



Artikel

Budaya Organisasi dan Mindset Tenaga Perawat dalam Melayani Pasien GAKIN Rawat Inap di Puskesmas Campalagian

Saktiawan Hafid^{1✉}, Fredy Akbar K²¹Program Studi Administrasi Kesehatan Institut Hasan Sulur²Program Studi Ners STIKES Marendeng Majene

Article History

Submit 25 Desember 2025

Revised 27 Desember 2025

Accepted 28 Desember 2025

Kata kunci

Budaya organisasi;
Keluarga miskin;
Mindset;
Pelayanan kesehatan;
Perawat

Keywords

Organizational culture;
Low-income families;
Mindset;
Health service;
Nurses

Abstrak

Seiring dengan perubahan paradigma pemerintahan dan pembangunan kesehatan, organisasi pelayanan kesehatan di tingkat daerah dituntut untuk meningkatkan kinerja serta memiliki sensitivitas terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal. Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan dasar memiliki peran strategis dalam mewujudkan pelayanan yang adil, bermutu, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat, khususnya keluarga miskin (GAKIN). Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran budaya organisasi dan mindset tenaga perawat dalam melayani pasien GAKIN rawat inap di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner, sedangkan data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dominan berkembang adalah *role culture* sebesar 58,43%, dan budaya organisasi yang paling diharapkan oleh responden juga *role culture* sebesar 43,92%. Mindset tenaga perawat dalam memberikan pelayanan kepada pasien GAKIN rawat inap menunjukkan kecenderungan pada *customer value mindset*, yang tercermin dari sikap empati, tanggung jawab, dan orientasi pada kepuasan pasien. Penelitian ini merekomendasikan perlunya upaya transformasi budaya organisasi secara bertahap dari *role culture* menuju *task culture* melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, tanpa mengabaikan penguatan *customer value mindset* yang telah dimiliki oleh tenaga perawat.

Abstract

Along with the shift in government paradigms and the evolving paradigm of healthcare development, health service organizations at the regional level are required to continuously improve performance and responsiveness to environmental changes. Primary Healthcare Centers (Puskesmas), as the frontline of basic healthcare services, play a strategic role in delivering equitable and quality services, particularly for low-income families (GAKIN). This study aims to describe the organizational culture and the mindset of nurses in providing inpatient services for GAKIN patients at UPT Puskesmas Perawatan Campalagian. A qualitative research approach supported by quantitative data was employed. Quantitative data were collected through questionnaires, while qualitative data were obtained from in-depth interviews and observations. The findings reveal that the dominant organizational culture is *role culture* (58.43%), and the most desired culture among respondents is also *role culture* (43.92%). The nurses' mindset in serving GAKIN inpatients reflects a strong *customer value mindset*, characterized by empathy, responsibility, and patient-centered service orientation. It is recommended that organizational effectiveness and efficiency be enhanced through a gradual transformation of organizational culture from *role culture* to *task culture* by means of continuous organizational learning, while maintaining and strengthening the existing *customer value mindset* among nurses.

PENDAHULUAN

Pembangunan kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap

individu agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya (Wibowo, 2023). Pada tingkat global, reformasi sistem kesehatan menekankan pentingnya pelayanan yang berorientasi pada pasien, berkeadilan, serta berkelanjutan. Organisasi pelayanan kesehatan dituntut tidak hanya efisien secara struktural, tetapi juga adaptif terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat (Atika, 2023). Di tingkat nasional, kebijakan desentralisasi kesehatan memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah dalam mengelola pelayanan kesehatan. Puskesmas sebagai Unit Pelaksana Teknis memiliki peran strategis dalam implementasi kebijakan tersebut, terutama dalam pelayanan kesehatan dasar dan rujukan tingkat pertama (Husein, 2024). Pelayanan rawat inap di Puskesmas Perawatan menjadi bentuk nyata komitmen negara dalam menjamin akses pelayanan kesehatan bagi seluruh lapisan masyarakat, termasuk keluarga miskin (GAKIN) (Shinta, 2021).

Dalam realitas pelayanan kesehatan di tingkat lokal, Puskesmas Perawatan Campalagian menjalankan peran penting sebagai garda terdepan bagi masyarakat, khususnya kelompok dengan keterbatasan sosial dan ekonomi (Badaria, 2023). Di tengah keterbatasan sumber daya yang ada serta meningkatnya harapan masyarakat terhadap pelayanan yang layak dan manusiawi, menjaga mutu pelayanan bukanlah tugas yang sederhana. Pada titik inilah budaya organisasi dan mindset tenaga kesehatan, terutama perawat yang berinteraksi langsung dengan pasien, menjadi penentu wajah pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Harun et al., (2025) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang terlalu menekankan aspek birokrasi dan kepatuhan prosedural berpotensi membatasi kepekaan dan kreativitas dalam pelayanan. Sebaliknya, mindset tenaga kesehatan yang berorientasi pada nilai pelanggan mendorong lahirnya pelayanan yang lebih empatik, menghargai martabat pasien, serta membangun rasa percaya antara pasien dan institusi pelayanan kesehatan.

Namun demikian, kajian yang secara khusus mengaitkan budaya organisasi dan mindset perawat dalam konteks pelayanan pasien GAKIN rawat inap masih relatif jarang dilakukan. Padahal, kelompok pasien ini kerap berada dalam posisi yang rentan dan sangat bergantung pada kualitas relasi kemanusiaan yang terbangun selama proses perawatan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk memahami lebih dalam bagaimana budaya organisasi dan mindset perawat saling berinteraksi dalam membentuk pelayanan kesehatan yang tidak hanya patuh pada aturan, tetapi juga menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dan keadilan sosial.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan budaya organisasi dan mindset tenaga perawat dalam melayani pasien GAKIN rawat inap di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian sebagai dasar perumusan strategi peningkatan mutu pelayanan kesehatan yang lebih humanis dan berkeadilan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data kuantitatif untuk memperkuat temuan penelitian. Penelitian dilaksanakan di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian. Subjek penelitian adalah tenaga perawat yang terlibat langsung dalam pelayanan rawat inap pasien GAKIN. Data kuantitatif dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk mengidentifikasi tipe budaya organisasi dan kecenderungan mindset perawat, sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap praktik pelayanan sehari-hari. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan mengintegrasikan hasil kuantitatif dan kualitatif guna memperoleh pemahaman yang utuh. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode (Harun et al., 2025).

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan tenaga perawat yang bertugas pada unit rawat inap di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian. Karakteristik responden ditinjau berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama masa kerja. Gambaran ini penting untuk memahami konteks sosial dan profesional yang memengaruhi pembentukan budaya organisasi serta mindset pelayanan.

Tabel 1. Karakteristik Tenaga Perawat di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian

Karakteristik	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	15	71,43
Laki-laki	16	28,57
Jumlah	21	100
Pendidikan		
S1 Keperawatan	12	57,14
D3 Keperawatan	9	42,86
Jumlah	21	100

Karakteristik	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Masa Kerja		
Masa Kerja ≥ 5 Tahun	14	66,67
Masa Kerja < 5 Tahun	7	33,33
Jumlah	21	100

Budaya Organisasi

Hasil pengukuran budaya organisasi menunjukkan bahwa tipe budaya yang dominan berkembang adalah *role culture*. Budaya ini menekankan kejelasan struktur, pembagian tugas, serta kepatuhan terhadap prosedur dan aturan kerja. Selain budaya yang dirasakan saat ini, penelitian ini juga mengidentifikasi budaya organisasi yang diharapkan oleh tenaga perawat.

Tabel 2. Distribusi Budaya Organisasi berdasarkan Persepsi yang Dirasakan dan Diharapkan Perawat

Tipe Budaya Organisasi	Persepsi Perawat			
	Dirasakan		Diharapkan	
	Frekuensi (n)	Persentase (%)	Frekuensi (n)	Persentase (%)
<i>Power Culture</i>	3	14,29	2	9,52
<i>Role Culture</i>	12	57,14	9	42,86
<i>Task Culture</i>	4	19,05	7	33,33
<i>Person Culture</i>	2	9,52	3	14,29
Jumlah	21	100	21	100

Data menunjukkan adanya pergeseran preferensi budaya organisasi, dimana *role culture* masih dominan dirasakan saat ini, namun terdapat peningkatan kebutuhan terhadap *task culture* sebagai budaya yang diharapkan di masa mendatang.

Mindset Tenaga Perawat dalam Pelayanan Pasien GAKIN

Mindset tenaga perawat dianalisis berdasarkan orientasi nilai pelayanan, meliputi empati, tanggung jawab profesional, dan orientasi pada kepuasan pasien. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar perawat telah memiliki *customer value mindset*.

Tabel 3. Distribusi Mindset Tenaga Perawat dalam Pelayanan Pasien GAKIN Rawat Inap

Kategori Mindset	Frekuensi (n)	Persentase (%)
<i>Customer Value Mindset</i>	16	76,19
<i>Service Oriented Mindset</i>	4	19,05
<i>Administrative Mindset</i>	1	4,76
Total	21	100,00

Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi nilai kemanusiaan dan kepuasan pasien telah menjadi landasan utama dalam praktik pelayanan keperawatan, khususnya dalam melayani pasien GAKIN rawat inap.

PEMBAHASAN

Budaya Organisasi dalam Konteks Pelayanan Puskesmas

Dominannya *role culture* di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian mencerminkan karakter organisasi pelayanan publik yang tumbuh dalam kerangka birokrasi kesehatan. Budaya ini menekankan kejelasan struktur, pembagian peran, serta kepatuhan terhadap aturan dan standar prosedur operasional sebagai landasan utama dalam penyelenggaraan pelayanan. Dalam konteks pelayanan kesehatan primer, *role culture* berfungsi menjaga keteraturan kerja, konsistensi layanan, dan akuntabilitas institusi kepada masyarakat dan pemerintah. [Patty Mulder \(2025\)](#) dan [Schein \(2010\)](#) menegaskan bahwa *role culture* efektif diterapkan pada organisasi sektor publik yang memiliki mandat pelayanan luas dan membutuhkan stabilitas dalam pelaksanaan tugas ([El Barqa et al., 2025](#)).

Dalam praktiknya, kejelasan peran yang dihadirkan oleh *role culture* memberikan rasa aman bagi tenaga perawat dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Setiap tindakan keperawatan berada dalam koridor aturan yang jelas, sehingga meminimalkan ambiguitas dan risiko kesalahan pelayanan. Namun demikian, budaya yang terlalu berorientasi pada struktur dan prosedur berpotensi membatasi ruang refleksi dan inovasi, terutama ketika perawat dihadapkan pada situasi pelayanan yang menuntut respons cepat dan pendekatan yang lebih kontekstual ([Harb et al., 2025](#)).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun *role culture* masih dominan dirasakan, terdapat kecenderungan meningkatnya harapan tenaga perawat terhadap *task culture*. *Task culture* menekankan kerja tim, pemecahan masalah secara kolaboratif, serta fleksibilitas peran sesuai kebutuhan pelayanan ([Mulder, 2025](#)). Tingginya proporsi *task culture* pada budaya yang diharapkan mengindikasikan kesadaran tenaga perawat bahwa dinamika pelayanan kesehatan saat ini semakin kompleks dan tidak selalu dapat diatasi melalui pendekatan struktural semata.

Kebutuhan akan *task culture* menjadi semakin relevan dalam konteks pelayanan pasien GAKIN rawat inap. Pasien dari kelompok keluarga miskin sering kali datang dengan

permasalahan kesehatan yang tidak berdiri sendiri, tetapi terkait erat dengan kondisi sosial, ekonomi, dan psikologis. Situasi ini menuntut perawat untuk bekerja secara kolaboratif dengan tenaga kesehatan lain, berkomunikasi secara empatik, serta menyesuaikan pendekatan pelayanan sesuai kondisi pasien dan keluarga. WHO (2020) menekankan bahwa pelayanan kesehatan primer yang berorientasi pada manusia (*people-centred care*) memerlukan fleksibilitas organisasi dan kerja tim lintas profesi agar kebutuhan pasien dapat dipenuhi secara utuh.

Aspirasi tenaga perawat terhadap *task culture* juga mencerminkan perkembangan profesionalisme dan kepekaan etik dalam praktik keperawatan. Perawat tidak hanya memandang dirinya sebagai pelaksana prosedur, tetapi sebagai bagian dari tim pelayanan yang memiliki tanggung jawab moral terhadap kualitas hidup dan martabat pasien. Temuan ini sejalan dengan penelitian Harun et al., (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien, khususnya dalam konteks pelayanan publik.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa tantangan utama Puskesmas bukanlah menggantikan *role culture* sepenuhnya, melainkan menemukan keseimbangan yang sehat antara keteraturan struktural dan fleksibilitas pelayanan. Integrasi bertahap nilai-nilai *task culture* dalam kerangka *role culture* yang telah mapan berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga responsif, empatik, dan berorientasi pada kebutuhan kemanusiaan pasien.

Mindset Tenaga Perawat dan Nilai Kemanusiaan Pelayanan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mayoritas tenaga perawat di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian memiliki *customer value mindset* yang kuat dalam melayani pasien GAKIN rawat inap. Mindset ini tercermin dari cara perawat memandang pasien bukan semata sebagai penerima layanan, tetapi sebagai individu yang memiliki hak, martabat, serta kebutuhan holistik yang harus dihormati. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pelayanan kesehatan yang menempatkan manusia sebagai pusat layanan (*people-centred care*), di mana relasi antara tenaga kesehatan dan pasien menjadi bagian penting dari proses penyembuhan (WHO, 2020).

Dalam praktik sehari-hari, nilai kemanusiaan tersebut diwujudkan melalui sikap empati, kesabaran, komunikasi yang santun, serta kesediaan perawat untuk memberikan penjelasan dan pendampingan kepada pasien maupun keluarga pasien (Julfitriy Putri Hasjum et al., 2024). Penelitian di bidang keperawatan menunjukkan bahwa empati dan komunikasi terapeutik berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan pasien, kepuasan terhadap pelayanan, serta kepatuhan terhadap pengobatan, terutama pada layanan kesehatan primer (Kelly et al., 2015).

Dalam konteks pelayanan kesehatan publik, khususnya bagi keluarga miskin, *customer value mindset* menjadi fondasi penting dalam mencegah stigma dan perlakuan tidak adil (Maulana et al., 2025). Pasien GAKIN sering berada pada posisi yang rentan secara sosial dan psikologis, sehingga kualitas interaksi interpersonal dengan perawat sangat menentukan pengalaman pelayanan yang mereka rasakan. Studi yang dipublikasikan dalam *BMC Nursing* menegaskan bahwa budaya empati dan orientasi pada nilai pasien berkontribusi signifikan terhadap mutu pelayanan dan keselamatan pasien di fasilitas pelayanan kesehatan primer (Kwame & Petrucka, 2021). Dengan demikian, *customer value mindset* tidak hanya berdampak pada aspek kepuasan pasien, tetapi juga menjadi wujud nyata dari praktik keperawatan yang beretika dan bermartabat (Dewi et al., 2024).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi di UPT Puskesmas Perawatan Campalagian masih didominasi oleh *role culture* yang menekankan kejelasan struktur, pembagian peran, serta kepatuhan terhadap aturan kerja. Budaya ini berkontribusi pada stabilitas pelayanan, namun menunjukkan keterbatasan dalam fleksibilitas dan daya adaptasi terhadap dinamika kebutuhan pelayanan pasien. Di sisi lain, mindset tenaga perawat dalam melayani pasien GAKIN rawat inap telah berkembang ke arah *customer value mindset*, yang tercermin melalui empati, penghormatan terhadap martabat pasien, serta komitmen pada nilai kemanusiaan dan keadilan sosial. Kombinasi antara struktur organisasi yang mapan dan orientasi pelayanan yang humanis menjadi kekuatan penting dalam menjaga kualitas layanan bagi kelompok masyarakat rentan.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar pengelola Puskesmas mendorong transformasi budaya organisasi secara bertahap menuju *task culture* yang lebih kolaboratif

dan adaptif, tanpa menghilangkan kejelasan peran yang telah berjalan baik. Penguatan pembelajaran organisasi, kerja tim lintas peran, serta ruang refleksi praktik pelayanan perlu difasilitasi secara berkelanjutan. Selain itu, *customer value mindset* yang telah tumbuh pada tenaga perawat perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui pembinaan etik, keteladanan kepemimpinan, dan kebijakan internal yang berpihak pada nilai kemanusiaan, sehingga Puskesmas tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga bermakna secara sosial bagi masyarakat yang dilayani.

DAFTAR PUSTAKA

- Atika, N. (2023). Several Pillars of Health Transformation in Indonesia: From Resilience Pharmaceutical Supply, Health Insurance, Primary Health Care, To Digital Health. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 11(2), 183–185. <https://doi.org/10.20473/jaki.v11i2.2023.183-185>
- Badaria. (2023). *The Influence Of The Work Environment And Motivation On The Performance Of Civil Servants In The Campalagian Health Center, Campalagian District, Polewali Mandar Regency* [Universitas Sulawesi Barat]. <https://repository.unsulbar.ac.id/id/eprint/1098/>
- Dewi, R. P. S., Elasari, Y., Surmiasih, & Kurniawan, M. H. (2024). Hubungan Komunikasi Terapeutik dan Caring Perawat dalam Pelaksanaan Asuhan Keperawatan dengan Kepuasan Pasien di Instalasi Gawat Darurat Rumah Sakit Bhayangkara Polda Lampung. *Health Research Journal of Indonesia*, 2(3), 210–218. <https://doi.org/10.63004/hrji.v2i3.326>
- El Barqa, M., Sandrawati, A., Winadi, A. A., & Tyas, P. (2025). Organizational Culture Transformation In Bureaucratic Reform And Digitalization In Government Agencies. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 6553–6559. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/8137>
- Harb, S., Abushosha, G., Oweidat, I. A., Al-Mugheed, K., Alzoubi, M. M., & Farghaly Abdelaliem, S. M. (2025). Exploring organizational culture and its association with standard precaution practices among nurses. *BMC Nursing*, 24(1), 260. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02879-3>
- Harun, F. S., Adam, A., & Alim, A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Pelayanan Kesehatan di Puskesmas : Suatu Tinjauan Literatur. *Jurnal Berita Kesehatan*, 17(1), 122–130. <https://doi.org/10.58294/jbk.v17i1.259>
- Husein, R. (2024). Percepatan Pemenuhan Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Untuk Daya Ungkit Pembangunan Kesehatan. *GEMAKES: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 149–157. <https://doi.org/10.36082/gemakes.v4i1.1552>

- Julfitriy Putri Hasjum, H., Haskas, Y., & Sabil, F. A. (2024). Hubungan Komunikasi Terapeutik Perawat Dengan Kepuasan Pasien. *JIMPK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa & Penelitian Keperawatan*, 3(6), 176–183. <https://doi.org/10.35892/jimpk.v3i6.988>
- Kelly, L., Ziebland, S., & Jenkinson, C. (2015). Measuring the effects of online health information: Scale validation for the e-Health Impact Questionnaire. *Patient Education and Counseling*, 98(11), 1418–1424. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2015.06.008>
- Kwame, A., & Petrucka, P. M. (2021). A literature-based study of patient-centered care and communication in nurse-patient interactions: barriers, facilitators, and the way forward. *BMC Nursing*, 20(1), 158. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00684-2>
- Maulana, H., Putri, S. A., & Adri, R. F. (2025). Hubungan Komunikasi Terapeutik Perawat Terhadap Kepuasan Pasien di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Madina Bukittinggi Tahun 2025. *Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 4(5), 7–13. <https://journal.pbnsurabaya.co.id/index.php/jupm/article/view/385>
- Mulder, P. (2025). *Model Budaya yang Praktis*. Toolshero. <https://www.toolshero.com/change-management/lewin-change-model/>
- Shinta, H. E. (2021). Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Masyarakat (JPKM). *Journal Ilmu Sosial, Politik Dan Pemerintahan*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.37304/jispar.v2i2.360>
- WHO. (2020). *Pedoman WHO tentang Fasilitas Layanan Kesehatan yang Tangguh Iklim dan Lestari Lingkungan*. https://cdn.who.int/media/docs/default-source/climate-change/6_pedoman-fasyankes-resilien-dan-lestari.pdf?sfvrsn=6cbb03a7_3
- Wibowo, D. (2023). Tantangan Implementasi Hasil Musyawarah Perencanaan Pembangunan Daerah (Musrenbangda) Berdasarkan Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja Melalui Pendekatan Transformasi Sistem Kesehatan. *MEDIA KESEHATAN MASYARAKAT INDONESIA*, 22(2), 82–88. <https://doi.org/10.14710/mkmi.22.2.82-88>