

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN KESEHATAN PADA PUSKESMAS DEPAPRE KABUPATEN JAYAPURA

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN IMPROVING HEALTH SERVICES AT PUSKESMAS DEPAPRE, JAYAPURA DISTRICT

Y. Gabriel

Maniagasi¹

Universitas

Cenderawasih,

Indonesia¹

email:

gabrielpapua34@gmail.com

Abstrak: Puskesmas merupakan garda terdepan pemerintah dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, terutama masyarakat asli papua di kampung-kampung yang jauh dari akses layanan kesehatan. Puskesmas Depapre melayani penduduk Distrik Depapre sebanyak 4.657 (Profil PKM Depapre, 2020) dengan pertimbangan bahwa: *Pertama*, Puskesmas merupakan tempat masyarakat kampung mendapatkan pelayanan kesehatan, sehingga budaya organisasinya harus dibenahi. *Kedua*, Puskesmas dipahami sebagai kehadiran pemerintah di tengah masyarakat, sehingga budaya organisasinya perlu dibenahi dan diterapkan secara memadai, membangun komunikasi yang efektif dan memperhatikan struktur organisasi. *Ketiga*, perlu didorong penerapan budaya organisasi Puskesmas dalam meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat di Distrik Depapre dengan menciptakan inovasi, pemberian perhatian pada hal-hal detail, memperhatikan aspek manusia, penghargaan pada hasil, berorientasi tim, senantiasa berkompetisi melakukan kebaikan dan dapat mempertahankan sesuatu yang baik bagi Puskesmas dalam melakukan pelayanan yang inovatif dan lebih maksimal. Metode Dalam penelitian menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dimana data dikumpulkan dengan observasi, wawancara, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Puskesmas Depapre memiliki Budaya Organisasi Tanggap Pelanggan dan Etis yang dibuktikan dengan penerapan prinsip-prinsip pelayanan dengan tata nilai sesuai namanya DEPAPRE dengan didukung faktor internal dan eksternal yang membuat Puskesmas Depapre sangat unik.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Puskesmas, Depapre, Pelayanan Kesehatan

Abstract: Puskesmas is the government's front line in providing health services to the community, especially for Papuan people in villages that are far from access to health services. The Depapre Health Center Serves 4,657 Depapre District residents (Depapre PKM Profile, 2020) with the consideration that: *First*, the Puskesmas is a place where village people get health services, so the organizational culture must be improved. *Second*, Puskesmas is understood as the presence of the government in the community, so that its organizational culture needs to be addressed and applied adequately, build effective communication and pay attention to organizational structure. *Third*, it is necessary to encourage the application of the organizational culture of the Puskesmas in improving health services to the community in Depapre District by creating innovation, give more attention to details, paying attention to the human aspect, respecting results, being team oriented, always competing to do good and being able to maintain something good for Puskesmas in providing innovative and more optimal services. Method in this research, descriptive research is used with a qualitative approach, where data is collected by observation, interviews and document studies. The results showed that the Depapre Health Center had a customer responsive and ethical organizational culture as evidenced by the application of service principles with values according to the name DEPAPRE supported by internal and external factors that made the Depapre Health Center very unique.

Keywords: Organizational culture, Puskesmas, Depapre, Health Services.

JGPI

p-ISSN: 2774-907X

e-ISSN: 2775-0140

Vol. 2, No. 2, pp. 69-85

Oktober, 2022



Unit Publikasi Ilmiah
Intelektual Madani
Indonesia

PENDAHULUAN

Dalam perspektif science, Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) dipandang sebagai organisasi publik yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dengan memperhatikan berbagai aspek pendukung sehingga pelayanannya dapat maksimal. Pada sisi lain, Puskesmas dilihat sebagai organisasi pemerintah terdepan dalam hal layanan kesehatan dasar kepada masyarakat, khususnya yang bermukim di daerah pedesaan (kampung-kampung), sehingga Puskesmas menjadi sandaran utama mendapatkan pertolongan ketika sakit. Tak heran, Puskesmas memiliki tanggung jawab melayani masyarakat dengan menyediakan “jasa layanan” kesehatan yang diharapkan berkualitas baik, murah, dan mudah dijangkau dengan pendekatan pelayanan yang responsif, profesional, cepat, tanggap, dan akuntable. Disamping itu, Puskesmas juga diharapkan dapat meningkatkan kapasitas organisasinya untuk menjawab tuntutan masyarakat terhadap jasa layanan kesehatan yang ideal, memenuhi standar dan prosedur hukum yang berlaku. Untuk itu, dibutuhkan penguatan kapasitas organisasi sehingga memberi arah yang tepat, guna pengembangan organisasi dalam kaitannya dengan pemenuhan fungsinya sebagai organisasi publik yang melayani kebutuhan masyarakat terhadap layanan kesehatan.

Kendati harapannya begitu ideal, tapi pada faktanya Puskesmas menghadapi banyak masalah seperti pada kebanyakan organisasi publik lainnya. Semisal, masalah kemampuan sumber daya manusia, masalah manajemen organisasi, krisis kepemimpinan dan lemahnya etos dan kurangnya fasilitas pendukung, lemahnya disiplin kerja sampai pada minimnya dukungan anggaran bagi kelancaran tugas pekerjaan bahkan tidak ada inovasi-inovasi dalam pelayanan, termasuk adanya sikap resist terhadap pimpinannya, bahkan kesemrautan pada saat bekerja, berbelit-belitnya prosedur pelayanan. Dari beragamnya persoalan yang dihadapi Puskesmas seperti yang disebutkan di atas, setidaknya peneliti memetakannya menjadi tiga masalah utama yakni Pertama, Lemahnya potensi kapasitas sumber daya manusia (SDM) Aparatur yang menjadi petugas kesehatan. Baik dari aspek kualitas SDM-nya maupun dari sisi kuantitasnya. Aspek kualitas seperti pendidikan, latihan untuk meningkatkan keterampilannya serta pengetahuan (*knowledge*), pola pikir (*mindset*), motivasi (*motivations*), persepsi (*perceptions*) dan obsesi mereka tentang pekerjaannya serta apa saja komitmen (*commitment*) mereka dengan pekerjaannya sebagai tenaga kesehatan di Kabupaten Jayapura. Sedangkan aspek kuantitas terkait jumlah tenaga kesehatan secara ideal dalam sebuah Puskesmas dan

berapa kali dalam sepanjang meniti karier sebagai tenaga kesehatan telah mengikuti pendidikan dan latihan serta jenis-jenis pelatihan apa saja yang sudah diikutinya dalam kaitannya dengan pengembangan kualitas diri pribadi (SDM). Kedua, lemahnya kapasitas organisasi pada aspek budaya organisasi seperti inovasi, perhatian pada hal-hal kecil, kedisiplinan, dan orientasi pada manusia menjadi faktor pemicu lemahnya semangat kerja petugas dalam memberikan pelayanan sesuai tugas pokok Puskesmas kepada masyarakat. Ketiga, Belum tampak perubahan-perubahan signifikan pada Puskesmas secara organisasi maupun pelayanannya.

Penelitian ini disandarkan pada teori yang dikemukakan Robbins tentang budaya organisasi. Menurutnya, budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dilakukan oleh anggota organisasi dan membedakan dengan organisasi lain (Robbins, 2008). Menurutnya ada enam aspek yang menjadi pembeda organisasi, yaitu, inovasi dan kemampuan mengambil resiko, perhatian pada hal-hal kecil, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, kecenderungan atau berkompetisi melakukan hal-hal positif dan mempertahankan status quo (aspek-aspek positif atau hal-hal baik). Alasan pemanfaatan teori ini dapat dijelaskan sebagai berikut : Pertama, peneliti memandang bahwa teori ini masih relevan dan efektif untuk mengkaji mengenai topik penelitian ini. Kedua, teori ini dapat dijadikan sarana untuk melihat lebih mendalam tentang dimensi-dimensi dan aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur utama dari budaya organisasi. Ketiga, teori ini diyakini mampu memecahkan masalah yang dihadapi Organisasi Puskesmas Depapre di Kabupaten Jayapura.

Sementara dalam perspektif pelayanan publik, keadaan Puskesmas Depapre perlu mendapat perhatian pada: Pertama, aspek (mindset) cara pandang petugas dan masyarakat terhadap Puskesmas harus tepat. Kedua, aspek dukungan pemerintah daerah melalui kebijakan daerah berupa regulasi khusus tentang Puskesmas dan penyediaan anggaran yang cukup dan tepat untuk membiayai pelayanan Puskesmas. Ketiga, ada motivasi dan komitmen yang sungguh sebagai aparatur pemerintah daerah yang berfungsi melakukan tugas pokoknya dalam organisasi publik, yakni melakukan pelayanan kepada masyarakat secara sopan, ramah, disiplin, jujur, semangat, dan bertanggung jawab. Keempat, Aparatur pemerintah dalam menjalankan peran, tugas dan fungsinya seharusnya berangkat dari “budaya” yang dianut, nilai-nilai yang diyakini, dan sikap yang menjadi perilakunya. Kesadaran mengenai nilai-nilai tentang baik atau buruk, yang pantas

atau tidak pantas dilakukan, terutama dalam menafsirkan dan menerapkan kekuasaan dan kewenangan yang berada di tangannya (Suratman, 2012).

Mengingat Puskesmas adalah organisasi formal maka birokrasi dengan keunggulannya, dan kapasitasnya memberikan jaminan keberhasilan pelayanan dengan produk jasa layanan yang terstandarisasi. Selain teori yang menjadi acuan, penelitian ini pun berpijak pada undang-undang dan peraturan menteri kesehatan sebagai berikut : Pertama, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Dimana kehadiran perangkat hukum ini menjadi rambu-rambu yang wajib dipatuhi oleh setiap penyelenggara pelayanan publik. Kedua, Disamping itu, sebagai organisasi yang khusus pelayanannya pada bidang kesehatan, Puskesmas pun diatur dengan UU Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan. Ketiga, Permenkes No. 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat yang telah direvisi Melalui Permenkes No 43 Tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat. Keempat, Permenkes No. 43 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan. Peraturan-peraturan hukum tersebut sebagai landasan yuridis formal dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya sebagai Organisasi Pemerintah Daerah yang melayani masyarakat dalam bidang kesehatan. Hanya saja, kembali pada, kepemimpinan organisasi (*leadership organizational*), manajemen pelayanan (*management services*) serta pengawasan (*controlling*) terhadap aparatur birokrasi yang dilakukan secara internal maupun eksternal sehingga semua sumber daya yang ada dapat berfungsi maksimal untuk melayani para pengguna jasa layanannya.

Penelitian ini dimulai dengan memanfaatkan “data awal” berupa informasi tentang jumlah penduduk di Distrik Depapre Kabupaten Jayapura sebanyak 4.657 jiwa yang dilayani oleh Puskesmas Depapre dengan statusnya perawatan (Profil PKM Depapre, 2020). Dengan demikian peneliti memandang bahwa penelitian ini cukup signifikan karena memiliki urgensi yang harus mendapat perhatian dengan pertimbangan sebagai berikut: Pertama, Puskesmas merupakan tempat masyarakat kampung mendapatkan pelayanan kesehatan, sehingga budaya organisasinya harus dibenahi. Kedua, Puskesmas diartikan sebagai bentuk kehadiran pemerintah di tengah masyarakat, sehingga budaya organisasinya perlu dibenahi dan diterapkan secara memadai, membangun komunikasi yang efektif dan memperhatikan struktur organisasi. Ketiga, perlu didorong penerapan budaya organisasi Puskesmas dalam meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat di Distrik Depapre dengan menciptakan inovasi, pemberian perhatian pada hal-hal detail, aspek manusia, penghargaan pada hasil, berorientasi tim, senantiasa

berkompetisi melakukan kebaikan dan dapat mempertahankan sesuatu yang baik bagi Puskesmas dalam melakukan pelayanan yang lebih maksimal. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Budaya Organisasi dalam meningkatkan Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Depapre.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Peneliti berupaya menggali makna dari suatu fenomena. Dalam penelitian kualitatif peneliti harus mengikuti prosedur, metode, dan teknik yang benar baik dalam mendapatkan data, menganalisis, maupun melakukan interpretasi sehingga menghasilkan kesimpulan yang benar. Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan dengan menggunakan metode, prosedur dan pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Adapun penelitian ini dilakukan pada Puskesmas Depapre dengan pertimbangan Kabupaten Jayapura, dengan pertimbangan: **Pertama**, Puskesmas merupakan sandaran utama bagi masyarakat asli Papua yang menetap di kampung-kampung di wilayah Distrik Depapre Kabupaten Jayapura sehingga perlu diberi “perhatian” agar Puskesmas dapat memaksimalkan kapasitas organisasinya sehingga mampu menata budaya organisasinya guna meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat. **Kedua**, Puskesmas pada umumnya belum mendapatkan perhatian yang serius. Akibatnya, secara organisasi belum mampu memberikan layanan prima bagi masyarakat yang terlihat melalui budaya organisasinya. **Ketiga**, Puskesmas sebagai potret kehadiran pemerintah di tengah masyarakat dalam bentuk organisasi publik yang bertugas memberikan layanan kesehatan dengan standar pelayanan yang terukur dan minimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya namun bersandar dan berpegang pada budaya organisasinya.

Informan dalam penelitian ini adalah para “petugas pelayanan” pada Puskesmas Depapre yakni Kepala Puskesmas atau Kepala Tata Usaha, dan Perawat serta masyarakat (pasien) pengguna jasa layanan Puskesmas yang akan dipilih dengan pertimbangan memahami masalah yang terkait dengan topik penelitian. Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, maka ada tiga teknik yang digunakan yakni, observasi (pengamatan), wawancara, *ketiga*, analisis dokumen. Analisis data hasil penelitian dianalisis melalui tahapan, yakni reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN DISKUSI

Budaya Organisasi Puskesmas Depapre

Budaya organisasi atau sering disebut kultur organisasi dapat dimaknai sebagai sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Artinya dapat dipahami bahwa kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. (Robbins, 2008:256). Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana anggotanya memahami karakteristik budaya suatu organisasi, bukannya mereka menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi biasanya mengukur bagaimana para anggotanya memandang organisasinya, misalnya apakah ada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama tim, apakah menghargai inovasi, apakah ada inisiatif dan sebagainya.

Secara eksplisit budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi yang menjadi alat perekat sosial yakni: Pertama, sebagai penentu batas-batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, menjadi identitas anggota organisasi. Ketiga, memfasilitasi lahirnya sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Keempat, meningkatkan stabilitas sistem sosial. (Robbins, 2008). Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan anggota organisasi. Kelima, budaya bertindak sebagai mekanisme sense-making serta alat kontrol yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Fungsi-fungsi inilah yang kemudian dapat dimaknai sebagai pendefinisi aturan main. Peran budaya organisasi dalam memengaruhi perilaku anggota organisasi menjadi semakin penting ketika organisasi terus memperluas rentang kendali, meratakan struktur, memperkenalkan tim, mengurangi formalisasi, dan memberdayakan anggotanya, makna bersama yang diberikan oleh budaya organisasi yang kuat memastikan bahwa setiap orang dituntun ke arah yang sama.

Pada prinsipnya isi dan kekuatan suatu kultur sangat memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Kultur organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar etika tinggi adalah kultur yang tinggi toleransinya terhadap berbagai kadar resiko, baik resiko tinggi, rendah maupun sedang dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana dan hasil.

Para manajer dalam kultur semacam ini diarahkan untuk mengambil resiko dan berani melakukan inovasi, mereka dilarang terlibat dalam persaingan yang tidak sehat dan akan memberikan perhatian pada bagaimana tujuan dicapai dan juga pada tujuan apa yang dicapai. Sethia dan Glinow (sebagaimana dikutip Collins dan Mc Laughin, 1996 :760-762) membedakan budaya organisasi menjadi empat tipe, yakni tipe *Apathetic Culture*, *Caring Culture*, *Exacting Culture* dan *Integratifve Culture*.

Tipe *Apathetic Culture* dicirikan dengan rendahnya hubungan antar sesama, perhatian terhadap kinerja juga rendah. Pada tipe budaya organisasi ini penghargaan yang diberikan mengacu pada trik politis dan aktivitas yang penuh manipulasi. Tipe *Caring Culture*. Tipe budaya organisasi seperti ini ditandai dengan ciri-ciri yang menonjol seperti rendahnya perhatian terhadap kinerja dan tingginya hubungan antar manusia. Penghargaan didasarkan kerjasama tim dan harmonisasi yang dibangun. Tipe *Exacting Culture*. Yang menjadi ciri utama tipe *Exacting Culture* adalah rendahnya perhatian terhadap manusia dan perhatian terhadap kinerja cukup tinggi. Secara ekonomis, penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman atas kegagalan yang dilakukan sangat berat. Sehingga tingkat keamanan pekerjaan juga rendah. Tipe *Integrative Culture*. Tipe budaya organisasi ini dapat diidentifikasi karena memiliki ciri yang mudah dikenal yaitu perhatian terhadap orang maupun kinerja tinggi.

Keempat tipe budaya organisasi menurut Sethia dan Glinow sebagaimana dikutip Collins dan McLaughin, 1996 :760-762 dapat diamati secara baik karena tipe-tipe seperti yang disebutkan itu sering dipraktekkan dalam kehidupan organisasi publik sehingga dengan memahami tipologinya dapat dimanfaatkan untuk memotret budaya organisasi di Kabupaten Jayapura.

Pemaknaan budaya organisasi, sebagai batasan teoritis, juga dapat dimanfaatkan sebagai rujukan untuk Meneropong Budaya Organisasi Puskesmas Depapre di Kabupaten Jayapura. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Puskesmas Depapre di Kabupaten Jayapura pada prinsipnya menerapkan budaya organisasi tipe *integrative culture* dengan ciri-ciri yang nampak adalah penghargaan terhadap manusia dan kinerja yang tinggi. Hal tersebut terbukti melalui hubungan antar sesama petugas dalam bekerja dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja yang terukur dan memadai. Secara kasat mata, Puskesmas Depapre mempunyai budaya organisasi yang dijadikan sebagai alat kontrol bagi mereka untuk bekerja, sekaligus menjadi pembeda dengan Puskesmas lain di Kabupaten Jayapura

dalam hal semangat, disiplin, dan motivasi kerja. Prinsip-prinsip tersebut sekaligus dipandang sebagai budaya mutu.

Dari pengamatan dan wawancara dengan informan ditemukan bahwa nilai-nilai ini dirumuskan secara bersama dalam rapat perencanaan mutu untuk menetapkan tata nilai dan standar mutu, yang disesuaikan dengan nama distrik (kecamatan)nya yaitu Depapre. Kemudian dari kata **DEPAPRE** dibuatkan sejumlah istilah yang mengandung makna sebagai budaya organisasi di tempat kerjanya ketika melayani masyarakat. Prinsip-prinsip ini antara lain :

- 1) **D = Disiplin.** Pelayanan harus tepat waktu, dan taat pada peraturan yang berlaku. seluruh petugas wajib menunjuk sikap disiplin dalam segala hal, disiplin masuk kantor, disiplin bekerja termasuk disiplin melayani pasien, disiplin berpakaian dan disiplin meninggalkan kantor setelah selesai jam dinas. Hal ini tentu saja menjadi kebanggaan tersendiri bagi Puskesmas Depapre karena dengan sikap disiplin itu membuat mereka cukup berbeda karena terpaut dan berpegang teguh pada prinsip disiplin.
- 2) **E = Empati.** Pelayanan yang tulus dan memahami kebutuhan pasien. Faktor empati menjadikan Puskesmas Depapre sangat humanis ketika melayani pasien yang berkunjung. Rasa empati, yang diberikan terekspresi ketika sikap yang diekspresikan petugas kepada pasien. Misalnya dengan menyapa, memberikan senyum, dan memberi arahan-arahan seperlunya guna memfasilitasi pemenuhan kebutuhan layanan si pasien. Dengan begitu pasien merasa nyaman dan dapat mengikuti prosedur pelayanan seperti antri dan bersabar sampai gilirannya untuk mendapatkan pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan rasa simpatik yang dimulai dari petugas membuat pasien merasa "*at home*" ketika berada di Puskesmas.
- 3) **P = Pelayanan Prima.** Pelayanan harus holistik dan menyeluruh. Kebutuhan pelayanan yang diterima pasien tidak setengah-setengah. Artinya ketika pasien mulai menginjakkan kakinya di pintu Puskesmas, maka mereka langsung mendapatkan apa yang menjadi hak-haknya, yakni sapaan, senyuman, dan rasa simpatik dari petugas di Puskesmas. Jadi pelayanan prima yang diberikan tidak hanya terkait pelayanan medis, tapi pelayanan secara sosial, seperti tegur sapa, senyuman, rasa simpatik dari petugas yang diawali dengan pembicaraan-pembicaraan singkat yang humanis, sehingga secara psikis pasien telah terobati psikisnya karena adanya pelayanan prima.

- 4) **A = Aman.** Setiap tindakan yang dilakukan harus memperhatikan manajemen resiko dan keselamatan pasien. Faktor keamanan pasien menjadi salah satu aspek penting dalam pelayanan Puskesmas. Artinya ketika pasien berada di Puskesmas maka secara keamanan pun harus menjadi pertimbangan dan Puskesmas secara organisasi. obat yang diberikan kepada pasien harus mempertimbangkan keamanannya. Artinya jangan sampai salah memberi obat dengan dosis yang tidak tepat karena salah mendiagnosis. Itu sebabnya faktor keamanan perlu juga dipertimbangkan dan menjadi prioritas utama. Bukan saja dalam hal memberi obat kepada pasien, tetapi harus memperhatikan manajemen resiko. Resiko harus dipertimbangkan untuk diminimalisir. Sebab bukan tidak mungkin, ada resiko-resiko yang bisa saja terjadi apabila tidak dipikirkan secara baik. Katakanlah soal kemanan obat, diperhitungkan takaran dan dosis yang disesuaikan dengan kebutuhan tubuh pasien dan usianya, berikut agar obat tidak salah posisi dan tempatnya sehingga tidak tertukar apalagi sampai melampaui batas kadaluwarsa. Itu sebabnya keamanan obat, manajemen resiko dan keselamatan pasien menjadi aspek mutlak yang wajib diperhatikan Puskesmas Depapre dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- 5) **P = Profesional.** Pemberi pelayanan harus profesional, dengan kompetensi. Setiap petugas dituntut untuk bersikap profesional ketika memberikan pelayanan berbasis kompetensi yang dimiliki. Artinya bahwa setiap petugas sebelum menjalankan tugasnya di Puskesmas Depapre telah mengikuti pelatihan-pelatihan khusus pada profesinya masing-masing, sehingga ada standar-standar tertentu yang harus dipenuhi ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat. itu sebabnya standar pelayanan yang diberikan itulah yang menjadi parameter mengukur profesionalisme seorang petugas ketika bekerja. untuk itu, dalam konteks penelitian ini, penulis melihat bahwa petugas kesehatan di Puskesmas Depapre sangat profesional dalam bekerja. hal ini terekspresi ketika mereka melakukan tugasnya masing-masing. Profesionalisme dapat dilihat ketika prosedur pelayanan dapat diikuti secara benar sejak awal pelayanan sampai dengan pasien meninggalkan Puskesmas dengan rasa aman dan nyaman.
- 6) **R = Ramah.** Bersikap ramah, mengandung makna bahwa setiap petugas harus menunjukkan sikap penuh hormat dan sopan kepada pasien sebagai pengunjung Puskesmas. Jika dalam konteks bisnis maka pasien adalah tamu atau raja yang butuh dilayani. Itu sebabnya prinsip ramah, menjadi aspek yang harus dikedepankan oleh

setiap petugas di Puskesmas Depapre. Bersikap ramah, menegur dan menyapa dengan penuh hormat kepada pasien menjadi kata kuncinya. Artinya bahwa petugas kesehatan di Puskesmas Depapre senantiasa menunjukkan sikap ramah kepada semua pasien tetapi juga ramah terhadap rekan kerja dan pimpinan. Sesungguhnya, manusia itu butuh diperlakukan dengan ramah, sehingga dengan sikap demikian akan muncul rasa simpatik dan rasa nyaman karena petugas dan pasien sama-sama memnuhi prinsip ramah ketika sedang berada di Puskesmas. Keramahan menjadi kunci keberhasilan Puskesmas Depapre dalam melayani masyarakat.

- 7) **E= Enerjik.** Enerjik mengandung makna semangat. Petugas yang enerjik akan terlihat semangat dalam bekerja. itu sebabnya, dengan prinsip ini, semua petugas kesehatan di Puskesmas Depapre dituntut untuk senantiasa Enerjik dalam bekerja. dengan enerjik maka ada ledakan dari dalam diri untuk senantiasa berbuat sesuatu untuk menolong orang lain. Dengan demikian, Puskesmas Depapre mampu menunjukkan sikap enerjik dalam melayani pasien.

Selain itu hal-hal yang dipandang sebagai nilai-nilai yang harus diperhatikan adalah ketika mengidentifikasi pasien, melakukan komunikasi yang efektif, keamanan obat-obatan, ketepatan prosedur, mencegah infeksi, dan mengelola resiko jatuh pada pasien merupakan nilai-nilai yang dipegang dalam pelayanan di Puskesmas dan dikenal dengan nilai-nilai keselamatan pasien dan manajemen resiko. Tata nilai ini dibuat sebagai bagian dari “alat kontrol” dan “alat penilaian bersama” terhadap kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan, apalagi tata nilai ini dibuat secara bersama dan diyakini mampu menjadi “alat pengawasan disiplin kerja” karena akan diawasi atau ditegur oleh rasa malu apabila melakukan pelanggaran, sehingga di waktu yang lain tidak lagi melakukan pelanggaran atau hal-hal yang kurang baik.

Jika ditilik sesungguhnya tata nilai tersebut bukan soal aturan semata, tapi terkait konsistensi dan penghargaan terhadap kesepakatan yang dibangun secara bersama untuk menjaga keutuhan dan loyalitas terhadap organisasi yang dikembangkan secara bersama dalam Puskesmas di Kabupaten Jayapura. Jadi, dengan adanya tata nilai ini, setidaknya akan tercipta iklim organisasi dan budaya kerja yang baik.

Dengan mekanisme ini, membuktikan bahwa Puskesmas tersebut mendapat penghargaan dari Dinas Kesehatan Kabupaten Jayapura sebagai juara 1 untuk penilaian Kinerja Puskesmas se Kabupaten Jayapura. Sementara hasil akreditasi oleh Kementerian

Kesehatan bahwa Puskesmas Depapre merupakan peraih pertama Akreditasi Utama untuk Puskesmas di Kabupaten Jayapura. (Wawancara, 20 Juli 2020)

Tata nilai yang telah dirancang bersama memiliki makna yang dipahami bersama oleh semua petugas di Puskesmas, sehingga dalam menjalankan tugasnya menjadi semacam identitas karena cara berpikir dan bertindakya seragam seperti janji pelayanan mereka kepada masyarakat melalui tata nilai yang ada.

Tata nilai yang ada memang menjadi ukuran pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat sehingga masyarakat merasa dipuaskan atas pelayanan Puskesmas, sayangnya dengan adanya pandemi Covid-19 membuat segalanya berubah.

Meski pandemi Covid-19 masih sangat meresahkan namun penerapan protokol kesehatan 3 M yakni dengan memakai masker, mencuci tangan dan menjaga jarak minimal, pelayanan Puskesmas masih bisa dikendalikan dan masyarakat masih tetap memanfaatkan jasa layanan Puskesmas.

Budaya tanggap pelanggan direspons informan bahwa pihaknya senantiasa memberi perhatian kepada pasien saat berkunjung. Mereka disapa, dan ditanya apakah sudah mendapatkan pelayanan atau belum. Budaya tanggap pelanggan ini dimulai dengan kepala Puskesmas yang memberi contoh, kemudian ditularkan kepada seluruh stafnya di Puskesmas, lalu dianut sebagai bagian tak terpisahkan dari budaya organisasi atau sistem tata nilai yang dianut di Puskesmas tersebut.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara organisasi Puskesmas Depapre di Distrik Depapre Kabupaten Jayapura masih berpegang pada nilai-nilai seperti disiplin, kejujuran, tanggung jawab, dan kebersamaan dalam menjalankan tugas, melayani dengan cepat dan memberi obat secara tepat berdasarkan prinsip-prinsip yang disebutnya tata nilai yang dibangun bersama termasuk mengembangkan sikap responsif atau tanggap pelanggan dan sikap etis terhadap pasien atau pengunjung Puskesmas. Meskipun masih ada satu dua orang diantara mereka yang terkesan kurang respons pada kesepakatan bersama.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Puskesmas Depapre

1) Faktor Internal

- a) Nilai-nilai. Nilai-nilai dapat dipandang sebagai sesuatu yang berguna ataupun bermanfaat, sehingga biasanya dijaga, dihormati bahkan mungkin saja dirawat dengan baik termasuk melindunginya. Tentu saja sesuatu yang bernilai pasti

memiliki manfaat dan berguna. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa Puskesmas Depapre memiliki nilai-nilai yang dihasilkan dari kesepakatan bersama di Puskesmas. Nilai-nilai tersebut sesungguhnya diadopsi dari kebiasaan baik, yang berlaku dalam kehidupan setiap hari, sehingga nilai-nilai itu dalam manajemen organisasi Puskesmas dikenal dengan sebutan tata nilai. Namun, sebenarnya tata nilai tersebut diciptakan secara mandiri oleh seluruh petugas di Puskesmas Depapre melalui rapat bersama. Rapat bersama itu dikenal dengan sebutan “rapat perencanaan mutu”. Dimana dalam Rapat ini disepakati aspek-aspek yang harus dijadikan pegangan bagi setiap anggota Puskesmas sehingga itu menjadi pedoman dan standar mereka dalam bekerja pada bidang masing-masing di Puskesmas Depapre.

- b) **Kepemimpinan.** kepemimpinan yang kondusif dan humanis sangat mempengaruhi penerapan budaya organisasi sebuah organisasi. Hal itu dapat dilihat dari adanya itikad baik seorang bawahan yang dengan rela dan ikhlas dapat menjalankan kesepakatan bersama, karena respek terhadap pemimpinnya. Pemimpin menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi, karena dengan model, pola, dan gaya kepemimpinan yang kondusif akan meningkatkan semangat bekerja dan membuat iklim organisasi semakin baik sehingga suasana kerja dan harmonisasi atasan-bawahan semakin baik sehingga bawahan semakin terpacu untuk menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya dengan sepenuhnya. Kendati demikian, tampak pula dari hasil penelitian bahwa pengakuan informan bahwa dalam hal memimpin, senantiasa berpegang pada prinsip-prinsip sederhana seperti selalu taat pada aturan, berbuat adil untuk semua anggotanya termasuk menghargai mereka yang berbuat benar dan senantiasa menegur berdasarkan data. Artinya bahwa kesalahan seseorang harus bisa dibuktikan dengan data dan fakta. Tentu saja, cara-cara yang dilakukan pemimpin seperti ini menjadi bukti bahwa budaya organisasi Puskesmas Depapre semakin terpelihara karena ditunjang dengan kepemimpinan yang humanis karena mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga budaya organisasi di Puskesmas Depapre masih dilakukan dengan baik dan benar sesuai apa yang diharapkan.
- c) **Komunikasi.** Secara sederhana dapat dimaknai bahwa dalam proses berkomunikasi setidaknya dua pihak yang saling mengirimkan dan menerima lambang-lambang yang memiliki makna tertentu. Lambang-lambang tersebut bisa

bersifat verbal (kata-kata) atau bersifat nonverbal yang diekspresikan dalam gerak tubuh. Komunikasi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain dapat terjadi pada taraf kedalaman yang berbeda-beda. Pemahaman ini memberi pemahaman bahwa penerapan budaya organisasi di Puskesmas Depapre tidak dapat dipisahkan dari adanya peran komunikasi yang terjalin diantara mereka. Artinya peran komunikasi memainkan peran penting sehingga cara menyampaikan informasi ataupun pesan oleh pimpinan dilakukan dengan cara-cara yang elegan, sopan, dan memperhatikan faktor etika sosial, menghargai orang lain, dan memperlakukan bawahannya secara berimbang tanpa menyepelkan yang lain. Artinya bahwa komunikasi yang terbangun di Puskesmas Depapre dilakukan dengan memperhatikan aspek kesopanan, keramahan, dan pilihan kata yang tidak rumit sehingga menimbulkan kepercayaan petugas dan rasa simpatiknya pada pimpinannya. Dalam perspektif ini setidaknya dapat dipahami bahwa kepala Puskesmas Depapre sangat tanggap dan cakap dalam memahami psikologis para pegawainya, sehingga dengan gaya berkomunikasi yang demikian menjadi jalan mulus keberhasilan penerapan budaya organisasi di Puskesmas Depapre Distrik Depapre Kabupaten Jayapura.

- d) Kebersamaan. Kebersamaan mengandung unsur-unsur seperti sehati dan sepikir, tidak egois, rendah hati, dan rela berkorban. Kebersamaan umumnya dimaknai sebagai sebuah “ikatan” yang terbentuk dalam suasana kekeluargaan atau persaudaraan. Hal ini, tampak dalam kebersamaan yang terlihat pada Puskesmas Depapre, dimana kebersamaan itu tidak tumbuh dengan sendirinya. Kebersamaan itu dibentuk melalui tahapan-tahapan yang sesungguhnya memiliki dampak luas dan mendalam. Misalnya melakukan kegiatan-kegiatan untuk menjaga iklim organisasi (penggalangan komitmen mutu) dengan melakukan Outbond ke pantai dan lain sebagainya yang bisa membangkitkan komitmen satu dengan lainnya untuk tetap pada jalur yang sama dan saling menjaga dalam tugas. Pada sisi yang lain, kebersamaan itu didesain dengan cara menyiapkan pekerjaan untuk kerjakan secara bersama, sehingga tidak terjadi persaingan diantara mereka. Dengan cara demikian, dapat dipahami bahwa Puskesmas Depapre membangun budaya organisasi yang solid melalui kerjasama untuk membangun kebersamaan dengan berpegang pada prinsip kekeluargaan. Dengan kondisi seperti itu, menjadi

bukti bahwa Budaya Organisasi Puskesmas Depapre semakin tetap dipelihara dan terjaga karena kebersamaan yang terbangun dengan solid.

2) Faktor Eksternal

- a) Regulasi. Pada organisasi yang memiliki tingkat formalisasi tinggi, biasanya ada uraian tugas yang jelas dan tegas, ada aturan organisasi dan prosedur yang didefinisikan secara tegas pula. Sebaliknya, ketika tingkat formalisasi rendah, perilaku pekerjaan relatif tidak terprogram dan karyawan memiliki banyak kebebasan untuk melakukan diskresi mereka terkait dengan pekerjaan. Karena kebebasan seorang individu atas pekerjaan berbanding terbalik dengan jumlah perilaku dalam pekerjaan yang diprogramkan sebelumnya oleh organisasi. Semakin besar standarisasi semakin kecil input yang dimiliki karyawan mengenai bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan. Setidaknya dalam penelitian ini penulis temukan bahwa regulasi menjadi salah satu faktor dari luar yang menjadi pemicu dilakukan inovasi terhadap tata nilai yang digunakan di Puskesmas Depapre. Sebelumnya tata nilai tidak seperti itu, bersifat abstrak dan hanya berpaut pada peraturan menteri kesehatan No 43 tahun 2019 tentang Puskesmas. Namun menjelang proses akreditasi, maka Puskesmas Depapre melakukan pembenahan-pembenahan seperlunya guna menyiapkan diri memasuki akreditasi Puskesmas. Atas kesigapan dan kerjasama semua anggota Puskesmas dapat bekerjasama bukan saja membangun kebersamaan, tapi juga membangun tata nilai atau budaya organisasi yang kemudian menjadi sangat berbeda dengan budaya organisasi Puskesmas lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa regulasi menjadi salah satu aspek dari luar organisasi Puskesmas yang menghendaki pengembangan budaya organisasi di Puskesmas Depapre, yakni adanya Permenkes No 43 Tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat yang kemudian menghendaki dibuatkan tata nilai setiap Puskesmas, sehingga dari tuntutan regulasi tersebut justru melahirkan budaya organisasi yang menjadi pembeda dan sekaligus identitas organisasi.
- b) Kerjasama. Kerjasama selalu bermula dari kegiatan yang melibatkan pihak lain, sehingga visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kerjasama menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan dari suksesnya penerapan budaya organisasi pada Puskesmas Depapre. Hal ini, terlihat dalam kerjasama baik internal organisasi maupun

eksternal organisasi sehingga apa yang sedang diterapkan dalam organisasi dapat berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Walau demikian, kerjasama dengan pihak lain atau mitra kerja sesungguhnya yang menjadi aspek penting terpeliharanya budaya organisasi atau tata nilai yang menjadi janji pelayanan Puskesmas Depapre. Apalagi dalam aturan dikehendaki agar Puskesmas dapat menjalin kerjasama dengan pihak lain, sehingga ada inovasi-inovasi yang mempermudah staf dalam bekerja, misalnya, program kerjasama dengan kampung-kampung, dimana program ini menciptakan hubungan kerja dengan masyarakat, yang kemudian dimaknai sebagai dukungan masyarakat melalui kerjasama lintas sektor. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kerjasama yang dibangun Puskesmas Depapre bersama mitra-mitranya telah membuka kesempatan bagi Puskesmas untuk menunjukkan budaya organisasinya.

- c) Dukungan. Aspek-aspek yang menjadi pendukung bagi keberhasilan sebuah organisasi, menurut (Kusdy, 2009) dapat ditentukan oleh peralatan, sistem, teknologi, kepemimpinan, kerjasama, anggaran dan manusia. Sedangkan (Maniagasi, 2021) menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi dapat ditentukan oleh adanya dukungan, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Minimnya dukungan organisasi dapat menjadi penghalang pencapaian visi dan misi, termasuk tujuan organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dukungan yang kuat memberi dampak positif bagi terpeliharanya budaya organisasi. Dukungan itu terlebih dari dalam organisasi yang diperlihatkan melalui sikap-sikap dari para anggotanya, secara khusus para petugas di Puskesmas Depapre. Hal ini dikemukakan informan bahwa pihaknya saling memberi dukungan satu dengan lain, karena mereka sadari bahwa masing-masing orang memiliki kelebihan tetapi juga kekurangan sehingga sudah sepantasnya mereka saling melengkapi dan mengisi satu sama lain. Pada bagian lain, dukungan pimpinan tetap menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan karena kepemimpinan menjadi aspek penting. Kehadiran kepala Puskesmas sebagai bentuk dukungan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek dukungan menjadi penentu keberhasilan diterapkannya budaya organisasi pada Puskesmas Depapre.

KESIMPULAN

Tata nilai Puskesmas Depapre dipandang sebagai Budaya organisasi yang menjadi pembeda dengan Puskesmas lain, sekaligus menjadi identitas bagi Puskesmas dan juga sebagai prinsip-prinsip kerja Puskesmas dalam bekerja melayani masyarakat. Upaya yang dilakukan dengan keberhasilan merumuskan tata nilai menjadi inovasi yang dilakukan pimpinan Puskesmas dan seluruh karyawannya untuk menata pola pelayanan dan pendekatan mereka kepada masyarakat. hal ini didorong oleh perubahan pola pikir, mind set, pengetahuan, dan motivasi yang benar termasuk komitmen dari setiap orang di Puskesmas Depapre. Penerapan budaya organisasi, dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: faktor internal, terdiri dari nilai-nilai, kepemimpinan, komunikasi, kebersamaan dan faktor eksternal, terdiri dari regulasi, kerjasama, dukungan. Oleh karena itu, Puskesmas Depapre dapat menerapkan budaya organisasi tanggap pelanggan, dan budaya etis, secara konsisten dengan memperhatikan ke dua faktor tersebut.

REFERENSI

- Amrauw, H. R. (2016). *Akuntabilitas Pemerintah Daerah Di Bidang Pelayanan Kesehatan dalam perspektif Otonomi khusus di Kabupaten Raja Ampat*. Makassar: Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Depdagri. (2009). *UU No 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. Jakarta: Depdagri.
- Djamal, M. (2015). *Paradigma Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Haning, M. T. (2018). *Reformasi Birokrasi Desai Organisasi yang mendukung pelayanan publik*. Yogyakarta: Ilmu Giri.
- Hardiyansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik konsep, dimensi, indikator, dan implementasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- <http://ciganjur.desa.id/artikel>. (2017, Oktober 28). Retrieved from ciganjur.desa.id: <https://www.cigentur.desa.id/artikel/2017/10/28/arti-sebuah-kebersamaan>
- Huberman, B. M. (2014). *Qualitatives Analysis Data*. Jersey: SAGE Publication.inc.
- James A.F Stoner, d. (1996). *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Group.
- Kemenkes. (2019). *Peraturan Menteri Kesehatan No 43*. Jakarta: Kemenkes.
- Kusdy. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba HUMANIKA.
- Luthan, F. (1995). *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.Inc.
- Maniagasi, Y. G. (2021). *Penguatan Kapasitas Pusat Kesehatan Masyarakat Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan di Kabupaten Jayapura*. Makassar: Universitas Hasanuddin.

- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, D. (2018). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Konsep, dan Aplikasi Administrasi, Manajemen dan Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Nara, B. &. (2019). *Kompetensi dan Komitmen Dalam Pelayanan Publik*. Makassar: Unhas Press.
- Parmono, P. (1995). Nilai dan Norma Masyarakat. *Jurnal Filsafat Universitas Gajahmada*, 20-27.
- Puskesmas Depapre. (2020). *Profil Puskesmas Depapre*. Jayapura: Puskesmas Depapre.
- Rizkya El Fitria Ali, D. H. (n.d.). Peranan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang). *FIA Universitas Brawijaya Malang*.
- Robbins, J. &. (2008). *Perilaku Organisasi (organization Behavior)*. Jakarta: Person Edocation dan Salemba Empat.
- Shinta Kumala Samputri, H. S. (31 Oktober 2015). Dukungan Sosial Dan Subjective Well Being Pada Tenaga Kerja Wanita PT. Arni Family Ungaran. *Jurnal Empati Universitas Diponegoro* , 208-216.
- Siagian, S. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT RIneka Cipta.
- Sinambela, P. L. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik teori, kebijakan dan implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi (organization Behavior)*. Jakarta: Person Edocation dan Salemba Empat.