
Transformasi Budaya Organisasi dalam Pengelolaan Logistik Non Medis di Institusi Kesehatan: Studi Kualitatif pada Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur

Nurhasibah; Arlin Adam; Andi Alim

Program Magister Kesehatan Masyarakat, Universitas Mega Buana Palopo

email: shibawahda@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dinamika transformasi budaya organisasi dalam pengelolaan logistik non medis di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur. Transformasi budaya organisasi dipahami sebagai perubahan nilai, norma, dan praktik kerja yang memengaruhi efektivitas sistem logistik dalam institusi kesehatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus, melibatkan informan kunci seperti pejabat pengadaan, bendahara, perencana, dan staf logistik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, lalu dianalisis secara naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi ditandai oleh pergeseran dari sistem birokratis yang kaku menuju budaya kerja yang lebih kolaboratif, transparan, dan terintegrasi secara digital. Faktor-faktor pendorong meliputi kebijakan nasional dan daerah, perkembangan teknologi, serta kepemimpinan yang visioner. Meskipun perubahan membawa dampak positif terhadap efisiensi, akurasi, dan akuntabilitas sistem logistik non medis, tantangan tetap muncul, terutama resistensi dari sebagian pegawai dan keterbatasan dalam literasi digital. Proses transformasi ini juga dimaknai oleh informan sebagai pembaruan nilai kerja, pembentukan identitas profesional, dan peningkatan koordinasi antarunit. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sosialisasi budaya organisasi, peningkatan kapasitas SDM, dan dukungan kepemimpinan yang transformatif sebagai upaya untuk membangun sistem logistik yang responsif dan berkelanjutan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi institusi kesehatan lain dalam membangun tata kelola logistik non medis berbasis nilai budaya kerja yang adaptif dan profesional.

Kata Kunci: *transformasi budaya, organisasi, logistik non medis, institusi kesehatan, dinas kesehatan, kualitatif*

A. PENDAHULUAN

Dalam pelaksanaan pembangunan nasional, pemerintah membutuhkan sistem pengelolaan barang dan jasa yang efektif, efisien, dan akuntabel. Prinsip-prinsip pengadaan barang dan jasa sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas sebagai landasan utama dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Pada tingkat operasional, Dinas Kesehatan sebagai institusi publik

memiliki tanggung jawab strategis untuk memastikan ketersediaan barang dan jasa, termasuk non medis, demi mendukung keberlangsungan pelayanan kesehatan (Siallagan & Dwijatenaya, 2022).

Manajemen barang dan jasa merupakan bagian penting dari sistem logistik organisasi, mencakup proses perencanaan, pengadaan, penyimpanan, distribusi, hingga penghapusan barang. Pada Dinas Kesehatan, kebutuhan logistik tidak hanya terbatas pada peralatan medis dan obat-obatan, tetapi juga mencakup barang dan jasa non medis seperti alat tulis kantor, perlengkapan administrasi, makanan dan minuman, serta barang inventaris lainnya. Barang dan jasa non medis tersebut berperan penting dalam menunjang fungsi administrasi, pelayanan perkantoran, serta kenyamanan kerja bagi tenaga kesehatan dan staf lainnya (Ramadhan, 2020).

Meskipun kontribusi logistik non medis tidak bersifat klinis, kelancaran prosesnya sangat menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan kesehatan secara keseluruhan. Sayangnya, perhatian terhadap pengelolaan logistik non medis kerap kali masih bersifat marginal dan belum menjadi prioritas strategis dalam kebijakan organisasi. Padahal, ketidakseimbangan dalam perencanaan, distribusi, dan pengadaan barang non medis dapat menimbulkan gangguan signifikan terhadap kelangsungan operasional organisasi, termasuk terganggunya pelayanan terhadap masyarakat (Anggraeni, 2023).

Transformasi budaya organisasi menjadi salah satu kunci penting dalam mewujudkan sistem pengelolaan logistik non medis yang terintegrasi dan adaptif. Budaya kerja yang transparan, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan publik akan mendorong keteraturan dalam proses manajerial barang dan jasa. Sebaliknya, budaya birokratis yang kaku, kurang adaptif terhadap perubahan, serta lemahnya koordinasi antarunit kerja dapat menjadi penghambat utama tercapainya efisiensi pengelolaan logistik (Sedana et al., 2025).

Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur, transformasi budaya organisasi tampak melalui adaptasi terhadap sistem digital, pelibatan sumber daya manusia dalam proses perencanaan berbasis kebutuhan, serta peningkatan pemahaman terhadap siklus logistik. Namun demikian, dinamika sosial dan budaya organisasi yang melatarbelakangi praktik pengelolaan tersebut masih belum banyak diteliti secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana transformasi budaya organisasi memengaruhi pengelolaan logistik non medis di institusi kesehatan, serta bagaimana aspek-aspek sosial dan budaya membentuk pola kerja dan pengambilan keputusan di dalamnya.

Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menggali pengalaman, nilai, serta interpretasi para pelaku dalam sistem pengelolaan logistik non medis di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur, sekaligus memberikan kontribusi terhadap penguatan tata kelola barang dan jasa dalam perspektif budaya organisasi.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam fenomena transformasi budaya organisasi dalam pengelolaan logistik non medis di institusi kesehatan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali makna, pemahaman subjektif, serta dinamika sosial yang kompleks dan tidak dapat dijelaskan secara numerik. Dalam hal ini, fokus utama penelitian adalah memahami perubahan nilai, norma, kebiasaan kerja, serta praktik manajerial yang memengaruhi efektivitas pengelolaan barang dan jasa non medis di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur (Juita et al., 2025).

Jenis penelitian ini merupakan studi kasus dengan teknik wawancara mendalam (in-depth interview). Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami konteks budaya organisasi secara utuh dan menyeluruh. Lokasi penelitian ditentukan secara purposive, yaitu di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur, Provinsi Sulawesi Selatan, karena institusi ini memiliki peran penting dalam pelayanan kesehatan dan menunjukkan gejala adanya perubahan sistem dan budaya dalam pengelolaan logistik non medis (Fitrah, 2018).

Informan dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan keterlibatan langsung dan relevansi pengetahuan mereka terhadap sistem pengelolaan

logistik serta budaya kerja di lingkungan institusi tersebut. Informan utama meliputi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), Kepala Subbagian Perencanaan, Bendahara, serta staf pengadaan dan logistik yang secara aktif terlibat dalam perencanaan, pengadaan, dan pendistribusian barang dan jasa non medis (Nurhayati et al., 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan terbuka, guna menggali pengalaman, persepsi, serta nilai-nilai budaya yang membentuk perilaku kerja pegawai. Observasi partisipatif dilakukan untuk menangkap dinamika sosial dan pola interaksi kerja yang mencerminkan budaya organisasi. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen pendukung seperti SOP, DPA/RKA, RKBMD, nota pemesanan, dan berita acara serah terima barang sebagai bahan triangulasi data (Achjar et al., 2023).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis naratif, dengan tahapan berupa reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan untuk menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, khususnya yang berkaitan dengan aspek budaya organisasi dan praktik pengelolaan logistik. Penyajian data disusun dalam bentuk narasi tematik berdasarkan temuan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses verifikasi dan triangulasi antar data, guna menjamin keabsahan dan keakuratan interpretasi hasil penelitian (Ratnaningtyas et al., 2023).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Budaya Organisasi dalam Sistem Logistik Non Medis

Budaya organisasi dalam pengelolaan logistik non medis di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur menunjukkan transformasi yang kuat menuju tata kelola yang kolaboratif, sistematis, dan berbasis nilai. MU menyatakan bahwa pola kerja kolaboratif diperkuat melalui koordinasi antarbidang, yang diimplementasikan dengan kepatuhan terhadap aturan dan penerapan SOP secara konsisten. Praktik rutin seperti rekap kebutuhan dan penyusunan permintaan secara kolektif di awal bulan—seringkali dipercepat dengan komunikasi digital—menjadi bagian dari budaya kerja yang terbentuk dan berkontribusi terhadap percepatan proses serta minimalisasi kesalahan. Sebagaimana ungkapan informan MU berikut ini:

Budaya kerja di Dinas Kesehatan saat ini menunjukkan kecenderungan pada pola kerja kolaboratif yang terus ditingkatkan melalui penguatan koordinasi antar bidang, dengan nilai dominan berupa kepatuhan terhadap aturan dan penerapan SOP secara konsisten dalam setiap tahapan logistik non-medis. Proses pengelolaan logistik juga ditandai oleh kebiasaan rutin merekap kebutuhan dan menyusun permintaan secara kolektif di awal bulan, yang sering dipercepat melalui komunikasi digital. Budaya organisasi yang solid, didukung koordinasi dan pelaporan yang efektif, terbukti mempercepat proses pengadaan dan distribusi serta meminimalkan kesalahan, sementara miskomunikasi menjadi potensi hambatan. (MU, 22/07/2025)

AAg menekankan bahwa sistem e-katalog turut mendukung efisiensi budaya kerja, di mana nilai dominan yang dianut mencakup tanggung jawab, pemenuhan produk dalam negeri, dan ketepatan waktu. Budaya organisasi yang berpijak pada sistem baku dan regulasi menjadi landasan utama dalam menjalankan proses pengadaan dan distribusi logistik non medis (Firdaus, 2020). Sebagaimana ungkapan informan AAg berikut ini:

Budaya kerja di Dinas Kesehatan saat ini didukung oleh sistem e-katalog yang menyederhanakan dan mempercepat proses pengadaan, dengan nilai dominan seperti tanggung jawab, pemenuhan ketergantungan dalam negeri, kesesuaian terhadap petunjuk teknis, ketersediaan barang, dan ketepatan waktu. Seluruh aktivitas logistik dicatat secara sistematis untuk memudahkan pelaporan dan pemeriksaan, sementara

budaya organisasi yang dibangun berdasarkan sistem baku dan regulasi yang mengikat sangat memengaruhi cara kerja dalam pengadaan dan distribusi barang non medis. (AAg, 15/07/2025)

Senada dengan itu, FI menggambarkan bahwa kolaborasi lintas bidang dan komunikasi terbuka merupakan prinsip utama budaya kerja, yang tidak hanya mendukung efisiensi dan ketepatan waktu, tetapi juga menjamin kualitas layanan. Budaya organisasi dipahami sebagai kekuatan pendorong dalam penentuan prioritas kerja, pengambilan keputusan, hingga pengelolaan risiko dalam sistem logistik (Oloan Situmorang, 2022). Sebagaimana ungkapan informan FI berikut ini:

Budaya kerja di Dinas Kesehatan ditandai oleh kolaborasi tim lintas bidang dan komunikasi terbuka, yang bertujuan memastikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Dalam sistem kerja logistik non medis, prinsip utama yang dijunjung tinggi adalah efisiensi, ketepatan waktu, dan kualitas, termasuk pemilihan penyedia yang mampu memenuhi standar mutu. Pengelolaan logistik dilakukan melalui perencanaan dan pengaturan inventaris yang efektif, pengawasan pengiriman, koordinasi internal dan eksternal, serta evaluasi data untuk peningkatan efisiensi. Secara keseluruhan, budaya organisasi memberikan pengaruh besar terhadap proses pengadaan dan distribusi barang non medis, termasuk dalam penentuan prioritas kerja, pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan risiko. (FI, 08/07/2025)

Sementara itu, FS memaknai budaya kerja sebagai sesuatu yang kuat dan positif, tercermin dari lingkungan yang produktif dan nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, profesionalisme, dan inovasi. Ia melihat bahwa nilai-nilai tersebut melekat pada baik staf maupun pimpinan, serta terejawantah dalam kebiasaan yang mendukung efektivitas pengadaan dan distribusi logistik non medis. Sebagaimana ungkapan informan FS berikut ini:

Budaya kerja di Dinas Kesehatan saya pandang sangat kuat, tercermin dari lingkungan kerja yang produktif dan positif serta nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, tanggung jawab, dan inovasi yang melekat pada staf maupun pimpinan. Dalam sistem kerja logistik non-medis, prinsip dominan yang dijalankan adalah kerja sama, tanggung jawab, dan profesionalisme, yang tercermin dalam kebiasaan dan pola perilaku tertentu selama proses pengelolaan logistik. Budaya organisasi yang baik saya nilai berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengadaan dan distribusi barang non-medis dalam mencapai tujuan yang diharapkan. (FS, 01/07/2025)

Lebih jauh, AAn menegaskan bahwa budaya kerja di Dinas Kesehatan berlandaskan nilai-nilai berAKHLAK serta prinsip etika profesional seperti integritas, keadilan, dan loyalitas. Menurutnya, budaya organisasi yang kuat berkontribusi besar dalam menciptakan proses logistik yang efisien, transparan, dan akuntabel, yang pada akhirnya mendukung tujuan institusional (Jefri, 2018). Sebagaimana ungkapan informan AAn berikut ini:

budaya kerja di Dinas Kesehatan didasarkan pada nilai-nilai berAKHLAK, dengan prinsip dominan dalam kerja logistik non medis mencakup otonomi, integritas, keadilan, beneficence, non-maleficence, dan loyalitas. Kebiasaan kerja yang melekat dalam pengelolaan logistik adalah menjaga ketersediaan, efisiensi, dan efektivitas. Budaya organisasi yang kuat dan positif dinilai berkontribusi besar dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses pengadaan dan distribusi barang non medis. (AAn, 24/06/2025)

2. Dinamika Transformasi Budaya Organisasi

Transformasi budaya organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamika yang kompleks, mencerminkan respons adaptif terhadap berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pola kerja, sistem operasional, dan

struktur nilai di lingkungan kerja (Saputra, 2025). Para informan menggambarkan bahwa perubahan budaya organisasi tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui proses bertahap yang ditopang oleh intervensi struktural dan sosial dalam bentuk sosialisasi, pelatihan, serta kebijakan digitalisasi.

MU menegaskan bahwa perubahan budaya organisasi dipicu oleh tuntutan efisiensi, transparansi pemerintah pusat, serta perkembangan teknologi digital. Awalnya, perubahan hanya terasa pada unit-unit yang menerima pelatihan, tetapi seiring dengan perluasan sosialisasi, budaya kerja berbasis keterbukaan dan kerja tim menyebar ke seluruh bagian organisasi. Hal ini mencerminkan proses transformasi yang bersifat inklusif dan progresif. Sebagaimana ungkapan informan MU berikut ini:

Dalam beberapa tahun terakhir, budaya organisasi di Dinas Kesehatan mengalami perubahan signifikan dari pola yang sangat terstruktur menuju sistem yang lebih terbuka dan berbasis kerja tim, dipicu oleh tuntutan efisiensi, transparansi dari pemerintah pusat, dan perkembangan digitalisasi. Adaptasi terhadap perubahan ini dilakukan secara bertahap melalui sosialisasi dari pimpinan dan pelatihan, meskipun pelatihan hanya diikuti oleh pegawai tertentu. Awalnya dampak perubahan hanya dirasakan oleh unit yang mengikuti pelatihan, namun setelah dilakukan sosialisasi secara menyeluruh, dampaknya meluas ke seluruh unit kerja. (MU, 22/07/2025)

Selaras dengan itu, AAg menjelaskan bahwa dinamika perubahan budaya sangat terasa dalam pergeseran dari sistem manual menuju sistem elektronik melalui penggunaan e-katalog. Transformasi ini menjadi respons terhadap praktik-praktik birokrasi yang lamban dan rentan terhadap KKN. Meskipun pada awalnya dihadapkan pada tantangan adaptasi, kini e-katalog telah menjadi bagian dari budaya organisasi yang diterima secara luas dan diatur oleh regulasi dari pusat hingga daerah. Sebagaimana ungkapan informan AAg berikut ini:

Dalam beberapa tahun terakhir, terjadi perubahan budaya organisasi di Dinas Kesehatan dari sistem manual ke penggunaan e-katalog sebagai respons terhadap praktik KKN dan lambannya administrasi. Meskipun adaptasi awal terhadap sistem baru cukup menantang karena memerlukan pembiasaan, kini penggunaan e-katalog telah menjadi praktik yang lumrah dan diterapkan secara menyeluruh di seluruh unit, dengan dukungan regulasi dari tingkat pusat hingga daerah. (AAg, 15/07/2025)

Dari perspektif FI, transformasi budaya organisasi tidak hanya didorong oleh perkembangan teknologi, tetapi juga oleh faktor internal seperti pergantian kepemimpinan dan restrukturisasi organisasi. Perubahan ini berdampak langsung terhadap dinamika tim dan pola kerja yang memerlukan pemantauan berkala dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan adaptasi. Ia mencatat bahwa dampak perubahan bisa sangat bervariasi, tergantung pada konteks unit kerja dan cakupan kebijakan yang diterapkan. Sebagaimana ungkapan informan FI berikut ini:

Dalam beberapa tahun terakhir, budaya organisasi mengalami perubahan yang diarahkan pada peningkatan kinerja dan kepuasan masyarakat melalui adaptasi terhadap dinamika internal dan eksternal. Perubahan ini dipicu oleh faktor internal seperti pergantian kepemimpinan dan restrukturisasi organisasi, yang turut memengaruhi dinamika tim dan pola kerja. Proses adaptasi dilakukan secara berkelanjutan melalui pemantauan pelaksanaan, identifikasi area perbaikan, serta evaluasi efektivitas untuk mendukung penyesuaian yang diperlukan. Dampak dari perubahan ini pun bervariasi, tergantung pada sifat dan cakupan perubahan, baik menyeluruh maupun terbatas pada unit-unit tertentu. (FI, 08/07/2025)

Sementara itu, FS menyoroti peran perkembangan teknologi sebagai pemicu utama dalam transformasi budaya organisasi. Ia menyampaikan bahwa adaptasi dilakukan melalui pembelajaran terhadap aplikasi dan teknologi kerja yang kini telah meresap hingga ke tingkat subbagian. Hal ini

menunjukkan bagaimana transformasi budaya merambah semua lapisan organisasi melalui penyebaran kompetensi digital. Sebagaimana ungkapan informan FS berikut ini:

dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi perubahan budaya organisasi yang dipicu oleh perkembangan teknologi, yang mendorong adaptasi melalui pembelajaran mendalam terhadap teknologi dan aplikasi kerja, serta dirasakan secara menyeluruh hingga ke tingkat sub bagian di lingkungan kerja. (FS, 01/07/2025)

AAn menambahkan bahwa transformasi budaya diarahkan untuk menyelaraskan kerja organisasi dengan visi dan misi lembaga serta pemerintah daerah. Adaptasi berlangsung melalui sosialisasi dan edukasi yang berjenjang dan sistematis, dengan penekanan pada nilai loyalitas sebagai dasar komitmen terhadap perubahan. Perubahan ini dirasakan secara menyeluruh dan memperkuat kesatuan nilai dalam pelaksanaan tugas. Sebagaimana ungkapan informan AAn berikut ini:

transformasi budaya organisasi dalam beberapa tahun terakhir diarahkan untuk mendukung visi dan misi organisasi serta kabupaten, dipicu oleh faktor internal dan eksternal yang menuntut penyesuaian. Adaptasi terhadap perubahan dilakukan melalui sosialisasi dan edukasi berjenjang, dan perubahan tersebut dirasakan secara menyeluruh di seluruh unit kerja dengan menjunjung tinggi nilai loyalitas sebagai landasan pelaksanaan. (AAn, 24/06/2025)

Dinamika transformasi budaya organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur adalah proses multilevel yang melibatkan penyesuaian teknologi, kepemimpinan, sistem nilai, dan pola interaksi. Transformasi ini bergerak dari pola birokratis yang kaku menuju sistem kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan terintegrasi secara digital. Dukungan regulatif, kepemimpinan yang adaptif, dan proses pembelajaran organisasi menjadi fondasi penting dalam menciptakan perubahan budaya yang berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kualitas pengelolaan logistik non medis secara keseluruhan (Bryan Givan et al., 2025).

3. Faktor Pendorong dan Penghambat Transformasi Budaya

Transformasi budaya organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur tampak dipengaruhi oleh kombinasi faktor eksternal dan internal yang saling terkait. Faktor pendorong utama berasal dari kebijakan pemerintah pusat dan daerah, serta tuntutan perkembangan teknologi digital yang mewajibkan modernisasi sistem kerja. Informan MU dan AAg menunjukkan bahwa regulasi dan kebijakan berjenjang memainkan peran strategis dalam mendorong institusi untuk meninggalkan sistem manual menuju digitalisasi melalui penerapan e-katalog dan sistem pengadaan elektronik. Perubahan ini juga diperkuat dengan program pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM, yang menjadi instrumen untuk meningkatkan kesiapan dan kompetensi pegawai menghadapi era digital. Sebagaimana ungkapan informan MU dan AAg berikut ini:

Transformasi budaya di institusi ini didorong oleh regulasi dari tingkat pusat hingga daerah serta tuntutan penerapan digitalisasi, yang diperkuat melalui program pelatihan peningkatan kapasitas SDM dan pengawasan internal oleh pimpinan. Meskipun pimpinan merespons perubahan secara positif, proses adaptasi menghadapi kendala, terutama penolakan dari pegawai lama yang kesulitan beralih dari sistem manual ke digital, sehingga beberapa di antaranya merasa terbebani dengan sistem kerja yang baru. (MU, 22/07/2025)

Transformasi budaya di institusi ini didorong oleh rendahnya minat pegawai terhadap teknologi digital, yang memicu kebutuhan peningkatan kapasitas dan perubahan budaya kerja. Proses perubahan tersebut diperkuat oleh program dan kebijakan berjenjang dari pusat hingga daerah, meskipun pada awalnya menghadapi kendala akibat kebiasaan menggunakan sistem manual. Namun demikian, respons pegawai dan pimpinan terhadap perubahan budaya organisasi secara umum sangat positif. (AAG, 15/07/2025)

Selain faktor struktural, kepemimpinan yang visioner dan transformatif muncul sebagai kekuatan kunci sebagaimana ditunjukkan oleh informan FI, yang menyebutkan bahwa dukungan melalui pelatihan, mentoring, serta dorongan kepemimpinan berorientasi perubahan turut mempercepat proses transformasi budaya. Informan AAn juga menekankan bahwa komitmen ASN yang tinggi terhadap arahan pimpinan menjadi faktor internal yang memperkuat keberhasilan adaptasi budaya organisasi. Sebagaimana ungkapan informan FI dan AAn berikut ini:

Transformasi budaya di institusi ini didorong oleh kepemimpinan yang visioner dan transformatif serta diperkuat melalui program pengembangan karyawan seperti pelatihan, peningkatan keterampilan, dan mentoring yang meningkatkan kapasitas dan adaptabilitas pegawai. Namun, proses perubahan ini menghadapi berbagai kendala, termasuk lemahnya sistem pengukuran kinerja, kurangnya kepemimpinan yang efektif, serta ketergantungan pada individu tertentu. Respon terhadap perubahan pun beragam, di mana sebagian pegawai atau pimpinan menunjukkan kurangnya pemahaman, kesadaran, dan keterlibatan dalam proses transformasi budaya organisasi. (FI, 08/07/2025)

transformasi budaya organisasi didorong oleh kombinasi faktor eksternal dan internal serta diperkuat melalui program dan kebijakan yang selaras dengan arahan dari berbagai tingkat pemerintahan. Perubahan ini tidak menimbulkan kendala berarti karena ASN siap menjalankan tugas sesuai arahan pimpinan, dan respons dari pegawai maupun pimpinan terhadap perubahan bersifat positif dengan komitmen menjalankannya sesuai ketentuan yang berlaku. (AAn, 24/06/2025)

Namun demikian, proses transformasi tidak berjalan tanpa hambatan. Beberapa faktor penghambat yang muncul mencakup penolakan dari pegawai lama, rendahnya minat terhadap teknologi digital, serta keragaman dalam pemahaman dan keterlibatan pegawai terhadap nilai-nilai perubahan. Ketergantungan pada individu tertentu, lemahnya sistem evaluasi kinerja, dan inkonsistensi kebijakan juga memperumit proses internalisasi budaya baru. Hambatan-hambatan ini menegaskan pentingnya pendekatan adaptif dan kolaboratif dalam mengelola transformasi budaya organisasi secara menyeluruh. Sebagaimana ungkapan informan FS berikut ini:

transformasi budaya organisasi didorong oleh perkembangan teknologi, perubahan kepemimpinan, dan kebutuhan institusi, serta diperkuat oleh program atau kebijakan tertentu meskipun masih terbatas. Namun, proses perubahan ini menghadapi hambatan berupa perubahan kebijakan dan beragamnya respons dari pegawai serta pimpinan, mulai dari penerimaan positif hingga penolakan. (FS, 01/07/2025)

Keberhasilan transformasi budaya sangat ditentukan oleh sinergi antara arah kebijakan, kesiapan struktural dan fungsional, serta kemampuan institusi membangun budaya kerja baru yang partisipatif, responsif, dan adaptif terhadap perubahan zaman (Nur Faliza et al., 2025).

4. Dampak Transformasi Budaya terhadap Efektivitas Sistem Logistik

Berdasarkan pernyataan para informan, transformasi budaya organisasi dalam pengelolaan logistik non medis di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur memberikan dampak yang signifikan terhadap efektivitas sistem logistik, baik secara langsung maupun tidak langsung. Para informan menyampaikan bahwa pergeseran budaya dari sistem manual menuju digital secara umum meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam seluruh proses logistik, mulai dari perencanaan, pengadaan, hingga distribusi (Kushariyadi & Apriyanto, 2025).

MU dan AAg menekankan bahwa penerapan sistem digital dan peningkatan koordinasi telah menjadikan pengelolaan logistik lebih terarah, efisien, dan akurat. Informasi stok dan pengadaan menjadi lebih terbuka dan terpantau, sehingga memudahkan pengambilan keputusan dan pengawasan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sebagaimana ungkapan informan MU dan AAg berikut ini:

Perubahan budaya organisasi berdampak positif terhadap seluruh aspek pengelolaan logistik non medis, mulai dari perencanaan, pengadaan, hingga distribusi. Peningkatan koordinasi, penerapan sistem digital, dan kerja kolaboratif menjadikan proses lebih tepat sasaran, efisien, terjadwal, serta meningkatkan akurasi data dibandingkan sistem manual sebelumnya. (MU, 22/07/2025)

Perubahan budaya organisasi dari sistem manual ke digital memberikan dampak positif terhadap perencanaan, pengadaan, dan distribusi logistik non medis, terutama melalui peningkatan keterbukaan informasi, efektivitas distribusi, serta kemudahan pengawasan yang didukung oleh keselarasan data stok dan pencatatan keuangan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja logistik. (AAg, 15/07/2025)

FI menambahkan bahwa transformasi budaya juga mengubah pola kerja dengan menekankan efisiensi, kerja sama tim, dan komunikasi yang efektif, yang berdampak langsung pada percepatan proses dan penghematan anggaran. Ia mencatat adanya peningkatan kinerja, seperti percepatan waktu distribusi hingga 30% dan pengurangan biaya pengadaan, sebagai bukti konkret keberhasilan transformasi ini. Sebagaimana ungkapan informan FI berikut ini:

Perubahan budaya organisasi berdampak positif terhadap perencanaan dan pengelolaan logistik non-medis dengan mendorong penyesuaian proses dan prosedur kerja guna meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Budaya kerja yang menekankan efisiensi, kerja sama, dan komunikasi efektif telah mempercepat proses pengadaan serta distribusi logistik, ditunjukkan dengan peningkatan kinerja seperti percepatan waktu pengiriman hingga 30% dan pengurangan biaya dalam pengadaan barang dan jasa non-medis. (FI, 08/07/2025)

FS menggarisbawahi pentingnya respons individu terhadap perubahan budaya. Respons positif memperkuat efektivitas sistem logistik melalui pemanfaatan teknologi, sementara respons negatif dapat menjadi hambatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sebagaimana ungkapan informan FS berikut ini:

perubahan budaya organisasi berdampak signifikan terhadap perencanaan, pengadaan, dan distribusi logistik non medis. Keberhasilan perubahan tersebut sangat bergantung pada respons yang diberikan; respons positif memungkinkan sistem berjalan efektif dan meningkatkan fleksibilitas serta efisiensi layanan melalui pemanfaatan teknologi, sedangkan respons negatif justru menghambat pencapaian tujuan organisasi. (FS, 01/07/2025)

Sementara itu, AAn melihat bahwa meskipun perencanaan dan pengadaan tetap mengikuti prosedur formal, transformasi budaya berkontribusi pada peningkatan etos kerja, tanggung jawab, dan integritas pegawai dalam pelaksanaan distribusi logistik. Hal ini berdampak pada peningkatan keandalan dan profesionalisme dalam pengelolaan logistik non medis. Sebagaimana ungkapan informan AAn berikut ini:

perubahan budaya organisasi tidak berdampak langsung pada proses perencanaan dan pengadaan logistik non medis karena keduanya tetap dijalankan sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku. Namun, perubahan budaya kerja yang positif berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas distribusi logistik dengan mendorong kinerja pegawai, serta memperkuat pelaksanaan tugas yang bertanggung jawab, berintegritas, dan loyal, sehingga turut meningkatkan pelayanan logistik secara keseluruhan. (AAn, 24/06/2025)

Dampak transformasi budaya terhadap sistem logistik non medis menunjukkan hasil yang positif, baik dalam bentuk efisiensi operasional, ketepatan layanan, maupun perbaikan kualitas SDM. Perubahan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif menjadi landasan penting dalam

menciptakan sistem logistik yang responsif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan kesehatan yang berkualitas (Metris et al., 2025).

5. Persepsi dan Interpretasi terhadap Nilai dan Praktik Kerja

Transformasi budaya organisasi dalam pengelolaan logistik non medis di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur dimaknai oleh para informan tidak hanya sebagai perubahan struktural, tetapi juga sebagai proses pembentukan nilai dan praktik kerja baru yang berdampak luas terhadap profesionalisme, efektivitas kerja, dan identitas organisasi.

Informan MU menekankan bahwa perubahan budaya ini bermakna positif baik secara pribadi maupun profesional. Transformasi nilai kerja dinilai memberi ruang partisipasi lebih luas, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan memperkuat tanggung jawab individu dalam menjalankan tugas. Bagi MU, adaptasi terhadap nilai dan sistem baru memang sempat menimbulkan ketegangan, namun hal tersebut teratasi melalui pendekatan komunikatif dari pimpinan dan pelatihan teknis yang intensif. Dalam pandangannya, budaya organisasi yang efektif harus dibangun melalui keteladanan pimpinan, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan keterbukaan terhadap umpan balik. Sebagaimana ungkapan informan MU berikut ini:

Perubahan budaya organisasi saya maknai secara positif baik secara pribadi maupun profesional, karena memberi ruang partisipasi, mendorong pembelajaran, dan memperkuat tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja logistik yang efektif dan efisien. Meskipun sempat menimbulkan ketegangan akibat penyesuaian nilai dan sistem baru, proses adaptasi terbantu melalui sosialisasi pimpinan dan pelatihan. Untuk mendukung efektivitas pengelolaan logistik, budaya organisasi idealnya dibangun melalui keteladanan pimpinan, pelatihan berkelanjutan, keterbukaan terhadap masukan, dan sistem penghargaan berbasis kinerja. (MU, 22/07/2025)

Senada dengan itu, AAg memandang bahwa perubahan nilai dan praktik kerja mencerminkan tuntutan zaman. Ia memaknai transformasi budaya sebagai proses reflektif yang mendorong pembentukan cara kerja yang lebih efisien dan profesional. Ketegangan yang muncul selama transisi dipahami sebagai bagian dari dinamika perubahan, yang pada akhirnya dapat diatasi dengan adaptasi bertahap dan komitmen bersama. Komitmen ini dianggap penting sebagai fondasi nilai bersama dalam mendukung kinerja logistik. Sebagaimana ungkapan informan AAg berikut ini:

Perubahan budaya organisasi saya maknai sebagai langkah penting dalam mengikuti perkembangan zaman, yang mendorong refleksi diri serta penerapan nilai kerja yang lebih efektif dan efisien. Meskipun sempat menimbulkan ketegangan dan penyesuaian nilai di antara pegawai, proses transformasi ini pada akhirnya dapat diterima melalui adaptasi bertahap. Oleh karena itu, pembentukan budaya organisasi sebaiknya didasarkan pada komitmen bersama guna mendukung efektivitas pengelolaan logistik. (AAg, 15/07/2025)

Sementara itu, FI menekankan bahwa perubahan nilai, norma, dan praktik kerja sangat memengaruhi cara berpikir dan berinteraksi antarindividu. Bagi FI, transformasi budaya berdampak langsung terhadap peningkatan kepuasan pelanggan dan kinerja logistik. Namun, ia juga menyoroti sisi emosional dari transformasi ini, seperti ketakutan akan peran baru, ketidaknyamanan, dan perlunya peningkatan kesadaran diri. Oleh karena itu, menurut FI, komunikasi yang efektif dan kerja lintas bidang sangat penting untuk mendukung pembentukan nilai kerja baru yang kolaboratif. Sebagaimana ungkapan informan FI berikut ini:

Perubahan budaya organisasi saya maknai sebagai hal penting secara pribadi maupun profesional karena memengaruhi cara berpikir, perilaku kerja, dan interaksi antarindividu. Dalam konteks logistik, perubahan norma, nilai, dan praktik kerja dinilai berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan konsumen. Namun, proses transformasi budaya juga memunculkan ketegangan akibat penyesuaian nilai, ketidaknyamanan, ketakutan akan perubahan peran, dan perlunya peningkatan

kesadaran diri. Oleh karena itu, budaya organisasi idealnya dibentuk melalui komunikasi yang efektif, kerja sama lintas bidang, dan pengembangan prosedur yang mendukung kolaborasi dalam pengelolaan logistik. (FI, 08/07/2025)

FS menyatakan bahwa persepsi terhadap perubahan budaya sangat tergantung pada nilai-nilai konstruktif yang ditawarkan dalam proses tersebut. Meskipun penyesuaian nilai seringkali menimbulkan ketegangan, hal tersebut dipandang sebagai respons normal dalam dinamika perubahan organisasi. Untuk itu, FS menekankan pentingnya keterbukaan informasi, dukungan tim, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif sebagai modal utama dalam membentuk nilai kerja baru yang produktif. Sebagaimana ungkapan informan FS berikut ini:

perubahan nilai, norma, atau praktik kerja di bidang logistik perlu direspon secara positif selama memberikan dampak yang konstruktif bagi kinerja organisasi. Dalam proses transformasi budaya, ketegangan dan penyesuaian nilai antarpegawai merupakan bagian dari adaptasi yang wajar. Oleh karena itu, budaya organisasi idealnya dibentuk melalui keterbukaan informasi, dukungan tim, lingkungan kerja yang positif, dan ruang pengembangan individu guna mendukung pengelolaan logistik yang lebih efektif. (FS, 01/07/2025)

Berbeda dengan informan lainnya, AAn memaknai transformasi budaya sebagai proses yang berjalan secara harmonis dan minim konflik. Ia menilai bahwa selama transformasi berlangsung, profesionalisme dan kepatuhan terhadap aturan tetap dijaga oleh seluruh pegawai, sehingga ketegangan tidak muncul. Baginya, nilai dan praktik kerja baru seharusnya menjadi perekat sosial, menciptakan identitas bersama, dan menjadi pedoman dalam menjaga koordinasi serta mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks logistik, nilai-nilai seperti transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas menjadi pilar penting dalam membentuk budaya kerja yang sehat dan fungsional. Sebagaimana ungkapan informan AAn berikut ini:

perubahan budaya organisasi yang positif sebagai hal yang penting baik secara pribadi maupun profesional karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Transformasi nilai, norma, dan praktik kerja di bidang logistik dipahami sebagai proses yang harus dijalankan secara bijaksana, adil, serta mencerminkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas. Selama proses perubahan berlangsung, tidak terjadi ketegangan antarpegawai karena profesionalisme dan kepatuhan terhadap aturan tetap dijaga. Menurut saya, budaya organisasi idealnya menjadi perekat sosial, identitas bersama, dan pedoman perilaku yang mampu mendukung koordinasi serta pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam pengelolaan logistik yang lebih efektif. (AAn, 24/06/2025)

Transformasi budaya organisasi harus dimaknai secara holistik—tidak hanya sebagai perubahan prosedural, tetapi sebagai pembaruan nilai yang membentuk identitas kerja, etos profesional, dan hubungan sosial dalam organisasi. Pemaknaan ini mencerminkan pemahaman mendalam akan pentingnya nilai-nilai kerja baru yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas (Aromatica et al., 2024).

D. KESIMPULAN

Transformasi budaya organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur membawa dampak signifikan terhadap pengelolaan logistik non medis. Budaya kerja yang sebelumnya kaku dan birokratis telah berkembang menjadi lebih kolaboratif, terbuka, dan berbasis teknologi digital. Perubahan ini dipicu oleh kebijakan dari pusat hingga daerah, perkembangan teknologi informasi, serta kepemimpinan yang responsif terhadap dinamika internal dan eksternal organisasi. Hasilnya adalah peningkatan efisiensi, transparansi, dan akurasi dalam proses perencanaan, pengadaan, hingga distribusi logistik.

Meskipun transformasi ini memberi dampak positif, proses adaptasi tidak berjalan tanpa tantangan. Ketegangan dan resistensi muncul terutama dari pegawai yang kesulitan beralih dari sistem manual ke digital. Beberapa kendala seperti rendahnya literasi digital, ketergantungan pada individu tertentu, dan lemahnya sistem monitoring kinerja turut menghambat proses perubahan. Meski begitu, sebagian besar pegawai dan pimpinan menunjukkan respons positif, terutama ketika perubahan disertai dengan pelatihan, dukungan regulatif, dan arahan yang jelas dari pimpinan.

Agar transformasi budaya ini berjalan optimal dan berkelanjutan, institusi perlu memperkuat sistem sosialisasi dan edukasi budaya organisasi yang menyentuh seluruh lapisan pegawai. Kepemimpinan yang komunikatif dan inspiratif sangat dibutuhkan sebagai penggerak utama perubahan. Selain itu, evaluasi kinerja harus diperluas dengan memasukkan indikator-indikator budaya seperti kerja sama, akuntabilitas, dan keterbukaan informasi. Dukungan terhadap adaptasi teknologi juga menjadi kunci penting agar seluruh proses pengelolaan logistik non medis dapat berjalan secara fleksibel, efisien, dan merata.

Dalam jangka panjang, membangun budaya organisasi yang kolaboratif, partisipatif, dan berbasis nilai-nilai integritas dan loyalitas akan memperkuat kinerja institusi. Praktik-praktik baik yang telah terbukti efektif di Dinas Kesehatan Kabupaten Luwu Timur juga dapat dijadikan model bagi institusi kesehatan lainnya dalam upaya mewujudkan sistem logistik yang lebih profesional dan berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Achjar, K. A. H., Rusliyadi, M., Zaenurrosyid, A., Rumata, N. A., Nirwana, I., & Abadi, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif: Panduan Praktis untuk Analisis Data Kualitatif dan Studi Kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Anggraeni, F. S. (2023). *Al-Matin Adaptive Capability: Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia).
- Aromatica, D., Madubun, H., Sitriwanti, M., Kusnadi, I. H., Mulyapradana, A., Harsono, I., Yuza, E., Hendrayady, A., Pangestu, P. L. D., & Citra, A. (2024). *The Magic Of Thinking Big in Public Administration*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Bryan Givan, S. E., Pancasilawan, D. R. B. H., & SH, M. M. (2025). *Dasar-Dasar Manajemen: Prinsip, Praktik, dan Aplikasi di Era Modern*. Takaza Innovatix Labs.
- Firdaus, V. (2020). *Prosedur Pengadaan Aset Tetap Pada Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Universitas Jenderal Soedirman*.
- Fitrah, M. (2018). *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Jefri, R. (2018). *Peran Pengendalian Internal Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Dengan Good Governance*. Universitas Hasanuddin.
- Juita, F., Effendi, M., & Maryam, S. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif: Penelitian Kualitatif untuk Menilik berbagai Fenomena Sosial*. Penerbit NEM.
- Kushariyadi, K., & Apriyanto, A. (2025). *Manajemen Logistik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Metris, D., Rasyiddin, A., & Rismanto, C. (2025). *Era Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Transformasi dan Inovasi di Dunia Digital*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Nur Faliza, S. E., Ardianto, R. E., SE, M. M., & Ahmad Gunawan, L. C. (2025). *Organizational Culture 4.0: Membangun Budaya Kerja di Era Digital*. Takaza Innovatix Labs.
- Nurhayati, N., Apriyanto, A., Ahsan, J., & Hidayah, N. (2024). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Oloan Situmorang, M. M. (2022). *Manajemen SDM (Kajian Implementasi Struktur Organisasi, Motivasi, Pengambilan Keputusan, dan Kinerja Karyawan)*. Seval Literindo Kreasi.
- Ramadhan, F. (2020). Manajemen Logistik Alat Kesehatan di Puskesmas. *HIGELA (Journal of Public Health Research and Development)*, 4(2), 212–222.

- Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Aminy, M. H., Saputra, N., Kahidir, & Jahja, A. S. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Saputra, A. (2025). *Budaya Organisasi Di PCNU Kabupaten Banyumas (Analisis Perspektif Competing Values Framework (CVF) Robert E. Quinn Melalui Sistem Informasi Pengelolaan Nabdlatul Ulama (SIPNU))*. Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
- Sedana, I. W. A., Widnyani, I. A. P. S., Girindra, I. A. G., Saraswati, N. M. A. I., Ekayasa, I. P. G. J., Rahayu, N. M. P., Sapariati, A., Astawa, I. B., Sugiarta, I. W. A., & Unilawati, P. (2025). *Efisiensi Pelayanan Publik di Era Kecerdasan Buatan*. Penerbit Widina.
- Siallagan, R., & Dwijatenaya, I. B. M. A. (2022). Analisis Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik (E-Procurement) Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 Pada Pemerintah Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(2), 112–124.