

**Penelitian**

**SIFAT, KETERAMPILAN PIMPINAN PUSKESMAS  
DAN KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS  
KAIRATU BARAT KABUPATEN  
SERAM BAGIAN BARAT**

**O l e h**

**Ns. IRHAMDI ACHMAD, S.Kep.,M.Kep**

**KEMENTERIAN KESEHATAN RI  
BADAN PENGEMBANGAN PEMBERDAYAAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN  
POLITEKNIK KESEHATAN KEMENKES MALUKU  
2017**

**SIFAT, KETERAMPILAN PIMPINAN PUSKESMAS  
DAN KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS  
KAIRATU BARAT KABUPATEN  
SERAM BAGIAN BARAT**

O l e h

**Ns. IRHAMDI ACHMAD, S.Kep.,M.Kep**

**KEMENTERIAN KESEHATAN RI  
BADAN PENGEMBANGAN PEMBERDAYAAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN  
POLITEKNIK KESEHATAN KEMENKES MALUKU  
2017**

## LEMBARAN PENGESAHAN

Penelitian ini telah dilaksanakan oleh Ns. IRHAMDI ACHMAD, S.Kep.,M.Kep di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat pada Juni – Juli 2017 dan akan digunakan sebagai bahan bacaan di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Kemenkes Maluku

Ambon, Juli 2017

Direktur,



Hairudin Rasako, S.KM.,M.Kes

NIP. 196412051989031002

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT. Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan bimbinganNya saya dapat menyelesaikan laporan penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk melihat kemampuan manajerial pimpinan puskesmas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang membutuhkan.

Puskesmas sebagai institusi pelayanan kesehatan perifer, harus dapat melaksanakan fungsinya dengan baik agar kesadaran masyarakat untuk hidup sehat, mau dan mampu mengelola dirinya untuk menjadi lebih sehat dapat terwujud. Diharapkan keterampilan pimpinan puskesmas yang baik akan meningkatkan kinerja staf untuk melayani masyarakat menjadi lebih berkuyalitas.

Saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Bupati Seram Bagian Barat, Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Seram Bagian Barat serta pimpinan dan staf puskesmas Kairatu Barat yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian
2. Direktur Poltekkes Kemenkes Maluku yang telah mengizinkan saya untuk melaksanakan salah satu tri dharma perguruan tinggi yaitu penelitian dan semoga penelitian ini bermanfaat dalam menambah referensi bahan baca mahasiswa

Saya menyadari bahwa hasil penelitian ini masih belum sempurna sesuai harapan pembaca. Oleh karena itu saya berlapang dada menerima saran konstruktif untuk penyempurnaannya.

Hormat saya

Peneliti

**DAFTAR ISI**

	Halaman
Lembaran pengesahan	1
Kata pengantar	2
Daftar isi	3
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	<b>4</b>
A. Latar Belakang	4
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat penelitian	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>8</b>
A. Kepemimpinan	8
B. Kinerja	17
C. Puskesmas	22
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>27</b>
A. Desain Penelitian	27
B. Tempat dan Waktu Penelitian	27
C. Populasi dan Sampel	27
D. Defenisi operasional	28
E. Instrument penelitian	29
F. Analisa data	30
G. Etika penelitian	30
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>31</b>
<b>BAB V : PENUTUP</b>	<b>38</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya (PMK No. 75 tahun 2014).

Puskesmas adalah salah satu sarana pelayanan kesehatan yang mempunyai peran cukup besar dalam upaya mencapai pembangunan kesehatan. Agar dapat melaksanakan peran tersebut secara maksimal sebuah organisasi Puskesmas harus memiliki tingkat kinerja yang maksimal pula. Kinerja organisasi dinyatakan berhasil apabila mampu mewujudkan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kebutuhan publik. Mengetahui kinerja organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi tak terkecuali Puskesmas. (Chairunnisah, 2014). Faktor lain yang mempengaruhi kinerja diantaranya faktor kepemimpinan, faktor pribadi meliputi motivasi, disiplin dan keterampilan, faktor sistem dan faktor situasional atau lingkungan kerja (Armstrong dan Baron, 1998). Kepemimpinan penting untuk diteliti karena suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan dan hal tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi posisi pemimpin adalah posisi yang terpenting. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan (Chairunnisah, 2014)

Beberapa hal yang ditinjau tentang sifat kepemimpinan (Donal Clark, 2010) adalah jujur yang berarti seorang pemimpin yang baik menunjukkan ketulusan, integritas, dan keterbukaan dalam setiap tindakannya. Memberi inspirasi. Dalam mengerjakan setiap tugas, seorang pemimpin harus menunjukkan rasa percaya diri, ketahanan mental, fisik, dan spiritual. Dengan begitu, bawahan akan terdorong untuk mencapai yang lebih baik lagi. Berpikiran adil, yang berarti prasangka adalah musuh dari keadilan. Seorang pemimpin yang baik akan memperlakukan semua orang dengan adil. Ia menunjukkan empatinya dengan bersikap peka terhadap perasaan,

nilai, minat, dan keberadaan orang lain. Berpikiran luas yang berarti pemimpin yang baik menyadari setiap perbedaan yang ada dalam ruang lingkup kepemimpinannya dan mau menerima segala perbedaan itu.

Seorang pemimpin baik pemimpin formal maupun non formal perlu memiliki keterampilan khusus yang berkaitan dengan proses kepemimpinannya yaitu keterampilan Teknis (*Technical Skill*), keterampilan ini mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*), keterampilan manusiawi adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk berpikir dan kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang. (Sunyoto, 2013)

Berdasarkan wawancara pada tanggal 18 Juli 2017 dengan salah seorang pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Seram Bagian Barat, Puskesmas Kairatu Barat merupakan salah satu Puskesmas rawat jalan dari 17 Puskesmas lainnya yang berada di Kabupaten Seram Bagian Barat. Peneliti juga bertanya pada pegawai Dinas Kesehatan Seram Bagian Barat mengenai Latar Belakang Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang Kepala Puskesmas, dan dari wawancara itu didapatkan jawaban bahwa seorang Kepala Puskesmas haruslah seorang Sarjana Kesehatan. Hal ini dibuktikan berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 128/Menkes/SK/II/2004 tentang Kebijakan Dasar Puskesmas, Pemerintah menetapkan kriteria personalia yang mengisi struktur organisasi puskesmas disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing unit Puskesmas, khusus untuk Kepala Puskesmas kriteria tersebut harus seorang sarjana dibidang kesehatan yang kurikulum pendidikannya mencakup kesehatan masyarakat. Namun pada observasi yang dilakukan di Puskesmas Kairatu Barat, didapatkan bahwa Kepala Puskesmas Kairatu Barat adalah seorang Sarjana Keperawatan.

Sementara itu, wawancara juga dilakukan dengan salah seorang Pegawai Puskesmas tentang sifat dan keterampilan dari Kepala Puskesmas. Dari wawancara tersebut didapatkan data bahwa masih adanya sifat tertutup dari pimpinan puskesmas. Dimana pimpinan puskesmas hanya mau berbagi dengan pegawai yang sudah terbiasa dengannya saja, sementara pegawai yang lain tidak. Keterampilan pimpinan puskesmas dalam pembagian tugas juga belum maksimal, sebab pimpinan puskesmas hanya memberikan tanggungjawab kepada orang yang dekat dengannya

yang ia anggap bisa melakukan tanggungjawab tersebut. Dari permasalahan ini akhirnya masih ada Pegawai puskesmas yang sering terlambat masuk kerja dan pulang sebelum jam pulang kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Hubungan Sifat dan Keterampilan Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat Tahun 2017”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah hubungan sifat dan keterampilan pimpinan puskesmas dengan kinerja pegawai di puskesmas kairatu barat kabupaten seram bagian barat tahun 2017?

## **C. Tujuan Penelitian**

### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah Mengetahui Hubungan Sifat dan Keterampilan pimpinan Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat Tahun 2017.

### 2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah :

- a. Mendeskripsikan sifat dan keterampilan pimpinan puskesmas di puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat.
- b. Mendeskripsikan kinerja pegawai Puskesmas di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat.
- c. Mengetahui hubungan sifat kepala puskesmas dengan kinerja pegawai di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat.
- d. Mengetahui hubungan Keterampilan Kepala Puskesmas dengan kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Bagi Puskesmas

Sebagai bahan masukan untuk Puskesmas agar lebih memperhatikan Kinerja Pegawai untuk meningkatkan sistem Pelayanan Puskesmas dengan baik.



2. Bagi Instansi Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi bagi peneliti berikutnya.

3. Bagi Peneliti

Sebagai wacana yang dapat memperkaya pengetahuan peneliti dalam menerapkan teori, khususnya teori di bidang manajemen keperawatan ke dalam dunia praktek yang sebenarnya dan untuk mengembangkan kemampuan peneliti.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Setiap organisasi membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu yang berbakat, kompetensi dan kelebihan yang dimiliki, mendapatkan pengakuan kelompok, dan dipercaya untuk memimpin suatu kelompok. Sedangkan kepemimpinan adalah proses pemimpin memotivasi, memberdayakan, mempengaruhi dan mengefektifkan potensi individu dan anggota organisasi untuk saling berkontribusi mencapai tujuan organisasi. (Rahabav, 2014)

Menurut Soetopo (2010), kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi antara lain sangat tergantung pada kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasi-kan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok. Pengertian ini menekankan betapa pentingnya tujuan bagi organisasi. Pengertian ini mengandung makna bahwa seseorang pengaruh kepada staf agar mereka bekerja secara sukacita dan penuh kreatif dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, 2012).

Mengacu dari ketiga definisi diatas, maka Thoha dalam Veithzal Rivai, Bachtiar, dan Boy Rofli Amar (2013) mendefinisikan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka seseorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di

dalam unit organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Rivai bahwa ada peran utama yang diperankan oleh setiap pemimpin, peran tersebut meliputi: hubungan manusiawi, pengambilan keputusan, serta pengendalian.

## 2. Fungsi Kepemimpinan

Veithzal Rivai (2012) berpendapat, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu:

### a. Fungsi Instruksi

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

### b. Fungsi Konsultasi

Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### 3. Sifat Kepemimpinan

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014), sifat – sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat – sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat – sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Menurut Darf dalam Sutikno (2014), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

Kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat-sifat ciri, atau karakter tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Glasser (1998) dalam Alifuddin (2015) mengungkapkan beberapa sifat kepemimpinan, antara lain: (1) memberi teladan tentang arti sukses kepada bawahan, (2) beri bawahan anda peralatan yang mereka butuhkan, (3) jangan ragu untuk memuji keberhasilan bawahan, (4) berikan ruang untuk kesalahan, (5) delegasikan tugas tanpa banyak turut campur, (6) lebih baik bertanya daripada memberi nasihat, (7) bersikap ramah, dan (8) memahami bawahan. Suharto dalam Zaidin (2010) mengemukakan tiga sifat pemimpin yaitu: sifat ratu (bijaksana dan adil), Sifat pandito; waspada dan pandai menjangkau kemas depan (*sense of anticipation*), dan sifat petani yaitu seadanya, jujur, dan tidak mengharapkan yang bukan-bukan.

Pemimpin yang efektif menurut Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi (2012), memiliki sifat atau ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tingkat energi dan toleransi terhadap stres  
Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stres membantu para manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam yang panjang serta permintaan yang tidak habis-habisnya terhadap pekerjaan.
- b. Rasa percaya diri  
Rasa percaya diri berhubungan secara positif dengan efektivitas dan kemajuan diri sendiri. Tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat maka seorang manajer lebih kecil kemungkinannya berhasil dalam usaha-usaha mempengaruhi.
- c. Integritas  
Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Integritas dalam etika diartikan sebagai perilaku seseorang yang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya dan orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya.
- d. Motivasi kekuasaan  
Seseorang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi yaitu seseorang yang senang mempengaruhi orang untuk mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan posisi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang besar.
- e. Orientasi pada keberhasilan  
Orientasi terhadap keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul, dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab dan perhatian terhadap sasaran tugas.
- f. Kebutuhan akan afiliasi yang rendah  
Afiliasi merupakan perhubungan antara anggota satu dengan yang lainnya. Orang yang memiliki afiliasi tinggi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja dalam tim karena ingin disukai oleh orang lain.

Sedangkan menurut Sudarwan Danim (2004) ciri atau sifat pemimpin yang ideal sebagai berikut:

- a. Bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa  
Seorang pemimpin tidak melihat manusia dari satu sisi saja, misalnya agama, intelegensi, kondisi fisik, tingkat sosial ekonomi, dan latar belakang keturunan untuk kepentingan mendudukan label tertentu kepadanya, melainkan memandangnya utuh sebagai makhluk Tuhan. Penghargaan dan pengakuan bahwa manusia itu makhluk Tuhan amat esensial, agar pemimpin tidak bertatalaku secara serta-merta.
- b. Memiliki inteligensi yang tinggi  
Kemampuan analisis yang tinggi adalah syarat mutlak bagi kepemimpinan yang efektif. Tugas pemimpin tidak hanya memecahkan masalah, akan tetapi pemimpin modern harus membantu anggota kelompok melalui perlakuan khusus, sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.
- c. Memiliki fisik yang kuat  
Tidak jarang seorang pemimpin harus bekerja dalam waktu lama dan sangat melelahkan. Banyak pekerjaan organisasi menuntut kekuatan dan ketahanan fisik dalam waktu lama. Pemimpin organisasi besar mempunyai kesibukan luar biasa dan seringkali lebih sibuk dari dugaan orang banyak. Oleh karena itu, pemimpin dituntut memiliki fisik yang kuat.
- d. Berpengetahuan luas  
Kegagalan seorang pimpinan antara lain disebabkan oleh rendahnya kemampuan teoritis dan ketidakmampuan bertindak secara praktis. Sebaliknya pemimpin profesional perlu memiliki kedua-duanya. Pemimpin memiliki pengetahuan luas dengan kecakapan praktis yang memadai untuk mengelola organisasi.
- e. Percaya diri  
Sikap percaya diri adalah faktor penentu kesuksesan kerja seorang pimpinan. Pimpinan yang sukses bersikap konsisten menghadapi situasi yang variatif.
- f. Dapat menjadi anggota kelompok  
Kerjasama memiliki peran penting dalam suatu organisasi, karena adanya perpaduan antara pimpinan dengan anggota kelompok. Perpaduan antara

pimpinan dengan anggota kelompoklah yang membuat tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

g. Adil dan bijaksana

Keadilan disini mengandung makna kesesuaian antara hak dan kewajiban, posisi dengan tugas, dan prinsip keseimbangan lain. Kemudian bijaksana berarti bahwa pemimpin harus menjangkau aspek manusiawi individu yang dipimpin.

h. Tegas dan berinisiatif

Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan atas dasar keyakinan tertentu, dengan didukung oleh data yang kuat atau naluri intuitif yang jitu. Berinisiatif berarti bahwa seseorang yang menduduki posisi pimpinan mampu membuat gagasan baru, inovasi baru atau tindakan lain yang memberikan pencerminan bahwa dia mempunyai pemikiran tertentu atas suatu subjek.

i. Berkapasitas membuat keputusan

Membuat keputusan pada intinya adalah memecahkan persoalan keorganisasian. Pemimpin yang mempunyai kapasitas membuat keputusan akan dapat membawa organisasinya mencapai tujuan tertentu.

j. Memiliki kestabilan emosi

Pimpinan yang sabar didambakan oleh pengikut, dan karenanya dia harus mampu mengendalikan emosi dan berpikir rasional pada situasi yang berbeda. Di dalam menentukan tindakan seorang pemimpin dituntut tetap berada pada posisi sikap normal dan tahan terhadap godaan. Emosi yang stabil berarti pula bersikap tidak tergesa-gesa. Pemimpin harus sabar teliti, dan hati-hati, karena setiap tindakan atau keputusannya mengandung suatu konsekuensi tertentu.

k. Sehat jasmani dan rohani

Sehat jasmani dan rohani ini seperti tidak terganggu pendengarannya, ketentuan tinggi badan, tidak cacat fisik yang benar-benar mengganggu, rekomendasi rumah sakit jiwa, dan sebagainya. Bisa dibayangkan ketika seorang pimpinan buta, padahal pimpinan harus sering menandatangani dokumen.

l. Bersifat prospektif

Sifat prospektif itu diperlukan terutama untuk menghadapi sistem yang dinamis, seperti pertumbuhan penduduk, pertumbuhan ekonomi, perubahan kondisi

politik di dalam dan di luar negeri, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan moneter, dan sebagainya. Sehingga, persaingan organisasi tetap terjaga.

Sedangkan Sifat-Sifat Seorang Pemimpin yang Baik menurut Donald Clark (2010) adalah :

- a. Jujur. Seorang pemimpin yang baik menunjukkan ketulusan, integritas, dan keterbukaan dalam setiap tindakannya.
- b. Kompeten. Tindakan seorang pemimpin haruslah berdasar pada penalaran dan prinsip moral, bukannya menggunakan emosi kanak-kanak dalam mengambil suatu keputusan.
- c. Berpandangan ke depan dan menetapkan tujuan. Dalam menetapkan tujuan, seorang pemimpin perlu menanamkan pemikiran bahwa tujuan itu adalah milik seluruh organisasi. Ia mengetahui apa yang diinginkannya dan bagaimana cara untuk mendapatkannya. Biasanya ia menetapkan prioritas berdasarkan nilai dasarnya.
- d. Memberi inspirasi. Dalam mengerjakan setiap tugas, seorang pemimpin harus menunjukkan rasa percaya diri, ketahanan mental, fisik, dan spiritual. Dengan begitu, bawahan akan terdorong untuk mencapai yang lebih baik lagi.
- e. Cerdas. Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemauan untuk terus membaca, belajar, dan mencari tugas-tugas yang menantang kemampuannya.
- f. Berpikiran adil. Prasangka adalah musuh dari keadilan. Seorang pemimpin yang baik akan memperlakukan semua orang dengan adil. Ia menunjukkan empatinya dengan bersikap peka terhadap perasaan, nilai, minat, dan keberadaan orang lain.
- g. Berpikiran luas. Pemimpin yang baik menyadari setiap perbedaan yang ada dalam ruang lingkup kepemimpinannya dan mau menerima segala perbedaan itu.
- h. Berani. Seorang pemimpin yang baik selalu bertekun dalam usahanya mencapai tujuan, bukannya terus-terusan berusaha mengatasi berbagai halangan yang memang sulit untuk diatasi. Biasanya, meskipun sedang berada di bawah tekanan, ia tetap tenang dan menunjukkan rasa percaya diri.



- i. Tegas. Anda tidak dapat menjadi seorang pemimpin yang baik bila tidak tegas dalam mengambil keputusan tepat di saat yang tepat.
- j. Imajinatif. Inovasi dan kreativitas diperlukan dalam suatu kepemimpinan. Seorang pemimpin haruslah membuat perubahan tepat di saat yang tepat dalam pemikiran, rencana, dan metodenya. Selain itu, kreativitas sang pemimpin juga terlihat dengan memikirkan tujuan dan gagasan baru yang lebih baik, dan menemukan solusi baru dalam memecahkan masalah.

#### 4. Keterampilan Kepemimpinan

Seorang pemimpin baik pemimpin formal maupun non formal perlu memiliki keterampilan khusus yang berkaitan dengan proses kepemimpinannya yaitu: (1) keterampilan dalam berkomunikasi, (2) keterampilan dalam dinamika kelompok, (3) keterampilan dalam pengajaran, (4) keterampilan dalam membagi kekuasaan, dan (5) keterampilan dalam mengutarakan pendapat sendiri (asertif) (Zaidin, 2010).

Menurut Sunyoto (2013) para pemimpin menggunakan jenis keterampilan yang berbeda yaitu:

##### a. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan ini mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional, tetapi pada saat pegawai dipromosikan pada tanggung jawab kepemimpinan, keterampilan teknis secara proporsional menjadi kurang penting.

##### b. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan manusiawi adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif. Ini merupakan bagian penting dari perilaku pemimpin.

##### c. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk berpikir dan kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi. Keterampilan konseptual berurusan dengan gagasan, sedangkan

keterampilan manusiawi berfokus pada orang dan keterampilan teknis pada benda.

Hal yang sama juga diungkapkan Robert L.Katz dalam buku sudarwan danim (*Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*) mengatakan bahwa keterampilan yang harus di miliki oleh pemimpin yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*) ketiga jenis keterampilan dimaksudkan sebagai berikut

- a. *Conceptual Skill*, yaitu keterampilan kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang di butuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelolah satuan pendidikan di tuntutan dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.
- b. *Human Skill*, yaitu keterampilan kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi, melahirkan suasana kooperatif, dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat.
- c. *Technical Skill*, yaitu keterampilan menerapkan pengetahuan, teoritis kedalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.

## 5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Ardiprawiro, 2014 dalam melaksanakan tugas kepemimpinan mempengaruhi orang atau kelompok menuju tujuan tertentu, kita pemimpin, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

### 1. Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan

perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.

## 2. Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

## 3. Faktor Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

## B. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai (SDM) yang bekerja di instansi baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (M. Abdullah, 2014)

Kinerja diistilahkan sebagai prestasi kerja (*job performance*), dalam arti yang lebih luas yaitu hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Hampir semua pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam bekerja (Mangkunegara, 2010).

Menurut Moeheriono dalam bukunya M. Abdullah, (2014) menyatakan bahwa kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Abdullah, (2013), berpendapat bahwa Kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan dalam mengembangkan nalar dalam bekerja.

Sedangkan Lijan Poltak Sinambella, dkk (2011), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja pegawai dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh pegawai itu sendiri ataupun organisasi.

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil ataupun perilaku kerja adalah sebagai berikut : (Kasmir, 2016)

### **a. Kemampuan dan keahlian**

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

### **b. Pengetahuan**

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

### **c. Rancangan Kerja**

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

- d. Kepribadian  
yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
- e. Motivasi Kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang melakukan sesuatu dengan baik.
- f. Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.
- g. Gaya Kepemimpinan  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- h. Budaya Organisasi  
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- i. Kepuasan Kerja  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
- j. Lingkungan kerja  
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, Layout, sarana dan prasarana.
- k. Loyalitas  
Merupakan kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan/organisasi di mana tempatnya bekerja.
- l. Komitmen  
Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan/organisasi dalam bekerja.
- m. Disiplin Kerja  
Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

### **3. Penilaian Kinerja**

Menurut Armstrong dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa, “Pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai.”

Menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa, “Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.”

Demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Tujuan Penilaian Kinerja yaitu:

- a. Peningkatan Kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Prosedur perekrutan.

### **4. Prosedur Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara**

Penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan pasal 12 ayat 2 UU Nomor 43 tahun 1999 bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai negeri sipil yang dilakukan berdasarkan system prestasi kerja dan system karier. Prestasi kerja pegawai negeri sipil diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang diisyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati.

Pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai dan Unsur perilaku kerja :

a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai negeri sipil. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal berikut :

1) Jelas

Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus diuraikan secara jelas.

2) Dapat Diukur.

Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas.

3) Relevan

Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing pada tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab, dan uraian tugasnya.

4) Dapat Dicapai

Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus sesuai dengan kemampuan PNS

5) Memiliki Target Waktu

Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

6) Perilaku Kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun unsur perilaku meliputi :

a) Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait atau instansi lain.

b) Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

c) Komitmen merupakan kemampuan dan kemauan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan atau golongan.

d) Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan

perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.

- e) Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggungjawab yang diembannya.

### **C. Puskesmas**

#### **1. Pengertian Puskesmas**

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) adalah salah satu sarana pelayanan kesehatan masyarakat yang amat penting di Indonesia. Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja (Depkes, 2011).

Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya (PMK No 75 Tahun 2014).

#### **2. Prinsip Penyelenggaraan Puskesmas**

Prinsip penyelenggaraan puskesmas meliputi (PMK No.75 Tahun 2014):

##### **a. Paradigma Sehat**

Puskesmas mendorong seluruh pemangku kepentingan untuk berkomitmen dalam upaya mencegah dan mengurangi resiko kesehatan yang dihadapi individu, keluarga, kelompok dan masyarakat.

##### **b. Pertanggungjawaban Wilayah**

Puskesmas menggerakkan dan bertanggung jawab terhadap pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya.

##### **c. Kemandirian Masyarakat**

Puskesmas mendorong kemandirian hidup sehat bagi individu, keluarga, kelompok, dan masyarakat.



d. Pemerataan

Puskesmas menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan yang dapat diakses dan terjangkau oleh seluruh masyarakat di wilayah kerjanya secara adil tanpa membedakan status sosial, ekonomi, agama, budaya dan kepercayaan.

e. Teknologi Tepat Guna

Puskesmas menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan dengan memanfaatkan teknologi tepat guna yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan, mudah dimanfaatkan dan tidak berdampak buruk bagi lingkungan.

f. Keterpaduan dan Kestinambungan

Puskesmas mengintegrasikan dan mengoordinasikan penyelenggaraan UKM dan UKP lintas program dan lintas sektor serta melaksanakan Sistem Rujukan yang didukung dengan manajemen Puskesmas.

**3. Tujuan Pembangunan Kesehatan Oleh Puskesmas**

Pembangunan kesehatan yang diselenggarakan puskesmas bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang (PMK No.75 Tahun 2014) :

- a. Memiliki perilaku sehat yang meliputi kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat.
- b. Mampu menjangkau pelayanan kesehatan bermutu.
- c. Hidup dalam lingkungan sehat.
- d. Memiliki derajat kesehatan yang optimal, baik individu, keluarga, kelompok dan masyarakat.

**4. Fungsi Puskesmas**

Puskesmas sesuai dengan fungsinya berkewajiban mengupayakan, menyediakan, dan menyelenggarakan pelayanan yang bermutu dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Fungsi puskesmas antara lain (PMK RI No.75 Tahun 2014):

- a. Penyelenggaraan UKM tingkat pertama di wilayah kerjanya; dan
- b. Penyelenggaraan UKP tingkat pertama di wilayah kerjanya.

**5. Organisasi Puskesmas**

Organisasi puskesmas disusun oleh Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota berdasarkan kategori, upaya kesehatan dan beban kerja puskesmas. Pada umumnya struktur organisasi puskesmas terdiri dari (PMK No.75 Tahun 2014) :

- a. Kepala Puskesmas;
- b. Kepala sub bagian tata usaha;
- c. Penanggung jawab UKM dan Keperawatan Kesehatan Masyarakat;
- d. Penanggung jawab UKP, kefarmasian dan Laboratorium; dan
- e. Penanggungjawab jaringan pelayanan Puskesmas dan jejaring fasilitas pelayanan kesehatan.

### 1) Kepala Puskesmas

Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 128/Menkes/SK/II/2004 tentang Kebijakan Dasar Puskesmas, Pemerintah menetapkan kriteria personalia yang mengisi struktur organisasi puskesmas disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing unit Puskesmas. Khusus untuk Kepala Puskesmas kriteria tersebut harus seorang sarjana dibidang kesehatan yang kurikulum pendidikannya mencakup kesehatan masyarakat.

Kompetensi Pejabat Struktural Puskesmas Pasal 22 Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 128/Menkes/ SK/II/2004

- a) Kepala Puskesmas berlatar belakang pendidikan paling sedikit tenaga medis atau sarjanakesehatan lainnya.
- b) Kepala Puskesmas telah mengikuti pelatihan Manajemen Puskesmas, dan Pelatihan Fasilitator Pusat Kesehatan Desa.
- c) Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus dipenuhi sebelum atau paling lama 1 (satu)tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.

Kompetensi Pejabat Struktural UPT/UPTD Pasal 23 Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 128/Menkes/ SK/II/2004

- 1. Kepala UPT/UPTD berlatar belakang pendidikan tenaga medis atau Sarjana Kesehatan dengan pendidikan Sarjana Strata 2 di bidang kesehatan.
- 2. Kepala UPT/UPTD telah mengikuti pelatihan Rencana Strategis, Pelatihan teknis dibidangnya, Kepemimpinan, dan Sistem Informasi Manajemen Kesehatan.

3. Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) harus dipenuhi sebelum atau paling lama 1 (satu) tahun pertama setelah menduduki jabatan struktural.

#### **D. Kerangka Konsep**

Dasar pemikiran kerangka konsep ini adalah :

##### **1. Sifat**

Kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat-sifat ciri, atau karakter tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Menurut Donal Clark (2010), pemimpin yang efektif memiliki sifat atau ciri-ciri sebagai berikut: Jujur, kompeten, berpandangan kedepan, memberi inspirasi, cerdas dan tegas.

##### **2. Keterampilan**

Seorang pemimpin baik pemimpin formal maupun non formal perlu memiliki keterampilan khusus yang berkaitan dengan proses kepemimpinannya yaitu: keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam dinamika kelompok, keterampilan dalam pengajaran, keterampilan dalam membagi kekuasaan, dan keterampilan dalam mengutarakan pendapat sendiri (asertif) (Zaidin, 2010).

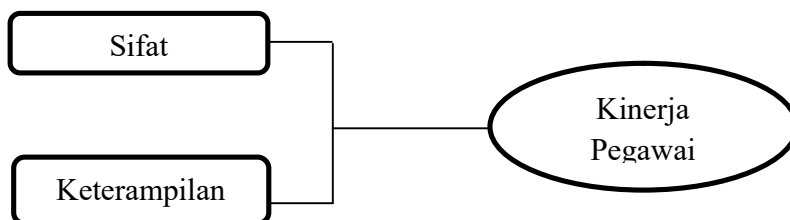
Menurut Sunyoto (2013) para pemimpin menggunakan jenis keterampilan yang berbeda yaitu: keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual.

##### **3. Kinerja Pegawai**

Menurut Moehariono dalam bukunya M. Abdullah, (2014) menyatakan bahwa kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai dan Unsur perilaku kerja yang berorientasi pelayanan, berintegritas, berkomitmen, disiplin, dan bekerja sama.

Gambar 2.4 Kerangka Konsep



Keterangan :



### E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari pernyataan penilaian atau rumusan masalah (Notoatmojo, 2010) :

1. Ada hubungan Sifat Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017.
2. Ada hubungan Keterampilan Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017.

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah survey analitik dengan pendekatan *cross sectional* yaitu penelitian yang mengukur variabel independen (sifat dan keterampilan kepala puskesmas) dengan variabel dependen (kinerja pegawai) di Puskesmas Kairata Barat Kabupaten Seram Bagian Barat Maluku diukur secara bersama dalam satu waktu.

##### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Kairatu Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat pada bulan Juni - Juli 2017.

##### C. Populasi dan Sampel

###### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Kairatu Barat yang berjumlah 55 orang.

###### 2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah semua petugas kesehatan di Puskesmas Kairatau Barat Kabupaten Maluku Tengah dengan teknik Pengambilan Sampel menggunakan *total sampling*, yaitu semua populasi dijadikan sampel yang berjumlah 55 orang.

### 3. Defenisi Operasional

Defenisi Operasional adalah mendefenisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati, meningkatkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Notoatmodjo, 2014)

Tabel 3.1 Defenisi Operasional

Variabel	Defenisi Operasional	Alat Ukur	Skala	Hasil Ukur
Independen 1. Sifat	Karakter yang dimiliki oleh pimpinan kepala puskesmas dalam memimpin puskesmas antara lain jujur, kompeten, berpandangan kedepan, cerdas, berpikiran adil, tegas dan berani	Kuesioner	Ordinal	1. Baik : jika skor nilai > nilai 38 2. Kurang baik : Bila skor nilai ≤ nilai 38
2. Keterampilan	Kompetensi atau keahlian pimpinan puskesmas dalam memimpin puskesmas dengan keterampilan yang menerapkan pengetahuan teoritis kedalam tindakan praktis dan mampu menyelesaikan tugas secara sistematis, keterampilan yang menempatkan diri didalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi serta keterampilan untuk berpikir melakukan aplikasi dan melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis yang dibutuhkan dalam dunia kerja.	Kuesioner	Ordinal	1. Baik : jika skor >40 2. Kurang baik : jika skor nilai ≤ nilai 40
Dependen Kinerja pegawai	Perilaku kerja yang merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh responden yang seharusnya dilakukan yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama.	Kuesioner	Ordinal	1. Baik : jika skor nilai > nilai 59 2. Kurang : jika skor nilai ≤ nilai 59

#### 4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini berbentuk kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono 2011). Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibuat sendiri oleh peneliti dengan mengacu pada teori – teori sesuai variabel penelitian. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban : selalu nilai 4, sering nilai 3, kadang-kadang nilai 2, dan tidak pernah nilai 1.

#### 5. Analisa Data

##### a. Analisis Deskriptif

Analisa ini digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan setiap variabel yang diteliti, baik variabel independen (sifat dan keterampilan) maupun variabel dependen (kinerja pegawai). Untuk skala kategorik berupa frekuensi dan presentase. Sedangkan untuk skala numerik hasil ukur berupa nilai mean, median, modus, standar deviasi, nilai minimum dan nilai maksimum.

##### b. Analisa Bivariat

Dilakukan untuk mengetahui hubungan dua variabel menggunakan uji chi square dengan tingkat kemaknaan (*p value*) = 0,05. Dengan kriteria menurut Hastono (2006):

- 1) Bila tabel 2 x 2 dijumpai nilai expected (harapan) kurang dari 5, maka yang digunakan adalah Fisher's Exact Test
- 2) Bila Tabel 2 x 2 dan tidak ada nilai expected (harapan) kurang dari 5, maka yang digunakan adalah Continuity Corection (a)
- 3) Bila tabel lebih dari 2 x 2 maka digunakan uji Pearson Chi Square
- 4) Uji Likelihood ratio dan Linier –by Linier Assciation digunakan untuk keperluan lebih spesifik

## 6. Etika Penelitian

Dalam melakukan penelitian, peneliti harus memperhatikan etika penelitian. Etika penelitian meliputi (Hidayat, 2011) :

### a. *Informed Consent* (Persetujuan)

Merupakan bentuk persetujuan antara peneliti dengan responden penelitian dengan memberikan lembar persetujuan. *Informed consent* diberikan sebelum penelitian dilakukan dengan memberikan lembar persetujuan untuk menjadi responden.

### b. *Anonymity* (Tanpa Nama)

Penggunaan subyek penelitian dengan cara tidak memberikan atau mencantumkan nama responden pada lembar alat ukur dan hanya menuliskan kode pada lembar pengumpulan data atau hasil penelitian yang akan disajikan.

### c. *Confidentiality* (Kerahasiaan)

Kerahasiaan responden dijamin oleh peneliti. Hanya kelompok data tertentu saja yang disajikan atau dilaporkan sebagai hasil riset.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

Puskesmas Kairatu Barat merupakan Puskesmas induk yang berada di pusat Kecamatan Kairatu Barat. Luas wilayah kerja Puskesmas Kairatu Barat 132, 25 km<sup>2</sup> dan terdiri dari 6 desa yaitu desa Kamal, Waisarissa, Nuruwe, Waihatu, Lohiatala, dan Waisamu, jarak tempuh ke Kabupaten yaitu 30,6 km.

Wilayah kerja Puskesmas Kairatu Barat dilalui oleh 4 sungai yaitu sungai Aru yang merupakan batas antara desa Waisarissa dengan desa Kamal, sungai kamal yang melintas di desa Kamal sendiri, sungai Kawanenu yang melintas di desa Waisamu dan sungai Nola merupakan batas anatara desa Waihatu dan desa Hatusua sekaligus batas Kecamatan Kairatu Barat dan Kecamatan Kairatu.

Wilayah Puskesmas Kairatu Barat merupakan dataran rendah, adapun batas wilayah Puskesmas Kairatu Barat adalah sebagai berikut:

1. Sebelah utara berbatasan dengan : Gunung Seram
2. Sebelah timur berbatasan dengan : Kecamatan Kairatu dan Inamosol
3. Sebelah selatan berbatasan dengan : Laut Seram
4. Sebelah barat berbatasan dengan : Kecamatan Seram Barat

### B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang berjudul Hubungan Sifat dan Keterampilan Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat, diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada 55 responden yaitu Pegawai di Wilayah Kerja Puskesmas Kairatu Barat.

Penelitian dilakukan pada tanggal 29 Agustus tahun 2017 sampai selesai di Puskesmas Kairatu Barat Kecamatan Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat.

#### 1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian adalah seluruh Pegawai di wilayah kerja Puskesmas Kairatu Barat yang berjumlah 55 Orang.

Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan di Puskesmas Kairatu Barat Tahun 2017

No.	Pendidikan	Distribusi	
		Frekuensi	%
1	SMA/SPK	14	25,5
2	D1	6	10,9
3	D3	29	52,7
4	S1	6	10,9
Total		55	100

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa responden dengan pendidikan terakhir D3 lebih banyak yaitu 29 orang (52,7%) dan Responden dengan Pendidikan terakhir D1 dan S1 paling sedikit yaitu masing-masing ada 6 orang (10,9%).

## 2. Sifat Kepala Puskesmas

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa distribusi responden berdasarkan Sifat dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2 Distribusi Penilaian Sifat Kepala Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017

Sifat	Distribusi	
	Frekuensi	%
Baik	28	50,9
Kurang Baik	27	49,1
Total	55	100

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa dari 55 Responden yang menilai Sifat Kepala Puskesmas kategori baik yaitu 28 Responden (50,9 %), hampir sebanding dengan yang menilai sifat Kepala Puskesmas kurang baik yaitu 27 Responden (49,1%).

### 3. Keterampilan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa distribusi responden berdasarkan Keterampilan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.3 Distribusi Penilaian Keterampilan Kepala Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017

Keterampilan	Distribusi	
	Frekuensi	%
Baik	28	50,9
Kurang Baik	27	49,1
Total	55	100

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa dari 55 Responden yang menilai Keterampilan Kepala Puskesmas kategori Baik 28 Responden (50,9 %), hampir sebanding dengan yang menilai Keterampilan Kepala Puskesmas kurang baik yaitu 27 Responden (49,1%).

### 4. Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa distribusi responden berdasarkan Kinerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4. Distribusi Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Kairatau Barat Tahun 2017

Kinerja	Distribusi	
	Frekuensi	%
Baik	34	61,8
Kurang Baik	21	38,2
	55	100

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa dari 55 Responden yang menilai Kinerja Pegawai baik lebih banyak yaitu 34 Responden (61,8 %), sedangkan yang menilai Kinerja kurang Baik hanya 21 Responden (38,2 %).

5. Hubungan Sifat Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017

Berdasarkan hasil penelitian, maka Analisis Hubungan Sifat dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7. Hubungan Sifat Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017.

Sifat Kepala Puskesmas	Kinerja Pegawai				Total		OR	P Value
	Baik		Kurang Baik		n	%		
	n	%	n	%				
Baik	21	75,0	7	25,0	28	100	3,231	0,076
Kurang Baik	13	48,1	14	51,9	27	100	1,03-10,1	
Jumlah	34	61,8	21	38,2	55	100		

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari 55 Responden di Puskesmas Kairatu Barat, terdapat 21 (75,0%) Responden menyatakan Sifat Kepala Puskesmas baik dengan Kinerja Pegawai baik . sedangkan responden yang menilai sifat kepala puskesmas kurang baik dengan kinerja juga kurang baik 14 responden (51,9 %). Hasil uji analisis, diperoleh p value = 0,076. Maka dapat disimpulkan bahwa secara statistik tidak ada hubungan sifat Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat. Dari hasil analisis diperoleh nilai OR=3,231. Artinya sifat kepala puskesmas baik berpeluang 3,231 kali kinerja pegawai baik dibanding sifat kurang baik.

6. Hubungan Keterampilan Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017

Berdasarkan hasil penelitian, maka Analisis Hubungan Keterampilan dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8 Hubungan Keterampilan Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017

Keterampilan Kepala Puskesmas	Kinerja Pegawai				Total		OR	P Value
	Baik		Kurang Baik					
	n	%	n	%	n	%		
Baik	22	78,6	6	21,4	28	100	4,583	0,020
Kurang Baik	12	44,4	15	55,6	27	100	1,40-14,9	
Jumlah	34	61,8	21	38,2	55	100		

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa dari 55 Responden di Puskesmas Kairatu Barat, terdapat 22 (78,6 %) Responden yang menyatakan Keterampilan Kepala Puskesmas baik dengan Kinerja Pegawai baik. Sedangkan responden yang menilai keterampilan kepala puskesmas kurang baik dan kinerjanya juga kurang baik 15 responden (55,6 %). Hasil uji statistik diperoleh p value = 0,020. Maka dapat disimpulkan bahwa secara statistik ada hubungan keterampilan kepala puskesmas dengan Kinerja Pegawai di puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Barat Tahun 2017. Dari hasil analisis diperoleh pula nilai OR=4,583. Artinya keterampilan kepala puskesmas yang baik akan berpeluang 4,58 kinerja pegawai baik dibanding dengan keterampilan kepala puskesmas kurang baik.

### C. Pembahasan

1. Hubungan Sifat Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat tahun 2017.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Puskesmas Kairatu Barat, didapatkan data bahwa 75,0% Responden yang menyatakan Sifat Kepala Puskesmas dan Kinerja Pegawai baik. Sementara itu, 48,1% Responden menyatakan Sifat Kepala Puskesmas kurang baik. secara statistik tidak ada hubungan sifat Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat. Dari hasil analisis diperoleh nilai OR=3,231.

Artinya sifat kepala puskesmas baik berpeluang 3,231 kali kinerja pegawai baik dibanding sifat kurang baik.

Teori sifat *Trait Theories of Leadership* membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat dan ciri yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Asumsi dasar munculnya teori sifat menunjukkan bahwa manusia mempunyai andil yang besar didalam keberhasilan kepemimpinan. Dengan sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin, maka akan menimbulkan kesan tertentu yang dipersepsi oleh bawahan. (Robbins, 2008)

Setiap individu memiliki sifat atau watak yang melekat pada dirinya. Tidak terkecuali pemimpin sebuah organisasi. Dengan sifat yang dimiliki pada diri seorang pemimpin, maka akan menimbulkan kesan tertentu yang dipersepsi oleh bawahan. Sifat-sifat yang baik akan mempengaruhi kesan pada diri bawahan bahwa pemimpinnya mempunyai sifat yang baik dan sebaliknya yang buruk akan menimbulkan kesan tidak baik. (Robbins, 2008)

Hasil penelitian ini betentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2015) tentang Hubungan Antara Perilaku Pemimpin dengan Kinerja Pegawai di Kantor Suku Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Timur. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara perilaku pemimpin dengan kinerja pegawai di Kantor Suku Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Timur.

Menurut asumsi peneliti, sifat dari seorang pemimpin akan berdampak pada kinerja seorang pegawai. Bukan sebuah alasan yang sistematis dalam memberikan penilaian terhadap pimpinan sebuah institusi sebagai bagian dalam menyelamatkan kinerja bawahan. Sikap yang ditunjukkan dari pimpinan puskesmas menunjukkan peningkatan kinerja yang dilakukan oleh bawahan dalam membantu proses managerial instiusi kesehatan pada umumnya dan puskesmas Kairatu barat secara khusus.

2. Hubungan Keterampilan Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Kairatu Barat Tahun 2017.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Puskesmas Kairatu Barat didapatkan data bahwa 78,6 % Responden menyatakan Keterampilan Kepala Puskesmas dan Kinerja Pegawai baik. Sementara itu, 44,4 % Responden menyatakan Keterampilan Kepala Puskesmas kurang baik. Secara statistik ada hubungan keterampilan kepala puskesmas dengan Kinerja Pegawai di puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Barat Tahun 2017. Dan keterampilan kepala puskesmas yang baik akan berpeluang 4,58 kinerja pegawai baik dibanding dengan keterampilan kepala puskesmas kurang baik.

Seorang pemimpin merupakan kunci penting dalam sebuah organisasi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki keterampilan yang berbeda dalam memimpin. Dengan keterampilan atau gaya kepemimpinan yang baik maka akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan. Sebaliknya jika kurang adanya kepemimpinan yang baik, maka akan menyebabkan tingkat kinerja yang rendah. (Radid, 2014)

Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Reza Ananto tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di PT DHL *Global Forwarding* Kota Semarang 2014. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di PT DHL *Global Forwarding* Kota Semarang 2014.

Menurut asumsi peneliti, skill sebagai salah satu tolak ukur kinerja akan memberikan peningkatan kapasitas seorang pekerja dalam sebuah institusi pemerintahan. Dengan demikian ketrampilan managerial yang baik dibangun oleh Kepala Puskesmas Kairatu Barat membawa dampak positif terhadap bawahan dalam ruang lingkup institusi yang dipimpinnya. Hal ini dibuktikan dengan 78,6% tingkat kesukaan bawahan terhadap ketrampilan managerialnya.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan :

1. Responden yang menilai Sifat Kepala Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat kategori Baik hampir sebanding dengan yang menilai sifat kurang baik yaitu hanya 28 Responden (50,9 %) dari 55 responden
2. Responden yang menilai Keterampilan Kepala Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat kategori Baik hampir sebanding dengan yang menilai keterampilan kurang baik yaitu 28 Responden (50,9 %) dari 55 responden.
3. Kinerja Pegawai Puskesmas Kairatu Barat Kabupaten Seram Bagian Barat katagori baik lebih banyak yaitu 34 Responden (61,8 %),
4. Tidak ada hubungan antara Sifat Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai  $p$ -value 0,076 ( $p$ -value >0,05).
5. Terdapat hubungan antara Keterampilan Kepala Puskesmas dengan Kinerja Pegawai  $p$ -value 0,020 ( $p$ -value <0,05).

### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka disarankan kepada :

1. Pengambil Kebijakan Pemerintah kabupaten Seram Bagian Barat Kepala Dinas Kesehatan agar menetapkan pimpinan puskesmas harus mempertimbangkan kompetensi konseptual yang memberikan perubahan pelayanan puskesmas menjadi lebih baik dan berkualitas dengan mengangkat pimpinan puskesmas yang visioner dan akuntabel. Kompetensi teknikal berkaitan dengan kemampuan leadership dan manajemen yang sesuai dengan keahlian serta kemampuan *human relation* sehingga mampu merangkul dan bekerjasama dengan semua pihak yang terlibat dalam meningkatkan mutu pelayanan di Puskesmas.
2. Bagi para pegawai puskesmas Kairatu Barat agar selalu mengembangkan diri melalui pendidikan berkelanjutan maupun pelatihan sesuai dengan keahlian dan pekerjaan yang diemban di puskesmas. Disamping itu harus bersama sama membangun sistem manajemen dan pelayanan puskesmas sehingga siapapun



yang menjadi pimpinan akan mengikuti sistem pelayanan yang telah dibentuk dan dijalani secara bersama sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Alifuddin dan Razak (2015). *Kewirausahaan : Strategi Membangun Kerajaan Bisnis*. Jakarta : Magnascript Publishing.
- Amstrong, Michael dan Baron, (1998). *Performance Management: The New Realities*. Institute of Personnel and Development. New York.
- Ananto, Reza (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada PT DHL Global Forwarding Kota Semarang Branc. *Skripsi*. Semarang: Uinversitas Diponegoro Semarang
- Ardiprawiro, (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Universitas Gunadarma.
- Chairunnisah, (2014). *Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai dengan Kinerja Puskesmas*. e-jurnal Pustaka Kesehatan, vol (no.3) September 2014.
- Danim, (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Depkes, Permenkes RI No 75 Tahun 2014 tentang *Pusat Kesehatan Masyarakat*. (Jakarta : Depkes, 2014).
- Depkes RI. 2004. Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 128/MENKES/SK/II/2004 Tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat. Jakarta
- Dharma, Surya, (2010). *Manajemen Kinerja*. Cetakan ketiga. Penerbit : Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Donald Clark, (2010). *Knowledge Management and Leadership Development managers*. Retrieved from <http://www.centerpointofleaders.org/articles>
- Fahmi, Irham (2012). *Manajemen: Teori kasus dan Solusi*. Penerbit : Bandung Alfabeta.
- Hidayat, (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung. Mandar Maju.
- Hastono (2006). *Basic Data Analysis for Helath Research*. FKM UI
- Kasmir, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Penerbit : Rajawali Pers.
- Kurniawan, (2015). *Jurnal imporovement, kinerja pegawai, perilaku pemimpin*. Edisi 3, 2015.

- Mangkunegara (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehiono, (2012). "*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*", Jakarta : Grafindo Persada.
- Notoatmojo, (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rahabav. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta : Kanisius.
- Ramsar, U, (2012). *Penerapan Fungsi Manajemen Puskesmas Minasa Upa Kota Makassar Tahun 2012*, Universitas Hasanudin.
- Radid, (2014). *Gaya Kepemimpinan Mempengaruhi Semangat Dan Kepuasan Kerja Pegawai*.
- Rivai, Veithzal, dkk, (2012). *Commercial Bank Management : Manajemen Perbankan dari Teori ke Praktik*. Edisi 1. Jakarta : Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal, dkk, (2013). *Commercial Bank Management : Manajemen Perbankan dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, (2008). *Organizational Behavior, Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice-Hal Inc
- Robbins dan Judge, (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salembu empat.
- Samsir, (2013). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Alfabeta, Bandung.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sinambella, Lijan Poltak, dkk. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siregar, Syofian (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Prenadamedia Group.P
- Soetopo, Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono, (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung : CV Alfa Beta.
- Sutikno (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Lombok : Holistica Lombok.
- Suwatno, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Zaidin (2010). *Dasar-dasar Dokumentasi Keperawatan*. Jakarta : EGC.