



Peran Pimpinan pada Kinerja Pegawai

Nadhila Azmi Amatullah ¹✉

¹Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu Keolahragaan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 11 Januari

2019

Disetujui 21 April 2019

Dipublikasikan 30 April

2019

Keywords:

Role of Leaders, Employee
Performance

DOI:

<https://doi.org/10.15294/higeia/v3i2/24935>

Abstrak

Pada tahun 2012 terjadi pergantian kepemimpinan di Puskesmas Ngesrep. Kemudian, setelahnya peringkat kinerja Puskesmas Ngesrep selalu menurun dalam lima tahun terakhir, pada tahun 2012 peringkat 3, 2013 peringkat 6, 2014 peringkat 20, 2015 peringkat 27, 2016 peringkat 32. Pemberdayaan sumber daya manusia yaitu pegawai dapat dijadikan instrumen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan tahun 2018 ini bertujuan untuk mengetahui peran pimpinan Puskesmas Ngesrep terhadap pencapaian kinerja pegawainya. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Informan dalam penelitian ini berjumlah 11 orang yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara mendalam. Data dalam penelitian ini dianalisis secara kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, dan koordinasi sudah dilakukan namun perlu ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya sehingga mengurangi kesimpangsiuran arahan. Pimpinan masih belum cukup berani dan tegas dalam berinovasi dan menghadapi pegawai. Supervisi pada hasil kerja pegawai untuk menunjang perbaikan pengawasan belum berkala. Simpulan dari penelitian ini yaitu beberapa peran pimpinan masih perlu ditingkatkan untuk menunjang kinerja pegawai.

Abstract

After the replacement of head at Puskesmas Ngesrep in 2012 their performance ratings had always declined in the last five years, in 2012 ranked 3rd, 2013 ranked 6th, 2014 ranked 20th, 2015 ranked 27th, 2016 ranked 32. Employees could be used as instrument to improve organizational performance. The purpose of this study that conducted in 2018 was to determine the role of Puskesmas Ngesrep leaders in achieving of employee performance. The type of research was qualitative descriptive. The informants were 11 people who were selected by purposive sampling technique. Data collection techniques with in-depth interviews. Data were analyzed qualitatively. The results of the study showed that the motivation, and coordination have been done but needs improving their quality and quantity to reduce the confusion of direction. The leadership was not brave and firm enough to innovated and faced employees. Supervision of employee performance for improving evaluation has not been periodic yet. The conclusions from this study were the several role of Leaders need to be improved to support employee performance.

© 2019 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung F5 Lantai 2 FIK Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: nadhilaazmik@gmail.com

PENDAHULUAN

Pembangunan kesehatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap warga Negara Indonesia merupakan salah satu bagian penting dari Pembangunan Nasional. Berbagai upaya kesehatan secara menyeluruh, berjenjang dan terpadu diselenggarakan untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan nasional. Melalui peningkatan jaminan kesehatan, peningkatan akses dan mutu Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) dan Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjutan (FKRTL) yang didukung dengan penguatan sistem kesehatan dan peningkatan pembiayaan kesehatan, dilakukannya fokus dari kebijakan pembangunan kesehatan dalam Renstra Kementerian Kesehatan Tahun 2015-2019 berupa penguatan upaya kesehatan dasar yang berkualitas dimana Puskesmas menjadi gerbang utama dalam penyelenggaraan upaya kesehatan dasar. Sehingga kemudian dilakukan adanya penilaian kinerja Puskesmas oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang pada khususnya, sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas fasilitas pelayanan kesehatan di Kota Semarang.

Kinerja Puskesmas dalam penilaian kinerja Puskesmas Kota Semarang meliputi Manajemen, Program Pokok, dan Inovasi. Berdasarkan hasil penilaian kinerja Puskesmas oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang, diketahui bahwa Puskesmas Ngesrep pada tahun 2016 mengalami penurunan skor kinerja menjadi 8630 dari sebelumnya (2015) mendapatkan jumlah skor 8726. Adapun rincian penilaiannya yaitu 4937 untuk Program Pokok, 2588 untuk Manajemen dan 1106 untuk Inovasi. Peringkat kinerja Puskesmas Ngesrep selalu menurun dalam lima tahun terakhir dimana pada tahun 2012 peringkat 3, 2013 peringkat 6, 2014 menduduki peringkat 20 menjadi peringkat 27 pada tahun 2015, dan kembali menurun pada tahun 2016 menjadi peringkat 32 (Dinkes Kota Semarang, 2017).

Hasil penelitian Failasufa (2015) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kepemimpinan antara Puskesmas dengan

penilaian kinerja rendah dan tinggi ($p = 0.002$). Menurutnya, Puskesmas yang mengalami penurunan penilaian kinerja disebabkan karena belum maksimalnya kepala puskesmas dalam menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan. Pada puskesmas Ngesrep, penurunan kinerja tersebut terjadi dalam satu kepemimpinan dari Kepala Puskesmas dan Kepala Tata Usaha di Puskesmas Ngesrep. Kedua pejabat tersebut adalah pimpinan yang diakui oleh pegawai di Puskesmas Ngesrep yang sudah menjabat bersama sejak tahun 2012 hingga sekarang.

Berdasarkan penelitian Setiawan (2018) pemberdayaan sumber daya manusia yaitu pegawai dapat dijadikan instrumen untuk meningkatkan kinerja organisasi, dimana hal tersebut membutuhkan dukungan seperti peran pemimpin dan lainnya. Menurut penelitian Triyanto (2017), 3 dari 4 indikator kinerja petugas Puskesmas Ngesrep dengan metode *Balanced Scorecard*, belum terlaksana dengan maksimal. Berdasarkan studi pendahuluan, diketahui bahwa masih sering terjadi kekurangan target mendekati deadline pengumpulan Penilaian Kinerja Puskesmas oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang. Beberapa pegawai cenderung sering lupa dan menunda pekerjaan apabila tidak diingatkan oleh pimpinan Puskesmas. Hal tersebut menunjukkan kemandirian beberapa pegawai masih kurang, sebab masih sangat bergantung dengan pimpinan Puskesmas.

Berdasarkan hasil wawancara, ternyata memang dalam pelaksanaan pemantauan langsung yang dilakukan secara berkala hanya untuk mengecek kehadiran pegawai saja. Sedangkan dalam pelaksanaan pemantauan hasil kerja pegawai belum dapat dilakukan secara berkala karena terkendala situasi di Puskesmas yang sangat padat kegiatannya. Keadaan ini tidak sesuai dengan teori Azwar (2010) bahwa dalam pelaksanaan supervisi yang baik harus dilakukan secara berkala. Sehingga harapannya dengan dilakukan supervisi secara berkala di Puskesmas akan mencegah terjadinya kesalahan yang berkepanjangan, karena dalam supervisi apabila menemukan penyimpangan harus segera diatasi.

Peran seorang pemimpin sangat besar dalam mendorong pegawai supaya dengan kesadaran yang tinggi mau bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Ismail, 2008). Menurut Azwar (2010) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Administrasi Kesehatan, menjelaskan mengenai berbagai peran dari pimpinan. Tugas seorang pimpinan pada dasarnya adalah melakukan upaya sedemikian rupa sehingga dapat memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab. Agar hal ini berjalan dengan baik, ia harus mengkomunikasikan ide ataupun gagasannya pada bawahan. Sehingga kemudian dengan kepemimpinan yang dimilikinya mampu mengarahkan, supervisi dan mengawasi bawahan sedemikian rupa sehingga tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu peran pimpinan kesehatan yaitu meliputi motivasi, komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, pengawasan dan supervisi.

Berdasarkan Sriwidodo (2010) dalam penelitiannya, menunjukkan bahwa peran motivasi pemimpin penting bagi pegawai dimana motivasi yang semakin tinggi memberikan penguatan terhadap keinginan yang mengarah pada tercapainya prestasi kerja yang semakin baik serta mengarahkan sikap perilaku individu dalam mencapai tujuan. Upaya pemberian arahan yang optimal dari pimpinan dapat menunjang pelaksanaan kerja sebagian pegawai sesuai dengan harapan (Ningrum, 2013). Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan supervisi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sembiring (2015), Rahawarin (2015), Padmawati (2013).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada variable bebas penelitian yaitu motivasi, komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, pengawasan dan supervisi yang telah dilakukan oleh pimpinan di Puskesmas Ngesrep yang dilakukan pada tahun 2018. Penelitian ini menggunakan teori terbaru dari Azwar (2010) dimana terdapat satu variabel baru yaitu supervisi pemimpin. Oleh sebab itu, tujuan dari

penelitian ini adalah untuk mengetahui peran pimpinan Puskesmas Ngesrep dalam hal motivasi, komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, pengawasan, dan supervisi terhadap pencapaian kinerja pegawainya.

METODE

Fokus penelitian yaitu pada peran pimpinan dalam hal motivasi, komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, pengawasan, dan supervisi yang telah dilakukan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Ngesrep. Keberhasilan motivasi dapat dicapai apabila dalam suatu organisasi memiliki visi bersama, dan pekerjaan yang dilakukan pegawainya sesuai dengan kemampuan. Sedangkan keberhasilan komunikasi pimpinan antara lain yaitu, adanya kejelasan perintah, bimbingan, komunikasi terbuka, koordinasi, dan penghargaan atau perhatian. Indikator-indikator kepemimpinan yaitu kemampuan analitis, ketrampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar, dan ketegasan. Kemudian, pengarahan yang baik yaitu apabila adanya kesatuan perintah, kelengkapan informasi.

Dalam penelitian ini, pengawasan adalah proses kegiatan penilaian dan koreksi terhadap penampilan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dalam hal ini fungsi *feedback* sangat penting dan harus mudah dimengerti untuk menyusun rekomendasi dan perbaikan di masa depan. Sedangkan supervisi adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan, sehingga apabila terdapat penyimpangan dapat langsung diatasi. Supervisi harus dilakukan secara berkala, dan bersifat edukatif.

Pada penelitian ini menggunakan jenis dan rancangan penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Apabila membutuhkan informasi lebih lanjut maka dilakukan teknik *snowball sampling* dimana jumlah informan dapat semakin banyak untuk dapat memberikan data yang memuaskan dalam penelitian.

Sumber informasi diperoleh dari informan utama yang terdiri dari 2 pimpinan di Puskesmas Ngesrep, 7 informan triangulasi yang merupakan pegawai PNS di Puskesmas Ngesrep yang dianggap paling mengetahui mengenai pimpinan Puskesmas, dan 2 informan triangulasi sebagian dari Dinas Kesehatan Kota Semarang. Teknik pengambilan data primer pada informan dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*). Dalam proses pengumpulan informasi bila tidak ditemukan lagi varian informasi baru, maka pengumpulan informasi dianggap selesai.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadi instrumen atau alat penelitian utama. Sehingga, peneliti dapat ikut berpartisipasi langsung untuk menggali lebih dalam, mengamati dan menganalisis dengan menggunakan panduan wawancara mengenai permasalahan dalam pelaksanaan peran motivasi, komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, pengawasan, dan supervisi yang telah dilakukan. Selain itu, peneliti juga menggunakan alat seperti buku catatan, alat tulis, perekam, dan kamera sebagai instrumen pendukung dalam penelitian ini.

Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kredibilitas data (validitas internal) dengan triangulasi sumber. Hal ini dilakukan dengan membandingkan hasil temuan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi pada informan utama dengan informan triangulasinya. Uji dependabilitas (reliabilitas) data dalam penelitian ini dengan menunjukkan jejak aktivitas di Puskesmas Ngesrep dan mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian terhadap penelitian. Uji transferabilitas (validitas eksternal / generalisasi) adalah hasil penelitiannya dapat diterapkan ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Maka dari itu, agar orang lain dapat memahami hasil penelitian ini dan dikesempatan lain ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian ini, maka dalam peneliti membuat laporan tentang peran pimpinan terhadap kinerja Puskesmas Ngesrep harus dilakukan secara rinci, jelas dan sistematis. Uji konfirmabilitas (objektivitas) data dalam

penelitian ini yaitu dengan melakukan pengecekan data peran pimpinan terhadap kinerja Puskesmas Ngesrep yang diperoleh peneliti kepada pemberi data, serta menambahkan bahan referensi pendukung tentang peran pimpinan terhadap kinerja Puskesmas untuk membuktikan data yang telah ditemukan telah disepakati banyak orang.

Analisis data dalam penelitian ini yaitu mengorganisasikan data peran motivasi, komunikasi, kepemimpinan, pengarahan, pengawasan, dan supervisi pimpinan Puskesmas Ngesrep yang telah berhasil diperoleh dari hasil wawancara mendalam bersama informan utama maupun bersama dengan informan triangulasi, catatan saat berada di lapangan, dan dokumentasi ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, mereduksi data dengan memilih mana yang penting dan akan dipelajari, disajikan dalam bentuk uraian singkat yang bersifat naratif, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri maupun orang lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informan utama dalam penelitian ini berjumlah 2 orang pimpinan Puskesmas. Rentang umur responden yaitu berada pada rentang 41 tahun hingga 58 tahun. Semua responden berjenis kelamin laki-laki dengan riwayat pendidikan terakhir S1.

Tabel 1. Karakteristik informan utama

Informan	Umur (tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Status Kepegawaian
A	41	Laki-laki	S1	PNS
B	58	Laki-laki	S1	PNS

Informan triangulasi dalam penelitian ini berjumlah 9 orang terdiri dari 7 informan triangulasi dan 2 informan triangulasi sebagian. Tujuh informan triangulasi yang dipilih merupakan pegawai Puskesmas yang dianggap

Tabel 2. Karakteristik informan triangulasi

Informan	Umur (Tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Status Kepegawaian
1	42	Perempuan	S1	PNS
2	41	Perempuan	S1	PNS
3	40	Perempuan	D4	PNS
4	58	Perempuan	S1	PNS
5	47	Perempuan	S2	PNS
6	42	Perempuan	SMA	PNS
7	50	Perempuan	D4	PNS
8	44	Perempuan	S2	PNS
9	54	Perempuan	D3	PNS

mengetahui informasi mengenai informan utama. Sedangkan dua informan triangulasi sebagian merupakan pegawai Dinas Kesehatan Kota Semarang.

Peran pemimpin di dalam organisasi adalah menumbuhkan semangat kerja pegawai dan memotivasi mereka. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, menunjukkan semua informan telah melaksanakan perannya dalam memotivasi pegawai Puskesmas Ngesrep secara verbal untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Selain itu, ada pula tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) dari Pemerintah Kota Semarang yang jumlahnya bisa berkurang apabila tidak memenuhi standar kinerja, maupun kedisiplinannya buruk. Motivasi dari Kepala Puskesmas sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk mengingatkan dan meningkatkan semangat mereka dalam menyelesaikan tugas, karena banyaknya tugas yang harus pegawai selesaikan. Sedangkan motivasi secara verbal yang diberikan oleh Kepala TU dibutuhkan untuk meningkatkan kedisiplinan mereka, karena berkaitan dengan tunjangan yang akan didapatkan dari pemerintah Kota Semarang.

Hal ini sesuai dengan penelitian Sriwidodo (2010) yang menunjukkan bahwa peran motivasi pemimpin memberikan arti penting bagi pegawai, dimana motivasi yang semakin tinggi berperan untuk memberikan penguatan terhadap keinginan-keinginan yang mengarah pada tercapainya prestasi kerja yang semakin baik serta dapat mengarahkan sikap perilaku individu dalam mencapai tujuan. Namun demikian, masih ada pegawai yang merasa belum mendapatkan motivasi dari

Kepala Puskesmas ataupun sudah dimotivasi, tetapi motivasi tersebut tidak menyulutkan semangat pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Keberhasilan motivasi dapat dicapai jika dalam organisasi tersebut memiliki visi bersama, dan pegawainya bekerja sesuai dengan kemampuan (Azwar, 2010)

Hasil penelitian menunjukkan semua informan menyatakan bahwa visi di Puskesmas Ngesrep dirumuskan dengan terbuka, menerima berbagai pendapat dari pegawainya, dan memutuskannya dengan musyawarah mufakat. Hal ini sesuai dengan penelitian Triyanto (2017) bahwa Puskesmas memberikan kesempatan pada karyawannya untuk saling terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan puskesmas. Selain itu, penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kantabutra (2010) bahwa visi organisasi bersama penting dalam membimbing dan mengendalikan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan semua informan mengaku bahwa visi dibuat sesuai dengan visi kementerian kesehatan. Selanjutnya visi perlu diturunkan menjadi misi dan strategi perencanaan kegiatan puskesmas. Perencanaan kegiatan tersebut akan diimplementasikan untuk menunjang peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan di Puskesmas Ngesrep. Kantabutra (2010) menemukan bahwa pemimpin harus meyakinkan karyawan untuk berinvestasi dalam visi bersama agar mereka mengikuti arah dan mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, untuk mengkomunikasikan visi organisasi, pemimpin harus menghubungkan visi ke dalam tindakan spesifik dan praktis. Dengan cara ini, karyawan bisa memahami

bagaimana visi diaktualisasikan.

Berbagai cara bisa dilakukan untuk mewujudkan pencapaian visi di Puskesmas Ngesrep, salah satunya adalah perlu adanya keaktifan pegawai dalam berinovasi. Hal ini pula yang akan menambah poin plus dalam penilaian kinerja Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang. Semua informan mengaku bahwa pegawai Puskesmas Ngesrep sudah cukup aktif dalam berinovasi, terutama bagian Upaya Kesehatan Masyarakat. Sebab, dalam penilaian kinerja Puskesmas oleh DKK Semarang pengembangan program atau inovasi lebih ditekankan pada program UKM. Namun, beberapa pegawai yang tidak berkecimpung dalam urusan UKM pun turut menyalurkan ide-idenya untuk pencapaian visi di Puskesmas Ngesrep. Sedangkan pegawai lainnya mengaku biasa saja dan bahkan jarang berpartisipasi dalam mengusulkan inovasi-inovasinya karena dalam penilaian kinerja DKK Semarang, inovasi memang dikhususkan untuk pengembangan UKM. Sehingga, peran petugas klinis untuk mewujudkan visi adalah dengan melakukan pelayanan yang paripurna.

Salah satu pegawai yang merasa peran motivasi Kepala Puskesmas tidak sampai pada dirinya, ternyata pekerjaan yang ia lakukan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga menyebabkan ia tidak puas dengan pekerjaannya. Meski begitu, dalam penelitian ini semua informan mengatakan bahwa penempatan pegawai disesuaikan berdasarkan latar belakang pendidikannya, pengalaman pekerjaan, dan kompetensinya. *Double Job* memang sering dilakukan di Puskesmas untuk mengatasi banyaknya pekerjaan dengan Sumber Daya Manusia yang terbatas, namun hal tersebut dilakukan melalui proses analisis yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik seseorang terhadap jabatan yang akan dipegangnya nanti. Hal ini sesuai dengan Azwar (2010), yang mengungkapkan bahwa keberhasilan motivasi ditentukan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan pegawai. Sebab apabila memaksakan padahal kemampuannya terbatas, maka akan mudah timbul kegagalan.

Selanjutnya, terkait dengan peran komunikasi dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masing-masing informan memiliki cara tersendiri untuk memberikan kejelasan perintah kepada pegawai, antara lain dengan menerapkan komunikasi terbuka dan menghilangkan status agar komunikasi bisa diterima oleh kedua pihak yaitu pimpinan dan pegawai. Hal ini relevan dengan Sriwidodo (2010) bahwa efektivitas komunikasi ditentukan oleh salah satunya yaitu ketika atasan mau mendengar saran/pendapat bawahan, atasan menghargai setiap keluhan, karyawan saling bertukar pendapat, mau mendengarkan pendapat teman.

Hasil wawancara mendalam menunjukkan semua informan mengaku bahwa ada kebingungan yang terjadi diantara pegawai Puskesmas Ngesrep terhadap ketidakjelasan definisi operasional pada target kinerja Puskesmas dari Dinas Kesehatan Kota Semarang akibat kurangnya sosialisasi sehingga menimbulkan perbedaan pemahaman yang terjadi antara pimpinan dan pegawai. Namun, sudah dilakukan berbagai langkah untuk mengatasi kebingungan tersebut melalui rapat Puskesmas atau menanyakan langsung ke bagian masing-masing di Dinas Kesehatan Kota Semarang. Kemudian untuk mengatasi kebingungan tersebut, selain konsultasi ke DKK, Kepala Puskesmas juga mengadakan diskusi sendiri dengan koordinator mutu atau dengan pemegang programnya untuk menyatukan persepsi. Selanjutnya, diambil persepsi yang sekiranya memang paling mendekati maksud dari DKK. Kebenaran persepsi tersebut baru akan diketahui saat DKK melakukan supervisi ke Puskesmas yang jangka waktunya adalah 1 tahun sekali, dan apabila ternyata hal itu adalah salah, baru setelah itu akan mencari jalan keluar lain. Pihak DKK juga mengkonfirmasi mengenai kesalahan dalam penyelesaian target kinerja Puskesmas akan terungkap saat supervisi dari DKK berjalan.

Hasil penelitian menunjukkan sebagian informan menerapkan komunikasi terbuka, terutama dalam pelaksanaan inovasi-inovasi program Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM).

Kepala Puskesmas memberi ruang kepada pegawai mengenai inovasi-inovasi yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat. Sebab, masing-masing pegawai lebih mengetahui secara detail mengenai tugas mereka. Dalam penyelesaian masalah, Kepala Puskesmas cenderung mendorong pegawai untuk aktif menyelesaikan masalah mereka sendiri dengan mengusulkan solusi dari permasalahan yang mereka hadapi. Selanjutnya, apabila pegawai masih kesulitan, Kepala Puskesmas akan membantu mereka menemukan solusinya. Sedangkan, Kepala TU berfokus pada administrasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Setiawan (2018) bahwa dalam usaha mendorong kreativitas dan inovasi pegawai dalam mendukung tujuan organisasi, peran pimpinan sangat diperlukan agar bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitasnya dan menghargai hasil usahanya.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa semua informan melakukan komunikasi yang bersifat *supportif* kepada pegawainya pada saat apel pagi atau rapat. Kepala Puskesmas juga menambahkan, bahwa perhatian yang diberikan tidak hanya secara umum tetapi juga secara personal. Sebab kebutuhan motivasi setiap pegawai berbeda, ada beberapa pegawai yang merasa tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dan harus diberikan motivasi secara khusus. Hal tersebut diberikan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawainya. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sriwidodo (2010) bahwa motivasi yang semakin tinggi berperan untuk memberikan penguatan terhadap keinginan-keinginan yang mengarah pada tercapainya prestasi kerja yang semakin baik serta dapat mengarahkan sikap perilaku individu dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, dapat diketahui bahwa semua informan menyatakan adanya bimbingan yang diberikan kepada pegawai. Bimbingan diberikan kepada pegawai yang belum mampu atau belum memiliki kompetensi, ataupun saat pegawai melakukan kesalahan. Meskipun ada pegawai

yang belajar mandiri, namun saat terjadi kebingungan tetap ada diskusi antara Pimpinan dan pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan Ningrum (2013), bahwa pimpinan belum sepenuhnya melakukan upaya pemberian arahan dan bimbingan kepada para pegawai, dalam rangka menunjang pelaksanaan kerja pegawai, sehingga hal ini mengakibatkan adanya sebagian pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, semua informan mengaku bahwa koordinasi di Puskesmas Ngesrep semua dipegang oleh Kepala Puskesmas langsung kepada pemegang program. Selanjutnya dalam melaksanakan koordinasi, bisa melalui perantara Kepala TU, apabila berkaitan dengan administrasi, kemudian bisa juga secara langsung kepada pegawai yang dimaksud, ataupun melakukan koordinasi melalui pesan grup whatsapp. Sedangkan Kepala TU menyatakan bahwa koordinasi di Puskesmas Ngesrep dilakukan pada saat rapat ataupun apel pagi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Rahawarin (2015) dimana komunikasi organisasi antar pegawai serta pemimpin dan pegawai sudah berjalan efektif sehingga kinerjanya pun baik. Sebab komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga tujuan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan. Namun, dalam proses koordinasi tersebut masih perlu ditingkatkan. Sebab pelaksanaan koordinasi terutama dalam lokakarya mini di Puskesmas Ngesrep masih belum dilakukan secara berkala karena terkadang lupa akibat padatnya kegiatan, serta belum memberikan *feedback* yang berarti sebab pelaksanaannya belum optimal.

Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi seseorang terhadap orang lain untuk berpikir, bersikap serta berbuat sehingga mencapai tujuan yang diinginkan (Azwar, 2010). Berdasarkan hasil penelitian mengenai

peran kepemimpinan, didapatkan bahwa sebagian informan sudah cukup teliti dalam proses menganalisis masalah, terutama analisis jabatan di Puskesmas Ngesrep. Sedangkan Informan lain, mengikuti kebijakan dari Kepala Puskesmas. Penelitian ini relevan dengan penelitian Delti (2015) dimana kemampuan menganalisis dari pemimpin sudah baik sehingga kinerjanya pun baik. Sebab prasyarat kesuksesan seorang pemimpin adalah dengan kemampuannya menganalisis situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian informan ragu untuk berani dalam berinovasi dan mengambil keputusan untuk mempercepat pencapaian visi Puskesmas Ngesrep sebab melihat pertimbangan dari kemampuan Puskesmas yang belum tercukupi. Hal ini relevan dengan penelitian Astuti (2009) yang menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang nota bene merupakan pimpinan sampai sejauh ini hanya mempunyai kemampuan untuk menjelaskan cara yang digunakan untuk mencapai prestasi kerja yang baik dan belum mampu memberikan motivasi untuk menggerakkan orang lain atau kelompok kerjanya, bahkan kurangnya kemampuan untuk mengajak tim kerjanya berusaha mencapai tujuan yang menantang seoptimal mungkin. Kemampuan untuk berani mengambil risiko, berpandangan perseptif dan inovatif juga masih kurang.

Hasil penelitian menunjukkan semua informan memiliki kemampuan mendengar yang cukup baik. Masing-masing informan memiliki contoh tersendiri mengenai hal yang biasa pegawai sampaikan kepada pimpinan. Kepala Puskesmas lebih banyak mendengar keluhan pegawai mengenai masalah di Puskesmas, selanjutnya dibentuk tim untuk menemukan solusi dari permasalahan tersebut. Sedangkan Kepala TU lebih sering menangani keluhan mengenai kenaikan pangkat, yang mana kemudian dibantu dalam melakukan konfirmasi ke DKK.

Berdasarkan wawancara mendalam, didapatkan bahwa semua informan belum cukup tegas dalam pengambilan keputusan

maupun menghadapi kesalahan pegawai. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan Delti (2015) bahwa sudah adanya ketegasan bertindak yang cukup baik dari pimpinannya sehingga kinerjanya pun cukup baik. Menurut penelitian Putra (2016) semakin tegas sanksi hukuman akan semakin baik pula disiplin kerja pegawai. Namun dalam penelitian ini, ada ketidaktegasan pimpinan dimana sanksi yang diberikan di Puskesmas Ngesrep hanya bentuk teguran-teguran lisan saja.

Selanjutnya, terkait dengan peran pengarahan dalam hasil penelitian ini menunjukkan sebagian informan menyatakan bahwa dalam proses pemberian arahan maupun perintah lebih banyak dilakukan secara langsung kepada pegawai. Informan lainnya lebih fleksibel dalam pemberian arahan maupun perintah, yaitu bisa secara langsung juga melalui manajemen di atasnya ataupun melalui grup *whatsapp*. Kepala Puskesmas cenderung fleksibel dalam memberikan arahan ataupun perintah dalam suasana informal maupun formal. Berbeda dengan Kepala TU, sebab Beliau adalah sebagai koordinator administrasi, sehingga dalam menyampaikan perintah lebih sering secara langsung dengan memberikan surat kepada pegawai yang dituju meskipun suasananya juga bisa secara informal maupun formal. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Azwar (2010) bahwa perintah yang diberikan secara langsung, dapat membantu kelancaran pengarahan program. Sehingga pimpinan diusahakan untuk selalu memberikan perintah secara langsung kepada pegawai yang dituju. Suasana informal juga dinilai dapat membantu mengurangi perasaan beban yang berat pegawai dalam menerima perintah. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya kesimpangsiuran perintah akibat adanya penambahan atau pengurangan informasi yang didapatkan pegawai karena komunikasi yang dilakukan tidak secara langsung.

Hasil penelitian menunjukkan semua informan menyatakan bahwa, meskipun tidak semua ada petunjuk pelaksanaan, namun ada prosedur tetap dalam pekerjaan rutin pegawai yang dapat memberikan kelengkapan informasi

mengenai pelaksanaan tugas yang harus dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan teori Azwar (2010) bahwa dalam menunjang kelengkapan informasi pada pengarahan bisa disertai dengan penjelasan mengenai keterangan yang diperlukan atau petunjuk pelaksanaan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian dari Sriwidodo (2010) bahwa atasan yang menyampaikan petunjuk kerja secara rinci, informasi disampaikan tepat waktu dengan bahasa yang mudah dipahami menunjang efektivitas komunikasi termasuk komunikasi dalam memberi arahan kepada pegawai.

Meskipun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semua informan menjelaskan adanya kelengkapan informasi dan kesatuan perintah dalam pengarahan di Puskesmas Ngesrep, yaitu pengarahan di pegang kendali oleh Kepala Puskesmas. Namun, semua informan mengaku ternyata masih ada kesimpangsiuran arahan yang terjadi di Puskesmas Ngesrep. Hal itu terjadi apabila ada suatu kegiatan yang bekerjasama dengan pihak luar, ataupun karena adanya perbedaan pemahaman antara pimpinan dan pegawai di Puskesmas Ngesrep. Hal ini relevan dengan Ningrum (2013) bahwa adanya sebagian pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan merupakan akibat dari pimpinan yang belum sepenuhnya melakukan upaya pemberian arahan dan bimbingan kepada para pegawai, dalam rangka menunjang pelaksanaannya pegawai. Namun, kesimpangsiuran tersebut masih bisa teratasi dengan adanya komunikasi dua arah secara langsung.

Hasil penelitian mengenai peran pengawasan menunjukkan bahwa semua informan mengaku memiliki peran dalam pengawasan atau penilaian yang mana Kepala TU menilai kinerja staff sedangkan Kepala Puskesmas menilai pegawai fungsional. Masing masing informan menjelaskan penilaian yang dilakukan di Puskesmas Ngesrep, yaitu penilaian perilaku setiap 3 bulan sekali dan penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang memuat pencapaian kinerja dan perilaku kerja pegawai yang dilakukan setiap 1 bulan sekali.

Dalam penilaian SKP terdiri dari penilaian capaian kinerja masing-masing pegawai dan perilaku pegawai. Selanjutnya penilaian tersebut akan dijadikan dasar dalam menentukan jumlah tunjangan yang diterima pegawai oleh Dinas Kesehatan Kota Sub Bagian Kepegawaian. Hasil penelitian ini relevan dengan Lutfi (2015) bahwa TPP saat ini masih cenderung dipandang sebagai instrumen yang cukup ampuh untuk mendorong pegawai taat pada aturan dan secara instan memperbaiki kinerja pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa semua informan menyatakan *feedback* dari penilaian SKP adalah dalam bentuk tunjangan yang didapatkan berdasarkan standar nilai yang mereka capai. Sistem penilaian SKP, yaitu masing-masing pegawai mengisi sendiri terkait ketercapaian target program yang mereka jalani. Sehingga mereka masing-masing sudah mengetahui secara pasti hasil dari nilai yang mereka dapatkan. Sedangkan penilaian kedisiplinan dalam SKP diambil dari perekaman kehadiran dalam *fingerprnt*. Apabila dalam satu bulan terhitung terlambat lebih dari 300 menit, maka otomatis mendapat potongan tunjangan. Hal ini sesuai dengan teori Azwar (2010), bahwa hasil pengawasan harus mudah dimengerti, dan dapat dimanfaatkan untuk menyusun rekomendasi dalam memperbaiki sesuatu yang belum tepat. Dalam penilaian SKP, hasil penilaian tersebut akan menjadi dasar rekomendasi penentuan jumlah tunjangan yang pegawai dapatkan. Setelah dilakukan wawancara mendalam, didapatkan bahwa semua informan mengaku adanya perbaikan yang dilakukan apabila ada kekurangan nilai ataupun target yang dirasa tidak rasional. Namun, perbaikan tidak bisa dilakukan pada perekaman *fingerprnt* terkait kedisiplinan pegawai. Hal ini tidak sejalan dengan teori Azwar (2010), bahwa dalam penilaian kinerja (prestasi kerja) harus mencerminkan keadaan organisasi. Tujuan penilaian tidak akan tercapai karena hasil yang didapatkan pegawai tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, menunjukkan bahwa semua informan mengaku

adanya kekurangan target kinerja yang diketahui mendekati pengumpulan penilaian kinerja puskesmas dari Dinas Kesehatan Kota Semarang. Sehingga kemudian, untuk mengatasi hal tersebut, pegawai harus mengejar kekurangan-kekurangannya. Hal ini terjadi karena banyaknya kegiatan sehingga pekerjaan pegawai ada yang lupa dan tertunda. Padahal, Kepala TU tidak bisa merekap ke sistem apabila laporan belum semuanya terkumpul. Pegawai cenderung lupa dan menunda pekerjaan apabila tidak diingatkan oleh Kepala Puskesmas yang menurutnya masih perlu ditingkatkan kuantitasnya. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Ningrum (2013), bahwa upaya pelaksanaan tindakan koreksi dan evaluasi yang belum optimal dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksanaan kerja dan hasil kerja pegawai dalam pelaksanaan kegiatan tugas, menyebabkan hasil akhir yang diharapkan tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Peringkat kinerja Puskesmas Ngesrep selalu menurun dalam lima tahun terakhir dimana pada tahun 2012 peringkat 3, 2013 peringkat 6, 2014 menduduki peringkat 20 menjadi peringkat 27 pada tahun 2015, dan kembali menurun pada tahun 2016 menjadi peringkat 32 (Dinkes Kota Semarang, 2017).

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara mendalam terkait peran supervisi, didapatkan bahwa semua informan mengaku telah melakukan supervisi dengan pengamatan langsung, namun hanya sebatas melihat, dan mengecek kehadiran, belum bisa memantau kinerja setiap pegawai karena padatnya kegiatan Puskesmas. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan Azwar (2010) bahwa supervisi dilakukan dengan pengamatan secara langsung untuk dapat memberi bekal kepada bawahan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, apabila ditemukan kesalahan. Supervisi yang baik juga harus dilakukan secara teratur dan berkala, tidak sesempatnya saja.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan informasi bahwa masing masing informan memiliki pandangan tersendiri mengenai manfaat yang dihasilkan dari kegiatan supervisi atau pengamatan langsung yang telah

dilakukan. Kepala TU berpandangan bahwa supervisi yang dilakukan berfungsi untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, yang mana menurutnya pegawai sudah memahami dan merasa nyaman dengan supervisi yang telah dilakukannya. Tidak ada *stigma negative* yang terjadi dalam supervisi Kepala TU dimana pegawai merasa biasa saja dengan supervisi yang dilakukan karena memahami manfaatnya untuk kemajuan Puskesmas Ngesrep. Sedangkan Kepala Puskesmas menjelaskan bahwa manfaat supervisi adalah untuk memonitoring dan mengevaluasi pekerjaan pegawai agar sesuai dengan SOP. Namun, masih ada pegawai yang merasa tidak nyaman dengan supervisi yang dilakukan Kepala Puskesmas. Meskipun pegawai mengetahui maksud baik dari supervisi Kepala Puskesmas, namun masih ada stigma negatif dari pegawai mengenai supervisi yang dilakukan dimana merasa kurang nyaman dengan hal tersebut. Hal ini sejalan dengan Mardin (2016) bahwa pemimpin yang melakukan supervisi dianggap kurang percaya dan merasa ragu terhadap pegawai, sehingga mereka kadang merasa tidak nyaman akan hal tersebut. Namun dibalik prasangka buruk tersebut, supervisi sangat penting untuk menciptakan hubungan baik antara pimpinan dengan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, diketahui bahwa semua informan mengaku adanya teguran lisan yang diberikan pada pegawai yang ditemukan melakukan kesalahan dalam supervisi pimpinan. Namun, hal itu dilakukan setelah melalui proses konfirmasi untuk memastikan kesalahan yang dilakukan benar atau tidak. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Azwar, 2010) bahwa dalam supervisi yang baik, apabila menemukan masalah pada pegawai, tidak mengutamakan perintah dan sanksi.

PENUTUP

Simpulan dari penelitian ini yaitu beberapa peran pimpinan masih perlu ditingkatkan untuk menunjang kinerja pegawai. Motivasi, dan koordinasi sudah dilakukan

namun perlu ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya sehingga mengurangi kesimpangsiuran arahan. Pimpinan masih belum cukup berani dan tegas dalam berinovasi dan menghadapi pegawai. Supervisi pada hasil kerja pegawai untuk menunjang perbaikan pengawasan belum berkala. Saran kepada peneliti lain atau peneliti selanjutnya yaitu diharapkan dapat meneliti lebih lanjut mengenai strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan peran pimpinan terhadap kinerja Puskesmas.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, W. D., dan Budijanto, D. 2009. Kemampuan Soft Skill Sumber Daya Manusia Kesehatan di Kabupaten Bojonegoro dan Magetan Provinsi Jawa Timur. *Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 12(4): 193–198
- Azwar, A. 2010. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Delti. 2015. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trubaindo Coal Mining di Kabupaten Kutai Barat. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(2): 495–506
- Dinkes Kota Semarang. 2017. *Penilaian Kinerja Puskesmas Kota Semarang*. Semarang: Dinkes Kota Semarang
- Failasufa, D. 2015. *Perbedaan Faktor Kinerja Individu dan Kepemimpinan Terhadap Penilaian Kinerja Puskesmas di Kabupaten Lumajang*. Skripsi. Jember: Universitas Jember
- Ismail, I. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura. *Ekuitas*, 12(1): 18–36
- Kantabutra, S., dan Avery, G. 2010. The Power of Vision: Statement that Rasonate. *Bus Strat Journal*, 2(31): 37–45
- Lutfi, W., dan Mayahayati, K. 2015. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Khususnya Aspek Jam Kerja Di Kabupaten Kutai Kartanegara. *Jurnal Borneo Administrator*, 11(53): 340–361
- Mardin, R. A., Susilo, H., dan Ruhana, I. 2016. Analisis Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Dan Mengawasi Karyawan (Studi Pada PT. Citra Perdana Kendedes Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(1): 184–191
- Ningrum, M. E. 2013. Peranan Komunikasi Internal Di Lingkungan Kerja. *INDEPT*, 3(1): 25–30
- Padmawati, L. P., Natajaya, I. N., dan Dantes, K. R. 2013. Kontribusi Supervisi Manajerial, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Iklim Organisasi, terhadap Kinerja Guru IPA Pada SMP Negeri 1 di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 4(1): 1–11
- Putra, S. P., Asmony, T., dan Nasir, M. 2016. Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Puskesmas Se Kabupaten Dompnu. *Jurnal Pendidikan Mandala*, 1(8): 297–306
- Rahawarin, C., dan Arikunto, S. 2015. Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2): 173–188
- Sembiring, R. 2015. Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nipsea Paint and Chemicals co. Itd. *Jurnal Agribisnis Sumatra Utara (Agrica)*, 8(1): 42–47
- Setiawan, T. 2018. Pemberdayaan sumber daya manusia sebagai instrumen peningkatan kinerja organisasi. *Mahardhika*, 16(3): 430–442
- Sriwidodo, U., dan Haryanto, A. B. 2010. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1): 47–57
- Triyanto, D. A., dan Indrawati, F. 2017. Analisis Kinerja Petugas Pelayanan Rawat Jalan Puskesmas Ngesrep dengan Metode Balanced Scorecard. *HIGEIA (Journal of Public Health Research and Development)*, 1(2): 1–10