

PERAN KEPEMIMPINAN DI PUSKESMAS TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KUALITAS PELAYANAN KESEHATAN

Andy Amir¹, Oka Lesmana², Dwi Noerjoedianto³, Andi Subandi⁴
Universitas Jambi^{1,2,3,4}
dwi_noerjoedianto@unja.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja dan peran pelayanan di Puskesmas. Metode yang digunakan adalah gabungan kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan *community-based participatory* yang melibatkan Kepala Puskesmas se-Kota Jambi sebanyak 20 orang dan staf Puskesmas sebanyak 197 orang. Hasil penelitian menunjukkan 58% responden sangat setuju bahwa kepemimpinan di Puskesmas memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan dan 42% lainnya menganggap cukup penting. Peran pimpinan Puskesmas belum optimal pada peningkatan kinerja organisasi antara lain: pelatihan staf, keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan dan pemberian reward serta punishment. Sedangkan peran pimpinan sudah cukup baik untuk peningkatan pelayanan Puskesmas antara lain: kehandalan, daya tanggap, jaminan, empati dan bukti langsung kepada masyarakat. Simpulan, terdapat kendala dalam peningkatan kinerja organisasi Puskesmas diantaranya masih kurangnya pelatihan dan bimbingan kerja untuk meningkatkan kompetensi, kurangnya keterlibatan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan dan pemberlakuan reward dan punishment yang masih belum konsisten dijalankan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kinerja, Kualitas Pelayanan, Puskesmas

ABSTRACT

This study aims to see the role of leadership in improving performance and the role of services at the Puskesmas. The method used is qualitative and quantitative with a community-based participatory approach involving 20 Heads of Health Centers in Jambi City and 197 Puskesmas staff. The results showed that 58% of respondents strongly agreed that leadership at the Puskesmas has a vital role in improving performance and service quality and 42% consider it quite important. The role of the Puskesmas leadership is not optimal in enhancing organizational performance, including staff training, staff involvement in decision-making, and giving rewards and punishments. Meanwhile, the leadership role is good enough to improve Puskesmas services, including reliability, responsiveness, assurance, empathy, and direct evidence to the community. In conclusion, there are obstacles in enhancing the organizational performance of the Puskesmas, including the lack of training and work guidance to improve competence, the lack of involvement of health workers in decision making, and the application of rewards and punishments that are still not consistently implemented.

Keywords: Leadership, Performance, Quality of Service, Puskesmas

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, kinerja dan kualitas suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor yang dinilai lebih banyak menentukan kualitas suatu organisasi adalah faktor kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dinilai oleh banyak kalangan sebagai penentu utama keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Selain itu sosok pemimpin juga diharapkan mampu menjadi inspirasi bagi bawahannya untuk kualitas kinerja yang efisien menuju tujuan organisasi yang diharapkan. Menurut Fauzi et al., (2021) bahwa faktor gaya kepemimpinan dalam organisasi pemerintah menjadi sangat penting manakala anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya sehingga pemimpin mampu mempengaruhi anggota organisasi untuk bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa organisasi dihadapkan dengan situasi sulit dalam rangka pengembangan kinerja organisasi. Pergantian mutasi pegawai, kinerja keuangan yang tidak maksimal, pelaksanaan program yang masih dibawah capaian target dan konflik internal organisasi menjadi beberapa hambatan yang harus dihadapi oleh organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini sangat dibutuhkan khususnya dalam hal koordinasi dan motivasi bagi seluruh komponen organisasi. Seluruh organisasi memiliki tantangan masing-masing dalam mewujudkan visi bersama, termasuk beberapa organisasi Puskesmas.

Saat ini Puskesmas memegang peranan yang sangat esensial bagi peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Puskesmas secara realitas dipandang sebagai salah satu instansi ujung tombak bagi pembangunan kesehatan. Dalam pelaksanaannya, Puskesmas tidak jarang dihadapkan dengan berbagai kendala yang berhubungan dengan diskonsistensi kebijakan dan permasalahan internal dari organisasi tersebut. Beberapa penelitian terkait permasalahan di Puskesmas yaitu distribusi tenaga kesehatan yang kurang merata (Eksari et al., 2017), minimnya sarana dan fasilitas kesehatan di beberapa daerah terpencil (Tawalujan et al., 2019) dan luasnya cakupan wilayah kerja dan kualitas pelayanan kesehatan yang disediakan untuk masyarakat (Arifudin et al., 2017). Keseluruhan tantangan dan permasalahan ini perlu direspon dengan tata kelola organisasi yang baik dan benar dan salah satu komponen yang terpenting adalah figur seorang kepala Puskesmas yang dinilai mampu untuk bersama-sama dengan seluruh pihak menyelesaikan permasalahan dan menjawab tantangan yang ada dengan kegiatan yang mendukung.

Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Provinsi Jambi Tahun 2019, tercatat bahwa jumlah Puskesmas yang telah diregistrasi sebanyak 195 unit yang terdiri dari Puskesmas Perawatan dan Puskesmas Non-Perawatan. Kota Jambi tercatat memiliki 20 unit Puskesmas dengan rasio jumlah puskesmas dan penduduk terendah di Provinsi Jambi, yaitu 3,34 per 100.000 penduduk. Kota Jambi sebagai ibukota Provinsi Jambi diharapkan mampu menjadi *role model* bagi daerah lainnya dalam hal penyediaan pelayanan kesehatan masyarakat. Rendahnya rasio jumlah puskesmas dan jumlah penduduk memiliki kecenderungan terhadap kualitas puskesmas dalam memberikan pelayanan kesehatan dasar di Kota Jambi. Hal ini tentu memerlukan manajemen Puskesmas yang baik dan dikoordinasikan oleh figur pimpinan yang berorientasi kepada capaian luaran yang telah ditentukan.

Konsep tentang kepemimpinan tidak terlepas dari bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dengan baik memahami konsekuensi, kondisi dan tujuan dari organisasi yang dipimpin. Gaya kepemimpinan juga akan mempengaruhi sejauh mana seorang pemimpin memahami secara menyeluruh tentang potensi dan efektifitas organisasi yang dipimpin, serta dapat membawa organisasi tersebut ke arah yang lebih

baik di masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa pelaksanaan manajemen dalam pemerintah membutuhkan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan dengan pengetahuan dan integritas luas untuk mempengaruhi kinerja organisasi sehingga beberapa pemimpin membentuk gaya kepemimpinan dengan mengembangkan suasana kerja yang baru yang berorientasi kepada kualitas layanan prima dan peningkatan kinerja organisasi (Fauzi et al., 2021).

Studi tentang kepemimpinan bukanlah sebuah hal yang baru dan banyak yang mendefinisikan kepemimpinan dari sisi operasional dan teoritis. Gandolfi & Stone (2018) mendefinisikan kepemimpinan dengan menggabungkan 5 (lima) komponen dari kepemimpinan, yaitu terdiri dari satu atau lebih pemimpin, seorang pemimpin harus memiliki bawahan, harus berorientasi pada tindakan yang sesuai dengan standar, memiliki rencana tindakan atau aksi dan memiliki tujuan dan sasaran. Seorang pemimpin juga harus memiliki antusias yang tinggi terhadap organisasi, integritas, dihormati oleh bawahan tetapi dalam konteks bahwa atasan merupakan pimpinan dan memiliki sifat adil kepada seluruh unsur dalam organisasi.

Kinerja organisasi merupakan suatu konsep yang berasal dari teori manajemen (George et al., 2019). Proses pengukuran kinerja suatu organisasi berasal dari dimensi yang berbeda, meliputi sumber dan jenis data yang digunakan untuk menilai efektivitas kinerja di organisasi. Objektivitas dalam melakukan penilaian kinerja sangat dibutuhkan. Hal ini dimaksudkan agar tercipta efektivitas kinerja yang produktif dan dapat mewujudkan tujuan akhir yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Begitu pula dalam penyediaan pelayanan kesehatan yang berkualitas, kegiatan pelayanan yang disediakan oleh penyelenggara layanan kesehatan bagi masyarakat harus mampu memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan kesehatan.

Penelitian ini akan mengkaji secara lebih mendalam tentang keterkaitan antara peran kepemimpinan, kinerja organisasi dan kualitas pelayanan serta permasalahan di seluruh Puskesmas se-Kota Jambi yang menghambat optimalisasi peran pimpinan Puskesmas dalam mengoptimalkan kinerja dan kualitas pelayanan Puskesmas tersebut. Hal ini perlu dilakukan guna meningkatkan kualitas pelayanan ataupun menjaga konsistensi standar pelayanan kesehatan di Puskesmas.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian gabungan kuantitatif dan kualitatif (*mixed-method*) dengan pendekatan *community-based participatory* yang melibatkan seluruh komponen penelitian yang terkait secara langsung dalam penelitian sehingga dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat tingkat dasar.

Penelitian dilakukan di 20 Puskesmas di wilayah kerja Dinas Kesehatan Kota Jambi. Seluruh Puskesmas akan dilibatkan dalam penelitian ini, baik Puskesmas Perawatan maupun Puskesmas Non Perawatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Puskesmas yang ada di Kota Jambi berjumlah 20 orang. Disamping itu, penelitian ini juga melibatkan koordinator UKM dan staf di 20 Puskesmas berjumlah 197 orang responden. Data dikumpulkan melalui wawancara terhadap responden utama, Kepala Puskesmas. Wawancara mendalam dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang rinci dan mendalam tentang refleksi tipe kepemimpinan kepala puskesmas. Selain melakukan *in depth interview*, tim peneliti juga akan menggunakan teknik *semi-structured interview* terhadap beberapa kelompok *key informants*. Data kuantitatif

diperoleh dari wawancara oleh peneliti kepada responden dengan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan oleh peneliti.

HASIL PENELITIAN

Kota Jambi termasuk dalam wilayah Provinsi Jambi. Luas wilayah 205,38 km² dengan penduduknya yang berjumlah 604.378 jiwa pada tahun 2019. Saat ini Kota Jambi memiliki 20 Puskesmas, yang terdiri dari 16 Puskesmas Rawat Jalan dan 4 Puskesmas Rawat Inap. Pada tahun 2020, status akreditasi Puskesmas di Kota Jambi yaitu 2 Puskesmas terakreditasi Paripurna, 6 Puskesmas terakreditasi Utama, 11 Puskesmas terakreditasi Madya dan 1 Puskesmas terakreditasi Dasar (tabel 1).

Tabel. 1
Gambaran Puskesmas di Kota Jambi Tahun 2020

Kategori Puskesmas		f	(%)
Status Puskesmas	Rawat Jalan	16	80
	Rawat Inap	4	20
	Total	20	100
Status Akreditasi Puskesmas	Dasar	1	5
	Madya	11	55
	Utama	6	30
	Paripurna	2	10
	Total	20	100

Hasil pada tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas status puskesmas adalah rawat jalan yang terakreditasi Madya. Informan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kelompok yaitu informan utama yang berjumlah 20 orang yaitu kepala puskesmas dan informan pendukung yaitu 197 orang responden.

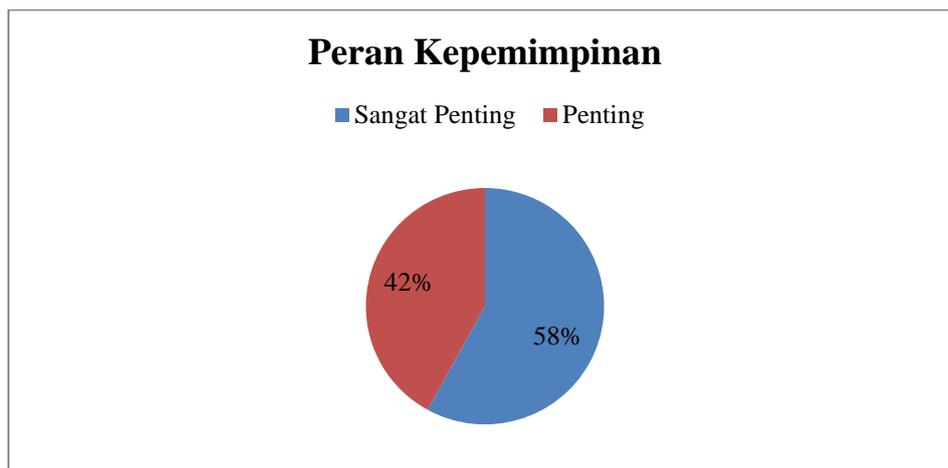
Tabel. 2
Data Responden Penelitian di Puskesmas se-Kota Jambi Tahun 2020

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	27	14
Perempuan	170	86
Total	197	100
Usia		
26-35	29	15
36-45	87	44
46-55	71	36
>56	10	5
Total	197	100
Pendidikan Terakhir		
Diploma	84	43
Sarjana	66	34
Profesi	44	22
Magister	3	2
Doktoral	0	0
Total	197	100
Bidang Keilmuan		
Dokter Umum	31	16
Dokter Gigi	22	11
Kesehatan Masyarakat	30	15

Keperawatan	21	11
Kebidanan	19	10
Ilmu Gizi	19	10
Farmasi	20	10
Analisis Kesehatan	19	10
Lainnya	16	8
Total	197	100
Masa Kerja		
1-5 tahun	9	5
6-10 tahun	27	14
>10 tahun	161	82
Total	197	100

Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yaitu Kepala Puskesmas dan tenaga kesehatan di Puskesmas se-Kota Jambi diketahui bahwa peran aspek kepemimpinan dari Kepala Puskesmas sangatlah penting dalam mengawasi dan meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan di Puskesmas. Sebesar 58% dari 197 responden menyatakan bahwa kepemimpinan itu perannya tinggi atau sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan, sedangkan 42% lainnya menyatakan cukup penting peran kepemimpinan tersebut.



Gambar. 1

Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kualitas Pelayanan di Puskesmas se-Kota Jambi menurut Responden Tenaga Kesehatan 2020

Pentingnya peran kepemimpinan terhadap kinerja dan kualitas layanan Puskesmas dipertegas dengan pendapat Informan INK 1 yaitu:

“Kepemimpinan itu ya sangat penting. Pimpinan ya harus bisa memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya. Juga menjadi contoh yang baik dan mau berkomunikasi dengan bawahannya, seperti: ada saran dan masukan yang tujuannya buat meningkatkan pelayanan.”

Masih sependapat dengan informan sebelumnya, Informan INK 2 mengatakan bahwa:

“Kita kan sudah terakreditasi paripurna. Salah satu standar akreditasi kan penilaian pimpinan. Sinergisitas pimpinan dan bawahan dalam

meningkatkan kinerja, kualitas layanan, sampai target capaian setiap program harus berjalan dengan baik”.

Pola dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para Kepala Puskesmas di Kota Jambi hampir sama yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional. Pemimpin yang transformasional lebih mementingkan hubungan emosional yang baik dengan bawahan dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi. Pemimpin yang transformasional diyakini mampu meningkatkan moralitas dan motivasi bawahannya dengan cara melakukan tindakan yang bertujuan untuk memperluas dan meningkatkan minat bawahan. Dengan kata lain, tipe pemimpin yang seperti ini dimiliki oleh individu yang inspirasional dan inovatif. Hasil penelitian diketahui sebesar 88% responden berpendapat bahwa pimpinan Puskesmas menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional. Maka sudah tepat jika gaya kepemimpinan yang seperti ini digunakan didalam organisasi pada era modern saat ini, yang sangat dinamis.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui, 22% responden yaitu pimpinan Puskesmas, berpendapat bahwa semangat staf Puskesmas yang dipimpinnya masih sangat rendah. Hal ini diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas yang masih belum optimal dan konsisten dilakukan di lingkungan kerja Puskesmas saat ini. Hal ini diperkuat dengan pendapat Informan Pendukung yaitu sebesar 95% responden menginginkan perhatian dan bimbingan khusus untuk bisa menjalankan kewajibannya sesuai tupoksi, sebesar 97% responden ingin selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kinerja, serta 94% responden menginginkan penghargaan dan hukuman yang adil sebagai bentuk motivasi bagi staf.

Hambatan dan tantangan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional ini juga harus diperhatikan seperti: budaya kerja lama yang sudah turun temurun, karakter bawahan yang berbeda-beda karena faktor kesukaan yang berbeda-beda maupun faktor usia bawahan yang justru lebih tua dari pimpinan. Maka perlu pendekatan yang persuasif agar bawahan mau berkomunikasi dengan baik terhadap pimpinan dan mau menyampaikan saran serta mau mengikuti arahan pimpinan.

Kinerja Organisasi

Dalam mengukur peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi publik termasuk Puskesmas dapat dengan melihat tiga aspek yang telah dilaksanakan yaitu responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas pada Puskesmas yang melibatkan Kepala Puskesmas. Sebagian besar informan mendefinisikan responsivitas sebagai sikap tanggap terhadap kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat, dengan meningkatkan pelayanan pada kegiatan upaya kesehatan perseorangan (UKP) dan upaya kesehatan masyarakat (UKM) di masyarakat. Tanggapan Informan INK 3 bahwa:

“...kegiatan seperti promkes, kesling, KIA, program KB, gizi masyarakat dan juga pencegahan serta pengendalian penyakit selalu rutin kami laksanakan. Semuanya, saya sebagai Kepala Puskesmas selalu mengawasi pelaksanaannya dan juga sering saya turun lapangan”

Adapun pada tanggungjawab, seluruh informan berpendapat sebagai rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Seperti yang disampaikan oleh Informan INK4:

“...saya akan beri penghargaan seperti diikuti kegiatan pelatihan untuk

meningkatkan skill kalua staf puskesmas itu selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik..”

Aspek akuntabilitas pada Puskesmas, seluruh informan berpendapat sebagai bentuk pertanggungjawaban Puskesmas kepada Pemerintah Daerah terhadap semua kegiatan maupun anggaran yang telah dilaksanakan. Seperti pendapat Informan INK5:

“Kami selalu berkoordinasi dengan Dinas Kesehatan maupun BPKAD agar diakhir tahun tidak ada kesalahan dalam pertanggungjawaban laporan tahunan”.

Berdasarkan dari penjelasan informan di atas diketahui bahwa Kepala Puskesmas di Kota Jambi telah melakukan peran kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan survei kepada informan pendukung yaitu sebesar 98% responden yang diwawancarai berpendapat juga sangat menginginkan dukungan yang tinggi dari pimpinan untuk meningkatkan kinerja.

Kualitas Pelayanan

Apabila dilihat dari aspek kepemimpinan, kualitas pelayanan kesehatan dapat didukung oleh dukungan pimpinan, perencanaan yang baik, pendidikan dan pelatihan serta manajemen yang efektif tentang sumber daya, tenaga kesehatan serta prosesnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala Puskesmas menyusun perencanaan dengan melibatkan banyak unsur di dalam dan di luar Puskesmas termasuk staf. Tentu mulai dari perencanaan yang bersifat strategis maupun perencanaan rutin yang dilakukan setiap tahunnya. Perencanaan yang baik diharapkan berdampak pada kualitas pelayanannya. Informan INK6 menjelaskan:

“Saya selalu melibatkan semua staf di Puskesmas terkait proses perencanaan di Puskesmas ini. Saya menerima saran - saran dari staf yang biasanya lebih banyak memiliki informasi di lapangan dibandingkan saya..”

Pentingnya peran kepemimpinan di bidang perencanaan juga dipahami sebagai salah satu unsur untuk mencapai mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Informan INK7 memberikan penjelasan bahwa:

“Perencanaan menjadi tolak ukur kualitas pelayanan Puskesmas. Saat akreditasi juga telah ditekankan untuk melakukan perencanaan dengan baik yang melibatkan saran dan masukan staf maupun eksternal sehingga nanti hasilnya optimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan Kepala Puskesmas untuk menghasilkan kualitas pelayanan yang baik dengan cara melibatkan staf saat proses perencanaan sangatlah tepat. Sebagian besar Kepala Puskesmas telah melakukannya, namun terkadang terdapat hambatan dan tantangan seperti etika dan cara berkomunikasi antara staf dan pimpinan.

PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Puskesmas

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi karena pemimpin dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja untuk mendorong tercapainya tujuan dari organisasi itu sendiri tanpa mengabaikan kepuasan pegawai (Makatumpias et al., 2017). Hal ini berarti pimpinan Puskesmas juga harus memperhatikan kepuasan dari staf Puskesmas selama menjalankan tupoksi sebagai tenaga kesehatan. Hasil penelitian yang telah dilakukan di Puskesmas se-Kota Jambi saat ini didapatkan juga bahwa peran kepemimpinan di Puskesmas sangat mempengaruhi terhadap baik atau tidaknya kinerja organisasi Puskesmas tersebut. Peran kepemimpinan yang dijalankan di Puskesmas untuk meningkatkan kinerja organisasi yaitu dengan memperhatikan tiga aspek yaitu responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Annisa (2017) yaitu terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang transformasional terhadap peningkatan kinerja organisasi kesehatan seperti rumah sakit. Hal yang dilakukan untuk mewujudkan gaya kepemimpinan itu antara lain: memberikan kepercayaan kepada staf untuk memecahkan masalah, menghargai perbedaan individual dan kemampuan staf. Namun dalam pelaksanaannya peran kepemimpinan ini masih belum optimal sebab gaya kepemimpinan yang transformasional dari pimpinan Puskesmas masih belum konsisten dilakukan dalam setiap kegiatan sehingga berdampak pada semangat kerja staf Puskesmas yang rendah. Berdasarkan hasil penelitian di Puskesmas se-Kota Jambi ini terdapat beberapa hal yang diharapkan dari peran kepemimpinan terhadap kinerja organisasi yang masih belum optimal yaitu pelatihan dan bimbingan kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta pemberian *reward* dan *punishment*.

Kegiatan pelatihan masih dirasakan kurang oleh staf Puskesmas secara kuantitas yaitu yang berkaitan dengan kompetensi tenaga kesehatan. Masalah kesehatan masyarakat yang terus berubah setiap tahun karena faktor lingkungan, genetik, perilaku dan ketersediaan fasilitas pelayanan kesehatan itu sendiri sehingga menuntut kompetensi tenaga kesehatan yang juga harus meningkat. Jika terjadi ketidaksesuaian kompetensi tenaga kesehatan saat ini dengan perubahan penyakit dan masalah kesehatan masyarakat maka dapat mengakibatkan kinerja organisasi yang tidak baik pula karena tenaga kesehatan akan tidak bekerja efektif dan efisien. Hal ini menjadikan pengelolaan pelatihan maupun bimbingan kerja kepada tenaga kesehatan seperti di Puskesmas harus dikelola dengan baik agar setiap tahun ada peningkatan kompetensi tenaga kesehatan serta mempersiapkan SDM Kesehatan yang mampu menghadapi tantangan masalah Kesehatan di masa yang akan datang. Menurut Makatumpias (2017) bahwa ada empat aspek kinerja yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam organisasi antara lain: (1) kesesuaian antara SDM yang ada dengan jenis pekerjaan dan juga penguasaan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi); (2) standar produk atau jasa; (3) disiplin waktu kerja; (4) kerjasama dan koordinasi dalam melaksanakan Tupoksi.

Keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan di Puskesmas masih belum banyak melibatkan staf yaitu dalam ketersediaan informasi terkini selama kegiatan organisasi dilaksanakan. Aspek karakteristik penduduk, lokasi kegiatan maupun waktu pelaksanaan kegiatan Puskesmas yang berubah setiap tahun pada wilayah kerja Puskesmas sehingga mengharuskan adanya informasi yang tepat dan jelas tentang kondisi di lapangan selama kegiatan. Apabila keputusan dalam organisasi Puskesmas tidak diambil berdasarkan pertimbangan masukan dari staf maka berpotensi

terhambatnya kinerja organisasi. Hal ini menjadikan informasi terkini dari staf yang melaksanakan kegiatan Puskesmas tersebut sangatlah penting terutama dalam evaluasi proses dan hasil serta perencanaan program selanjutnya. Menurut Hardian (2017) bahwa tujuan dari pelibatan staf dalam pengambilan keputusan yaitu menyempurnakan proses pengambilan keputusan, ada rasa memiliki dan dukungan oleh staf terhadap suatu keputusan, serta memperoleh gambaran yang lebih akurat tentang masalah yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Hasil penelitian juga mendapati bahwa pemberian *reward* dan *punishment* kepada staf Puskesmas masih dirasakan kurang di lingkungan kerja tersebut. Upaya yang secara konsisten untuk memberikan reward kepada staf yang berprestasi dapat memotivasi staf yang lain untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan *punishment* yang diterapkan dapat membantu staf untuk mengevaluasi kinerja dalam organisasi Puskesmas tersebut. Menurut Sandy & Faozen (2017) penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawannya yang berprestasi atau menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Adapun menurut Kentjana & Nainggolan (2018) yaitu penting untuk membuat sistem *reward* tersebut karena dapat mendorong tercapainya hasil yang diinginkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai dan melebihi target dalam bekerja.

Peran Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan Puskesmas

Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan bahwa kualitas pelayanan Puskesmas juga dipengaruhi oleh peran kepemimpinan di dalam organisasi Puskesmas tersebut. Peran kepemimpinan yang dijalankan di Puskesmas untuk meningkatkan kualitas pelayanan yaitu dengan memperhatikan dukungan, perencanaan yang baik, pendidikan serta manajemen yang efektif tentang sumber daya, tenaga kesehatan serta prosesnya. Apabila peran kepemimpinan ini dijalankan dengan baik maka dapat meningkatkan kualitas setiap pelayanan sehingga memberikan kepuasan kepada masyarakat yang menerima pelayanan kesehatan tersebut. Secara Teori Zeithaml untuk mengukur kualitas pelayanan Puskesmas dengan memperhatikan lima faktor antara lain *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), *empathy* (empati) dan *tangibles* (bukti langsung) (Irmawati, 2017).

Kehandalan SDM Kesehatan di Puskesmas dilihat dari kesesuaian prosedur dengan jenis pelayanan, prosedur yang tidak rumit, serta kejujuran dan keadilan dalam pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian di Puskesmas se-Kota Jambi didapatkan bahwa tenaga kesehatan yang bekerja selama waktu kerja efektif telah melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai dengan SOP dan standar pelayanan Puskesmas. Namun tidak hanya cukup menjalankannya saja karena pada kenyataannya prosedur masih ada yang ditemukan kurang disiplin pelaksanaannya sehingga menimbulkan keluhan dari masyarakat.

Daya tanggap SDM Kesehatan di Puskesmas dilihat dari kemampuan tenaga Kesehatan untuk memahami aspirasi, memberikan respon dan menyelesaikan masalah kesehatan masyarakat. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa Puskesmas se-Kota Jambi menyediakan kotak kritik dan saran bahkan ada yang disediakan papan tulis untuk menuliskan keluhan masyarakat secara langsung. Selanjutnya keluhan masyarakat tersebut akan dievaluasi pada rapat rutin dan diselesaikan secepat mungkin. Namun masih kurang dalam inovasi sosialisasi kembali ke masyarakat yaitu respon Puskesmas terhadap keluhan masyarakat. Hal ini juga dikarenakan masih kurang maksimalnya pemanfaatan media informasi dan komunikasi yang efektif maupun media sosial

internet untuk merespon balik keluhan dan tanggapan masyarakat tersebut.

Jaminan yang diberikan oleh SDM Kesehatan di Puskesmas tergambar dari pemrosesan dokumen, kepastian biaya, standar pelayanan dan penyelesaian keluhan dari masyarakat. Pada penelitian yang dilakukan di Puskesmas se-Kota Jambi juga terlihat sudah mampu memberikan jaminan kepada masyarakat seperti membantu masyarakat yang belum memiliki Kartu BPJS hingga prosedur penggunaannya untuk jaminan biaya kesehatan. Selain itu pimpinan Puskesmas juga mengevaluasi pelayanan di Puskesmas secara berkala hingga pemberian peringatan apabila ada staf yang tidak disiplin waktu dan kerja. Namun masih ditemukan di lapangan terkait kurangnya disiplinnya staf Puskesmas seperti tidak hadir tepat waktu sehingga menjadikan pemrosesan dokumen maupun pelayanan kesehatan itu sendiri menjadi lebih lama dari yang seharusnya.

Empati dari SDM Kesehatan di Puskesmas kepada masyarakat terlihat dari sikap dan tindakan untuk memberikan perhatian serta keramahan sehingga menciptakan lingkungan Puskesmas yang harmonis. Begitu juga hasil penelitian di Puskesmas se-Kota Jambi ini menemukan bahwa tenaga kesehatan seringkali bersikap empati kepada masyarakat yang mau mendapatkan pelayanan Kesehatan seperti menyediakan meja pelayanan di pintu masuk Puskesmas sebelum masuk menuju untuk registrasi pelayanan di dalam Puskesmas sehingga masyarakat tidak kebingungan dan cepat mendapatkan informasi maupun prosedur yang benar. Namun tidak cukup hanya dengan dilengkapi fasilitasnya saja tetapi juga komunikasi efektif antara tenaga kesehatan dengan pasien perlu dievaluasi karena masih ada yang terlihat kesulitan dalam memberikan tanggapan kepada masyarakat dengan berbagai faktor yang mungkin mempengaruhi seperti pendidikan yang rendah ataupun kebiasaan masyarakat itu sendiri.

Bukti kualitas pelayanan Puskesmas yang dapat dilihat langsung yaitu kebersihan dan kerapian di lingkungan kerja serta fasilitas pendukung yang nyaman dan aman. Pun halnya Puskesmas di Kota Jambi dengan dukungan dari Pemerintah Kota Jambi telah melakukan renovasi terhadap bangunan fisik Puskesmas se-Kota Jambi seperti membuat tampilan gedung yang seragam modern berwarna hijau sehingga menarik minat masyarakat untuk datang ke Puskesmas. Fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pendukung juga telah ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya sehingga masyarakat yang menerima pelayanan banyak yang merasa puas. Namun ini masih dirasakan kurang karena bukti pelayanan tersebut belum tersosialisasikan dengan baik kepada masyarakat juga. Pun halnya dengan pemanfaatan website, media sosial internet, maupun media lainnya untuk mendeskripsikan profil Puskesmas secara lengkap.

Selain itu juga untuk meningkatkan kualitas pelayanan ataupun menjaga konsistensi standar pelayanan kesehatan di Puskesmas perlu peran besar dari pimpinan beserta struktur pimpinan Puskesmas. Hal yang menjadi kendala yang menyebabkan peran kepemimpinan ini menjadi kurang maksimal karena faktor komunikasi yang masih kurang baik yaitu dalam hal etika komunikasi antara pimpinan dan staf Puskesmas. Hal ini dipertegas oleh Yusuf & Ridwan (2018) bahwa dalam kegiatan komunikasi seringkali muncul yang dikenal dengan istilah *miscommunication* atau kekeliruan dalam komunikasi. Munculnya komunikasi yang sulit dipahami untuk selanjutnya diimplementasikan dalam kegiatan serta program organisasi Hal ini mengakibatkan proses komunikasi tidak berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

SIMPULAN

Terdapat kendala dalam peningkatan kinerja organisasi Puskesmas diantaranya masih kurangnya pelatihan dan bimbingan kerja untuk meningkatkan kompetensi, kurangnya keterlibatan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan dan pemberlakuan *reward* dan *punishment* yang masih belum konsisten dijalankan. Hal lain yang juga berdampak pada kualitas pelayanan Puskesmas yaitu kehandalan yang masih belum optimal ditingkatkan sesuai dengan status kesehatan masyarakat saat ini dan yang akan datang.

Selain itu daya tanggap juga masih kurang pada komunikasi efektif antara tenaga kesehatan dan masyarakat, jaminan pelayanan yang masih kurang kedisiplinan, empati yang belum tersampaikan kembali kepada masyarakat yaitu wujud respon dan solusi yang akan dilakukan oleh Puskesmas terhadap keluhan dan bukti langsung yang masih belum tersedia atau tersosialisasikan dengan baik melalui media internet yang jangkauan informasinya lebih luas, serta etika maupun komunikasi efektif antar tenaga Kesehatan, staf dan pimpinan di dalam organisasi Puskesmas tersebut.

SARAN

Pimpinan Puskesmas harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang konsisten dalam memberi pengaruh positif pada setiap kegiatan Puskesmas sehingga semangat kerja dan kinerja seluruh staf menjadi meningkat. Puskesmas juga melalui peran pimpinan diharapkan dapat mengevaluasi kinerja organisasi dengan melibatkan tidak hanya koordinator atau penanggungjawab kegiatan tetapi juga ada aspirasi dari tenaga kesehatan yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di lapangan sehingga dihasilkan keputusan dan perencanaan yang komprehensif serta mendapat dukungan oleh seluruh staf karena tercipta rasa memiliki di dalam organisasi Puskesmas tersebut.

Puskesmas melalui peran pimpinan itu sendiri juga perlu mengupayakan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi internet untuk memudahkan pimpinan Puskesmas dalam mengevaluasi proses dan hasil kegiatan dan staf Puskesmas pun juga dapat menyampaikan gagasan atau ide untuk kegiatan selanjutnya. Informasi yang dikelola dengan baik ini dapat membantu pimpinan Puskesmas untuk menentukan dengan tepat pelatihan, seminar, atau kegiatan lain untuk meningkatkan kinerja staf dan kualitas pelayanan Puskesmas. Selain itu juga dapat dimanfaatkan untuk mensosialisasikan kebijakan, program, respon keluhan, fasilitas pelayanan maupun lainnya kepada masyarakat di wilayah kerja Puskesmas melalui penyediaan aplikasi *smartphone* tentang Puskesmas untuk masyarakat di masing-masing wilayah kerja Puskesmas.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, R. (2017). Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Kinerja (Studi pada Perawat IGD RSUD Ulin Banjarmasin). *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 88–108. <http://dx.doi.org/10.31602/atd.v1i2.916>
- Arifudin, A., Sudirman, S., & Andri, M. (2017). Evaluasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Penempatan Kerja Petugas di UPT Puskesmas Lembasada. *Promotif: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.31934/promotif.v7i1.20>
- Ekasari, R., Pradana, M. S., Adriansyah, G., Prasnowo, M. A., Rodli, A. F., & Hidayat, K. (2017). Analisis Kualitas Pelayanan Puskesmas dengan Metode Servqual.

- Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi dan Pemikiran Hukum Islam*, 9(1), 86–93. <https://doi.org/10.30739/darussalam.v9i1.118>
- Fauzi, W. N. A., Noviansah, A., & Mizaniya, M., Andrian, S., Ats-Tsaur, M. S. (2020). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Azkiya: Jurnal Pendidikan MI/SD*, 2(2), 61–72. <https://doi.org/10.36088/islamika.v3i1.900>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269. <https://www.lasny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Wiley Online Library*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Hardian, A. (2017). Menyoal Kembali Keterlibatan Pengambilan Keputusan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Komunikasi*, 8(3), 281–292. <https://doi.org/10.31294/jkom.v8i3.3072>
- Irmawati, S. (2017). Kualitas Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Sangurara Kecamatan Tatanga Kota Palu. *Katalogis*, 5(1), 188–197. <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/view/7968/6304>
- Kentjana, N. M. P., & Nainggolan, P. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry*, 973–997. <http://dx.doi.org/10.30813/ncci.v0i0.1310>
- Makatumpias, S., Gosal, T. A. M. R., & Pangemanan, S. E. (2017). Peran Kepala Puskesmas dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Kecamatan Kepulauan Marore Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Eksekutif*, 1(1), 1–14. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/15470/15011>
- Sandy, S. R. O., & Faozen, F. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment serta Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Hotel di Jember. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 1(2), 134–150. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jkh/article/view/35019>
- Tawalujan, T. W., Korompis, G. E. C., & Maramis, F. R. R. (2019). Hubungan antara Status Akreditasi Puskesmas dengan Tingkat Kepuasan Pasien di Kota Manado. *Jurnal Kesmas*, 7(5), 1–11. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/kesmas/article/view/22336/22022>
- Yusuf, B., & Ridwan, H. (2018). Manajemen Komunikasi dalam Pengelolaan Informasi Pembangunan Daerah (Pada Biro Humas dan PDE Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran dan Penelitian*, 4(1), 50–64. <http://dx.doi.org/10.10358/jk.v4i1.357>