

Pertama, OCB dianggap sebagai perilaku diskresioner, yang bukan bagian dari deskripsi pekerjaan, dan dilakukan oleh karyawan sebagai akibat dari pilihan pribadi. Kedua, OCB melampaui apa yang merupakan persyaratan deskripsi pekerjaan yang dapat ditegakkan. Akhirnya, OCB berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Organ (1988) membagi OCB menjadi lima faktor yang terdiri dari altruisme, civic virtue, conscientiousness, courtesy, dan sportmanship. Definisi altruisme tetap seperti itu, didefinisikan oleh perilaku diskresi yang memiliki efek membantu rekan kerja tertentu dengan tugas atau masalah yang relevan secara organisasi. Nurani terdiri dari perilaku yang melampaui persyaratan peran minimum organisasi. Perilaku ini menunjukkan bahwa karyawan menerima dan mematuhi aturan, peraturan, dan prosedur organisasi

Civic virtue ditandai oleh perilaku yang menunjukkan kepedulian dan minat mendalam karyawan terhadap kehidupan organisasi (Law et al., 2005). Dimensi ini juga mencakup keterlibatan positif dalam keprihatinan organisasi (Organ et al., 2006). Contoh-contoh kebajikan sipil dapat dilihat dalam urusan sehari-hari seperti menghadiri pertemuan dan mengikuti apa yang terjadi dengan organisasi secara umum. Kebajikan masyarakat juga

dapat ditunjukkan dalam skala yang lebih besar dengan mempertahankan kebijakan dan praktik organisasi ketika mereka ditantang oleh sumber dari luar

Sopan santun telah didefinisikan sebagai perilaku diskresioner yang bertujuan mencegah konflik terkait pekerjaan dengan orang lain (Law et al., 2005). Dimensi ini adalah bentuk perilaku membantu, tetapi yang berfungsi untuk mencegah masalah muncul. Ini juga mencakup definisi harfiah kata "sopan dan perhatian orang lain" (Organ et al., 2006). Contoh perilaku sopan adalah bertanya kepada sesama karyawan apakah mereka ingin secangkir kopi saat Anda mendapatkan secangkir kopi untuk diri Anda sendiri, membuat salinan tambahan dari agenda rapat untuk rekan tim Anda, dan memberikan pemberitahuan yang cukup kepada rekan kerja ketika Anda mengubah sesuatu yang akan mempengaruhi mereka

Akhirnya, sportifitas telah didefinisikan sebagai kemauan dari karyawan yang menandakan toleransi karyawan terhadap keadaan organisasi yang kurang ideal tanpa mengeluh dan meledakkan masalah di luar proporsi. Organ dkk. (2006) lebih lanjut mendefinisikan sportivitas sebagai "kemampuan untuk bermain dengan pukulan" karyawan bahkan jika mereka tidak suka atau setuju dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Dengan mengurangi jumlah keluhan dari karyawan yang harus ditangani oleh administrator, sportivitas menghemat waktu dan energi

3.5 Capability maturity model

Model kematangan organisasi awalnya dikembangkan sebagai alat untuk menilai secara obyektif kemampuan proses kontraktor pemerintah untuk mengimplementasikan proyek perangkat lunak yang dikontrak. Model ini didasarkan pada kerangka proses kematangan yang pertama kali dijelaskan dalam perangkat lunak. Meskipun model tersebut berasal dari bidang pengembangan perangkat lunak, model ini juga digunakan sebagai model untuk membantu proses bisnis secara umum, dan juga telah digunakan secara luas di seluruh dunia di kantor-kantor pemerintah, perdagangan, dan industri

Model kematangan dapat dipandang sebagai satu set tingkat terstruktur yang menggambarkan seberapa baik perilaku, praktik dan proses organisasi dapat secara andal dan berkelanjutan menghasilkan hasil yang diperlukan.

Model kematangan dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk perbandingan dan sebagai bantuan untuk memahami - misalnya, untuk penilaian komparatif dari berbagai organisasi di mana ada sesuatu yang sama yang dapat digunakan sebagai dasar untuk perbandingan.

3.5.1 Tingkatan capability maturity model

Ada lima level yang didefinisikan di sepanjang rangkaian model, yaitu :

Level 1 - Awal

Merupakan karakteristik dari proses pada tingkat ini bahwa mereka (biasanya) tidak terdokumentasi dan dalam keadaan perubahan dinamis, cenderung didorong secara ad hoc, tidak terkendali, dan reaktif oleh pengguna atau acara. Ini memberikan lingkungan kacau atau tidak stabil untuk proses. Segala sesuatu kegiatan tidak/belum didokumentasikan; tidak ada laporan secara tertulis

Level 2 - Diulang

Merupakan karakteristik dari tingkat kematangan ini bahwa beberapa proses dapat diulang, mungkin dengan hasil yang konsisten. Disiplin proses tidak mungkin keras, tetapi jika ada, itu dapat membantu memastikan bahwa proses yang ada dipertahankan selama masa-masa stres = kegiatan sudah didokumentasikan tetapi selalu mengulang kegiatan tersebut. Belum ada aturan kegiatan dari pimpinan

Level 3 - Didefinisikan

Merupakan karakteristik dari proses pada tingkat ini bahwa terdapat serangkaian proses standar yang ditetapkan dan didokumentasikan yang ditetapkan dan tunduk pada beberapa tingkat peningkatan dari waktu ke waktu. Proses standar ini sudah ada. Proses mungkin tidak secara sistematis atau berulang kali digunakan - cukup bagi pengguna untuk menjadi kompeten atau proses untuk divalidasi dalam berbagai situasi. Ini dapat dianggap sebagai tahap perkembangan - dengan penggunaan dalam rentang kondisi yang lebih luas dan pengembangan kompetensi pengguna, proses ini dapat berkembang ke tingkat kedewasaan berikutnya = kegiatan sudah didokumentasikan mengikuti aturan (dari pemerintah) yang sudah ada dari waktu ke waktu dan tidak sistematis, tetapi juga tidak mengulang kegiatan yang sama. Staf bisa menjadi kompeten karena semua kegiatan sudah divalidasi dan dievaluasi. Merupakan proses perkembangan

Level 4 - Dikelola (Mampu)

Merupakan karakteristik proses pada tingkat ini yang, dengan menggunakan metrik proses, pencapaian efektif dari tujuan proses dapat dibuktikan di berbagai kondisi operasional. Kesesuaian proses dalam berbagai lingkungan telah diuji dan proses disempurnakan dan disesuaikan. Pengguna proses telah mengalami proses dalam berbagai kondisi dan beragam, dan mampu menunjukkan kompetensi. Kematangan proses memungkinkan adaptasi untuk proyek tertentu tanpa kehilangan kualitas atau penyimpangan dari spesifikasi yang dapat diukur. Kemampuan Proses dibentuk dari level ini. Efektivitas dan kesesuaian proses kegiatan menjadi prioritas masalah. Staf mampu menunjukkan kompetensi kerja dalam berbagai lingkungan yang bermasalah

Level 5 - Mengoptimalkan (Efisien)

Merupakan karakteristik dari proses pada level ini bahwa fokusnya adalah pada peningkatan kinerja proses secara terus-menerus baik melalui perubahan / peningkatan teknologi yang inovatif maupun bertahap. Pada tingkat kematangan 5, proses berkaitan dengan mengatasi penyebab umum dan variasi proses serta mengubah proses (misalnya, untuk mengubah rata-rata kinerja proses) untuk meningkatkan kinerja proses. Ini akan dilakukan pada saat yang sama dengan mempertahankan guna mencapai tujuan peningkatan proses kuantitatif yang telah ditetapkan. Hanya ada beberapa perusahaan di dunia yang telah mencapai level 5. Peningkatan kinerja secara terus menerus baik melalui perubahan / peningkatan teknologi yang inovatif maupun bertahap. Mengatasi penyebab masalah yang ada pada saat itu dan mengubah proses kegiatan lain yang dianggap bukan menjadi masalah prioritas

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancang Bangun Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *pre* dan *post* untuk mengkaji dan menerapkan *responsive culture* dan melihat hubungan kausalitas, yaitu mengkaji dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Tipe penelitian ini adalah *explanatory* yang dilakukan di semua Puskesmas kecamatan se DKI. Unit analisis adalah Puskesmas kecamatan. Populasi adalah Puskesmas kecamatan, sedangkan sampel diambil secara random sampling sebanyak 37 Puskesmas kecamatan. Dilaksanakan juga pelatihan penerapan *responsive culture* pada masing-masing Puskesmas kecamatan.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Riset ini dilakukan di semua Puskesmas Kecamatan se DKI Waktu penelitian mulai bulan Februari sampai Desember 2019.

4.3 Populasi dan Sampel

Populasi riset ini adalah Kepala dan staf Puskesmas di Indonesia. Sebagai sampel dipilih semua Kepala dan staf Puskesmas kecamatan se DKI dan di program UKM.

4.4 Unit analisis

Unit analisis pada riset ini yaitu institusi Puskesmas.

4.5 Cara Pengambilan Sampel

Memberi tawaran setuju atau tidak setuju ke semua Kepala Puskesmas Kecamatan se DKI dan semua staf di semua bagian program, bahwa akan dilakukan riset yang berkaitan dengan budaya organisasi dan *capability maturity model*. Bila ada yang setuju, maka dianggap sebagai sampel penelitian.

4.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data khusus *responsive culture* dan *capability maturity model* dilakukan secara *pre* dan *post* dengan cara pengisian kuesioner dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap pimpinan dan staf Puskesmas yang telah bekerja minimal 3 (tiga) tahun. Peneliti juga melakukan observasi terhadap semua pekerjaan di Puskesmas yang sedang dikerjakan oleh pimpinan dan staf. Penilaian tersebut secara *Work Place Assesment* di Puskesmas masing-masing. Pengisian kuesioner untuk menilai *awareness management* hanya dilakukan oleh pimpinan Puskesmas dan/atau Ka. Sie. Pengisian kuesioner untuk menilai *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* diisi oleh pimpinan dan staf.

Wawancara dilakukan sendiri oleh peneliti dan dibantu oleh 2 (dua) orang asisten yang berlatar belakang pendidikan S-2 Psikologi dan telah terlatih. Hasil wawancara akan ditranskripsikan oleh tenaga ahli transkripsi. Wawancara dilakukan dengan panduan

kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya, dan informasi yang didapat selain dituangkan ke dalam catatan tertulis oleh pewawancara juga direkam dengan alat perekam.

Setelah diwawancara, responden diberi kuesioner tentang *responsive culture* dan *capability maturity model*. Hasil pengisian kuesioner dibandingkan dengan hasil wawancara. Apabila ada ketidaksesuaian, yang dianggap mewakili dan mendekati kebenaran adalah hasil wawancara karena pada saat wawancara responden belum tahu isi kuesioner yang dimaksud. Kemudian dari jawaban tersebut dibuat urutan koding sebagai berikut.

1. Tidak menjawab (tidak ada info, tidak bisa disimpulkan), koding atau nilai = 0
2. Menjawab, tetapi tidak sesuai dengan normatif, koding atau nilai = 1
3. Menjawab, cukup bagus, koding atau nilai = 2
4. Menjawab, sangat sesuai dengan normatif, koding atau nilai = 3

Untuk mendapatkan data yang lebih akurat serta dapat dipercaya, khusus tentang *responsive culture* dan *capability maturity model* dilakukan triangulasi. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan metode guna mendukung data kuantitatif. Triangulasi sumber dengan cara membandingkan dan melakukan kontras data. Triangulasi metode dengan cara melakukan observasi dan telaah dokumen.

4.7 Sumber Informasi

Sumber informasi yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel dalam riset ini disajikan pada tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Sumber Informasi dan Jumlah Responden Masing- masing Variabel Penelitian di Lokasi Penelitian

No	Variabel	Sumber Informasi	Jumlah Responden
1	<i>Awareness Management</i>	Pimpinan Puskesmas	37
2	<i>Organizational commitment</i>	Pimpinan Puskesmas dan staf	259
3	<i>Responsive culture</i>	Pimpinan Puskesmas dan staf	259
4	<i>Organizational citizenship behavior</i>	Pimpinan Puskesmas dan staf	259
5	<i>Capability Maturity Model</i>	Pimpinan Puskesmas dan staf serta dokumen terkait	259

Adapun kriteria inklusi dan eksklusi adalah sebagai berikut :

a. Kriteria inklusi

Kriteria inklusi adalah kriteria dimana subjek penelitian dapat mewakili dalam sampel penelitian yang memenuhi syarat sebagai sampel yaitu :

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi :

- (1) Kepala Puskesmas atau yang mewakili dan sudah bekerja minimal 3 (tiga) tahun;

- (2) Semua staf program Kesehatan Lingkungan dan sudah bekerja minimal 3 (tiga) tahun;
- (3) Bersedia menjadi responden

b. Kriteria eksklusi

Kriteria eksklusi merupakan kriteria dimana subjek penelitian tidak dapat mewakili sampel karena tidak memenuhi syarat sebagai sampel penelitian

Kriteria eksklusi penelitian ini meliputi :

- (1) Kepala Puskesmas yang mengundurkan diri selama proses penelitian berlangsung.
- (2) Staf di bagian Program Kesehatan Lingkungan yang mengundurkan diri selama proses penelitian berlangsung
- (3) Sebelum penelitian selesai, ternyata sudah pensiun
- (4) Sakit dalam jangka waktu lama
- (5) Tidak bersedia lagi menjadi responden karena sesuatu hal.

4.8 Variabel Penelitian

Variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan sifat pengukurannya, yaitu pengukuran secara langsung dan pengukuran secara tidak langsung melalui indikatornya; sifat pengaruh terhadap variabel lain dan cara penentuan nilai dalam model. Berdasarkan sifat pengukurannya, variabel dikelompokkan menjadi variabel terobservasi (*observable variables*) dan variabel laten (*latent variables*). Variabel terobservasi merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung, mencakup semua *item* yang ada di dalam kuesioner, sedangkan variabel laten diartikan sebagai variabel yang tidak dapat diukur langsung, namun diestimasi melalui indikatornya. Berdasarkan sifat pengaruhnya, variabel dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi variabel *independent* dan *dependent*. Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, variabel dapat dikelompokkan ke dalam variabel eksogen (*exogenous variables*) dan variabel endogen (*endogenous variables*).

4.9 Instrumen Penelitian

Ada beberapa instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data primer yaitu:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan lembar kuesioner untuk menilai tipe budaya organisasi (*responsive culture*) dan *capability maturity model*
2. Lembar kuesioner untuk menilai *awareness management*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior*.
3. Modul *responsive culture*

Kuesioner disusun dan dikembangkan melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Studi literatur;
2. Penentuan indikator setiap variabel;
3. Mengembangkan pertanyaan sesuai indikator setiap variabel;
4. *Peer group review* terutama dengan tim peneliti;
5. Uji validitas dan reliabilitas;
6. Finalisasi kuesioner.

4.10 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Validitas memiliki arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2009). Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis faktor konfirmatori dengan Lisrel 8.50. Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, pengukuran reliabilitas alat ukur uji dengan menggunakan teknik analisis faktor konfirmatori dengan Lisrel 8.50 dipakai sebagai alat ukur objek tertentu (Otok, 2016).

4.11 Teknik Analisis Data

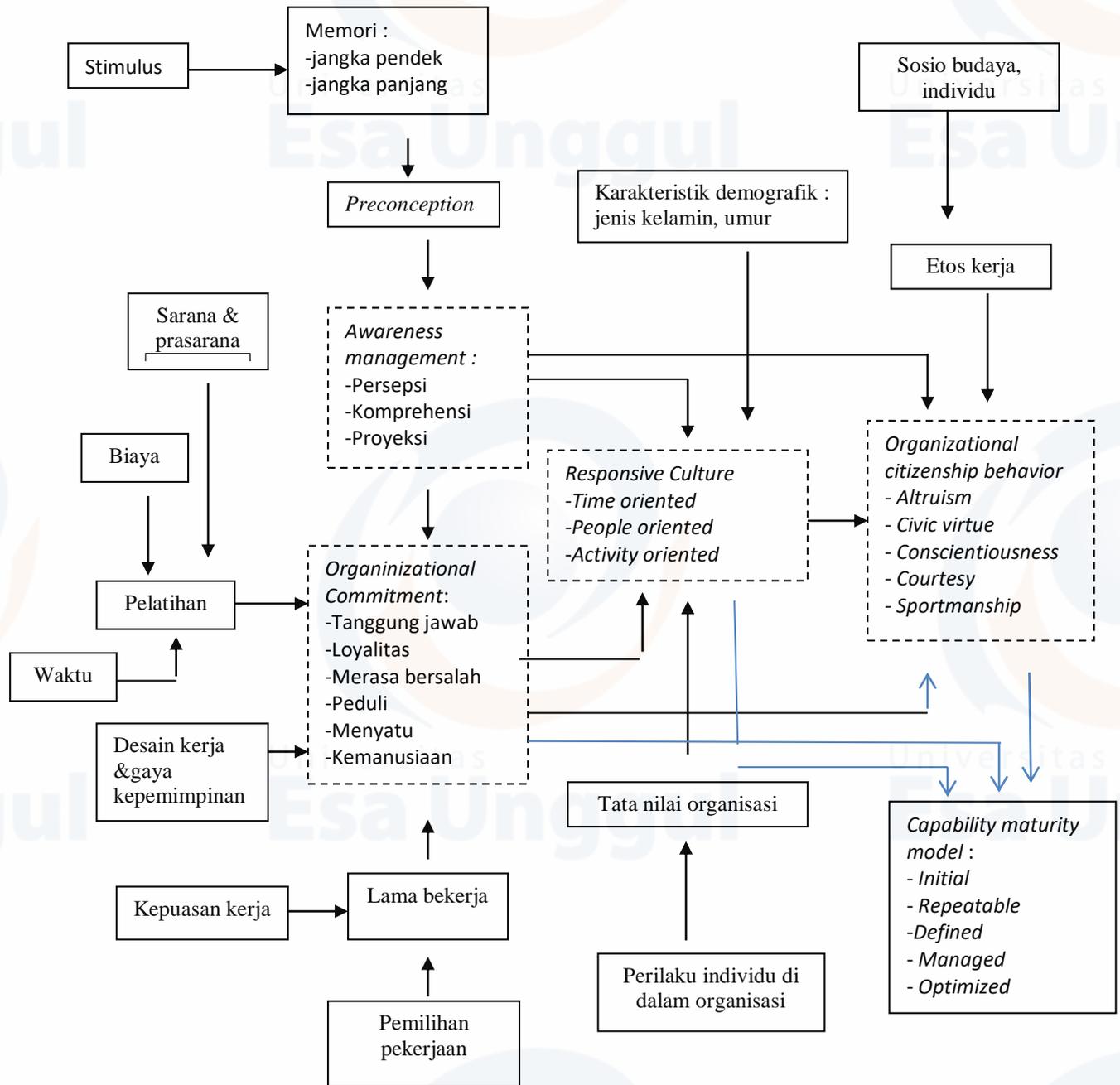
Data diolah secara statistik dengan menggunakan uji statistik sebagai berikut:

1. Uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan teknik analisis faktor konfirmatori dengan Lisrel 8.50.
2. Analisis statistik inferensial digunakan untuk mengetahui hubungan kausal antarvariabel dengan menggunakan SEM *software Partial Least Square* (PLS).

Hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana. Hal ini terlihat pada adanya variabel dalam model tersebut yang berperan ganda, yaitu variabel *organizational commitment*, *responsive culture* serta *organizational citizenship behavior*. Di satu sisi, *organizational commitment*, *responsive culture* serta *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *dependent* namun di sisi lain menjadi variabel *independent*. Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut, sehingga metode statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah teknik *Partial Least Square*. *Partial Least Square* (PLS) pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold. Wold menyebut PLS sebagai *soft modeling*. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi.

BAB 5
KERANGKA TEORI. KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS

5.1 Kerangka Konsep



5.1 Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan :

----- : dikerjakan

————— : tidak dikerjakan

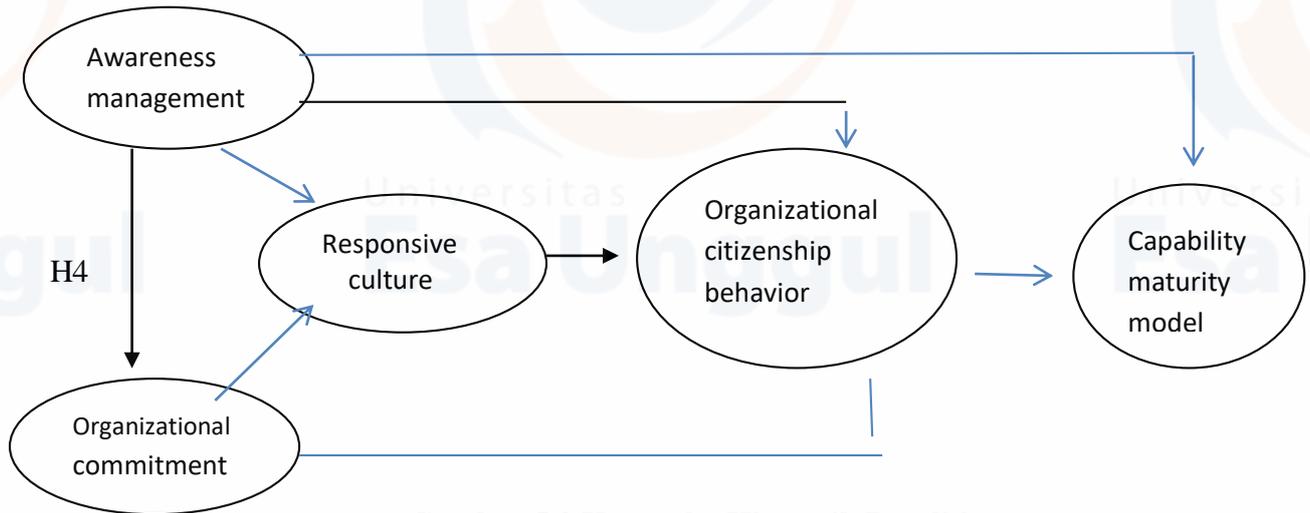
Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel yang akan dianalisis antar variabel, yaitu variabel *awareness management*, *organizational commitment*, *responsive culture*, *organizational citizenship behavior* serta *capability maturity model*. Lima variabel tersebut merupakan variabel *unobservable* yaitu variabel yang tidak bisa diukur begitu saja. Cara pengukurannya melalui variabel *observable*. Cara pengukuran variabel *awareness management* melalui kuesioner tentang *perception*, *comprehension* dan *projection*. Cara pengukuran variabel *organizational commitment* melalui kuesioner tentang *responsibility*, *loyalty*, *feeling guilty*, *care*, *humanity* dan *unity*. Cara pengukuran variabel *responsive culture* melalui kuesioner tentang *time oriented*, *people oriented* dan *activity oriented*. Cara pengukuran variabel *organizational citizenship behavior* melalui kuesioner tentang *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportmanship*. Cara pengukuran variabel *capability maturity model* melalui kuesioner tentang *initial*, *repeatable*, *defined*, *managed* dan *optimized*.

5.2 Hipotesis Penelitian

Terbentuknya *responsive culture* tidak terlepas dari peran serta pimpinan, terutama bagaimana kesadaran manajemen dan komitmen organisasi. Berdasarkan teori tersebut, disusunlah hipotesis sebagai berikut:

- H1 : *Awareness management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.
- H2 : *Awareness management* berpengaruh signifikan terhadap *responsive culture*.
- H3 : *Awareness management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- H4 : *Awareness management* berpengaruh signifikan terhadap *capability maturity model*
- H5 : *Organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *responsive culture*.
- H6 : *Organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- H7 : *Organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *capability maturity model*
- H8 : *Responsive culture* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- H9 : *Responsive culture* berpengaruh signifikan terhadap *capability maturity model*
- H10 : *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap *capability maturity model*

Berdasarkan sepuluh hipotesis tersebut, disusunlah suatu model hipotetik variabel konstruk atau kerangka konsep seperti gambar berikut.



Gambar 5.2 Kerangka Hipotetik Penelitian

BAB 6 HASIL PENELITIAN

6.1 Gambaran umum Puskesmas Kecamatan

Puskesmas Kecamatan di Provinsi DKI – Jakarta berjumlah 44 (empat puluh empat). Dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti 37 (tiga puluh tujuh) Puskesmas Kecamatan, karena keterbatasan dana penelitian. Telah dilaksanakan pre dan post penelitian yaitu paparan *responsive culture*, pengisian kuesioner serta intervensi modul *responsive culture*. Di bawah ini nama-nama Puskesmas yang sudah dilaksanakan penelitian :

Tabel 6.1 Nama-nama Puskesmas Kecamatan yang menjadi responden

No	Nama Puskesmas	Jumlah Responden	Keterangan
1	Jagakarsa	7 responden	Sudah
2	Cilandak	7 responden	Sudah
3	Kemayoran	7 responden	Sudah
4	Johar Baru	7 responden	Sudah
5	Sawah Besar	7 responden	Sudah
6	Senen	7 responden	Sudah
7	Menteng	7 responden	Sudah
8	Gambir	7 responden	Sudah
9	Cempaka Putih	7 responden	Sudah
10	Tanah Abang	7 responden	Sudah
11	Matraman	7 responden	Sudah
12	Pasar Rebo	7 responden	Sudah
13	Jatinegara	7 responden	Sudah
14	Kramat Jati	7 responden	Sudah
15	Cipayung	7 responden	Sudah
16	Cakung	8 responden	Sudah

No	Nama Puskesmas	Jumlah Responden	Keterangan
17	Pulo Gadung	7 responden	Sudah
18	Makassar	7 responden	Sudah
19	Tambora	7 responden	Sudah
20	Cengkareng	7 responden	Sudah
21	Kembangan	7 responden	Sudah
22	Taman Sari	7 responden	Sudah
23	Grogol Petamburan	7 responden	Sudah
24	Kalideres	7 responden	Sudah
25	Cilincing	7 responden	Sudah
26	Penjaringan	7 responden	Sudah
27	Tanjung Priok	7 responden	Sudah
28	Koja	7 responden	Sudah
29	Pademangan	7 responden	Sudah
30	Kelapa Gading	7 responden	Sudah
31	Pasar Minggu	7 responden	Sudah
32	Jagakarsa	7 responden	Sudah
33	Tebet	7 responden	Sudah
34	Cilandak	7 responden	Sudah
35	Pancoran	7 responden	Sudah
36	Kebayoran Baru	7 responden	Sudah
37	Setia Budi	7 responden	Sudah

6.2 Awareness Management Pimpinan di 37 Puskesmas Kecamatan DKI

Variabel *awareness management* terdiri atas 3 indikator, yaitu (1) persepsi, (2) komprehensi, dan (3) proyeksi, dan pada masing-masing indikator terdapat 15 *item* pernyataan. Hasil analisis distribusi frekuensi jawaban disajikan pada tabel 5.2.

Tabel 6.2 Nilai Indikator Awareness Management

No	Instansi	Rerata			Awareness Management
		Persepsi	Komprehensi	Proyeksi	
1	37 Puskesmas	32,28	32,74	39,60	104,42

Sumber : data primer diolah

Indikator persepsi, komprehensi, dan proyeksi merupakan tingkat kesadaran atau jenis, bukan merupakan unsur. Jadi, nilainya hanya dijumlah (tidak dibuat rerata).

1. Kategori rendah: nilai 45—105
2. Kategori sedang: nilai 105,01—165
3. Kategori tinggi: nilai 165,01—225

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa 37 Puskesmas memiliki *awareness management* masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Puskesmas memiliki tingkat kesadaran situasi dan kondisi tentang lingkungan internal dan eksternal organisasi masih rendah. Lebih lanjut, dapat juga dikatakan bahwa banyak pimpinan Puskesmas yang sudah agak mengerti apa yang harus mereka lakukan, tetapi mereka tidak menindaklanjuti persepsi mereka, apalagi untuk masa yang akan datang atau tidak melakukan tindakan pencegahan terhadap stimulus yang ada di sekitarnya.

6.3 Organizational Commitment pimpinan dan staf UKM Puskesmas

Variabel *organizational commitment* terdiri atas 6 indikator, yaitu (1) tanggung jawab, (2) loyal, (3) merasa bersalah, (4) peduli, (5) rasa kemanusiaan, dan (6) menyatu, dan pada masing-masing indikator terdapat 5 *item* pernyataan. Hasil analisis distribusi frekuensi jawaban yang disajikan pada tabel 5.3.

Tabel 6.3 Nilai Indikator Organizational Commitment

No	Instansi	Rerata						Organizational commitment
		Tang jwb	Loyal	Salah	Peduli	Kemns	Menyatu	
1.	37 Puskesmas	19,95	10,33	10,34	10,41	11,10	12,15	74,28

Sumber : data primer diolah

Indikator tanggung jawab, loyal, merasa bersalah, peduli, kemanusiaan, dan menyatu merupakan jenis, bukan merupakan unsur. Jadi, nilainya hanya dijumlah (tidak dibuat rerata).

1. Kategori rendah: nilai 30—70
2. Kategori sedang: nilai 70,01—110
3. Kategori tinggi: nilai 110,01—150

Tabel 6.3 menunjukkan bahwa nilai *organizational commitment* di 37 Puskesmas *Organizational commitment* memiliki *organizational commitment* dengan katagori sedang. Lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa pimpinan dan staf UKM memiliki komitmen sedang.

6.4 Responsive Culture pimpinan dan staf UKM

Tabel 6.4.1 Nilai Indikator *Responsive Culture* sebelum penerapan

No.	Instansi	Rerata			<i>Responsive Culture</i>
		<i>Time Oriented</i>	<i>People Oriented</i>	<i>Activity Oriented</i>	
1.	37 Pukesmas	13,83	9,88	9,83	33,54

Sumber : data primer diolah

Dari 37 Puskesmas Kecamatan tersebut, telah diketahui bahwa belum ada satupun Puskesmas Kecamatan yang menunjukkan *responsive culture*. Hampir semua Puskesmas Kecamatan masih mempunyai budaya birokrasi, yaitu *role culture* dan *power culture*.

Indikator *time oriented*, *people oriented* dan *activity oriented* merupakan jenis, bukan merupakan unsur. Guna mengetahui posisi *responsive culture* pada Puskesmas yang bersangkutan, *responsive culture* dibagi menjadi tiga kategori sebagai berikut:

1. Kategori tidak responsif : nilai 0 – 36
2. Kategori cukup responsif : nilai 36,01 – 72
3. Kategori responsif : nilai 72,01 – 108

Jika dibuat rata-rata, maka hasil *responsive culture* masih berada pada nilai 33,54. Artinya bahwa pimpinan dan staf UKM di 37 Puskesmas tidak *responsive*. Setelah penerapan *responsive culture*, 3 (tiga) bulan selanjutnya dilakukan evaluasi. Hasil evaluasi penerapan *responsive culture* disajikan pada tabel 5.4.2

Tabel 6.4.2 Nilai Indikator *Responsive Culture* sesudah penerapan

No.	Instansi	Rerata			<i>Responsive Culture</i>
		<i>Time Oriented</i>	<i>People Oriented</i>	<i>Activity Oriented</i>	
1.	37 Pukesmas	18,56	19,60	17,45	55,61

Sumber : data primer diolah

Jika dibandingkan tabel 5.4.1 maka pada tabel 5.4.2 dapat dilihat ada kenaikan nilai rerata baik *time oriented*, *people oriented* maupun *activity oriented*. Artinya bahwa penerapan

responsive culture dapat **diterima** dan **dilaksanakan** baik oleh pimpinan maupun staf UKM Puskesmas meskipun kenaikan nilai tersebut tidak terlalu signifikan.

6.5 Organizational Citizenship Behavior

Variabel *organizational citizenship behavior* terdiri atas 5 indikator, yaitu (1) *Altruism*; (2) *Civic virtue*; (3) *Conscientiousness*; (4) *Courtesy*; dan (5) *Sportmanship*. Masing-masing indikator terdapat 6 *item* pernyataan. Hasil analisis distribusi frekuensi jawaban yang disajikan pada tabel 6.5.

Tabel 6.5 Nilai Indikator Organizational Citizenship Behavior

No	Instansi	Rerata					Organizational citizenship behavior
		Altruism	Civic virtue	Conscientiousness	Courtesy	Sportmanship	
1.	37 Puskesmas	19,95	18,33	21,34	20,41	17,35	97,38

Sumber : data primer diolah

Indikator *Altruism*, *Civic virtue*, *Conscientiousness*, *Courtesy* dan *Sportmanship* merupakan jenis, bukan merupakan unsur. Jadi, nilainya hanya dijumlah (tidak dibuat rerata).

1. Kategori rendah: nilai 30—70
2. Kategori sedang: nilai 70,01—110
3. Kategori tinggi: nilai 110,01—150

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa nilai *organizational citizenship behavior* di 37 Puskesmas memiliki nilai dengan katagori sedang. Lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa pimpinan dan staf UKM merasa ikut memiliki Puskesmas.

6.6 Hasil capability maturity model

Tabel 6.6 Hasil capability maturity model di 37 (tiga puluh tujuh) Puskesmas Kecamatan DKI- Jakarta tahun 2019

No	Maturity level of public health centers	No. of centers	Percentage
1	Initial	0	0
2	Repeatable	31	83,8
3	Defined	6	16,2
4	Managed	0	0
5	Optimized	0	0

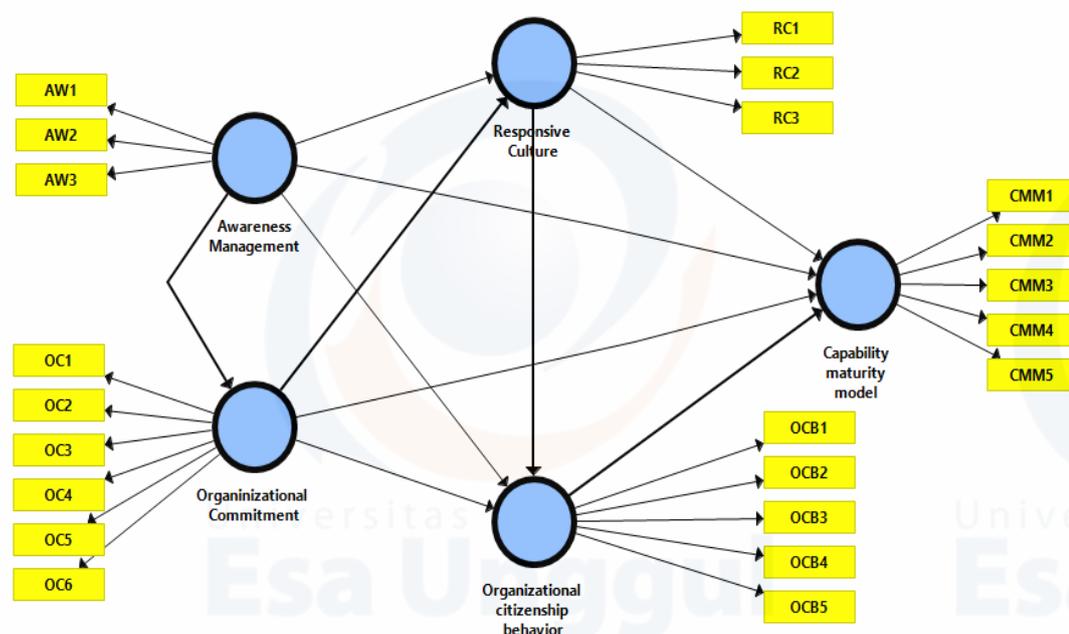
Sumber : data primer diolah

Tabel 6.6 menunjukkan bahwa nilai tertinggi pada level *repeatable*, artinya pekerjaan yang dikerjakan selalu diulang meskipun pekerjaan tersebut sudah dievaluasi. Hal ini sesuai pernyataan mereka pada saat **wawancara** bahwa pekerjaan ini sesuai Renstra yang dibuat oleh Dinas Kesehatan masing-masing kota.

6.7 Analisis Konfirmatori Menggunakan Uji SEM dengan *Software Partial Least Square (PLS)*

Analisis konfirmatori digunakan untuk mengonfirmasi kebenaran indikator yang dipakai sebagai ukuran masing-masing variabel. Variabel dalam penelitian ini yang memerlukan konfirmasi adalah variabel *awareness management*, *organizational commitment*, *responsive culture*, *organizational citizenship behavior* dan *capability maturity model*. Dengan analisis konfirmatori masing-masing indikator, pengukuran tersebut diuji kebenarannya sebagai unsur pembentuk variabel yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, analisis pengaruh variabel *awareness management* terhadap *organizational commitment*, *responsive culture*, *organizational citizenship behavior* dan *capability maturity model* dianalisis dengan menggunakan analisis smart PLS. Berdasarkan kerangka penelitian tersebut maka spesifikasi model PLS yang akan diestimasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Gambar 6.7 Spesifikasi Model PLS

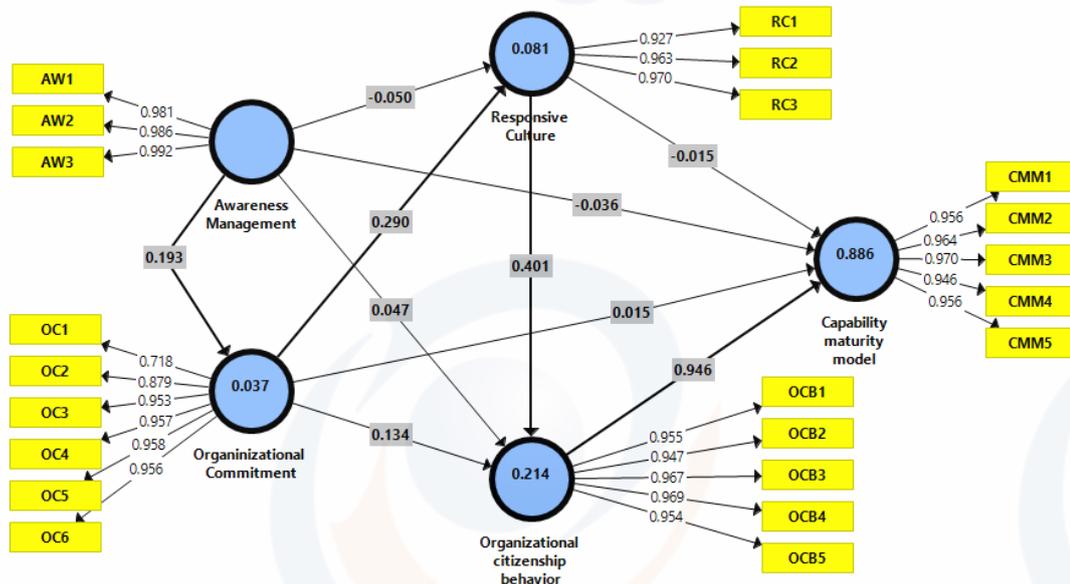
Tahap – tahap dalam analisis PLS meliputi tahap pengujian *outer model*, tahap pengujian *goodness of fit model* dan tahap pengujian *inner model*. Berikut ini adalah pembahasan dari masing-masing tahap dalam analisis PLS tersebut

6.7.1 Pengujian Outer Model

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit.

1) Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Untuk penelitian konfirmatori, batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7, sedangkan untuk penelitian eksploratori maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,6 dan untuk penelitian pengembangan, batas *loading factor* yang digunakan adalah 0,5. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7. Berikut ini adalah hasil estimasi model PLS :



Gambar 6.8 Hasil estimasi model PLS – algorithm

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar 5.2, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator telah valid dalam mengukur konstraknya. Selain dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator, validitas konvergen juga dinilai dari nilai AVE masing-masing konstruk, model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5. Nilai AVE masing-masing konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6.7 Nilai Loading Factor dan AVE

Konstruk	Indikator	Loading Factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen
AW	AW1	0.981	0.7	0.973	valid
	AW2	0.986	0.7		valid
	AW3	0.992	0.7		valid
CMM	CMM1	0.956	0.7	0.919	valid
	CMM2	0.964	0.7		valid
	CMM3	0.970	0.7		valid
	CMM4	0.946	0.7		valid
	CMM5	0.956	0.7		valid

OC	OC1	0.718	0.7	0.824	valid
	OC2	0.879	0.7		valid
	OC3	0.953	0.7		valid
	OC4	0.957	0.7		valid
	OC5	0.958	0.7		valid
	OC6	0.956	0.7		valid
OCB	OCB1	0.955	0.7	0.918	valid
	OCB2	0.947	0.7		valid
	OCB3	0.967	0.7		valid
	OCB4	0.969	0.7		valid
	OCB5	0.954	0.7		valid
RC	RC1	0.927	0.7	0.908	valid
	RC2	0.963	0.7		valid
	RC3	0.970	0.7		valid

Sumber: Data primer diolah dengan Smartpls (2024)

Berdasarkan hasil analisis PLS pada tabel 6.7, nilai AVE seluruh konstruk baik yang berupa dimensi maupun variabel telah melebihi 0,5 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang disyaratkan.

2) Validitas Deskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal). Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

Tabel 6.8 Hasil Pengujian Validitas Deskriminan

	AW	CMM	OC	OCB	RC
AW	0.986				
CMM	0.038	0.959			
OC	0.193	0.246	0.908		
OCB	0.075	0.940	0.255	0.958	
RC	0.006	0.404	0.280	0.439	0.953

Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

3) Reliabilitas Komposit

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *crombachs Alpha* dan nilai *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0,7, namun pada penelitian pengembangan, oleh karena batas *loading factor* yang digunakan rendah (0,5) maka nilai *composite reliability* dan *crombachs alpha* rendah masih dapat diterima selama persyaratan validitas konvergen dan validitas deskriminan telah terpenuhi.

Tabel 6.9 Hasil Uji reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
AW	0.986	0.991
CMM	0.978	0.983
OC	0.959	0.965
OCB	0.978	0.983
RC	0.949	0.967

Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Hasil uji reliabilitas pada tabel 6.9 menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 dan *cronbachs alpha* > 0,7 yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang disyaratkan.

6.7.2 Pengujian *Goodness Of Fit Model*

Setelah dipenuhi validitas dan reliabilitas konstruk pada tahap pengujian *outer model*, pengujian dilanjutkan pada pengujian *Goodness of fit model*. Fit model PLS dapat dilihat dari nilai SRMR model. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness of fit model* jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0,08.

Tabel 6.10 Hasil Uji Goodness of fit model

Indikator GOF	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.066	0.066

Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel 6.10 berikut menunjukkan bahwa nilai SRMR model pada saturated model sebesar 0,066 dan pada estimated model adalah sebesar 0,066. Oleh karena nilai SRMR model baik pada saturated model dan estimated model di bawah 0,08 maka model dinyatakan *perfect fit* dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

6.7.3 Pengujian *Inner Model* (Pengujian Hipotesis)

Pengujian *inner model* meliputi uji signifikansi pengaruh langsung, pengujian pengaruh tidak langsung dan pengukuran besar pengaruh masing –masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Seluruh pengujian ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

a. Pengujian Pengaruh Langsung

Uji signifikansi pengaruh langsung digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

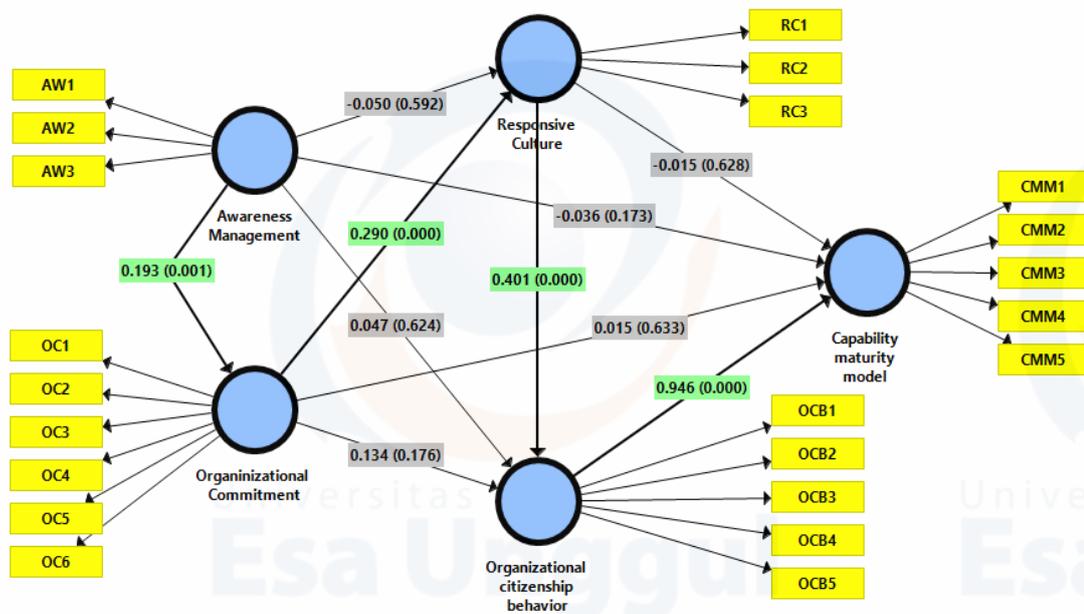
Ho : variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen

Ha : variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen

Berdasarkan hasil pengujian, jika nilai P value < 0,05 dan t hitung > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel

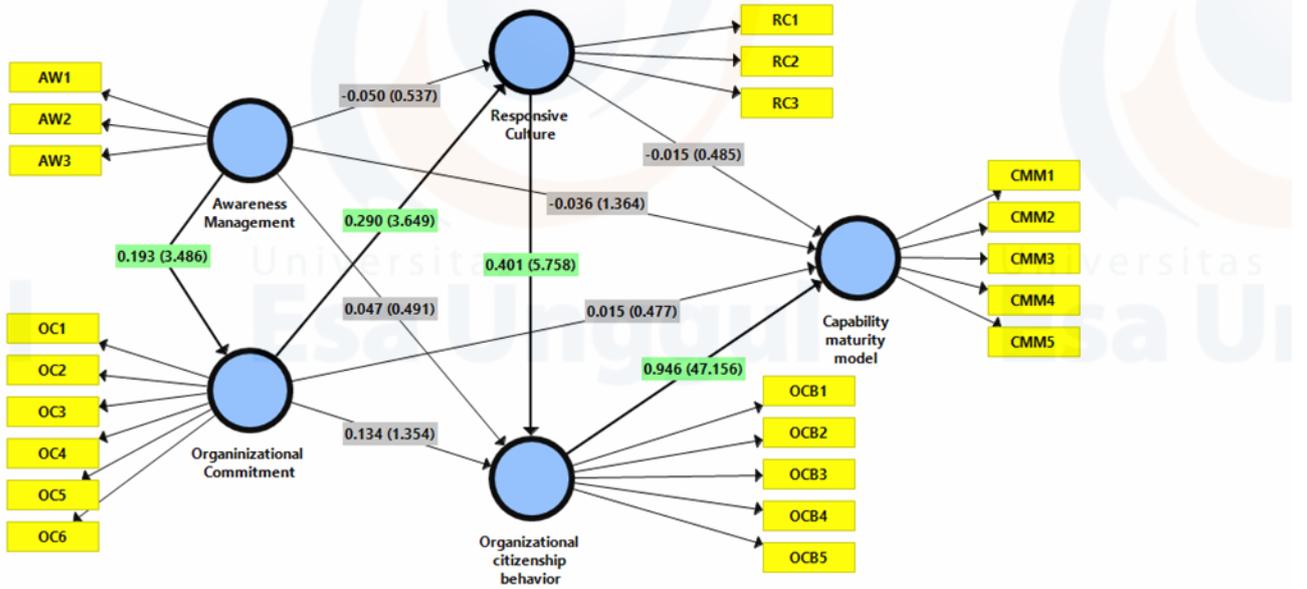
endogen, sedangkan jika nilai p value > 0,05 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

Dari hasil uji signifikansi tersebut selanjutnya juga dapat diketahui arah hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Arah hubungan tersebut dapat diketahui dari nilai original sampel masing-masing hubungan pengaruh. Apabila arah hubungan pengaruh bertanda positif maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah positif/searah sedangkan apabila original sampel bertanda negatif maka arah hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah berlawanan. Hasil estimasi model sebagai acuan untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



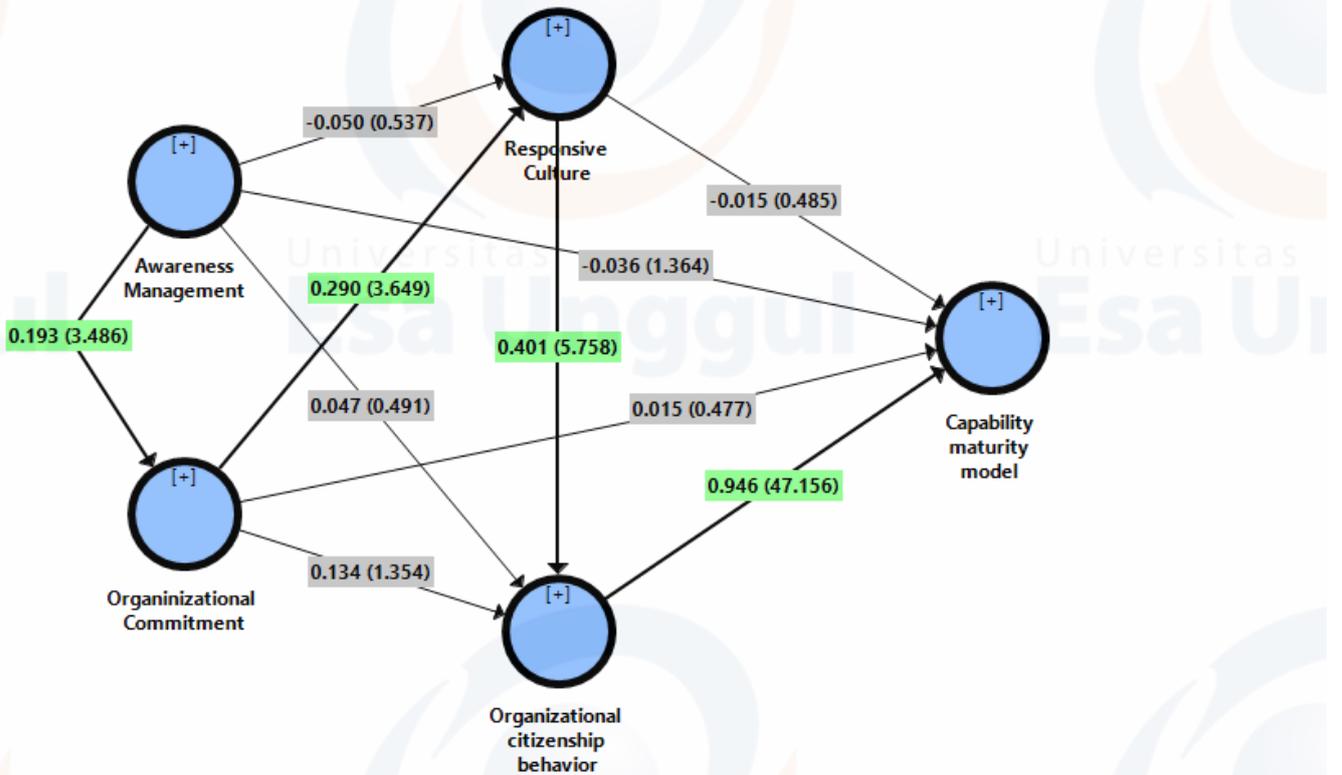
Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Gambar 6.9 Hasil estimasi model PLS – bootstrapping – terlihat P value



Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Gambar 6.10 Hasil estimasi model PLS – bootstrapping – terlihat T Statistik



Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Gambar 6.11 Hasil estimasi model PLS – bootstrapping – dengan tampilan model lebih sederhana (indikator disembunyikan)

Pada gambar 6.11 dapat dilihat ada beberapa jalur signifikan (p value <0,05 dan t statistik >1,96), namun ada pula beberapa jalur tidak signifikan (p value >0,05 dan t statistik <1,96). Hasil uji signifikansi ini selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6.11 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
AW -> CMM	-0.036	-0.037	0.027	1.364	0.173
AW -> OC	0.193	0.201	0.055	3.486	0.001
AW -> OCB	0.047	0.045	0.096	0.491	0.624
AW -> RC	-0.050	-0.056	0.094	0.537	0.592
OC -> CMM	0.015	0.014	0.032	0.477	0.633
OC -> OCB	0.134	0.134	0.099	1.354	0.176
OC -> RC	0.290	0.293	0.079	3.649	0.000
OCB -> CMM	0.946	0.946	0.020	47.156	0.000
RC -> CMM	-0.015	-0.014	0.030	0.485	0.628
RC -> OCB	0.401	0.403	0.070	5.758	0.000

Sumber: Data diolah dengan Smartpls (2024)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Nilai p value pengaruh *awareness management* terhadap *organizational commitment* (AW → OC) adalah sebesar 0,001 dengan T statistik sebesar 3,486 dan koefisien jalur bertanda positif. Oleh nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 serta koefisien jalur bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *awareness management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *awareness management* maka semakin tinggi *organizational commitment* karyawan, begitu sebaliknya. Hasil analisis ini mendukung hipotesis 1 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 1 diterima**.

2. Hipotesis 2

Nilai p value pengaruh *awareness management* terhadap *responsive culture* (AW → RC) adalah sebesar 0,592 serta T statistik sebesar 0,537. Oleh nilai p value > 0,05 dan T statistik < 1,96 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa *awareness management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *responsive culture*, hal ini

menunjukkan bahwa baik buruknya *awareness management* tidak berpengaruh terhadap *responsive culture* di dalam organisasi. Hasil analisis ini tidak mendukung hipotesis 2 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 2 tidak diterima.**

3. Hipotesis 3

Nilai p value pengaruh *awareness management* terhadap *organizational citizenship behavior* (AW → OCB) adalah sebesar 0,624 dan T statistik sebesar 0,491. Oleh nilai p value > 0,05 dan T sttaistik < 1,96 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa *awareness management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya *awareness management* tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* karyawan. Hasil analisis ini tidak mendukung hipotesis 3 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 3 tidak diterima.**

4. Hipotesis 4

Nilai p value pengaruh *awareness management* terhadap *capability maturity model* (AW → CMM) adalah sebesar 0,173 dan T statistik sebesar 1,364. Oleh nilai p value > 0,05 dan T statistik < 1,96 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa *awareness management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *capability maturity model*, hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya *awareness management* tidak berpengaruh terhadap *capability maturity model*. Hasil analisis ini tidak mendukung hipotesis 4 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 4 tidak diterima.**

5. Hipotesis 5

Nilai p value pengaruh *organizational commitment* terhadap *responsive culture* (OC → RC) adalah sebesar 0,000 dan T statistik sebesar 3,649 dengan koefisien jalur bertanda positif. Oleh nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 serta koefisien jalur bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *responsive culture*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tinggi *organizational commitment* karyawan maka semakin cepat terbentuk *responsive culture* di organisasi tersebut, begitu sebaliknya. Hasil analisis ini mendukung hipotesis 5 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 5 diterima.**

6. Hipotesis 6

Nilai p value pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* (OC → OCB) adalah sebesar 0,176 dan T statistik sebesar 1,354. Oleh nilai p value > 0,05 dan T statistik > 1,96 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya *organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* karyawan. Hasil analisis ini tidak mendukung hipotesis 6 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 6 tidak diterima.**

7. Hipotesis 7

Nilai p value pengaruh *organizational commitment* terhadap *capability maturity model* (OC → CMM) adalah sebesar 0,633 dan T statistik sebesar 0,477. Oleh nilai p value > 0,05 dan T statistik < 1,96 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *capability maturity model*. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya *organizational commitment* karyawan tidak

berpengaruh terhadap *capability maturity model*. Hasil analisis ini tidak mendukung hipotesis 4 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 7 tidak diterima**.

8. Hipotesis 8

Nilai p value pengaruh *responsive culture* terhadap *organizational citizenship behavior* (RC → OCB) adalah sebesar 0,000 dan T statistik sebesar 5,758 dengan koefisien jalur bertanda positif. Oleh nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96 serta koefisien jalur bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *responsive culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *responsive culture* suatu organisasi maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan. Hasil analisis ini mendukung hipotesis 8 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 8 diterima**.

9. Hipotesis 9

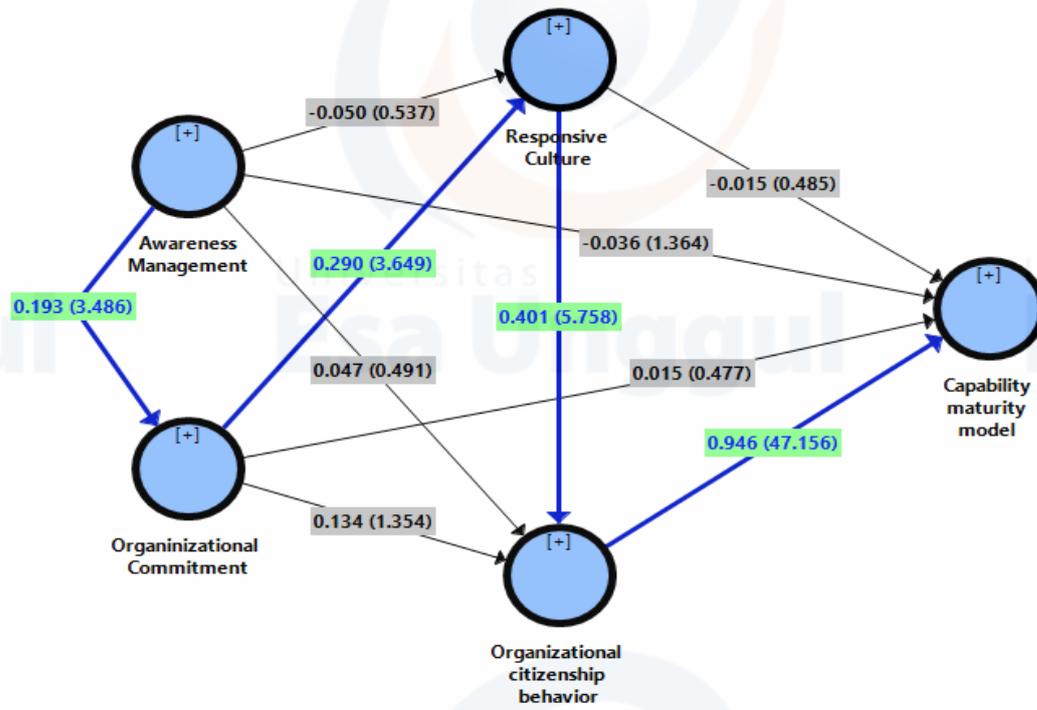
Nilai p value pengaruh *responsive culture* terhadap *capability maturity model* (RC → CMM) adalah sebesar 0,628 dan T statistik sebesar 0,485. Oleh nilai p value > 0,05 dan T statistik < 1,96 maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa *responsive culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *capability maturity model*. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya *responsive culture* organisasi tidak berpengaruh terhadap *capability maturity model*. Hasil analisis ini tidak mendukung hipotesis 4 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 9 tidak diterima**.

10. Hipotesis 10

Nilai p value pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *capability maturity model* (OCB → CMM) adalah sebesar 0,000 dan T statistik sebesar 47,156 dan koefisien jalur positif. Oleh nilai p value < 0,05 dan T statistik > 1,96 dengan koefisien jalur bertanda positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan *capability maturity model*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *capability maturity model* organisasi. Hasil analisis ini mendukung hipotesis 10 dalam penelitian ini sehingga **hipotesis 10 diterima**.

b. Pengujian Efek Mediasi (Model terbaik jalur pengaruh awareness management terhadap capability maturity model baik secara langsung, tidak langsung, dan total) pada 37 Puskesmas

Dalam penelitian ini, terdapat banyak jalur yang menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung. Namun demikian, tidak seluruh jalur tidak langsung signifikan. Berdasarkan gambar hasil analisis PLS berikut dapat dilihat bahwa hanya terdapat 4 jalur langsung yang signifikan yang menghubungkan variabel *awareness management* terhadap *capability maturity model* dengan dimediasi oleh variabel *organizational commitment*, *responsive culture* dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa *awareness management* dapat berpengaruh terhadap *capability maturity model* apabila dimediasi oleh variabel *organizational commitment*, *responsive culture* dan *organizational citizenship behavior*.



Gambar 6.12 Model terbaik jalur pengaruh AW terhadap CMM

BAB 7

PEMBAHASAN

7.1 Analisis Konfirmatori *Awareness Management* pada Puskesmas

Awareness management merupakan variabel konstruk yang merujuk pada persepsi, komprehensi, dan proyeksi akan kesadaran seseorang. Dalam hal ini pimpinan Puskesmas atau yang mewakili, terhadap lingkungan internal maupun eksternal Puskesmas (Endsley, 2000).

Hasil analisis PLS *outer model* dapat dilihat pada gambar 6.8 menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat sebagai pengukur *awareness management* adalah proyeksi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Walker, Stanton, Kazi, Salmon, dan Jenkins (2008) pada beberapa kelompok pengemudi kendaraan umum di United Kingdom, menemukan ada peningkatan keadaan kesadaran situasi mereka, artinya nilai rata-rata persepsi ke pemahaman kemudian ke proyeksi ada peningkatan. Endsley (1995) juga menyatakan bahwa pemahaman tidak mengharuskan mengikuti dari elemen persepsi jika data dapat diintegrasikan dan disintesis untuk menghasilkan pemahaman tentang relevansi tugas pimpinan. Sementara itu pada tahun 2000 ke atas, Endsley mengusulkan dan berpendapat bahwa ada derajat peningkatan kesadaran sebagai informasi yang diproses di tingkat yang lebih tinggi. Dia menunjukkan bahwa pemahaman melibatkan pengintegrasian data eksternal dengan pengetahuan dan tujuan, yang pada gilirannya mengekstrapolasi informasi ini ke masa depan untuk menentukan bagaimana hal itu akan mempengaruhi masa depan. Model ini tampaknya generik karena didasarkan pada proses kognitif umum. Penelitian model biologis fisiologi manusia Pedersen (1988) juga menunjukkan bahwa sistem persepsi memiliki beberapa tingkat pengolahan informasi. Tingkat pertama mengharuskan orang untuk mendeteksi sinyal dan sasaran dari lingkungan yang penuh dengan kebisingan. Orang harus menyaring informasi yang menjadi target atau bukan. Kedua, orang harus mengatur sinyal mereka mendeteksi ke dalam pola yang bermakna informasi. Akhirnya, orang harus memahami pola dengan menyortir mereka ke dalam kategori persepsi dan menggabungkannya ke dalam jaringan pengetahuan dan kepercayaan.

Hal ini membuktikan bahwa banyak pimpinan Puskesmas sudah mengerti serta sadar mengenai situasi dan kondisi yang terjadi di sekitarnya dan sudah memahaminya, serta bisa memprediksi yang terjadi di masa depan. Untuk meningkatkan kesadaran situasional peneliti menyarankan: (1) data harus tersedia dengan cara membuat tingkat pemahaman dan tingkat prediksi lebih mudah, (2) mengatur informasi dan komunikasi dengan cara yang konsisten dengan tujuan organisasi, (3) indikator yang tersedia dapat membantu isyarat kesadaran situasional dengan tepat, (4) isyarat penting harus diutamakan untuk menangkap perhatian selama peristiwa, dan (5) secara menyeluruh kesadaran situasional didukung dengan menyediakan ikhtisar situasi dan kondisi serta tindakan yang seharusnya dilakukan oleh yang bersangkutan, dan semua itu harus tercantum pada tujuan organisasi.

7.2 Analisis Konfirmatori *Organizational Commitment* pada Puskesmas

Hasil analisis PLS *outer model* dapat dilihat pada gambar 6.8 yang menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat sebagai pengukur *organizational commitment* adalah loyal. Dengan

demikian dapat diketahui bahwa para responden yaitu pimpinan dan staf UKM Puskesmas menyatakan bahwa *organizational commitment* dibentuk dari indikator loyal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Bechtold (1998) yang menemukan bahwa kepuasan karyawan karena harapan dan kebutuhannya dipenuhi oleh manajemen akan mempengaruhi produktivitasnya. Aspek loyal merupakan atribut yang merujuk pada konsistensi karyawan untuk berperilaku yang lebih dari tuntutan Puskesmas. Loyal diidentifikasi sebagai atribut yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik berhutang terkait dengan kebutuhan hidup. Dalam hal ini, ketika kebutuhan hidup dapat terpenuhi, semakin tinggi loyalitas karyawan tersebut pada organisasinya. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan komitmen pada semua aspek bisa dilakukan dengan cara memberi kesempatan pada karyawan untuk menunjukkan prestasinya, pemberian *reward* dan *punishment*, dan memberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikannya. Teori komitmen *normative* dari Meyer dan Allen (1991) yang menggambarkan tanggung jawab seorang pekerja pada sebuah organisasi yang diakibatkan oleh sosialisasi karena sudah diinvestasikan oleh organisasi tersebut. Seseorang yang telah diinvestasikan oleh perusahaannya akan loyal dan berkomitmen terhadap organisasinya. Apabila kondisi semacam itu dipertahankan dan diberlakukan bagi semua karyawan, komitmen individu pada organisasinya dapat ditingkatkan.

Beberapa faktor keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan saat ini terletak pada kualitas manajemen membangun komitmen, terutama kepuasan karyawan sebagai pelanggan internal. Berbagai cara yang dimaksud yaitu (1) berkomitmen dengan nilai orang-pertama yang bekerja di organisasi tersebut secara formal, mempekerjakan para manajer dengan benar, dan komunikasi selalu berjalan, (2) komunikasi lancar serta memperjelas misi organisasi dengan cara membuat karismatik organisasi; pekerjaan sehari-hari berbasis nilai, orientasi stres berbasis nilai dan pelatihan, membangun tradisi, (3) jaminan keadilan organisasi dengan cara memiliki prosedur keluhan yang komprehensif, memberikan peluang komunikasi dua arah yang luas, (4) praktik bersama dengan cara membangun nilai berbasis homogen; kerja sama tim, membuat orang untuk bekerja sama, dan (5) mendukung pengembangan karyawan dengan cara memberikan tantangan pekerjaan pada tahun pertama, memperkaya dan memberdayakan karyawan, selalu mendorong karyawan dari dalam, memberikan kegiatan yang bersifat membangun, serta memberikan jaminan keamanan kerja.

Seberapa baik para eksekutif dan semua karyawan pada semua lapisan menekankan pentingnya *patient retention*, seberapa baik praktek mendengarkan pelanggan dan meningkatkan kepuasannya. Seberapa baik komitmen pada pelayanan pelanggan diterjemahkan ke dalam aksi, proses, dan berbagai catatan kinerja yang mudah dimengerti serta seberapa serius kepemimpinan melihat semua karyawan sebagai investasi yang bernilai dan bukan beban bagi organisasi.

7.3 Analisis Konfirmatori *Responsive Culture* pada Puskesmas

Hasil analisis PLS *outer model* pada gambar 6.8 menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat sebagai pengukur *responsive culture* adalah waktu (*time oriented*). Dengan demikian dapat diketahui bahwa para responden yaitu pimpinan dan staf UKM Puskesmas berpedoman pada *time oriented* dalam melayani pelanggan internal maupun eksternal.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wertz (2006) dalam *Responsiveness Space Conference*, respon seseorang juga menyangkut tingkatan waktu, seberapa cepat karyawan melayani pelanggan. Semua komponen pelanggan dengan segala kebutuhan, harapan, dan berbagai keinginannya adalah *the heart of the strategy* karena merekalah yang akan *drive improvement efforts*. *Performance improvement* akan berfokus pada peningkatan berbagai standar kinerja dan *increasing the consistency of conformance* oleh para staf UKM melalui *competence, caring and professionalism*. *Process improvement* adalah peningkatan proses kerja dan sistem yang *cost-effective* dan terarah langsung (*straight forward the streamlined*).

Kecepatan pelayanan, baik pelayanan bagi pelanggan *internal* maupun *eksternal*, dapat mempercepat terbentuknya budaya organisasi (Kotter dan Heskett, 1992). Pelayanan bagi pelanggan *internal* dapat berupa terpenuhinya kebutuhan dasar, misalnya memberi kesempatan dan biaya guna meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi bagi tenaga UKM yang sudah bekerja selama minimal dua tahun. Pelayanan bagi pelanggan *eksternal* yaitu pelayanan terhadap pelanggan Puskesmas. Responden lebih mempertimbangkan *time oriented*. Pimpinan mempunyai peran serta dalam terbentuknya *responsive culture*. Pimpinan harus selalu memberi *reward* dan *punishment* kepada staf dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan eksternal Puskesmas. Sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992), budaya dapat ditumbuh-kembangkan, dipelihara, bahkan dapat luntur dan mati. Budaya menurut Kotter mempunyai efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja bahkan melebihi semua faktor yang sering dibahas dalam kepustakaan tentang organisasi dan bisnis (Kotter dan Heskett, 1992).

7.4 Analisis Konfirmatori *organizational citizenship behavior* pada Puskesmas

Hasil analisis PLS *outer model* pada gambar 6.8 menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat sebagai pengukur *organizational citizenship behavior* adalah *courtesy*. Dengan demikian aspek *courtesy* terkait erat dengan terbentuknya *organizational citizenship behavior*.

Ariani (2008) mengatakan bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior*. Sementara Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama terbentuknya *organizational citizenship behavior* dari seorang karyawan.

Senada hasil penelitian Zurasaka (2008), mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu budaya dan iklim organisasi. Zurasaka juga mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

7.5 Analisis konfirmatori *capability maturiry model* pada Puskesmas

Masyarakat Indonesia masih memegang teguh prinsip-prinsip kesopanan atau tenggang rasa. Hal inilah yang menjadi pilihan jawaban atas kuesioner oleh sebagian besar

responden. Sopan santun merupakan budaya bangsa Indonesia baik di tempat bekerja maupun di rumah.

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebesar 83,33% Puskesmas berada pada level *Repeatable*. Hasil ini sejalan dengan pendapat Effendi (2007) tentang pegawai negeri sipil yang mengatakan bahwa pegawai negeri sipil belum benar-benar profesional, mempunyai prestasi kerja, budaya kerja, dan etos kerja yang masih rendah. Bekerja tidak didasarkan pada kompetensi dan kompetisi. Menurut Dong (2010) dalam penelitiannya menggunakan alat *Capability Maturity Model* sebagai *assessment* kinerja pemerintah untuk melakukan penilaian berbasis proses, mengukur strategi dan sumber daya.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa strategi dan sumber daya pemerintah masih di level 3, yaitu *Defined*. Hasil penelitian dalam paper ini tidak berbeda jauh dengan hasil penelitian Dong. Sementara Abdallah dan Fan (2012), melakukan penelitian di Sudan. Penelitian ini menyajikan suatu kerangka kerja untuk menilai kematangan *e-government* di negara berkembang, untuk memfasilitasi pengambilan keputusan tentang: infrastruktur teknis, manajemen, nilai-nilai, dan strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara Sudan *e-government* masih dalam tahap awal, artinya masih pada level 1. Dapat disimpulkan bahwa di beberapa negara berkembang seperti Sudan, tingkat kematangan organisasi milik pemerintah masih pada level *Initial*. Meskipun tidak berbeda jauh dengan hasil penelitian dalam paper ini, membuktikan bahwa di beberapa negara berkembang seperti Indonesia, tingkat kematangan organisasi masih berada di sekitar level 1 – 2, yaitu antara level *Initial* dengan level *Repeatable*.

Mengutip penjelasan Bajaj (2013) tentang keberhasilan manajemen layanan di perusahaannya yaitu Digital Manajement, Inc. yang berkantor pusat di Bethesda, Amerika Serikat. Perusahaan tersebut telah dinilai oleh Carnegie Mellon's CMMI Institute dengan tingkat kematangan organisasi pada level 3 (*Defined*). Penilaian tersebut berdasarkan manajemen kerja, manajemen proses, pembentukan layanan, penyediaan layanan dan dukungan, dan proses pendukung. Sejalan dengan penjelasan Bajaj tersebut, paper ini juga menemukan bukti bahwa strategi, sumber daya serta manajemen proses layanan Puskesmas di Surabaya, tingkat kematangan organisasi mereka masih di level 2, yaitu *Repeatable*.

Perbedaan tingkat kematangan organisasi tersebut wajar, karena sampel penelitian dalam paper ini menggunakan Puskesmas di kota Surabaya, Indonesia yang dikelola pemerintah sebagai unit analisis, karena Indonesia masih termasuk negara berkembang, sedangkan Digital Manajement, Inc. dikelola pihak swasta dan berada di Amerika Serikat yang termasuk negara maju.

7.6 Awareness Management Pada Puskesmas

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa proyeksi merupakan nilai yang paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa banyak pimpinan atau level *supervisor* yang sudah mengerti atau menyadari tentang informasi yang terjadi di sekitar mereka, tetapi mereka belum mengintegrasikan informasi ini untuk memahami bagaimana hal itu akan berdampak pada tujuan individu dan tujuan bersama, apalagi mengekstrapolasi informasi ini ke masa depan untuk menentukan bagaimana hal itu akan mempengaruhi masa depan.

Terdapat perbedaan nilai persepsi, komprehensi, dan proyeksi. Dapat dikatakan bahwa pimpinan Puskesmas mempunyai kesadaran dan pemahaman tentang situasi dan kondisi Puskesmas yang dimiliki.

Begitu juga dengan hasil penelitian kesadaran situasional (Zsombok, 1997) yang menemukan hubungan hierarkis antara konsep, kesadaran situasional, dan pengambilan keputusan naturalistik, yang berawal dari konsep atau persepsi dengan nilai rata-rata terkecil sampai yang tertinggi adalah pengambilan keputusan atau proyeksi. Bedney dan Meister (1999) menekankan aspek reflektif kesadaran situasional, terutama hubungan dengan model mental dengan mengacu beberapa pemahaman yang tersedia pada sistem. Hal ini memberikan orientasi yang dinamis untuk situasi, kesempatan untuk mencerminkan tidak hanya masa lalu, sekarang, dan masa depan, tetapi fitur potensi situasi. Refleksi dinamis berisi logis-konseptual, imajinatif, dan sadar akan komponen yang memungkinkan individu untuk mengembangkan model mental.

Dalam penelitiannya, Smaley (2003) menemukan bahwa *situational awareness* tidak harus mengandung tiga unsur yaitu persepsi, komprehensi, dan proyeksi, tetapi bisa juga hanya persepsi saja, sama seperti Endsley (2000) yang menyatakan bahwa level persepsi adalah tingkat terendah dari kesadaran situasional dan berhubungan dengan persepsi pimpinan tentang laboratorium kesehatan. Tidak ada penafsiran data dilakukan pada tahap ini, semua itu dimaksudkan untuk mewakili awal penerimaan informasi dalam bentuk mentah. Level yang kedua adalah pemahaman situasi saat itu. Pemahaman bisa mengikuti dari elemen persepsi (tidak mengharuskan) jika data dapat diintegrasikan dan disintesis untuk menghasilkan pemahaman tentang relevansi tugas pimpinan.

Peneliti berpendapat bahwa pemahaman penting untuk memahami pentingnya elemen dan untuk mendapatkan gambaran tentang kejadian yang sedang dihadapi. Dengan cara ini, pimpinan Puskesmas dapat membuat penilaian tentang tindakan mereka dan menghasilkan sesuatu yang diharapkan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Endsley (1991), tingkat pemahaman pimpinan menunjukkan tingkat keahlian pimpinan Puskesmas.

7.7 Organizational Commitment pada Puskesmas

Variabel *organizational commitment* diukur dengan enam indikator reflektif. Tabel 5.3 tampak bahwa loyal merupakan indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel *organizational commitment*. Loyal merupakan indikator yang merujuk pada seseorang merasa berhutang pada organisasinya dan tidak akan meninggalkan organisasi tersebut.

Hal ini sesuai dengan teori dari Wiener (1982) yang menyatakan bahwa individu berkomitmen untuk tetap tinggal dengan organisasi karena perasaan kewajiban. Perasaan ini mungkin berasal dari banyak sumber, sebagai contoh organisasi mungkin telah menginvestasikan sumber daya dalam pelatihan karyawan yang kemudian merasa ada beban moral sehingga berkewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi guna membayar hutang. Hal ini mungkin juga mencerminkan suatu norma internalisasi, dikembangkan sebelum orang bergabung dengan organisasi melalui keluarga atau proses sosialisasi lainnya, supaya seseorang menjadi setia kepada organisasinya, tetapi tidak sesuai dengan dimensi komitmen normatif yang diusulkan dalam kerangka Meyer dan Allen yang diberi tanda perasaan individu harus tinggal dengan organisasi karena perasaan loyalitas dan kewajiban moral (Meyer and Allen, 1991).

Berdasarkan sampel penelitian, para responden sudah bekerja pada Puskesmas bersangkutan minimal tiga tahun. Beberapa di antaranya juga diberi kesempatan dan biaya untuk meningkatkan pendidikan, mengikuti beberapa pelatihan, simposium, dan sejenisnya. Hal ini tentu membuat mereka merasa memiliki beban moral untuk menunjukkan komitmen mereka dengan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Allen dan Meyer (1997) dan Buchanan (1974) yang telah menemukan adanya pengaruh positif antara usia karyawan dan lamanya dia bergabung dengan organisasi terhadap tingkat komitmen.

7.8 Responsive Culture pada Puskesmas

Hasil penelitian pada Puskesmas dapat dilihat pada tabel 5.4 yang menunjukkan bahwa indikator waktu (*time oriented*) yang paling dominan membentuk variabel *responsive culture*. Hal ini mungkin disebabkan karena para responden mempunyai beban kerja banyak dan harus diselesaikan secepatnya.

Indikator waktu (*time oriented*), karena sebagian sifat *responsiveness* adalah *answering*, *replying*, dan *responding* yang disertai tingkatan waktu, artinya kecepatan tenaga Puskesmas melayani pelanggan eksternal dan kecepatan pimpinan Puskesmas melayani pelanggan internal. Para responden menganggap hanya kecepatan waktu melayani pelanggan eksternal, berarti masalah sudah terselesaikan.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wertz (2006) dalam *Responsiveness Space Conference*, respon seseorang juga menyangkut tingkatan waktu, dalam hal ini seberapa cepat laboratorium melayani pelanggan. Strategi meningkatkan mutu pelayanan, menurut Kotter and Heskett (1992), memiliki empat sisi: (1) sisi pelanggan dengan semua kebutuhan dan harapannya, (2) sisi peningkatan kinerja organisasi, (3) sisi peningkatan proses produksi-konsumsi jasa pelayanan kesehatan dan akibatnya, dan (4) sisi budaya organisasi yang mendukung peningkatan yang berkelanjutan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penelitian ini sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992) dilihat dari sisi yang ketiga peningkatan proses produksi-konsumsi, artinya bukan hanya kuantitas yang diperhatikan, melainkan kualitas juga diutamakan seperti kecepatan melayani pelanggan internal dan eksternal. Strategi meningkatkan mutu pelayanan akan mencapai perubahan secara optimal apabila budaya organisasi dapat diidentifikasi dan dibentuk ulang (*re-shape*) atau dimodifikasi untuk menunjang peningkatan yang berkelanjutan dari mutu pelayanan untuk mencapai pelayanan prima sebagai *competitive edge of the business*.

7.9 Organizational citizenship behavior pada Puskesmas

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa nilai yang paling dominan yaitu *conscientiousness*. Hal ini sesuai dengan fenomena yang telah diutarakan oleh peneliti pada latar belakang masalah, kompetensi karyawan merupakan cermin kinerja perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa para responden bekerja tanpa mempertimbangkan standar operasional prosedur. Mereka bekerja belum benar-benar profesional, seperti pernyataan Effendi (2007) tentang pegawai negeri sipil. Dia juga menyatakan bahwa pegawai negeri sipil mempunyai prestasi kerja, budaya kerja, dan etos kerja yang masih rendah. Bekerja tidak didasarkan pada kompetensi dan kompetisi.

Conscientiousness suatu perilaku individu yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan tindakan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas demi peningkatan kinerja organisasi.

7.10 *Capability maturity model* pada Puskesmas

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebesar 83,33% Puskesmas berada pada level *Repeatable*. Hasil ini sejalan dengan pendapat Effendi (2007) tentang pegawai negeri sipil yang mengatakan bahwa pegawai negeri sipil belum benar-benar profesional, mempunyai prestasi kerja, budaya kerja, dan etos kerja yang masih rendah. Bekerja tidak didasarkan pada kompetensi dan kompetisi.

Setelah dilakukan wawancara dan direkam atas sepengetahuan responden juga, semua Puskesmas mengatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan Puskesmas tersebut tidak terlepas dari Renstra bidang kesehatan yang dibuat oleh Dinas Kesehatan Provinsi dan diterjemahkan oleh Dinas Kesehatan Kota. Pelaksana Renstra dalam hal ini Puskesmas tidak bisa bekerja di luar Renstra dan tidak boleh melanggar Renstra tersebut. Rupanya, hal inilah yang membelenggu kegiatan Puskesmas sehingga mempengaruhi tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*) berada pada level 2 yaitu *Repeatable*. Sejalan penelitian Rini (2017) membuktikan bahwa tingkat kematangan (*capability maturity model*) organisasi Puskesmas di beberapa Puskesmas di Surabaya masih berada pada level 2 yaitu *Repeatable*.

Menurut Dong (2010) dalam penelitiannya menggunakan alat *Capability Maturity Model* sebagai *assessment* kinerja pemerintah untuk melakukan penilaian berbasis proses, mengukur strategi dan sumber daya. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa strategi dan sumber daya pemerintah masih di level 3, yaitu *Defined*. Hasil penelitian dalam paper ini tidak berbeda jauh dengan hasil penelitian Dong.

Sementara Abdallah dan Fan (2012), melakukan penelitian di Sudan. Penelitian ini menyajikan suatu kerangka kerja untuk menilai kematangan *e-government* di negara berkembang, untuk memfasilitasi pengambilan keputusan tentang: infrastruktur teknis, manajemen, nilai-nilai, dan strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara Sudan *e-government* masih dalam tahap awal, artinya masih pada level 1. Dapat disimpulkan bahwa di beberapa negara berkembang seperti Sudan, tingkat kematangan organisasi milik pemerintah masih pada level *Initial*. Meskipun tidak berbeda jauh dengan hasil penelitian dalam paper ini, membuktikan bahwa di beberapa negara berkembang seperti Indonesia, tingkat kematangan organisasi masih berada di sekitar level 1 – 2, yaitu antara level *Initial* dengan level *Repeatable*.

Mengutip penjelasan Bajaj (2013) tentang keberhasilan manajemen layanan di perusahaannya yaitu Digital Management, Inc. yang berkantor pusat di Bethesda, Amerika Serikat. Perusahaan tersebut telah dinilai oleh Carnegie Mellon's CMMI Institute dengan tingkat kematangan organisasi pada level 3 (*Defined*). Penilaian tersebut berdasarkan manajemen kerja, manajemen proses, pembentukan layanan, penyediaan layanan dan dukungan, dan proses pendukung. Sejalan dengan penjelasan Bajaj tersebut, paper ini juga menemukan bukti bahwa strategi, sumber daya serta manajemen proses layanan Puskesmas di Surabaya, tingkat kematangan organisasi mereka masih di level 2, yaitu *Repeatable*.

Perbedaan tingkat kematangan organisasi tersebut wajar, karena sampel penelitian dalam paper ini menggunakan Puskesmas di kota Surabaya, Indonesia yang dikelola pemerintah sebagai unit analisis, karena Indonesia masih termasuk negara berkembang, sedangkan Digital Management, Inc. dikelola pihak swasta dan berada di Amerika Serikat yang termasuk negara maju.

7.11 Model jalur pengaruh *awareness management* terhadap *capability maturity model*

Model terbaik jalur pengaruh *awareness management* terhadap *capability maturity model* yang juga ditunjukkan dengan nilai pengaruh total harus melalui *organizational commitment* dan *responsive culture*.

Berdasarkan model tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* dan *responsive culture* memiliki peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kompetensi, karena *organizational commitment* dan *responsive culture* merupakan faktor moderator atau penghubung antara *awareness management* terhadap *capability maturity model*

Awareness management berpengaruh terhadap *organizational commitment* dengan nilai t-statistik yang sangat tinggi apabila dibandingkan dengan pengaruh variabel yang lain. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh beberapa tahapan yang belum dijelaskan dalam model seperti teori Lavidge dan Steiner (1961) yang terkenal dengan teori model hierarki efek iklan selama proses iklan bekerja dalam diri seseorang.

Model dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *responsive culture*. Hal ini bertentangan dengan pendapat Meyer and Allen (1991) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan anteseden dari komitmen organisasi. Sementara itu pada tahun 1997 Meyer and Allen berpendapat juga bahwa komitmen karyawan dapat mempengaruhi budaya organisasi. Kemungkinan ini disebabkan karena dalam penelitian ini digunakan komitmen normatif dari Meyer and Allen, sedangkan baik pada tahun 1991 maupun tahun 1997 Meyer and Allen tidak menyebutkan jenis komitmen yang digunakan dalam penelitiannya. Bisa jadi yang digunakan oleh Meyer and Allen adalah komitmen afektif atau *continuance*.

Model dalam penelitian ini menunjukkan juga bahwa *responsive culture* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Hal ini didukung oleh banyak penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini terdiri dari empat variabel endogen, yaitu *organizational commitment*, *responsive culture*, *organizational citizenship behavior* serta *capability maturity model*. Berdasarkan hasil pengujian langsung dan tidak langsung memperlihatkan bahwa:

1. *Organizational commitment* dipengaruhi oleh *awareness management* secara langsung dan signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan indikator *organizational commitment* yang lain pada Puskesmas, mereka harus memahami situasi dan kondisi Puskesmas agar dapat memprediksi kejadian yang akan datang terkait dengan komitmen karyawan. Merupakan hal penting bagi pimpinan Puskesmas untuk menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif bagi semua karyawan.
2. *Responsive culture* dipengaruhi oleh *awareness management* melalui *organizational commitment*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa meskipun pimpinan sudah sadar dan memahami situasi dan kondisi Puskesmas, mereka belum dapat mempengaruhi terbentuknya *responsive culture* bila tidak melalui pembentukan komitmen karyawan dulu. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen staf UKM beserta jajaran pimpinan bertindak sebagai penguat atau moderator antara pemahaman situasi dan kondisi

Puskesmas terhadap pembentukan *responsive culture*. Hal ini bisa dilakukan dengan cara memberi kesempatan pada karyawan untuk menunjukkan prestasi atau memberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikan mereka, sesuai teori komitmen *normative* dari Meyer dan Allen (1991) yang menggambarkan tanggung jawab seorang pekerja pada sebuah organisasi yang diakibatkan oleh sosialisasi karena sudah diinvestasikan oleh organisasi tersebut. Seseorang yang telah diinvestasikan oleh perusahaannya akan loyal dan berkomitmen terhadap organisasinya. Apabila kondisi semacam itu diberlakukan dan dipertahankan bagi semua karyawan, komitmen individu pada organisasinya dapat ditingkatkan, dan pada akhirnya pembentukan *responsive culture* cepat terjadi.

3. *Organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh *awareness management* melalui *organizational commitment*, dan *responsive culture*. Hal ini mengindikasikan bahwa *organizational citizenship behavior* lebih ditentukan oleh peran *responsive culture*, karena memang *awareness management* dan *organizational commitment* itu masih sebatas konsep dasar cara berpikir.

Temuan ini juga sejalan dengan teori Wagner (1995) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Black (1999) yang menemukan bahwa budaya organisasi cenderung untuk mempengaruhi kerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan Puskesmas untuk selalu mengarahkan karyawan untuk memiliki cara berpikir *sensitive* dan cara berperilaku *antisipative* sehingga menghasilkan *reaction* terhadap lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun eksternal. Perlu diingat bahwa *responsive culture* berbasis *time oriented*, *people oriented*, dan *activity oriented*. *Time oriented* karena sebagian sifat *responsiveness* adalah *answering*, *replying*, dan *responding* yang disertai tingkatan waktu. *People oriented* karena sebagian sifat *responsiveness* adalah dapat berupa *suggestions*, *effort*, *appeal*, atau *influences* yang diperoleh dari subjek pimpinan. *Activity oriented* diterjemahkan ke dalam bagaimana cara mengelola lingkungan kerja untuk kepentingan orang lain meskipun dia sedang bekerja. Apabila *responsive culture* sudah terbentuk, semua karyawan akan menjadi siap bersaing pada era globalisasi ini.

7.11.1 Pengaruh Awareness Management terhadap Organizational Commitment

Berdasarkan hasil pengujian di Puskesmas, seperti ditunjukkan pada gambar 5.2, diperoleh hasil bahwa *awareness management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Hubungan antara keduanya positif, semakin tinggi *awareness management* akan mengakibatkan semakin tinggi komitmen pimpinan dan anggota pada organisasinya.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan pernyataan Weilbacher (2001) yang menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan iklan selalu tergantung terutama pada penjualan akhir, iklan sukses jika akhirnya hasil dalam penjualan produk atau jasa yang diiklankan untuk setidaknya beberapa dari konsumen telah terpengaruh iklan. Weilbacher berpendapat bahwa ada ketidakkonsistenan dalam model hierarki efek iklan dalam hal efek beberapa iklan dan interaksi hirarkis kompetitif. Hierarki yang rapuh menguntungkan hubungan dari setiap konsumen terhadap merek tertentu. Model ini menyiratkan koneksi abadi antara iklan merek tertentu dan calon konsumen, tetapi konsumen hidup di dunia beberapa merek. Selain interaksi hierarkis kompetitif, hierarki efek iklan untuk setiap merek,

orang harus tetap bersaing dengan semua merek lain. Seperti yang disebutkan oleh Weilbacher (2001) dalam artikelnya, kelemahan konseptual penting dari model hierarki hasil efek iklan dalam intuisi dan nonvalidasi. Pertama, hierarki relevan hanya untuk iklan. Dalam beberapa situasi pemasaran, iklan saja kadang-kadang dapat menyebabkan penjualan untuk beberapa merek, tetapi pada sebagian besar situasi pemasaran, penjualan disebabkan oleh kombinasi beberapa faktor pemasaran seperti produk unggulan, ketersediaan distribusi, harga yang kompetitif, serta total efektif program komunikasi termasuk pemasaran. Kedua, model hierarki efek iklan didasarkan pada model yang dicurigai pada proses pemikiran manusia. Iklan dianggap sebagai stimulus yang berbeda yang pada akhirnya mengarah melalui serangkaian tahap yang kaku atau beberapa langkah untuk merespon, akhirnya konsumen memilih merek tertentu dan terjadi pembelian. Sementara itu, sepenuhnya mengabaikan toko yang penuh informasi dan pengalaman yang selalu tersedia bagi konsumen sebelum dan sesudah iklan berpengaruh terhadap mereka untuk berpikir atau melakukan pembelian terhadap merek tertentu. Akhirnya, model hierarki menunjukkan bahwa semua iklan mempengaruhi konsumen dengan beberapa cara yang sama, karena sifat model hierarki efek iklan adalah bahwa setiap iklan bekerja dengan cara yang persis sama seperti setiap iklan yang lain. Jika penjualan tersebut tidak terjadi, iklan tersebut dinilai sudah tidak efektif lagi.

Sebenarnya jauh sebelum itu model hierarki efek dikembangkan oleh Lavidge dan Steiner (1961) dan menunjukkan proses di mana iklan bekerja. Hal ini mengasumsikan bahwa konsumen melewati serangkaian langkah berurutan dari kesadaran awal suatu produk atau jasa sampai pembelian aktual. Konsumen mengubah pikiran mereka tentang suatu produk, maka mereka mengubah sikap mereka, dan kemudian mereka bertindak. Dengan kata lain, proses dimulai dengan kognisi, yang diterjemahkan untuk mempengaruhi, yang kemudian diterjemahkan menjadi afeksi dan berperilaku. Lavidge dan Steiner (1961), Gallup (1974), dan Vakratsas dan Ambler (1999) menyatakan bahwa terjadi beberapa tahapan di dalam diri seseorang (kognitif, afektif, dan konatif) dalam menanggapi berbagai iklan dan pesan pemasaran lainnya sebagai akibat efek iklan. Dalam hal hierarki model efek iklan, premis dasarnya adalah bahwa efek iklan terjadi selama jangka waktu tertentu (Lavidge dan Steiner 1961) dan komunikasi periklanan tidak dapat menyebabkan respons perilaku atau pembelian langsung, melainkan serangkaian efek harus terjadi, dengan setiap langkah harus dipenuhi sebelum konsumen dapat pindah ke tahap berikutnya dalam hierarki (Belch dan Belch 2004).

Pada tahun 2002 Barry membantah pendapat Weilbacher berkaitan dengan penelitiannya. Barry (2002), Hall (2002), dan Yoo (2004) berpendapat sama, yaitu terdapat beberapa tahapan di dalam diri seseorang setelah mendengar atau melihat iklan yaitu kognitif, afektif, dan konatif (Lavidge dan Steiner 1961). Model hierarki berguna untuk perencanaan promosi dari berbagai perspektif. Selain itu, model hierarki juga dapat berguna sebagai ukuran efektivitas komunikasi (Belch dan Belch 2004).

Barnet (2003) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan positif kuat antara kesadaran kode etik terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, pimpinan atau karyawan yang menyadari kode etik akan berperan serta untuk melihat organisasi mereka lebih baik, mungkin karena persepsi ini mereka menganggap akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari sekadar "fit" (Godkin dan Lucero, 2002).

Semua pendapat dan hasil penelitian terdahulu dipertegas lagi oleh Belch dan Belch dalam bukunya edisi keenam tahun 2004 bahwa model AIDA (*Attention/Awareness, Interest,*

Desire dan *Action*) dikembangkan untuk mewakili pihak penjual dan harus mempedulikan pelanggan melalui proses penjualan pribadi. Model yang satu lagi menggambarkan pembeli harus melewati beberapa tahapan berturut-turut yaitu perhatian, minat, keinginan, dan mengarah ke tindakan.

Menurut pendapat peneliti, beberapa tahapan atau proses yang terjadi di dalam diri seseorang sebenarnya sama seperti ketika pimpinan Puskesmas mempengaruhi staf UKM untuk berkomitmen terhadap organisasinya. Peneliti berkesimpulan bahwa ada pengaruh *awareness management* terhadap *organizational commitment* melalui beberapa tahapan yang terjadi di dalam diri seseorang. Beberapa tahapan tersebut menurut teori (Lavidge dan Steiner 1961; Gallup 1974; Vakratsas dan Ambler 1999) adalah kognitif, afektif, dan konatif. *Organizational commitment* sangat diperlukan guna terciptanya perilaku *responsive culture*. *Awareness management* masih merupakan suatu konsep dasar kesadaran informasi manusia terhadap lingkungannya. Dari konsep dasar tersebut secara perlahan akan bergerak ke arah komitmen. Titik kunci terletak pada kompleksitas proses pengukuran untuk memahami bagaimana memproses informasi, dan berperilaku serta membentuk sikap. Bahkan, model hierarki ini merupakan kerangka kerja yang tepat untuk setiap bentuk perubahan.

7.11.2 Pengaruh Awareness Management terhadap Responsive Culture

Berdasarkan gambar 5.2, diperoleh hasil tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis *awareness management* berpengaruh terhadap *responsive culture*. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Barnet (2003) yang menyatakan bahwa keberadaan kode etik saja tidak menjamin akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang nilai organisasi mereka. Setiap individu harus menyadari bahwa sebelum kode etik muncul, ada orang yang dapat mempengaruhi persepsi tersebut (Adams, Tashchian, dan Loe, 2001). Para pimpinan juga harus sesering mungkin berkomunikasi dengan karyawan, yang lebih baik tentang filosofi perusahaan dan kode etik, serta mendorong karyawan untuk membaca etika dari organisasi (Fritz, Arnett, dan Conkel 1999; Wotruba, Chonko, dan Loe 2001).

Menurut peneliti, berawal dari konsep *situational awareness* dari Endsley (2000), seseorang mendapat stimulus dari lingkungan, kemudian disimpan di dalam memori jangka pendek dan jangka panjang, menghasilkan *preconception*, kemudian dia sadar situasi dan kondisi di sekitarnya, kemudian dia dapat memahami hal tersebut sehingga dia dapat memprediksi situasi dan kondisi di masa yang akan datang. Rangkaian peristiwa tersebut adalah masih berupa konsep, belum terjadi suatu tindakan apa pun. Jadi, tidak mungkin sesuatu yang masih ada di dalam pikiran manusia tentang kesadaran situasi akan berubah menjadi perilaku yang menunjukkan sifat *responsiveness* seperti sifat *responsive culture*. Apalagi teori *responsive culture* terdapat tiga aspek yaitu *basic assumption*, *consensus*, dan *artifact* dengan beberapa sifat, yaitu *answering*, *replying*, *responding*, *suggestions*, *effort*, *appeal*, *influences*, cara berpikir *sensitive*, dan cara berperilaku *antisipative* sehingga menghasilkan *reaction* terhadap lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal.

7.11.3 Pengaruh awareness management terhadap organizational citizenship behavior

Berdasarkan gambar 5.2, tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis *awareness management* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini bertentangan dengan penelitian Zaccaro (2001) dan Morgeson (2005) yang menyatakan bahwa *awareness management* dapat mempengaruhi kompetensi karyawan karena keduanya

berprinsip pada teori fungsional tentang (1) pemantauan lingkungan, (2) pengorganisasian aktivitas bawahan, (3) pengajaran dan pembinaan bawahan, (4) memotivasi orang lain, dan (5) intervensi aktif dalam kerja kelompok.

Penelitian Kulkarni (2002) mengenai proyek kerja sama kelembagaan Kanada-India tentang penilaian masalah dan hambatan yang dihadapi oleh perempuan dalam sistem organisasi. Dia menyimpulkan bahwa perempuan kurang memiliki kepercayaan untuk bergerak maju dalam mengambil inisiatif guna mengatasi hambatan dalam sistem organisasi. Perempuan sangat diandalkan bekerja untuk jangka waktu yang lama dan mengeluarkan banyak energi dalam melakukan tugas. Mereka lebih suka bekerja sendiri, tetapi juga bisa bekerja dengan baik dalam tim saat situasi menuntut hal itu. Mereka lebih suka bertanggung jawab atas tindakan mereka. Mereka memiliki kemampuan yang sangat baik untuk mengambil tugas apa pun dan mendefinisikannya, mengaturnya, merencanakan, dan melaksanakan sampai selesai, mereka adalah pekerja keras. Sementara perasaan mereka selalu berorientasi pada tugas dan kemampuan untuk melihat apa yang perlu dilakukan. Biasanya setiap situasi memungkinkan mereka untuk mengatasi berbagai masalah dengan naluri alami mereka dan selalu memikirkan perasaan orang lain, sehingga mereka melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Mereka lebih menyukai ketenangan dan keamanan serta hidup damai. Oleh karena beberapa sifat tersebut, bila perempuan menjadi pimpinan suatu perusahaan lebih banyak yang mengalami kesulitan adu argumentasi. Mereka cenderung memilih diam bila ada perdebatan dengan karyawan sehingga lebih banyak karyawan yang kurang memperhatikan aturan perusahaan yang akan berakibat produktivitas dan kinerja karyawan tersebut berkurang sehingga kompetensinya juga berkurang. Pendapat Kulkarni (2002) diperkuat oleh hasil penelitian Zawahir Siddique (2007) yang mengemukakan pendapat yang sama tentang kepemimpinan perempuan yang tidak dapat mempengaruhi kompetensi karyawan.

Menurut peneliti, tidak ada perbedaan antara kepemimpinan perempuan maupun laki-laki. Seperti pada pembahasan sebelumnya, *awareness management* masih sebatas konsep kesadaran situasi, sulit rasanya untuk dapat mempengaruhi kompetensi. Harus melalui beberapa tahapan menuju ke kompetensi, di antaranya harus melalui *organizational commitment* kemudian melalui *responsive culture*, baru ke kompetensi.

7.11.4 Pengaruh *awareness management* terhadap *capability maturity model*

Berdasarkan gambar 5.2, tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis *awareness management* berpengaruh terhadap *capability maturity model*. Tetapi berpengaruh tidak langsung dan harus melalui *organizational commitment*, *responsive culture* serta *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rini (2017) mengatakan bahwa tingkat kematangan suatu organisasi dipengaruhi oleh budaya kerja atau budaya organisasi setempat.

Penelitian yang dilakukan di Litbang Huawei (2008), membuktikan bahwa ada pengaruh *awareness management* terhadap tingkat kematangan organisasi tetapi harus melewati beberapa tahapan. Sekitar 44% dari total 96.800 karyawan Huawei terlibat dalam Research and Development. Sebagai bagian terintegrasi dari keseluruhan proses, Huawei menanamkan kembali 10% pendapatan dari hasil penjualannya untuk riset dan pengembangan di mana 10% tersebut diarahkan untuk mendanai pengembangan berbagai teknologi mutakhir dan teknologi dasar setiap tahunnya. Investasi di area ini penting untuk terus-menerus

mengembangkan teknologi, solusi dan layanan yang tujuan akhirnya adalah memaksimalkan keuntungan dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

7.11.5 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Responsive Culture*

Berdasarkan gambar 5.2, terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis *organizational commitment* berpengaruh terhadap *responsive culture*. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *organizational commitment* semakin cepat terbentuk *responsive culture*.

Teori Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi mereka cenderung untuk lebih banyak terlibat dalam perilaku positif. Begitu juga dalam hasil penelitian Drenth, Thierry, dan Wolff (1998) yang menemukan pengaruh positif antara tingkat komitmen dengan dua dimensi budaya organisasi (dimensi orientasi dan inovasi). Hal tersebut berlawanan dengan pendapat Meyer dan Allen (1991), bahwa budaya organisasi sebagai *antecedent* dari komitmen organisasi.

Menurut peneliti, menyitir pendapat Schein (1992), budaya organisasi adalah (1) suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama, (2) yang ditemukan, diciptakan, dibangun, dan dimiliki bersama oleh suatu kelompok yang telah ada, (3) sebagai caranya menanggulangi berbagai masalah yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, antara yang berjalan baik dan dianggap benar, dan oleh karenanya, (4) diajarkan kepada para anggota baru sebagai (5) cara yang tepat untuk merasakan, berpikir, dan menghayatinya dalam hubungannya dengan berbagai masalah tersebut. Awalnya pimpinan sadar mengenai tanggung jawab manajerialnya. Pimpinan tersebut berupaya mempengaruhi anggota organisasi untuk berkomitmen dahulu terhadap organisasinya. Setelah anggota organisasi berkomitmen terhadap organisasinya, anggota organisasi tersebut akan meresapi asumsi dasar, menerima, dan berperilaku seperti yang diajarkan kepadanya oleh pimpinan mereka, sehingga menghasilkan suatu produk yang sesuai dengan nilai yang dianggap benar oleh organisasi tersebut. Bila anggota organisasi sudah berkomitmen terhadap organisasinya, niscaya mereka mau menerima nilai organisasi dan berperilaku seperti yang diajarkan kepadanya oleh pimpinan mereka, apalagi mengingat terbentuknya budaya organisasi sekitar tiga sampai empat tahun, tidak serta merta begitu organisasi berdiri sudah terbentuk budaya (Sobirin, 2007).

7.11.6 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pada gambar 5.2, diperoleh hasil bahwa tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis komitmen kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi *organizational commitment* pimpinan beserta staf UKM maka semakin rendah *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Zerenler (2008) pada perusahaan *supplier* kendaraan bermotor di Turki yang menemukan bukti bahwa ada pengaruh komitmen karyawan terhadap kompetensi. Begitu juga hasil penelitian Wendong (2008) yang menyatakan bahwa ada pengaruh komitmen karyawan terhadap kompetensi. Berbeda dengan hasil penelitian Chang, Huang, dan Chen (2007) pada pegawai salon rambut di Taiwan yang menemukan bukti bahwa semakin tinggi komitmen mereka pada organisasinya semakin kurang kompetensi mereka. Begitu juga dengan hasil penelitian Gardner (2007) mengatakan bahwa tidak ada pengaruh komitmen terhadap kompetensi.

Sejalan dengan pendapat Hacket *et.al.* (1997) dan Iverson (1999) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara komitmen *normative* dengan tingkat ketidakhadiran bekerja.

7.11.7 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *capability maturity model*

Pada gambar 5.2, diperoleh hasil bahwa tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis komitmen kepemimpinan berpengaruh terhadap *capability maturity model*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilaksanakan di restoran Ikan Bakar Cianjur menunjukkan bahwa karyawan restoran IBC merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu para karyawan juga merasa bangga untuk mendiskusikan restoran IBC dengan orang-orang luar. Penelitian juga membuktikan bahwa tingkat kematangan organisasi restoran Ikan Bakar Cianjur berada pada level 4. Hal ini tidak terlepas dari komitmen pimpinan dan staf restoran tersebut. Pimpinan dan staf memiliki *Affective Commitment* yang baik. Semakin tinggi *organizational commitment* pimpinan beserta staf maka semakin tinggi level *capability maturity model*.

Menurut peneliti perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian di restoran Ikan Bakar Cianjur, karena di 37 Puskesmas kondisi *organizational commitment* berada pada kategori sedang dan kondisi *capability maturity model* masih pada level 2.

7.11.8 Pengaruh *Responsive Culture* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pada gambar 5.2, diperoleh hasil bahwa terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis *responsive culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan teori Wagner. Teori Wagner (1995) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Black (1999) yang menemukan bahwa budaya organisasi cenderung mempengaruhi kerja karyawan. Menurut Martins dan Martins (2003), budaya organisasi melibatkan standar dan norma yang menentukan karyawan harus bersikap di dalam organisasi. Brom dan Arumugam (2006) dalam penelitiannya pada enam perusahaan besar bidang perlistrikan di Malaysia membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga dengan Kim (2009) dalam penelitiannya membuktikan ada pengaruh kuat budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian Manetje dan Martins (2009) menemukan bukti bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan kompetensi, dan pada tahun 2010 Susita Asree dalam penelitiannya pada karyawan perhotelan di Malaysia membuktikan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan kompetensi.

Performance improvement akan berfokus pada peningkatan berbagai standar kinerja dan *increasing the consistency of conformance* oleh para pimpinan Puskesmas dan staf UKM, melalui *competence*, *caring*, dan *professionalism*. *Process improvement* adalah peningkatan proses kerja dan sistem yang *cost-effective* dan terarah langsung (*straight forward the streamlined*).

7.11.9 Pengaruh *Responsive Culture* terhadap *capability maturity model*

Pada gambar 5.2, diperoleh hasil bahwa tidak terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis *responsive culture* tidak berpengaruh langsung terhadap *capability maturity model*, tetapi *responsive culture* berpengaruh tidak langsung terhadap *capability maturity model* melalui *organizational citizenship behavior*.

Menurut hasil penelitian Lowney (2005), membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap tingkat kematangan suatu organisasi. Budaya kerja yang dimaksud

Lowney bisa diartikan ke budaya organisasi, sedangkan tingkat kematangan organisasi yaitu *capability maturity model*. Sementara itu terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari peran serta pimpinan (Sobirin, 2009).

Dengan adanya budaya organisasi yang jelas, maka seseorang dapat mengerti aturan main yang harus dijalankan baik dalam mengerjakan tugas-tugasnya, maupun berinteraksi dengan sesama anggota dalam organisasi. Ketidakraguan dalam menjalani hal ini akan membawa peneguhan bagi seseorang yang membuatnya mengerti apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, dan pada akhirnya organisasi tersebut matang. Budaya akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dan perilaku karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya memberitahu mereka bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting (Gea, 2005).

Berbeda dengan hasil penelitian ini, yang membuktikan bahwa *responsive culture* tidak berpengaruh langsung terhadap *capability maturity model*. Perbedaan tersebut bisa dimaklumi karena sebaik apapun secepat apapun terbentuknya *responsive culture* tidak sesuai dengan tingkat kematangan organisasi Puskesmas. Dalam bekerja sehari-hari para pimpinan dan staf UKM Puskesmas selalu berpedoman pada Renstra bidang kesehatan yang telah dibuat oleh Dinas Kesehatan Provinsi dan Dinas Kesehatan Kota. Jadi, mereka terbelenggu oleh aturan yang tertulis di dalam Renstra tersebut.

7.11.10 Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *capability maturity model*

Pada gambar 5.2, diperoleh hasil bahwa terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *capability maturity model*. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Robbins dan Judge (2008), bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik. Robbins dan Judge (2008) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Menurut Winardi (2012) perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Artinya, jika suatu organisasi semakin hari semakin baik pasti akan meningkatkan kematangan organisasi tersebut. Keberhasilan perusahaan tidak hanya dapat dicapai dengan menerapkan strategi bisnis tetapi harus didukung sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

7.12 Kontribusi Penelitian

Suatu penelitian diharapkan mempunyai kontribusi teoretis untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan kontribusi praktis untuk pengembangan kebijakan, baik pada instansi pemerintah maupun swasta.

7.12.1 Kontribusi Teoretis

Hasil temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengujian dan pengklarifikasian atas beberapa teori yang dikembangkan dalam penelitian ini serta konsistensi beberapa temuan yang dihasilkan dari penelitian sebelumnya, adalah sebagai berikut:

1. *Responsive culture* merupakan salah satu subbudaya organisasi (Schein, 1985) yang secara teoretik belum pernah mendapat perhatian, baik dari akademisi maupun praktisi. Baik organisasi pemerintah maupun swasta, khususnya organisasi yang bergerak di

bidang layanan jasa, mengembangkan *responsive culture* sudah menjadi kebutuhan mendesak yang harus segera dilakukan terutama untuk merespon dengan cepat tuntutan konsumen yang semakin beragam dan terus berubah.

2. Penelitian ini mampu menjelaskan bahwa *awareness management* dapat mempengaruhi *organizational commitment*, tetapi harus melalui beberapa tahapan seperti teori yang dikemukakan oleh Lavidge dan Steiner (1961), Gallup (1974), dan Vakratsas dan Ambler (1999) yang menyatakan bahwa terjadi beberapa tahapan di dalam diri seseorang yaitu kognitif, afektif, dan konatif dalam menanggapi berbagai pesan. Dalam hal ini, premis dasarnya adalah bahwa efek dari pesan tersebut terjadi selama jangka waktu tertentu (Lavidge dan Steiner, 1961) dan komunikasi ini tidak dapat menyebabkan respon langsung, melainkan serangkaian efek harus terjadi, dengan setiap langkah harus dipenuhi sebelum seseorang bisa pindah ke tahap berikutnya dalam hierarki (Belch dan Belch 2004).
3. *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *responsive culture*, bukan budaya organisasi sebagai *antecedent* komitmen organisasi seperti teori yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), karena *organizational commitment* itu masih dalam taraf konsep berpikir seseorang, sehingga *organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap kompetensi, melainkan hanya berpengaruh terhadap *responsive culture*.

7.12.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis sebagai berikut.

1. Kuesioner *responsive culture* bisa digunakan berulang-ulang pada situasi yang berbeda serta pada institusi yang berbeda pula dengan sedikit mengubah kuesioner yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi institusi.
2. Untuk mempercepat terciptanya *responsive culture* yang tidak terlepas dari peran serta pimpinan terkait, pimpinan organisasi harus meningkatkan *organizational commitment* dengan cara menjadikan karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi serta merasa bersalah jika meninggalkan tempat bekerja dan mencari pekerjaan di tempat lain, bisa dengan cara memberi kesempatan dan biaya pendidikan bagi karyawan yang sudah lama bekerja, selalu mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kesempatan seminar atau pelatihan, dan selalu memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi.

7.13 Keterbatasan Penelitian

1. Data primer *awareness management* dan *organizational commitment* dalam penelitian ini diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden dengan pilihan jawaban yang bersifat perseptual. Peneliti tidak dapat mengontrol sepenuhnya kesungguhan dan kejujuran responden dalam memilih jawaban sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
2. Objek penelitian terbatas pada Puskesmas, sehingga hal ini dapat mengurangi nilai generalisasi dari hasil penelitian.
3. Besar sampel dalam penelitian ini hanya 37 institusi Puskesmas sehingga analisis inferensial PLS dilakukan *bootstrapping* dengan tujuan hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan

BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN

8.1 Kesimpulan

Kesimpulan ini merupakan kesimpulan analisis hasil dan pembahasan penelitian pada bab sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, kesimpulan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

8.1.1 Kesimpulan uji konfirmatori indikator variabel *responsive culture*

Berdasarkan hasil uji konfirmatori disimpulkan bahwa indikator variabel *responsive culture* pada Puskesmas adalah *time oriented*, *people oriented*, dan *activity oriented*.

8.1.2 Kesimpulan *responsive culture*, *awareness management*, *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior* dan *capability maturity model*

1. Kondisi *responsive culture* di 37 Puskesmas sebelum penerapan pada kategori tidak responsif. Setelah penerapan berada pada kategori cukup responsif.
2. Kondisi *awareness management* di 37 Puskesmas berada pada kategori rendah
3. Kondisi *organizational commitment* di 37 Puskesmas berada pada katagori sedang
4. Kondisi *organizational citizenship behavior* di 37 Puskesmas berada pada katagori sedang
5. Kondisi *capability maturity model* di 37 Puskesmas berada pada katagori repeatable

8.1.3 Kesimpulan model tesis dan hipotesis

Berdasarkan model terbaik jalur pengaruh *awareness management* berpengaruh langsung terhadap *organizational commitment*. *Organizational commitment* berpengaruh langsung terhadap terhadap *responsive culture*. *Responsive culture* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* serta *organizational citizenship behavior* berpengaruh langsung terhadap tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*). Berdasarkan model tesis, kesimpulan hipotesisnya sebagai berikut.

1. *Awareness management* berpengaruh secara signifikan dan langsung terhadap *organizational commitment*. Tesis 1: semakin tinggi tingkat *awareness management* secara langsung akan mempertinggi tingkat *organizational commitment*.
2. *Awareness management* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *responsive culture*, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *responsive culture*. Tesis 2: semakin tinggi tingkat *awareness management* secara tidak langsung akan mempercepat terbentuknya *responsive culture*.
3. *Awareness management* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. Tesis 3: semakin tinggi tingkat *awareness management* secara tidak langsung akan mempertinggi tingkat *organizational citizenship behavior*
4. *Awareness management* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *capability maturity model* tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *capability maturity model*

- model*. Tesis 4: semakin tinggi tingkat *awareness management* secara tidak langsung akan mempercepat tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*)
5. *Organizational commitment* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *responsive culture*. Tesis 5: semakin tinggi tingkat *organizational commitment* akan semakin mempercepat terbentuknya *responsive culture*.
 6. *Organizational commitment* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. Tesis 6: semakin tinggi tingkat *organizational commitment* secara tidak langsung akan mempertinggi tingkat *organizational citizenship behavior*.
 7. *Organizational commitment* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *capability maturity model*, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *capability maturity model*. Tesis 7: semakin tinggi tingkat *organizational commitment* secara tidak langsung akan mempercepat tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*)
 8. *Responsive culture* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tesis 8: semakin cepat terbentuknya *responsive culture* akan semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior*.
 9. *Responsive culture* tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *capability maturity model*. Tesis 9: semakin cepat terbentuknya *responsive culture* akan semakin mempercepat tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*)
 10. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *capability maturity model*. Tesis 10: semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior* akan semakin mempercepat tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*)

8.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, terdapat beberapa saran yang perlu ditindaklanjuti, baik untuk pengembangan pengetahuan bagi peneliti selanjutnya maupun untuk kepentingan praktisi. Adapun saran tersebut sebagai berikut.

8.2.1 Saran bagi penelitian berikutnya

1. Penelitian yang akan datang tentang *awareness management* dan *organizational commitment* hendaknya dilakukan *in-depth interview* juga guna memperoleh data yang lebih akurat dan dapat dipercaya.
2. Penelitian yang akan datang hendaknya dilakukan dengan memperbanyak jumlah sampel yang menjadi responden penelitian
3. Tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*) di 37 Puskesmas Kecamatan Provinsi DKI masih berada pada level 2 yaitu Repeatable. Oleh karena itu perlu penelitian lebih lanjut tentang Renstra bidang kesehatan di seluruh kota besar di Indonesia, guna menaikkan tingkat kematangan organisasi (*capability maturity model*) Puskesmas di seluruh Indonesia.

8.2.2 Saran bagi pengelola Puskesmas

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para responden hanya mengutamakan waktu (*time oriented*), padahal konsep ilmiah *responsive culture* yang dibuat oleh peneliti terdiri atas tiga indikator, yaitu waktu (*time oriented*), subjek (*people oriented*), dan objek

(*activity oriented*). Oleh karena itu, penting bagi pengelola Puskesmas untuk meningkatkan indikator subjek (*people oriented*) dan objek (*activity oriented*), sehingga secara keseluruhan menunjukkan konsep *responsive culture*, dengan cara pimpinan harus lebih sering memberikan pengarahan, bimbingan, dan perhatian supaya dapat mempengaruhi cara berpikir dan berperilaku semua karyawan.

Daftar Pustaka

1. Abdallah, Sara and Shing Fan, 2012. Framework for e-government assessment in developing countries: case study from Sudan. *Electronic Government, an International Journal*, Inderscience Publishers
2. Adams, J. S., A. Tashchian, dan T. H. Shore. 2001. "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior," *Journal of Business Ethics*, 29 (3). p. 199-211
3. Azwar, S. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Bina Rupa Aksara. p. 22 – 26.
4. Bajaj, Sunny, 2013. Digital Management, Inc., Appraised at Capability Maturity Model Integration (CMMI) Maturity Level 3 for Services. Bethesda, Amerika Serikat
5. Barnet, T. 2003. "Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values and Organizational Commitment," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXVII, Number 4, p. 341-353, diakses tanggal 2 November 2010.
6. Barry, T. E. 2002. "In defense of the Hierarchy of Effects: A Rejoinder to Weilbacher," *Journal of Advertising Research*, Vol. 42, Number 3, p. 44-47, diakses tanggal 2 November 2010
7. Basuki, H. 2016. *Structural Equation Modeling*. Surabaya: FKH Universitas Airlangga. p. 67 – 87.
8. Bechtold, S. E. 2008. *Antecedents of Employee Satisfaction in Hospital Environment*," *Health Care Management Review*. Winter. p. 77-91.
9. Bedny, G. dan D. Meister. 1999. "Theory of Activity and Situation Awareness," *Int J Cognitive Ergonomics*, 3 (1), p. 63-72
10. Belch, G. E. and M. A. Belch. 2004. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: Mc Graw-Hill.
11. Black, B. 1999. "National Culture and High Commitment Management," *Employee Relations Journal*, Vol. 21, Iss. 4, p.389 – 404. Publisher: MCB UP, Ltd
12. Brom, O. K. dan V. Arumugam. 2006. "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia," *Sunway Academic Journal*, Vol, 3. p. 99-115, diakses tanggal 1 November 2010.
13. Buchanan, B. II. 1974. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, p. 533-546, diakses tanggal 1 November 2010, userwww.sfsu.edu/~nschultz.
14. Chang, P. C., P. C. Huang, dan S. J. Chen. 2007. "Implemented High Commitment HRM Practices, Employee Perceptions of HRM practices and Affective Commitment: An Integrated Model," *Institute of Human Resource Management*. Taiwan: National Sun Yat-Sen University
15. Daeng, H. J. 2000. *Manusia, Kebudayaan, dan Lingkungan Tinjauan Antropologis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. p. 18 – 26.
16. Deal, T. E. dan A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company Ontario. p. 89 – 103
17. Departemen Kesehatan Republik Indonesia. 2013. *Rencana Pembangunan Kesehatan Menuju Indonesia Sehat*., p. 26 – 29.

18. Dong, Young Kim; Gerald, Grant, 2010. E-government maturity model using the capability maturity model integration, *Journal of Systems and Information Technology*. Amerika Serikat
19. Drenth, P. J. D., C. Thierry, dan C. J. Wolff. 1998. *Organisational Psychology*, 2nd edition. London: Psychology Press
20. Dveirin, G. F. dan K. L. Adams. 2014. *Empowering Health Care Improvement: An Operational Model*. *Community Journal of Quality Improvement*; Vol. 19, Number 4, p. 4:8-10, diakses tanggal 1 November 2016.
21. Effendi, A. 2008. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Yang Efektif*. Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara
22. Endsley, M. R. dan D. J. Garland. 2000. *Situation Awareness Analysis and Measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. diakses 10 March 2017
23. Endsley, M. R. dan D. J. Garland. 2000. *Theoretical Underpinnings of Situation Awareness: A Critical Review*", Endsley, M. R. dan D. J. Garland. *Situation Awareness Analysis And Measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. diakses 10 Maret 2018
24. English—English Dictionary. 2006. *Responsiveness*. p. 15 – 20.
25. Fottler, M. D. 2008. *The Role and Impact of Multiskilled Health Practitioners in Health service Industry*. *Health Care Executive*. [Hosp Health Serv Adm.](http://www.heart.nhs.uk/serviceimprovement/) Spring;41(1):55-75 [www.heart.nhs.uk/serviceimprovement/..](http://www.heart.nhs.uk/serviceimprovement/)
26. Fritz, J. M., R. C. Harden, Arnett, dan M. Conkel. 1999. "Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment," *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, p. 339-359
27. Gallup, G. 1974. "How Advertising Works," *Journal of Advertising Research*, Vol. 14. Number 3. p. 7, diakses tanggal 8 Agustus 2010
28. Gardner, T. M. 2007. "The influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover," *CAHRS Working Paper Series*. London: Business School, Vanderbilt University.
29. Godkin, L. dan M. Lucero. 2002. "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit," *Journal of Business Ethics*, 41 (4), p. 349-360, diakses tanggal 8 Agustus 2010
30. Guille, M.C. dan H. T. French. 2004. *Toward A Methodology for Evaluating the Impact of Technologiien on Infantry Situation Awareness*. Australian Government Department of Defence. Diakses 18 Agustus 2017.
31. Hacket, R. D., M. J. Somers, dan A. Cohen. 1997. "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 79, p. 15-23. www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/.../10_10_literatur.pdf, diakses tanggal 2 Oktober 2010.
32. Hall, B. F. 2002 . "A New Model for Measuring Advertising Effectiveness," *Journal of Advertising Research*, Vol. 42., Number 2., p. 23-31, diakses tanggal 1 November 2010
33. Handoko, T. H. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2. Yogyakarta: BPF.; p. 12 – 20.

34. Harrison, J. R. dan G. R. Carrol. 1991. Keeping the faith: *A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, p. 552-582, www.jstor.org/stable/2393274, diakses tanggal 1 Oktober 2016.
35. Hofstede, G. H. 1991. *Cultures and Organizations Software of The Mind*. England: McGraw-Hill Book Company Limited. p. 76 – 87.
36. Humphrey, W. S. 1989. *Managing the Software Process*. SEI series in software engineering. Reading, Mass.: Addison-Wesley; ISBN 0-201-18095-2
37. Iverson, R. D. dan D. M. Buttigieg. 1999. “Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed,” *Journal of Management Study*, Vol. 36., p. 307–333, www.buseco.monash.edu.au, diakses tanggal 1 September 2010
38. Kim, M. S. 2009, Role of Self-Leadership in the Relationship between Organizational Culture and Informatics Competency. Korea: Department of Nursing, Ulsan College
39. Kotter, J.P. dan J. L. Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press
40. Kontoghiorghes, C.; Awbrey, S. and Feurig, P. 2012. *Examining the Relationship between Learning Organization and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance*. *Human Resource Development Quarterly*; http://www.is. Ise.ac.uk/support/OKLC_2002/pdf.files/ID155.pdf, diakses 9 Juli 2018.
41. Kulkarni, S. S. 2002. “Women and Professional Competency- A Survey Report Indian,” *Journal of Training and Development*, XXXII, (2), diakses tanggal 15 Juli 2010
42. Lavidge, R. J. dan G. A. Steiner. 1961. “A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness,” *Journal of Marketing*, Vol. 25, Number 6, p. 59-62, diakses tanggal 2 September 2009.
43. Livnat, Y., J. Agutter, S. Moon, dan S. Foresti. 2005. *Visual Correlation for Situational Awareness*. yarden@sci.utah.edu, diakses 10 Maret 2017.
44. Luthans, F., S. Sommer, dan S. Bae. 1996. “Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees,” *Human Relations*, Vol. 49. p. 189-202. User. www.sfsu.edu/~nschultz/.../organizational.commitment.pdf.
45. Management Dictionary. 2009. *Responsiveness*. p. 12 – 18.
46. Management Dictionary. 2013. *Responsiveness*. p. 6 – 10.
47. Manetje, O. dan N. Martins. 2009. “The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment, Department of industrial and Organizational Psychology, University of South African, Southern African: Bussiness Review. Vol. 13, Number 1, diakses tanggal 1 November 2010
48. Martins, N. dan E. Martins. 2003. “Organisational Culture,” Robbins, S. P., A. Odendaal, dan G. Roodt. (eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa

49. Matheus, C. J., M. M. Kokar, dan K. Baclawski. 2003. *A Core Ontology for Situation Awareness*, Cairns, Australia. Proceeding of Six International Conference on Informatics Fusion. diakses tanggal 2 November 2018.
50. Mathieu, J. E. dan D. M. Zajac. 1990. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*. www.pdfchaser.com/.../antecedents-of-organizational-commitment-analysis.html
51. McNeese-Smith. 1996. "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Health Care Executive*. Summer. Vol. 41, Number 2. p.160-75, www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10157961, diakses tanggal 1 November 2016.
52. Meyer, J. P. dan N. J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage Thousand Oaks. p.56 – 78
53. Moenir. 2011. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. 1st ed. Jakarta : BumiAksara Press. p.76 – 85.
54. Morgeson, F. P. 2005. "The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, p. 497- 508, www.morgeson.com/research.htm, diakses tanggal 2 November 2010.
55. Mowday, R., Richard, M., Lyman, W. P. 2016. *The Measurement of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
56. Mulyadi dan Setiawan, J. 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media. p. 24 – 45.
57. Muninjaya, A.A.Gde. 2004. *Manajemen Kesehatan*. 2nd ed. Jakarta : EGC Press. p. 54 – 57.
58. Ndraha, T. 2007. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta. p. 34 – 42.
59. Nelson, L. D. and J. C. Quick. 2003. *Organizational Behavior Foundations, Realities & Challenges*. USA: South-Western College Publishing, Ohio. p. 66 – 78.
60. Norcraft, G. dan M. Neale. 2006. *Expert, Amateurs and Real Estate: An Anchoring and Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 84-97. www.business.fullerton.edu/.../
61. Otok, B. W. 2016. *Structural Equation Modeling dan Partial Least Square (PLS)*. 1st ed. Surabaya: Universitas Airlangga. p. 76- 94.
62. Potter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, dan P.V. Boulian. 2008. *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*. *Journal Applied Psychology*, Vol 59: 603-609
63. Pedersen, S. A. 1988. "Modelling The Background of Knowledge and Belief," L. P. Goodstein, H.B. Andersen, dan S. E. Olsen (Eds.), *Tasks, Errors and Mental Models*. London: Taylor & Francis
64. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 128 Tahun 2010 tentang Kebijakan Dasar Puskesmas; p. 45 – 50

65. Reilly, S. N., S. L. Guarino, dan B. Kellihan. 2007. *Model Based Measurement of Situation Awareness*. Proceedings of The 2007 Winner Simulation Conference.
66. Robbins, S. P. dan T. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
67. Rogets II. 2014. *Responsiveness*. p. 24 -28
68. Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership, 2nd ed.* San Fransisco: Jossey-Bass Inc. p. 96 – 109
69. Schmidly, David. 2008. Military Books. *The Anderson School of Management*. Texas: American Heroes Press
70. Siddique, Z. 2007. “The Influence of Strategic Human Resource Management on Emotional Competencies,” *International Review of Business Research Papers*, diakses tanggal 2 November 2010
71. Sobirin, A. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. 1st ed. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.p.74 -87
72. Susanto, A. B. 2007. *Budaya Perusahaan. 1st ed.* Jakarta: PT Elex Komputindo. p.23 – 27
73. Susita, A. 2010. “Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.22, Number 4, p.500-516, diakses tanggal 1 November 2010
74. Taft, S., K. Hawn, J. Barber, dan J. Bidwell. 1999. *Fulcrum for the Future: The Creation of a Values-Driven Culture*. *Health Care Management Review*. 24(1). p. 17-32.
75. Tjipto Rini. 2011. *Pengaruh Awareness Management Dan Organizational Commitment Terhadap Responsive Culture Serta Implikasinya Pada Kompetensi Tenaga Laboratorium Kesehatan*. Disertasi, Universitas Airlangga Surabaya; tidak dipublikasikan.
76. Tjipto Rini. 2018. *Model Pengaruh Bahan Pengawet Pada Ikan Asin Dengan Intervensi Perubahan Budaya Organisasi Di Wilayah Kerja Puskesmas Kecamatan Cilincing Jakarta Utara*. Hasil penelitian Risbinakes; p. 22 – 26.
77. Tjipto Rini. 2018. *The Capability Maturity Model Analysis of Public Health Centers In Surabaya, Indonesia*. *Int J Pharma Bio Sci*, July ; 9(3): (P) 292 – 296.
78. Vakratsas, D. and T. Ambler, T. 1999. “How Advertising Works: What Do We Really Know ?” *Journal of Marketing*, Vol. 63, Number 1, p. 26-43, diakses tanggal 1 Oktober 2010
79. Wagner, J. A., III. 1995. “Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation Groups,” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Number 1, p. 152-172
80. Weilbacher, W. M. 2001. “The Hierarchy Model of Advertising Effects. Point of View: Does Advertising Cause a Hierarchy of Effect”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, Number 6, p. 19-26, diakses tanggal 8 Agustus 2010
81. Werther, W. B. dan D. Keith, D. 1996. (Eds.). *Human Resources And Personnel Management 5*. McGraw-Hill; p. 68 – 87.

82. Wertz, J. R. 2006. *Acceptable Response Times*. Los Angeles: Responsiveness Space Conference. p. 67 – 98.
83. Weiner, Y. 1982. “Commitment in Organization: A Normative View,” *Academy of Management Review*. Vol. 7, Number 3, p. 418-428
www.jstor.org/stable/257334, diakses tanggal 2 Oktober 2010
84. Wotruba, T. R. 1990. “A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior with a Focus on Sales Organizations,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Winter, Vol. 33. Number 1. p. 59-69-69, diakses tanggal 1 September 2010
85. Yoo, C. Y., K. Kim, dan P. A. Stout. 2004. “Assessing the Effects of Animation in Online Banner Advertising: Hierarchy of Effects Model,” *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 4, Number 2, diakses tanggal 1 September 2010.
86. Zaccaro, S. J. 2001. *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. Washington, DC: APA Books.
87. Zsombok, C. E. 1997. “*Naturalistic Decision Making: Where are We Now ?*” C. E. Zsombok dan G. Klein (Eds.), *Naturalistic Decision Making*. New Jersey: Lawrence Erlbaum



gggul



Universitas
Esa Unggul



Universitas
Esa U



gggul



Universitas
Esa Unggul



Universitas
Esa U



gggul



Universitas
Esa Unggul



Universitas
Esa U