

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN FARMASI DI UPTD PUSKESMAS SUMBERSARI

Siti Aminah¹, Andri Mardi Susanto², Harmawan Teguh Saputra³

Universitas PGRI Argopuro Jember^{1,2,3}

staminah0974@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional serta dampaknya terhadap kinerja karyawan farmasi di UPTD Puskesmas Sumbersari. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan melibatkan delapan informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling hingga mencapai kejemuhan data. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, dengan uji keabsahan data melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di UPTD Puskesmas Sumbersari cenderung mengarah pada kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan pengambilan keputusan secara partisipatif, komunikasi terbuka, pemberian motivasi berkelanjutan, keteladanan pemimpin, serta perhatian terhadap pengembangan karyawan. Gaya kepemimpinan tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan farmasi yang tercermin dari ketepatan waktu, kemandirian, efektivitas, kualitas, dan kuantitas kerja. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang didukung oleh penerapan kepemimpinan transaksional secara situasional mampu meningkatkan kinerja karyawan farmasi serta mendukung efektivitas pelayanan kefarmasian di UPTD Puskesmas Sumbersari.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan, Pelayanan Kefarmasian, Puskesmas

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of transactional and transformational leadership styles and their impact on the performance of pharmacy employees at the Sumbersari Community Health Center (UPTD). The research method used was descriptive research with a qualitative approach. Data collection was conducted through observation, in-depth interviews, and documentation involving eight informants selected using purposive sampling techniques until data saturation was achieved. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was tested through triangulation of sources, techniques, and time. The results indicate that the leadership style applied at the Sumbersari Community Health Center (UPTD) tends toward transformational leadership, characterized by participatory decision-making, open communication, continuous motivation, exemplary leadership, and attention to employee development. This leadership style has a positive impact on improving pharmacy employee performance, as reflected in punctuality, independence, effectiveness, quality, and quantity of work. The conclusion of this study indicates that transformational leadership supported by the situational application of transactional leadership can improve the performance of pharmacy staff and support the effectiveness of pharmaceutical services at the Sumbersari Community Health Center (Puskesmas UPTD).

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Performance, Pharmaceutical Services, Community Health Center

PENDAHULUAN

Era globalisasi menuntut setiap organisasi, baik publik maupun bisnis, untuk mampu berkompetisi agar dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM dengan kinerja optimal akan mendukung tercapainya tujuan organisasi karena mereka memberikan tenaga, pemikiran, bakat, kreativitas, serta usaha terbaiknya. Kinerja pegawai sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor. Agustin (2020) menjelaskan bahwa kinerja mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai prestasi kerja individu yang tercermin dari kemampuannya menghasilkan, melaksanakan, serta mencapai target tertentu. Lebih lanjut, Franadita & Aslami (2022) menyebutkan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua aspek, yaitu aspek internal dan eksternal. Aspek internal mencakup kepuasan kerja dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, sedangkan aspek eksternal meliputi kepemimpinan, moral, keselamatan dan keamanan kerja, serta budaya organisasi.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Menurut Agustin (2020), gaya kepemimpinan merupakan perilaku spesifik yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi orang lain demi mewujudkan visi, misi, serta tujuan organisasi. Kepemimpinan yang profesional mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif yang mendorong pertumbuhan, inovasi, serta peningkatan kinerja pegawai (Hutahaean, 2021). Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak profesional justru dapat memberikan dampak negatif terhadap keberlangsungan organisasi (Silvandi et al., 2022). Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Bass dan Riggio (2006) dalam Gani (2020) membedakan gaya kepemimpinan menjadi dua, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional menitikberatkan pada hubungan timbal balik antara manajemen dan karyawan melalui penerapan sistem reward and punishment yang didasarkan pada kesepakatan target serta standar kerja. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menekankan pada upaya memotivasi bawahan dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan serta mendorong mereka mencapai kinerja terbaik melalui pengaruh visioner seorang pemimpin.

Dalam konteks pelayanan publik, Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) memiliki peran strategis sebagai garda terdepan pelayanan kesehatan. Sandora & Listiawaty (2021) menyebutkan bahwa puskesmas merupakan penyelenggara pelayanan kesehatan primer sekaligus pusat komunikasi kesehatan masyarakat. Puskesmas bertugas memberikan layanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif yang terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat. Keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut sangat bergantung pada kinerja tenaga kesehatan maupun tenaga administrasi yang bekerja di dalamnya. Namun, di berbagai puskesmas, termasuk UPTD Puskesmas Sumbersari, masih ditemukan ketidakseimbangan antara beban kerja dan penghargaan finansial, terutama bagi pegawai non-ASN yang terlibat dalam pelayanan kefarmasian. Pegawai non-ASN, baik yang bertugas di poli umum, poli gigi, poli KIA, poli anak, laboratorium, apotek, UGD, maupun unit penunjang seperti cleaning service, serta yang bekerja di puskesmas pembantu (Tegal Gede, Tegal Boto, Wirolegi, Karangrejo), kerap menghadapi persoalan penggajian yang belum sesuai standar atau upah minimum yang berlaku. Kondisi ini menjadi tantangan dalam menjaga motivasi dan kinerja pegawai. Meskipun demikian, banyak pegawai non-ASN di Puskesmas Sumbersari tetap menunjukkan dedikasi yang tinggi. Mereka hadir tepat waktu, menjalankan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, bahkan bersedia melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab formalnya. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan organisasi publik, termasuk puskesmas, sangat ditentukan oleh SDM yang berkinerja baik. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan, khususnya di bidang kefarmasian, mendorong perlunya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat di Puskesmas Sumbersari. Gaya kepemimpinan yang sesuai akan membantu Unit

Farmasi bekerja lebih efektif sesuai standar operasional prosedur (SOP) serta meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian deskriptif bertujuan memperoleh gambaran mengenai keadaan, proses, maupun prosedur suatu fenomena yang diteliti. Sementara itu, Moleong (2017) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena yang dialami subjek secara menyeluruh, dengan mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata pada konteks alamiah serta memanfaatkan metode ilmiah. Sejalan dengan itu, Creswell (2016) menegaskan bahwa pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari pandangan individu maupun kelompok terhadap suatu permasalahan sosial. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan pada upaya menggambarkan dan menganalisis penerapan gaya kepemimpinan transaksional serta transformasional terhadap kinerja karyawan lintas unit farmasi di UPTD Puskesmas Sumbersari. Informan penelitian mencakup pihak-pihak yang terlibat langsung dalam layanan farmasi di UPTD Puskesmas Sumbersari. Mereka berasal dari berbagai unit, antara lain Poli Umum/BP, Poli Gigi, Poli KIA, Poli Anak, Poli TB, Poli KB, Poli Lansia, Laboratorium, Loket Pendaftaran, Apotek, UGD, Cleaning Service, dan Sanitasi. Selain itu, penelitian juga melibatkan unit eksternal, yaitu Puskesmas Pembantu Tegal Gede, Puskesmas Pembantu Tegal Boto, Puskesmas Pembantu Wirolegi, dan Puskesmas Pembantu Karangrejo yang berperan dalam mendukung distribusi perlengkapan pelayanan bersama Unit Farmasi. Secara keseluruhan, terdapat delapan informan yang dipilih melalui teknik purposive sampling hingga mencapai titik jenuh data (data saturation). Patton (2002) menyatakan bahwa purposive sampling memungkinkan peneliti memilih informan yang dianggap paling memahami permasalahan penelitian secara mendalam.

Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung terhadap gaya kepemimpinan Koordinator Farmasi, serta pengamatan terhadap perilaku dan interaksi subjek penelitian. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumen pendukung berupa foto, rekaman, video, tabel, catatan, notulen, maupun arsip lain yang relevan untuk melengkapi data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif, Creswell (2016) menekankan bahwa peneliti berperan sebagai instrumen utama yang terlibat langsung dalam proses pengumpulan data di lapangan. Proses analisis data mengikuti model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994), yang meliputi tiga tahap: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber, teknik, maupun waktu. Denzin (1978) menegaskan bahwa triangulasi merupakan strategi penting dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan validitas temuan dengan membandingkan data dari berbagai perspektif. Dengan cara ini, data yang diperoleh dapat dianalisis secara sistematis sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan farmasi di UPTD Puskesmas Sumbersari.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Upaya kesehatan merupakan serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk memelihara sekaligus meningkatkan kesehatan masyarakat, dengan tujuan akhir tercapainya derajat kesehatan yang optimal. Sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama, Puskesmas memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan berbagai bentuk upaya kesehatan, meliputi peningkatan kesehatan (promotif), pencegahan penyakit (preventif), penyembuhan

(kuratif), serta pemulihan kesehatan (rehabilitatif). Seluruh kegiatan tersebut dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu, dan berkesinambungan. Prinsip kesatuan dalam upaya kesehatan inilah yang menjadi acuan bagi seluruh fasilitas pelayanan kesehatan di Indonesia, termasuk Puskesmas. Pelayanan kefarmasian di Puskesmas merupakan bagian integral dari upaya kesehatan dan memegang peranan penting dalam peningkatan mutu layanan kepada masyarakat. Pelayanan ini dilakukan secara komprehensif dengan tujuan mengidentifikasi, mencegah, serta menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan obat maupun kesehatan. Seiring dengan meningkatnya tuntutan pasien dan masyarakat terhadap kualitas layanan, paradigma pelayanan kefarmasian mengalami pergeseran dari yang berfokus pada produk (drug oriented) menuju paradigma baru yang berpusat pada pasien (patient oriented), sejalan dengan filosofi pharmaceutical care.

Di Puskesmas Sumbersari, pelayanan kefarmasian dilaksanakan melalui unit khusus berupa ruang farmasi atau ruang obat. Unit ini dipimpin oleh seorang apoteker sebagai penanggung jawab, yang dibantu oleh satu tenaga teknis kefarmasian dan satu tenaga administrasi. Apoteker adalah tenaga profesional yang telah menempuh pendidikan sarjana farmasi, menyelesaikan pendidikan profesi apoteker, lulus uji kompetensi, serta mengucapkan sumpah jabatan. Adapun tenaga teknis kefarmasian bertugas membantu apoteker dalam menjalankan pekerjaan kefarmasian, dan dapat berasal dari lulusan sarjana farmasi, ahli madya farmasi, analis farmasi, maupun tenaga menengah/asisten apoteker. Jumlah apoteker di Puskesmas ditentukan berdasarkan rasio kunjungan pasien, baik rawat jalan maupun rawat inap, dengan mempertimbangkan perkembangan layanan Puskesmas. Idealnya, rasio yang digunakan adalah satu apoteker untuk setiap 50 pasien per hari. Selain itu, seluruh tenaga kefarmasian diwajibkan memiliki Surat Tanda Registrasi (STR) dan Surat Izin Praktik (SIP) sebagai syarat legal untuk dapat melaksanakan pelayanan kefarmasian pada fasilitas kesehatan, termasuk Puskesmas, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UPTD Puskesmas Sumbersari

Gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola perilaku yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan di UPTD Puskesmas Sumbersari, peneliti melakukan observasi langsung melalui wawancara dengan beberapa karyawan. Hasil wawancara tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kemampuan Pengambilan Keputusan

Salah satu indikator gaya kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengambil keputusan. Informan 1, karyawan Unit Gawat Darurat (UGD), menyatakan bahwa pimpinan biasanya melibatkan diskusi sebelum menetapkan keputusan agar kebijakan yang diambil sesuai dengan kondisi yang dihadapi puskesmas. Informan 2, karyawan Unit Farmasi dengan masa kerja satu tahun, menambahkan bahwa dalam pengambilan keputusan pemimpin sebaiknya terlebih dahulu memahami dampak yang mungkin muncul, kemudian melakukan evaluasi dan tindak lanjut. Dari kedua pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengambil keputusan dengan cepat, mempertimbangkan konsekuensinya, serta melakukan koordinasi dan evaluasi agar keputusan yang diambil memberi hasil positif bagi instansi.

2) Kemampuan Memotivasi

Selain pengambilan keputusan, indikator lain yang mencerminkan gaya kepemimpinan adalah kemampuan memotivasi karyawan. Informan 3, Koordinator Farmasi dengan masa kerja tujuh tahun, menjelaskan bahwa sesi

motivasi dilakukan secara rutin setiap bulan dan biasanya dikombinasikan dengan kegiatan pelaporan. Dalam pertemuan tersebut, karyawan diberi kesempatan menyampaikan ide atau inovasi selama tidak bertentangan dengan SOP, serta dilakukan evaluasi rutin. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi diberikan melalui forum formal dengan variasi yang berbeda setiap bulan, sekaligus menjadi sarana partisipasi bagi karyawan.

3) Kemampuan Berkommunikasi

Kemampuan berkomunikasi berarti kecakapan menyampaikan pesan, ide, atau gagasan secara jelas agar dapat dipahami orang lain. Informan 3 menyebutkan bahwa komunikasi di puskesmas lebih bersifat sharing, baik mengenai kendala maupun kemudahan dalam menjalankan tugas. Pimpinan juga memberikan arahan serta contoh nyata dalam melaksanakan prosedur baru. Informan 1, karyawan UGD dengan masa kerja delapan tahun, menambahkan bahwa pemimpin selalu terbuka sehingga karyawan merasa dilibatkan dalam kegiatan puskesmas, bahkan dapat menyampaikan ide yang kemudian dipertimbangkan oleh Koordinator Farmasi. Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa Koordinator Farmasi mampu membangun komunikasi yang baik dengan pendekatan khusus, sehingga karyawan merasa nyaman, tidak terbebani oleh hierarki, dan terdorong untuk berkontribusi terhadap kemajuan puskesmas.

4) Kemampuan Mengendalikan Karyawan

Seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengendalikan bawahan demi kepentingan organisasi. Informan 1 mengungkapkan bahwa hubungan antara Koordinator Farmasi dan karyawan cukup dekat, bahkan koordinasi tetap dapat dilakukan di luar jam kerja melalui telepon atau pesan. Jika terjadi masalah, pemimpin biasanya memberi teguran terlebih dahulu sebelum mengambil tindakan lanjut. Hal senada disampaikan oleh Informan 4, karyawan Poli Umum, yang menilai bahwa hubungan pimpinan dan pegawai berlangsung fleksibel: santai dalam situasi nonformal, namun tetap profesional saat membahas pekerjaan. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan di Puskesmas Sumbersari menekankan kedekatan hubungan atasan-bawahan, dengan pendekatan persuasif berupa teguran awal sebelum tindakan tegas.

5) Kemampuan Menjalankan Tanggung Jawab

Tanggung jawab seorang pemimpin berarti kesediaan menanggung kewajiban dan konsekuensi dari keputusan yang diambil. Informan 5, karyawan Poli Gigi dengan masa kerja tujuh tahun, menegaskan bahwa pemimpin bertanggung jawab atas seluruh kegiatan puskesmas, baik pelayanan di dalam maupun luar gedung. Informan 6, karyawan Poli KB dengan masa kerja 35 tahun, menambahkan bahwa bentuk tanggung jawab diwujudkan melalui evaluasi kinerja karyawan dan pemberian saran atas kendala yang dihadapi. Dari kedua pendapat ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin menekankan tanggung jawab penuh terhadap jalannya kegiatan puskesmas sekaligus melakukan evaluasi berkala demi efektivitas dan efisiensi kerja tim.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi juga menjadi indikator penting dalam keberhasilan kepemimpinan. Informan 7, karyawan Pustu Wirolegi dengan masa kerja 27 tahun, menjelaskan bahwa Koordinator Farmasi mampu menahan diri dalam menegur kesalahan fatal karyawan tanpa tindakan berlebihan yang dapat menimbulkan masalah baru. Informan 8, karyawan Poskesdes Karangrejo dengan masa kerja 25 tahun, menambahkan bahwa apabila karyawan tidak juga memperbaiki kesalahan meskipun sudah diberi teguran berulang, pemimpin akan

menggunakan sedikit tekanan agar memberi efek jera. Hal ini menunjukkan bahwa Koordinator Farmasi memiliki keseimbangan dalam mengelola emosi, mampu bersikap bijak sesuai konteks permasalahan, dan mengambil langkah tegas jika diperlukan.

Menurut Hutahaean (2021), keberhasilan seorang pemimpin tercermin ketika ia mampu memahami tingkat kedewasaan individu maupun kelompok bawahannya. Pemahaman ini memungkinkan pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi. Di UPTD Puskesmas Sumbersari, gaya kepemimpinan yang diterapkan menekankan keberhasilan melalui komunikasi yang efektif dan hubungan yang berorientasi pada bawahan. Seluruh elemen puskesmas membangun interaksi yang saling mendukung, di mana komunikasi interpersonal antara Koordinator dengan karyawan selalu dijaga dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan sembilan karyawan di UPTD Puskesmas Sumbersari Kabupaten Jember, diperoleh gambaran bahwa pemimpin memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang efektif. Hal ini terlihat dari kecepatan dalam mengambil keputusan, pertimbangan terhadap dampak yang mungkin timbul, serta adanya koordinasi dan evaluasi untuk memastikan keputusan tersebut memberi hasil positif bagi puskesmas. Kemampuan ini juga mendorong karyawan untuk lebih mandiri. Jika menghadapi permasalahan yang sulit diselesaikan, mereka dapat melakukan diskusi bersama dengan Koordinator. Dari sisi motivasi, pemimpin dinilai cukup baik dalam memberikan dorongan. Hal ini tampak dari cara penyelesaian masalah yang dilakukan melalui diskusi terlebih dahulu, sehingga karyawan merasa terlibat. Selain itu, penghargaan diberikan kepada karyawan yang mampu menyelesaikan target tepat waktu. Dalam hal komunikasi, pemimpin menunjukkan keterampilan yang sangat baik. Karyawan dapat menempatkan diri secara formal ketika berkomunikasi di lingkungan puskesmas, namun tetap merasa nyaman berbicara secara informal di luar lingkungan kerja. Pola komunikasi ini menciptakan suasana yang lebih akrab dan mendukung diskusi terbuka.

Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan juga dinilai baik karena hubungan yang terjalin hampir tanpa jarak. Dari segi tanggung jawab, pemimpin menunjukkan sikap yang kuat dengan selalu berada di garis depan saat menghadapi permasalahan di puskesmas. Sementara itu, kemampuan pengendalian emosi juga cukup baik, terlihat dari sikap tenang dan terukur ketika menghadapi masalah. Berdasarkan pemaparan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di UPTD Puskesmas Sumbersari cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat dari keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian motivasi, serta adanya ruang diskusi untuk menyampaikan ide atau inovasi yang akan dipertimbangkan selama tidak bertentangan dengan SOP. Pemimpin berfokus pada pencapaian target jangka panjang puskesmas dibandingkan kepentingan jangka pendek. Ciri lain dari kepemimpinan transformasional di puskesmas ini adalah adanya tahapan peneguran sebagai langkah awal ketika terjadi masalah dengan karyawan. Jika langkah tersebut tidak membawa hasil, maka diterapkan tindakan tegas sebagai efek jera. Pemimpin juga berani mengambil risiko, serta memberikan penghargaan berupa ucapan terima kasih dan apresiasi kepada karyawan yang berhasil mencapai target. Hal ini sejalan dengan pandangan James McGregor Burns bahwa kepemimpinan transformasional berupaya mengoptimalkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam konsep kepemimpinan transformasional, terdapat empat indikator utama menurut Bernard M. Bass, yaitu:

1) **Inspirational Motivation**

Pemimpin memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya kepada tim. Hal ini tercermin dari para karyawan yang mengetahui target yang harus dicapai untuk mewujudkan tujuan puskesmas.

- 2) Intellectual Stimulation
Pemimpin mendorong kreativitas dan memberi inspirasi kepada tim untuk mencoba metode baru maupun peluang pembelajaran. Di Puskesmas Sumbersari, hal ini tampak dari adanya ruang diskusi bagi karyawan untuk menyampaikan ide yang dapat diterapkan.
- 3) Individualized Consideration
Pemimpin memberikan perhatian, dukungan, dan dorongan kepada setiap individu. Komunikasi yang baik antara Koordinator dan karyawan memungkinkan adanya kedekatan, baik secara formal di lingkungan kerja maupun informal di luar puskesmas, sehingga hubungan menjadi lebih terbuka dan nyaman.
- 4) Idealized Influence
Pemimpin menjadi teladan bagi karyawannya. Melalui tindakan nyata, ia memberikan inspirasi yang memotivasi karyawan untuk mengikuti jejaknya dalam mewujudkan visi puskesmas.

Dampak Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di UPTD Puskesmas Sumbersari

Dampak penerapan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator kinerja. Indikator ini berfungsi sebagai tolok ukur yang didasarkan pada data perilaku yang dapat diamati, serta mendorong pendekatan yang lebih proaktif daripada reaktif. Menurut Robbins, indikator kinerja karyawan meliputi ketepatan waktu, kemandirian, efektivitas, kualitas, dan kuantitas. Peningkatan kinerja karyawan di Puskesmas menjadi hal penting, karena kualitas dan kuantitas karyawan yang baik akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi kerja.

- 1) Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu mencerminkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditentukan, serta memaksimalkan penggunaan waktu yang tersedia. Berdasarkan analisis di UPTD Puskesmas Sumbersari, karyawan yang mampu mencapai atau bahkan melampaui target tepat waktu memperoleh apresiasi berupa ucapan terima kasih dari pimpinan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Informan 2 dari Unit Farmasi yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana mereka berusaha melebihi target agar tidak mendapat teguran dari Koordinator Farmasi. Dengan demikian, ketepatan waktu dan gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dalam memotivasi karyawan.
- 2) Kemandirian
Kemandirian menggambarkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai fungsi pekerjaan dan komitmen yang dimiliki. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan Puskesmas Sumbersari telah mandiri dalam distribusi obat maupun pelayanan farmasi, namun tetap membutuhkan peran pemimpin ketika menghadapi masalah yang sulit diatasi. Hal ini ditegaskan oleh Informan 4 dari Poli Umum, yang menyatakan bahwa meskipun mereka mandiri dalam pelayanan pasien, Koordinator tetap memberikan arahan atau bahkan turun langsung ke lapangan jika kendala tidak dapat diselesaikan. Artinya, kemandirian karyawan tetap memerlukan dukungan pemimpin sebagai fasilitator penyelesaian masalah.
- 3) Efektivitas
Efektivitas merujuk pada optimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai hasil maksimal. Berdasarkan temuan penelitian, efektivitas di UPTD Puskesmas Sumbersari dinilai cukup baik. Karyawan merasakan adanya dukungan dari

pemimpin, khususnya Koordinator Farmasi, yang turun langsung membantu penyelesaian masalah dengan pasien atau pihak eksternal. Informan 2 menilai efektivitas kepemimpinan sudah baik meskipun masih dapat ditingkatkan, sedangkan Informan 4 menegaskan pentingnya peran Koordinator Farmasi dalam menyelesaikan permasalahan terkait pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan langsung pemimpin menjadi salah satu kunci efektivitas kerja.

4) Kualitas

Kualitas kerja karyawan diukur melalui kesempurnaan hasil pekerjaan, keterampilan, serta kemampuan menyelesaikan tugas. Di Puskesmas Sumbersari, kualitas kerja tercermin dari pencapaian target pelaporan pelayanan kefarmasian. Informan 2 dari Unit Farmasi menyampaikan bahwa kualitas kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, di mana dukungan dan perlakuan Koordinator Farmasi mendorong karyawan menyelesaikan tugas lebih cepat dan tepat. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kualitas kerja karyawan.

5) Kuantitas

Kuantitas merujuk pada jumlah hasil kerja yang dapat diukur, misalnya jumlah pasien atau aktivitas kunjungan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Hasil analisis menunjukkan bahwa di Puskesmas Sumbersari kuantitas pelayanan meningkat setiap bulan, yang menandakan keberhasilan Koordinator Farmasi dalam memberikan motivasi. Informan 2 menyebutkan bahwa ketegasan pemimpin dalam menetapkan target mendorong karyawan bekerja lebih giat untuk mencapai hasil yang ditentukan. Dengan demikian, kepemimpinan yang tegas dan memberikan apresiasi mampu meningkatkan produktivitas.

Menurut Bass dan Riggio dalam Luthfikahana Fania (2024), kepemimpinan transaksional terbentuk melalui beberapa faktor, yaitu:

1) Contingent Reward (Imbalan Kontingen)

Pada faktor ini, pemimpin memberikan arahan yang jelas kepada karyawan mengenai tugas serta target yang harus dicapai. Apabila target tersebut berhasil dipenuhi, karyawan akan memperoleh imbalan sebagai bentuk penghargaan. Berdasarkan hasil wawancara di UPTD Puskesmas Sumbersari, diketahui bahwa Koordinator Farmasi memberikan reward berupa ucapan terima kasih kepada karyawan yang mampu mencapai atau bahkan melampaui target. Bentuk apresiasi sederhana ini terbukti mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

2) Active Management by Exception (Manajemen Eksepsi Aktif)

Gaya kepemimpinan ini ditunjukkan melalui pengawasan langsung terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin dengan gaya transaksional aktif tidak segan untuk melakukan evaluasi, mengoreksi, serta memberikan arahan secara langsung apabila terdapat pekerjaan yang belum sesuai dengan standar operasional. Tujuannya adalah agar karyawan dapat bekerja sesuai prosedur serta meminimalisir terjadinya kesalahan. Di UPTD Puskesmas Sumbersari, penerapan gaya ini tampak melalui peran Koordinator Farmasi yang bersikap responsif dan proaktif. Pemimpin tidak hanya membantu menyelesaikan permasalahan yang muncul, tetapi juga memberikan panduan langkah yang harus ditempuh karyawan jika menghadapi kendala serupa di kemudian hari. Hal ini membantu menekan terulangnya masalah yang sama.

3) Passive Management by Exception (Manajemen Eksepsi Pasif)

Dalam penerapannya, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional juga tidak ragu memberikan peringatan atau sanksi kepada karyawan yang melakukan

kesalahan dalam pekerjaan. Di UPTD Puskesmas Sumbersari, hal ini tercermin pada kegiatan evaluasi bulanan yang rutin dilakukan. Evaluasi tersebut membahas pencapaian target setiap karyawan. Bagi karyawan yang belum mampu mencapai target, Koordinator memberikan teguran sekaligus menanyakan kendala yang dihadapi, sehingga dapat ditemukan solusi agar target berikutnya dapat terpenuhi.

Kendala dan Upaya dari Penerapan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di UPTD Puskesmas Sumbersari

Dalam penerapan gaya kepemimpinan, berbagai kendala kerap muncul dan harus dihadapi. Hambatan tersebut antara lain berupa resistensi dari karyawan yang sudah terbiasa dengan gaya kepemimpinan lama, ketidakpastian dalam beradaptasi terhadap perubahan kebiasaan, serta kesulitan menyesuaikan diri dengan model kepemimpinan baru. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan langkah strategis seperti membangun komunikasi yang efektif antara Koordinator Farmasi dengan karyawan, mengadakan forum diskusi mengenai gaya kepemimpinan yang akan diterapkan, serta menunjukkan contoh nyata keberhasilan penerapannya. Dengan komunikasi yang baik, pemahaman yang jelas, serta dukungan dari seluruh pihak, perubahan gaya kepemimpinan dapat berlangsung lebih lancar dan diterima oleh semua anggota organisasi. Di UPTD Puskesmas Sumbersari, perbedaan gaya kepemimpinan dibandingkan sebelumnya cukup terlihat. Namun, implementasi gaya kepemimpinan tersebut masih dirasakan kurang optimal karena proses sosialisasi belum berjalan maksimal. Akibatnya, sebagian karyawan belum sepenuhnya memahami model kepemimpinan yang diterapkan.

Pemahaman yang baik mengenai gaya kepemimpinan sangat penting agar karyawan mampu menyesuaikan diri, memahami peran serta tanggung jawab, dan siap menghadapi berbagai persoalan yang muncul. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan pemahaman sekaligus mendukung kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan dapat diwujudkan melalui sinergi antara Koordinator Farmasi dan karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di UPTD Puskesmas Sumbersari mencakup kepemimpinan transformasional dan transaksional. Keduanya memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda. Kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada pembangkitan komitmen melalui penanaman nilai-nilai organisasi, pengembangan visi, dorongan terhadap perubahan, serta penciptaan inovasi untuk meningkatkan produktivitas. Sementara itu, kepemimpinan transaksional lebih menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawan melalui pemberian arahan, penghargaan, maupun sanksi. Dalam praktiknya, Koordinator Farmasi berupaya memenuhi kebutuhan karyawan, baik berupa pengakuan maupun perbaikan kondisi kerja. Karyawan yang menginginkan pengakuan dari instansi dituntut untuk meningkatkan produktivitasnya. Meskipun memiliki perbedaan, kedua gaya kepemimpinan tersebut juga memiliki kesamaan, yakni sama-sama mampu meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional diperlukan untuk memberikan arahan, memperjelas perilaku yang diharapkan, serta menegakkan sistem reward and punishment. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk menghadirkan visi, memberikan motivasi, serta memberikan perhatian personal kepada setiap individu agar mereka merasa dihargai.

Dalam implementasinya, UPTD Puskesmas Sumbersari berusaha menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa nyaman dalam berkomunikasi maupun menyampaikan ide. Lingkungan kerja yang terbuka memungkinkan terjadinya interaksi sehat antara pimpinan dan karyawan serta mendorong lahirnya diskusi produktif. Dalam suasana demikian, karyawan lebih terdorong untuk mengemukakan gagasan tanpa rasa takut, sementara pimpinan memperoleh kesempatan lebih besar untuk mendengarkan

aspirasi mereka. Upaya ini berkontribusi pada tumbuhnya semangat dan motivasi kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

SIMPULAN

Bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di UPTD Puskesmas Sumbersari lebih cenderung pada kepemimpinan transformasional. Hal ini tercermin dari pola pengambilan keputusan yang partisipatif, pemberian motivasi yang berkelanjutan, komunikasi yang terbuka, tanggung jawab penuh terhadap kinerja bawahan, serta kemampuan mengendalikan emosi dengan bijak. Gaya kepemimpinan ini berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya pada aspek ketepatan waktu, kemandirian, efektivitas, dan kualitas kerja. Dengan adanya kepemimpinan transformasional, karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan berkomitmen dalam menjalankan tugas pelayanan kefarmasian sesuai standar operasional prosedur. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan puskesmas dalam meningkatkan mutu layanan sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan menjadi teladan bagi karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, R. (2020). Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi modern. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2016). Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed (Edisi 4). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods. New York: McGraw-Hill.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan. Jakarta: Depkes RI.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat. Jakarta: Depkes RI.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia. (2016). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Puskesmas. Jakarta: Depkes RI.
- Franadita, Y., & Aslami, N. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 45–56.
- Gani, A. (2020). Kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 134–142.
- Hutahaean, J. (2021). Kepemimpinan dalam organisasi: Teori dan praktik. Yogyakarta: Deepublish.
- Hutahaean, J. (2021). Kepemimpinan dalam organisasi: Teori dan praktik. Yogyakarta: Deepublish.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Sandora, R., & Listiawaty, R. (2021). Peran Puskesmas sebagai pelayanan kesehatan primer. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 16(2), 89–97.
- Silvandi, A., Putra, H., & Fadilah, R. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap keberlangsungan usaha pada era globalisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 77–85.
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.