

# Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai dengan Kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember (*The Correlation between Leadership and Employee's Work Motivation with Working Performance of Public Health Center in Jember*)

Reni Chairunnisah, Nuryadi, Eri Witcahyo

Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Jember

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

e-mail korespondensi: renichairunnisah@yahoo.com

## **Abstract**

*The working performance of Public Health Center (PHC) is very essential in health development efforts. The working performances of PHC in 2012 is recorded from 89,7 to 144,20 and in 2013 is from 110,02 to 156,14. These values are far below the standard of 199. This shows that there is a problem of low working performance of PHC in Jember. This study aims to analyze the correlation between leadership and employee motivation to the working performance of PHC in Jember. The study is an analytical research with quantitative design. The number of sample was 316 respondent. The data were analyzed by using the Spearman rank correlation test. The result of the study showed that the leadership is in the category of good and very good leadership (89,9%), employees work motivation is in the medium category (63%) and it also showed that the performance of PHC in Jember is in the medium category. The analysis results indicate that there is a correlation between leadership and the working performance of PHC ( $0,049 < \alpha$ ), and there is a correlation between employee's working motivation with the working performance of PHC in Jember ( $0,016 < \alpha$ ). It can be concluded that there is a correlation between leadership and employee's working motivation to the working performance of PHC.*

**Keywords:** Leadership, Work Motivation, Working Performance of Public Health Center

## **Abstrak**

Kinerja Puskesmas merupakan hal yang sangat penting dalam upaya pembangunan kesehatan. Nilai kinerja Puskesmas pada tahun 2012 tercatat 89,7-144,20 dan tahun 2013 yaitu 110,02-156,14. Nilai ini jauh dibawah standar yaitu 199. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat masalah rendahnya kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember. Jenis penelitian yang digunakan adalah analitik dengan desain penelitian kuantitatif. Jumlah sampel adalah 316 responden yang dipilih menggunakan multistage random sampling. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan uji korelasi Spearman Rank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala Puskesmas dalam kategori baik dan sangat baik (89,9%), motivasi kerja pegawai dalam kategori sedang (63%), serta dapat diketahui pula bahwa kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember dalam kategori sedang. Hasil analisis hubungan menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja Puskesmas ( $0,049 < \alpha$ ) dan terdapat hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember dengan ( $0,016 < \alpha$ ). Dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai dengan kinerja Puskesmas.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Puskesmas

## Pendahuluan

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 [1]. Kinerja organisasi dinyatakan berhasil apabila mampu mewujudkan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kebutuhan publik. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik, maka kinerja organisasi tersebut akan dinilai semakin baik [2,3]. Mengetahui kinerja organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi tak terkecuali Puskesmas. Hasil kinerja dapat memberikan informasi sehingga Puskesmas dapat mengetahui tingkat pencapaian program dibandingkan dengan target yang harus dicapainya. Puskesmas juga dapat melakukan identifikasi, analisis dan mencari penyebab masalah kesehatan di wilayah kerjanya, serta dapat pula menetapkan tingkat urgensi suatu kegiatan untuk dilaksanakan segera berdasarkan prioritasnya [4].

Di sebagian besar organisasi, kinerja para SDM merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Apabila suatu organisasi tidak mengemban tanggung jawab manajemen sumber daya manusianya secara serius, maka kinerjanya akan memburuk [5,6,7]. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya [8,9].

Kabupaten Jember memiliki 49 Puskesmas baik Puskesmas perawatan maupun Puskesmas non perawatan. Berdasarkan data hasil penilaian kinerja puskesmas (PKP) pada tahun 2012, penilaian kinerja mengacu pada pencapaian 3 indikator yaitu cakupan pelayanan, manajemen puskesmas dan mutu pelayanan puskesmas. Hasil penilaian kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember pada tahun 2012 tercatat dengan rentang nilai 89,70-144,20. Kemudian pada tahun 2013 diperoleh hasil penilaian kinerja Puskesmas dengan rentang nilai 110,02-156,14 [10,11]. Total Nilai PKP dari seluruh Puskesmas di Kabupaten Jember pada tahun 2012 dan tahun 2013 menunjukkan bahwa kinerja seluruh Puskesmas di Kabupaten Jember dalam 2 tahun terakhir masih dalam kategori tingkat kinerja kurang.

Angka tersebut juga menunjukkan tingginya kesenjangan antara tingkat kinerja yang dicapai dengan nilai kinerja standar yaitu 199 dan kesenjangan yang lebih tinggi dengan nilai kinerja maksimal yang diharapkan yaitu 220.

Ada beberapa hal yang terkait dengan kinerja organisasi yaitu strategi organisasi, pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah sumber daya manusia dalam organisasi. SDM dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan/organisasi terdapat beberapa hal penting yang perlu dievaluasi antara lain mengenai produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan [12].

Salah satu faktor yang berhubungan dengan kinerja organisasi Puskesmas yaitu kepemimpinan. 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. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individual, kelompok, dan organisasi [9,13]. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan [14]. Fungsi-fungsi kepemimpinan yang menjadi indikator adalah fungsi pengambilan keputusan, fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipatif dan fungsi pengendalian [15,16].

Selain kepemimpinan, motivasi kerja pegawai juga menjadi hal yang penting untuk diteliti karena motivasi memiliki peran inti dalam membentuk perilaku, dan secara spesifik, dalam mempengaruhi kinerja pekerjaan dalam organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan memudahkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya [17,18]. Motivasi juga dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Sebuah studi menemukan bahwa motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja dan keuntungan organisasional. Dengan mengasumsikan bahwa para karyawan kompeten dan mampu memberi kontribusi besar, manajer-manajer dapat meningkatkan kinerja organisasional. Motivasi sangat perlu

dipahami dalam sebuah organisasi, karena melalui pemahaman atas motivasi, seorang manajer dapat mengelola SDM organisasi dengan lebih efektif [19,20]. Faktor-faktor yang berhubungan dengan motivasi yaitu promosi, prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, pengakuan dan keberhasilan dalam bekerja [21].

Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian tentang kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai dalam hubungannya dengan kinerja Puskesmas. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analitik. Sampel yang dibutuhkan sebanyak 316 responden di 33 Puskesmas dari populasi sebanyak 49 Puskesmas di Kabupaten Jember dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode multistage random sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara dengan menggunakan kuesioner dan studi dokumentasi. Data yang dihasilkan dalam penelitian ini akan dilanalis dengan menggunakan uji korelasi Spearman Rank.

### Hasil Penelitian

#### Karakteristik Responden

Berdasarkan karakteristik responden diketahui bahwa dari 316 responden yang menjadi subyek penelitian, jumlah responden terbanyak adalah perempuan (72,5%) dengan kelompok umur 25-34 tahun yang berjumlah 151 responden (47,8%). Mayoritas responden penelitian menempuh pendidikan tinggi dengan jumlah 236 responden (74,7%). Berdasarkan masa kerja sebagian besar responden telah bekerja antara 5-20 tahun dengan jumlah 148 responden (46,84%). Sebagian besar jabatan responden penelitian adalah sebagai tenaga medis/paramedis dengan jumlah 238 responden (75,3%).

#### Identifikasi Kepemimpinan di Kabupaten Jember

Berikut tabel yang menjelaskan penilaian responden terhadap kepemimpinan.

Tabel 1 Distribusi Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan di Puskesmas

| Kategori Kepemimpinan | Jumlah     |            |
|-----------------------|------------|------------|
|                       | n          | %          |
| Sangat Baik           | 135        | 42,7       |
| Baik                  | 149        | 47,2       |
| Tidak Baik            | 32         | 10,1       |
| Sangat Tidak Baik     | 0          | 0,0        |
| <b>Total</b>          | <b>316</b> | <b>100</b> |

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kemampuan kepemimpinan kepala Puskesmas termasuk dalam kategori kepemimpinan baik dan sangat baik yaitu sebanyak 284 responden dengan persentase 89,9 %. Untuk mengetahui distribusi penilaian responden terhadap kepemimpinan di tiap Puskesmas secara berurutan dari nilai tertinggi dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2 Distribusi Penilaian Responden Penelitian terhadap Kepemimpinan di tiap Puskesmas berdasarkan Ranking

| No               | Nama Puskesmas | Bobot (%)      | Ranking |
|------------------|----------------|----------------|---------|
| 1.               | Jombang        | 200            | 1       |
| 2.               | Ledokombo      | 200            | 1       |
| 3.               | Patrang        | 188,2          | 2       |
| 4.               | Arjasa         | 180            | 3       |
| 5.               | Sumberbaru     | 180            | 3       |
| 6.               | Balung         | 175            | 4       |
| 7.               | Gladakpakem    | 157,1          | 5       |
| 8.               | Sukowono       | 156,2          | 6       |
| 9.               | Rambipuji      | 153,3          | 7       |
| 10.              | Sumberjambe    | 147,1          | 8       |
| 11.              | Kaliwates      | 144,4          | 9       |
| 12.              | Panti          | 137,5          | 10      |
| 13.              | Puger          | 131,2          | 11      |
| 14.              | Pakusari       | 130            | 12      |
| 15.              | Mumbulsari     | 130            | 12      |
| 16.              | Sukorambi      | 130            | 12      |
| 17.              | Wuluhan        | 128,6          | 13      |
| 18.              | Sabrang        | 128,6          | 13      |
| 19.              | Mayang         | 127,3          | 14      |
| 20.              | Sukorejo       | 125            | 15      |
| 21.              | Kalisat        | 122,2          | 16      |
| 22.              | Tempurejo      | 122,2          | 16      |
| 23.              | Jelbuk         | 114,3          | 17      |
| 24.              | Ajung          | 112,5          | 18      |
| 25.              | Jember Kidul   | 110            | 19      |
| 26.              | Silo I         | 100,1          | 20      |
| 27.              | Paleran        | 100            | 21      |
| 28.              | Mangli         | 100            | 21      |
| 29.              | Nogosari       | 100            | 21      |
| 30.              | Semboro        | 100            | 21      |
| 31.              | Gumukmas       | 20,1           | 22      |
| 32.              | Jenggawah      | 11             | 23      |
| 33.              | Kencong        | -11,8          | 24      |
| <b>Jumlah</b>    |                | <b>4.150,1</b> |         |
| <b>Rata-rata</b> |                | <b>125,8</b>   |         |

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa berdasarkan ranking terdapat 5 Puskesmas dengan 3 ranking teratas yaitu Puskesmas yang berada pada peringkat 1 adalah Puskesmas Jombang dan Puskesmas Ledokombo, peringkat 2 adalah Puskesmas Patrang dan peringkat ke 3 adalah Puskesmas Arjasa dan Puskesmas Sumberbaru. Sedangkan untuk Puskesmas dengan 3 ranking terbawah yaitu Puskesmas Gumukmas, Puskesmas Jenggawah dan Puskesmas Kencong.

### Identifikasi Motivasi Kerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Jember

Berikut ini adalah tabel Distribusi Penilaian Responden terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Puskesmas.

Tabel 3 Distribusi Penilaian Responden terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Puskesmas

| Kategori Motivasi | Jumlah     |            |
|-------------------|------------|------------|
|                   | n          | %          |
| Tinggi            | 109        | 34,5       |
| Sedang            | 199        | 63,0       |
| Rendah            | 8          | 2,5        |
| <b>Total</b>      | <b>316</b> | <b>100</b> |

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat motivasi sedang yaitu sebanyak 199 responden dengan persentase 63,0 %. Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang mendorong responden untuk melakukan suatu aktivitas tertentu dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja Puskesmas masih tidak terlalu kuat. Untuk mengetahui distribusi penilaian responden terhadap kepemimpinan di tiap Puskesmas secara berurutan dari nilai tertinggi hingga terendah dapat dilihat pada tabel 4 berikut :

Tabel 4 Distribusi Motivasi Kerja Responden Penelitian di tiap Puskesmas berdasarkan Ranking

| No  | Nama Puskesmas | Bobot (%) | Ranking |
|-----|----------------|-----------|---------|
| 1.  | Balung         | 200       | 1       |
| 2.  | Sembo          | 200       | 1       |
| 3.  | Jember Kidul   | 180       | 2       |
| 4.  | Gladakpakem    | 171,4     | 3       |
| 5.  | Nogosari       | 171,4     | 3       |
| 6.  | Sukowono       | 168,8     | 4       |
| 7.  | Sumberjambe    | 164,7     | 5       |
| 8.  | Tempurejo      | 144,5     | 6       |
| 9.  | Kaliwates      | 144,4     | 7       |
| 10. | Jenggawah      | 144,4     | 7       |
| 11. | Paleran        | 144,4     | 7       |
| 12. | Wuluhan        | 142,9     | 8       |

|     |            |       |    |
|-----|------------|-------|----|
| 13. | Kalisat    | 133,3 | 9  |
| 14. | Jelbuk     | 128,5 | 10 |
| 15. | Mayang     | 127,3 | 11 |
| 16. | Gumukmas   | 126,7 | 12 |
| 17. | Mangli     | 125   | 13 |
| 18. | Mumbulsari | 120   | 14 |
| 19. | Arjasa     | 120   | 14 |
| 20. | Pakusari   | 120   | 14 |
| 21. | Ledokombo  | 120   | 14 |
| 22. | Rambipuji  | 119,9 | 15 |
| 23. | Puger      | 118,8 | 16 |
| 24. | Ajung      | 112,5 | 17 |
| 25. | Kencong    | 111,8 | 18 |
| 26. | Sumberbaru | 110   | 19 |
| 27. | Sabrang    | 100   | 20 |
| 28. | Jombang    | 100   | 20 |
| 29. | Sukorambi  | 100   | 20 |
| 30. | Sukorejo   | 100   | 20 |
| 31. | Panti      | 87,5  | 21 |
| 32. | Patrang    | 84,6  | 22 |
| 33. | Silo I     | 77,8  | 23 |

|                  |                |
|------------------|----------------|
| <b>Jumlah</b>    | <b>4.320,6</b> |
| <b>Rata-rata</b> | <b>130,9</b>   |

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa berdasarkan ranking terdapat 5 Puskesmas dengan 3 ranking teratas artinya terdapat 5 Puskesmas dengan tingkat motivasi kerja pegawai paling tinggi. Puskesmas yang berada pada peringkat 1 adalah Puskesmas Balung dan Puskesmas Sembo, peringkat 2 adalah Puskesmas Jember Kidul dan peringkat ke 3 adalah Puskesmas Gladakpakem dan Puskesmas Nogosari. Sedangkan untuk Puskesmas dengan 3 ranking terbawah yaitu Puskesmas Panti, Puskesmas Patrang dan Puskesmas Silo I.

### Kinerja Puskesmas

Berikut ini tabel yang menjelaskan Kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember Berdasarkan Kategori Nilai Kinerja Tahun 2012

Tabel 5 Kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember Berdasarkan Nilai Kinerja Puskesmas dan Kategori Nilai Kinerja Tahun 2012.

| No | Puskesmas | Nilai Kinerja Puskesmas | Kategori Nilai Kinerja Puskesmas |
|----|-----------|-------------------------|----------------------------------|
| 1. | Kencong   | 109,46                  | Sedang                           |
| 2. | Gumukmas  | 109,10                  | Sedang                           |
| 3. | Puger     | 118,39                  | Sedang                           |
| 4. | Wuluhan   | 133,84                  | Tinggi                           |
| 5. | Sabrang   | 114,86                  | Sedang                           |
| 6. | Tempurejo | 109,18                  | Sedang                           |
| 7. | Silo I    | 118,79                  | Sedang                           |
| 8. | Mayang    | 103,69                  | Sedang                           |

|     |              |        |        |
|-----|--------------|--------|--------|
| 9.  | Mumbulsari   | 99,36  | Sedang |
| 10. | Jenggawah    | 120,48 | Sedang |
| 11. | Ajung        | 105,68 | Sedang |
| 12. | Rambipuji    | 118,88 | Sedang |
| 13. | Nogosari     | 113,26 | Sedang |
| 14. | Balung       | 113,80 | Sedang |
| 15. | Paleran      | 89,70  | Rendah |
| 16. | Semoro       | 121,83 | Sedang |
| 17. | Jombang      | 99,09  | Sedang |
| 18. | Sumberbaru   | 104,52 | Sedang |
| 19. | Sukorejo     | 114,86 | Sedang |
| 20. | Panti        | 112,05 | Sedang |
| 21. | Sukorambi    | 115,04 | Sedang |
| 22. | Arjasa       | 105,74 | Sedang |
| 23. | Pakusari     | 119,60 | Sedang |
| 24. | Kalisat      | 100,93 | Sedang |
| 25. | Ledokombo    | 121,47 | Sedang |
| 26. | Sumberjambe  | 115,04 | Sedang |
| 27. | Sukowono     | 110,34 | Sedang |
| 28. | Jelbuk       | 94,02  | Rendah |
| 29. | Kaliwates    | 129,62 | Tinggi |
| 30. | Mangli       | 111,12 | Mangli |
| 31. | Jember Kidul | 128,97 | Sedang |
| 32. | Gladapakem   | 104,89 | Sedang |
| 33. | Patrang      | 102,07 | Sedang |

Tabel 5 menunjukkan bahwa sebagian besar Puskesmas di Kabupaten Jember memiliki kinerja dengan kategori sedang yaitu sebanyak 28 Puskesmas.

### Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Puskesmas

Berikut ini tabel hasil analisis hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember.

Tabel 6 Hasil Analisis Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember

|                |              |                         |      |                   |
|----------------|--------------|-------------------------|------|-------------------|
|                |              |                         |      | Kinerja Puskesmas |
| Spearman's rho | Kepemimpinan | Correlation Coefficient | 1000 | ,136*             |
|                |              | Sig. (2-tailed)         |      | ,049              |
|                | N            |                         | 316  | 316               |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 6 menunjukkan bahwa hasil analisis dengan menggunakan uji korelasi *Spearman Rank* diperoleh nilai *p value* = 0,049. Nilai *p value* 0,049 < nilai  $\alpha$  = 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak yang artinya ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja Puskesmas.

### Hubungan Motivasi Kerja Pegawai dengan Kinerja Puskesmas

Berikut ini tabel hasil analisis hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember.

Tabel 7 Hasil Analisis Hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan Kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember

|                |              |                         |      |                   |
|----------------|--------------|-------------------------|------|-------------------|
|                |              |                         |      | Kinerja Puskesmas |
| Spearman's rho | Kepemimpinan | Correlation Coefficient | 1000 | ,136*             |
|                |              | Sig. (2-tailed)         |      | ,016              |
|                | N            |                         | 316  | 316               |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil analisis dengan menggunakan uji korelasi *Spearman Rank* diperoleh nilai *p value* = 0,016. Nilai *p value* 0,016 < nilai  $\alpha$  = 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak yang artinya ada hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja Puskesmas.

### Pembahasan

Sebagian besar responden dalam penelitian ini menilai bahwa kemampuan kepemimpinan pimpinan mereka dalam kategori baik dan sangat baik yaitu sebanyak 284 responden (89,9%). Dalam organisasi kesehatan kepemimpinan yang baik merupakan hal yang sangat penting bahkan kritical bagi keberhasilan organisasi [22]. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan teori karena dalam penelitian ini sebagian besar pimpinan Puskesmas di Kabupaten Jember telah mengimplementasikan fungsi kepemimpinan dengan baik. Pimpinan telah melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang meliputi fungsi pengambil keputusan, fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi serta fungsi pengendalian walaupun untuk fungsi instruktif dan fungsi pengendalian belum sepenuhnya dilaksanakan secara maksimal. Hal tersebut didukung dengan teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang baik sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal [14].

Berdasarkan ranking, dari 33 Puskesmas diperoleh 5 Puskesmas dengan 3 peringkat teratas. Kelima Puskesmas tersebut yaitu

Puskesmas Jombang dengan nilai bobot 200, Puskesmas Ledokombo dengan nilai bobot 200, Puskesmas Patrang dengan nilai bobot 188,2, Puskesmas Arjasa dengan nilai bobot 180 dan Puskesmas Sumberbaru dengan nilai bobot 180. Hal ini berarti bahwa kelima Puskesmas ini merupakan 5 Puskesmas dengan kepemimpinan terbaik dari 33 Puskesmas yang berada di Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil penelitian, nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas adalah 125,8. Hal ini menunjukkan bahwa nilai bobot dari kelima Puskesmas tersebut jauh diatas nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas yaitu 125,8. Kelima Puskesmas tersebut dapat menjadi Puskesmas terbaik dikarenakan kelima Puskesmas ini telah menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara keseluruhan dengan sangat baik. Kepala Puskesmas di lima Puskesmas ini secara keseluruhan telah melaksanakan fungsi pengambilan keputusan, fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, dan fungsi pengendalian.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui pula bahwa terdapat 3 Puskesmas dengan 3 ranking terbawah. Tiga Puskesmas tersebut yaitu Puskesmas Gumukmas dengan nilai bobot 20,11, Puskesmas Jenggawah dengan nilai bobot 11 dan Puskesmas Kencong dengan nilai bobot -11,8. Hal ini berarti bahwa ketiga Puskesmas ini merupakan 3 Puskesmas dengan nilai kepemimpinan terendah dari 33 Puskesmas yang berada di Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil penelitian, nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas adalah 125,8. Hal ini menunjukkan bahwa nilai bobot dari kelima Puskesmas tersebut jauh dibawah nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas yaitu 125,8. Ketiga Puskesmas tersebut dapat menjadi Puskesmas nilai kepemimpinan terendah dikarenakan di ketiga Puskesmas ini, kepala Puskesmas belum maksimal dalam menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepala Puskesmas di tiga Puskesmas ini secara keseluruhan tidak melaksanakan fungsi pengambilan keputusan, fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, dan fungsi pengendalian secara maksimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja Puskesmas. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi [3]. Hal ini berarti bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang ada karena dengan kepemimpinan yang baik dapat

membantu dalam pencapaian kinerja Puskesmas dalam kategori sedang. Kepemimpinan kepala Puskesmas mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja Puskesmas. Setidaknya dengan kepemimpinan yang baik kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember berada dalam kategori sedang, tidak dalam kategori kinerja yang rendah. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan [23]. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, bahwa variabel kepemimpinan berhubungan dengan kinerja Puskesmas. Hal ini berarti bahwa dengan kemampuan pimpinan Puskesmas mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan Puskesmas diharapkan dapat meningkatkan kinerja Puskesmas. Kepemimpinan mempengaruhi kinerja. Keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi secara langsung terhubung ke kepemimpinan [24]. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja Puskesmas yang tinggi atau rendah yang dapat dilihat dari keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan Puskesmas berhubungan dengan bagaimana penerapan kepemimpinan di Puskesmas tersebut.

Sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki motivasi dengan kriteria sedang yaitu sebanyak 199 responden (63%). Salah satu rahasia untuk berhasilnya suatu organisasi adalah pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi [18]. Hal ini menyatakan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang ada karena dengan motivasi kerja yang sedang, Puskesmas di kabupaten Jember masih dalam kategori kinerja Puskesmas yang sedang pula. Berdasarkan teori, ketika motivasi pegawainya tinggi maka suatu organisasi akan berhasil, kemudian jika motivasi pegawainya sedang maka organisasi juga akan berada dalam kategori kinerja sedang, dan jika motivasi pegawainya rendah, maka kinerja organisasi akan rendah pula. Secara ideal, pegawai di Puskesmas seharusnya memiliki motivasi yang tinggi agar tercapai kinerja Puskesmas yang tinggi pula, namun dalam penelitian ini sebagian besar pegawai masih belum memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai kinerja Puskesmas yang optimal.

Berdasarkan ranking, dari 33 Puskesmas diperoleh 5 Puskesmas dengan 3 peringkat teratas yaitu Puskesmas Balung (nilai bobot 200) dan Puskesmas Semboro (nilai bobot 200)

diperingkat 1, Puskesmas Jember Kidul (nilai bobot 180) diperingkat kedua serta Puskesmas Gladapakem (nilai bobot 171,4) dan Puskesmas Nogosari (nilai bobot 171,4) diperingkat ketiga. Hal ini berarti bahwa kelima Puskesmas ini merupakan 5 Puskesmas dengan tingkat motivasi pegawai terbaik dari 33 Puskesmas yang berada di Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil penelitian, nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas adalah 130,9. Hal ini menunjukkan bahwa nilai bobot dari kelima Puskesmas tersebut jauh di atas nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas yaitu 130,9. Kelima Puskesmas tersebut dapat menjadi Puskesmas terbaik dikarenakan berdasarkan pengakuan responden bahwa dari 7 indikator variabel motivasi kerja yaitu promosi, prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, penghargaan, pengakuan dan keberhasilan dalam bekerja dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui pula bahwa terdapat 3 Puskesmas dengan 3 ranking terbawah. Tiga Puskesmas tersebut yaitu Puskesmas Panti dengan nilai bobot 87,5, Puskesmas Patrang dengan nilai bobot 84,6 dan Puskesmas Silo I dengan nilai bobot 77,8. Hal ini berarti bahwa ketiga Puskesmas ini merupakan 3 Puskesmas dengan tingkat motivasi pegawai terendah dari 33 Puskesmas yang ada di Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil penelitian, nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas adalah 130,9. Hal ini menunjukkan bahwa nilai bobot dari kelima Puskesmas tersebut jauh dibawah nilai bobot rata-rata untuk keseluruhan Puskesmas yaitu 130,9. Ketiga Puskesmas tersebut dapat menjadi Puskesmas dengan tingkat motivasi pegawai terendah dikarenakan di ketiga Puskesmas ini, pegawai Puskesmas masih memiliki motivasi yang rendah untuk bekerja dalam mencapai tujuan Puskesmas. Responden menyatakan bahwa pencapaian prestasi kerja, tanggung jawab, penghargaan, pengakuan, dan keberhasilan dalam bekerja tidak mempengaruhi motivasi responden dalam bekerja.

Berdasarkan analisis hubungan yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa ada hubungan antara motivasi pegawai dengan kinerja Puskesmas. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktornya adalah sumber daya manusia dengan motivasi kerja pegawai sebagai salah satu indikatornya [12]. Dengan demikian motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian ini sesuai

dengan teori yang ada karena dengan tingkat motivasi pegawai yang termasuk dalam kategori tingkat motivasi sedang akan menghasilkan kinerja organisasi yang termasuk dalam kategori kinerja sedang pula. Oleh karena itu, suatu organisasi dikatakan berhasil jika pegawainya memiliki motivasi yang tinggi.

Hal tersebut didukung dengan teori yang menyatakan bahwa untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja [9]. Oleh sebab itu, untuk mencapai suatu kinerja yang optimal, sebuah organisasi termasuk Puskesmas perlu memahami motivasi pegawai yang bekerja di Puskesmas tersebut karena untuk menggerakkan pegawai Puskesmas agar sesuai dengan yang dikehendaki Puskesmas. Kepentingan motivasi adalah bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Sebuah studi menemukan bahwa motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja dan keuntungan organisasional [17,19]. Hal ini berarti bahwa motivasi pegawai Puskesmas yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja dan keuntungan organisasi Puskesmas sehingga pegawai diharapkan mampu memberi kontribusi besar sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasional Puskesmas.

## **Simpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja Puskesmas. Mayoritas responden menyatakan bahwa kemampuan kepemimpinan pimpinan Puskesmas berada dalam kategori kepemimpinan baik. Ada hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember. Mayoritas responden yang bekerja di Puskesmas dengan tingkat kinerja sedang memiliki motivasi kerja yang sedang pula.

Adapun saran yang ditawarkan oleh peneliti untuk meningkatkan kinerja Puskesmas di Kabupaten Jember adalah bahwa pimpinan Puskesmas perlu mempertahankan pengimplementasian kepemimpinan yang baik. Namun, perlu memperhatikan beberapa hal seperti mengurangi sikap emosional ketika pegawai melakukan kesalahan dan secara rutin

melaksanakan fungsi pengendalian berupa pengawasan langsung saat pegawai melaksanakan pekerjaan dengan bantuan form pengawasan. Puskesmas juga perlu meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian penghargaan yang dilaksanakan secara mandiri oleh internal Puskesmas kepada pegawai yang memiliki prestasi baik dan telah berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya berupa pemberian piagam penghargaan sebagai pegawai terbaik.

#### Daftar Pustaka

- [1] Alamsyah D. Manajemen Pelayanan Kesehatan. Yogyakarta: Nuha Medika; 2011.
- [2] Keban YT. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Gava Media; 2008.
- [3] Tangkilisan HNS. Manajemen Publik. [e-book]. Jakarta: PT Grasindo; 2005. [Cited 2013 September 19] Available from: <http://books.google.co.id>.
- [4] Dinas Kesehatan Kabupaten Lamongan. Penilaian Kinerja Puskesmas. [Internet]. Lamongan: Dinas Kesehatan Kabupaten Lamongan; 2013 [Cited 2013 November 18]. Available from: <http://lamongankab.go.id>
- [5] Mathis RL, Jackson JH. Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia). Jakarta: Salemba Empat; 2006.
- [6] Robbins SP, Coulter M. Manajemen. Jakarta: Erlangga; 2010.
- [7] Hariandja MTE. Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompesasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai). [e-book]. Jakarta: PT Grasindo; 2007. [Cited 2013 September 21] Available from: <http://books.google.co.id>.
- [8] Chatab N. Diagnostic Management. Jakarta: Serambi; 2007.
- [9] Sutrisno E. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup; 2012.
- [10] Dinas Kesehatan Kabupaten Jember. Data Penilaian Kinerja Puskesmas Kabupaten Jember Tahun 2012. Jember: Dinas Kesehatan Kabupaten Jember; 2013.
- [11] Dinas Kesehatan Kabupaten Jember. Data Penilaian Kinerja Puskesmas Kabupaten Jember Tahun 2013. Jember: Dinas Kesehatan Kabupaten Jember; 2014.
- [12] Tika MP. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: PT Bumi Aksara; 2006.
- [13] Thoha M. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada; 2007.
- [14] Rivai V, Mulyadi D. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers; 2012.
- [15] Nawawi H. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta: Gajah Mada University Press; 2003.
- [16] Nawawi H, Hadari M. Kepemimpinan yang Efektif. Yogyakarta: Gajah Mada University Press; 2004.
- [17] Ivancevich JM, Konopaske R, Matteson MT. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Erlangga; 2007.
- [18] Daft RL. Manajemen. Jakarta: Salemba Empat; 2006.
- [19] Daft RL. Era Baru Manajemen. Jakarta: Salemba Empat; 2012.
- [20] Solihin I. Pengantar Manajemen. Jakarta: Erlangga; 2009.
- [21] Sunyoto D. Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service; 2012.
- [22] Schyve PM. Leadership in Healthcare Organizations. [e-book]. San Diego: The Governance Institute; 2009. [Cited 2014 July 01] Available from: <http://www.jointcommission.org>
- [23] Brahmasari IA, Suprayetno A. Literatur-Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. [Internet]. Surabaya: Universitas Kristen Petra; 2008 [Cited 2013 September]. Available from: <http://puslit.petra.ac.id>.
- [24] Popa BM. *The Relationship between Leadership Effectiveness and Organizational Performance*. [Internet]. Romania: Journal of Defense Resource Management; 2012. [Cited 2014 Maret 12]. Available from: <http://journal.dresmara.ro>