

**PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA PUSKESMAS DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
(Studi Kasus Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin)**

**Yoga Arya Fhernanda, H. M. Uhaib As'ad, Fakhsiannor**  
Ilmu Administrasi Publik, 63201, fisip, Uniska, 16120130  
Ilmu Administrasi Publik, 63201, fisip, Uniska, 1106036001  
Ilmu Administrasi Publik, 63201, fisip, Uniska, 1120106301  
Email : [yogafhernanda@gmail.com](mailto:yogafhernanda@gmail.com)

**ABSTRAK**

YOGA ARYA FHERNANDA, NPM. 16120130 “*Peranan Kepemimpinan Kepala Puskesmas dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin)*”. Bimbingan Bapak H. M. Uhaib As'ad, sebagai Pembimbing Utama dan Bapak Fakhsiannor sebagai Co Pembimbing.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui gambaran kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin dan peranan kepemimpinan puskesmas dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara kepada 11 orang informan. Analisis data menggunakan analisis data kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan 1) kinerja pegawai puskesmas dalam pelayanan kesehatan di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin berdasarkan kualitas belum maksimal, berdasarkan kuantitas sudah maksimal, berdasarkan ketepatan waktu sudah cukup maksimal dan kinerja pegawai puskesmas dalam pelayanan kesehatan di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin berdasarkan efektivitas sudah berjalan dengan maksimal; 2) Peran kepala puskesmas dalam mengambil dan menjalankan untuk meningkatkan Kinerja ASN dirasa masih kurang maksimal, kepala puskesmas dalam meningkatkan mutu pelayan kesehatan dan kinerja para pegawai dinilai sudah cukup baik, dan peranan kepala puskesmas dalam penetapan tujuan cukup baik, hal ini dilihat dari koordinasi yang baik antara aparat pemerintah kecamatan dan desa dalam rapat lintas sektor juga rapat dwi bulan puskesmas yang membahas evaluasi kerja. Dalam membicarakan setiap apa yang dilihat yang masih perlu dibenahi di puskesmas baik kebutuhan pelayanan atau fasilitas yang tentunya tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kinerja, Puskesmas

## ABSTRACT

YOGA ARYA FHERNANDA, NPM. 16120130 "The Role of the Leadership of Puskesmas Heads in Improving the Performance of the State Civil Apparatus (Case Study of the Kuin Raya Banjarmasin Puskesmas)". Guidance of Mr. H. M. Uhaib As'ad, as the Main Advisor and Mr. Fakhsiannor as Co Advisor.

The purpose of this research is to find out the description of the performance of the state civil apparatus at the Kuin Raya Banjarmasin Health Center.

The research method uses a qualitative approach to the type of descriptive research. Data were collected by interviewing 11 informants. Data analysis uses qualitative data analysis.

The results showed 1) the performance of Puskesmas employees in health services at the Kuin Raya Banjarmasin Puskesmas based on quality that was not maximal, based on the maximum quantity, based on the accuracy of time, it was quite maximum and the performance of Puskesmas employees in health services at the Kuin Raya Banjarmasin Puskesmas based on effectiveness had run optimally. ; 2) The role of puskesmas heads in taking and running to improve ASN Performance is still not optimal, the puskesmas head in improving the quality of health services and the performance of employees is considered quite good, and the role of puskesmas heads in setting goals is quite good, this is seen from the good coordination both between sub-district and village government officials in cross-sectoral meetings also at bi-monthly puskesmas meetings that discuss work evaluations. In discussing everything that is seen that still needs to be addressed in the health center, both service needs and facilities are of course the goal for community welfare.

Keywords: Leadership, Performance, Health Center

## PENDAHULUAN

Puskesmas Kuin Raya merupakan pusat kesehatan masyarakat di wilayah Banjarmasin yang terletak di Jalan Kuin Cerucuk No. 32. Puskesmas Kuin Raya mempunyai tenaga kesehatan sebanyak 18 orang, yang terdiri dari orang tenaga 11 ASN (Kepala Puskesmas 1 orang ; Perawat 7 orang ; bidan 1 orang ; tenaga administrasi 1 orang), 7 orang tim Nusantara Sehat (perawat 1 orang ; bidan 1 orang; tenaga kesehatan masyarakat 1 orang ; tenaga kesehatan lingkungan 1 orang ; tenaga gizi 1 orang ; tenaga laboratorium medik 1 orang ; asisten apoteker 1 orang), dan 1 tenaga non nakes (*cleaning service*).

Dalam hal ini Kepala puskesmas berperan penting dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara yang ada di lingkungan kerja Puskesmas Kuin Raya. Dengan begitu mutu pelayanan yang sesuai dengan derajat kesehatan masyarakat dapat tercapai sesuai dengan fungsi Puskesmas itu sendiri.

Walaupun peran kepemimpinan begitu besar dalam menggerakkan bawahannya, namun kepemimpinan tidak lepas dari hambatan-hambatan atau masalah yang ada seperti misalnya minimnya inovasi pemimpin, kurangnya tanggung jawab serta keteladanan yang kurang sehingga menyebabkan kinerja pegawai ikut menjadi terpengaruh menjadi kurang baik atau kurang optimal terutama dalam hal kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, kualitas pekerjaan yang kurang baik serta ketepatan waktu pekerjaan yang tidak ada kejelasan.

Dengan demikian tantangan kedepan aparatur sipil negara utamanya para pemimpin semakin berat dan kompleks. Disamping harus mampu mewujudkan apa yang menjadi tujuan otonomi daerah dan mewujudkan tata kelola kesehatan yang amanah, juga harus mampu memenuhi harapan, tuntutan, dan aspirasi masyarakat yang dilayani serta mampu memecahkan masalah publik yang tumbuh dan berkembang di masyarakat

Berdasarkan masalah yang telah dipaparkan di latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin? (2) Bagaimana peranan kepemimpinan kepala puskesmas dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Untuk mengetahui kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin. (2) Untuk mengetahui peranan kepemimpinan puskesmas dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin

## METODE PENELITIAN

### 1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

### 2. Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini, tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yakni menjelaskan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi (Rakhmat, 2000:24).

Dengan menggunakan tipe deskriptif, penulis berusaha untuk menjelaskan dan menggambarkan data dan informasi yang berhasil dikumpulkan secara sistematis sehingga dapat diperoleh gambaran yang faktual dan akurat mengenai fenomena yang diselidiki untuk mencapai tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui peranan kepemimpinan kepala puskesmas dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin

### 3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Puskesmas Kuin Raya yang beralamat di Jalan Kuin Cerucuk No.32 Banjarmasin

### 4. Sumber Data

Data Primer yaitu data yang didapat langsung dari objek penelitian dan diolah sendiri oleh penulis. Data sekunder yaitu data yang didapat dari objek penelitian

### 5. Informan

Informan dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin sebanyak 11 orang yang terdiri dari Kepala Puskesmas (1 orang), Dokter (3 orang), Perawat (4 orang), Bidan (2 orang), Tenaga administrasi 1 orang

### 6. Definisi Operasional Variabel

Menurut Rivai (2012:53), kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator, yaitu:

- a. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik.
- b. Kemampuan yang efektivitas
- c. Kepemimpinan yang partisipatif
- d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
- e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Menurut Bangun (2012:233) penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui:

- a. Jumlah pekerjaan
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Ketepatan waktu
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan kerja sama

#### 7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Observasi, dimana penulis melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian sehingga penulis menjadi lebih mengetahui dan dapat memahami peranan kepemimpinan kepala puskesmas dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin.
- b. Wawancara, dimana penulis melakukan wawancara mendalam secara langsung dengan pihak yang dianggap dapat memberikan informasi (informan) yang berkompeten dengan permasalahan dalam penelitian yaitu aparatur sipil negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin.
- c. Dokumentasi  
Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai profil organisasi, dan data tertulis lainnya yang berkaitan dengan penelitian

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin

1. Kinerja Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Kualitas.

Kualitas merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Kualitas pada dasarnya merupakan kata yang menyandang arti relatif karena bersifat abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau untuk menentukan tingkat penyesuaian suatu hal terhadap persyaratan atau spesifikasinya. Bila persyaratan atau spesifikasinya terpenuhi berarti kualitas yang dimaksud dapat dikatakan baik, sebaliknya jika persyaratan itu tidak terpenuhi maka dapat dikatakan tidak baik.

Pegawai mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas merupakan hal yang sangat mendasar dalam penerapan kualitas kerja. Organisasi harus dirancang untuk bekerja berbasis kualitas. Penyiapan alat-alat pendukung, seperti teknologi, sistem kerja, panduan kerja, data, informasi, pengetahuan, dan kepemimpinan haruslah dapat diakses dan dioperasionalkan dengan mudah. Pegawai di Puskesmas Kuin Raya Kota Banjarmasin sudah sesuai dengan keahliannya masing-masing. Hal ini dikarenakan pegawai yang ada di Puskesmas rata-rata sudah menjadi Aparatur Sipil Negara.

Dari segi menyelesaikan pekerjaan petugas Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin masih belum bisa dikatakan maksimal. Petugas kerap terlihat mengobrol dengan petugas lainnya sehingga mengesampingkan tanggung jawabnya memperlakukan pasien dengan baik. Sehingga dalam proses kecepatan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien menjadi lambat dan belum mampu memberikan pelayanan yang menjanjikan dengan segera dan memuaskan masyarakat. Kualitas yang ada di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin kurang baik, dimana ditemukan masih adanya pegawai yang tidak mentaati

ketentuan jam kerja seperti sering keluar sebelum jam istirahat atau datang terlambat dari jam masuk bekerja.

Hasil pekerjaan pegawai puskesmas yang telah diberikan kepada masyarakat merupakan cerminan dari mutu produk pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Mutu sebenarnya tidak dapat diukur karena merupakan hal yang maya jadi bukan suatu besaran yang terukur. Oleh sebab itu, perlu dibuat indikator yang merupakan besaran terukur demi menentukan kualitas baik produk maupun jasa. Jika kualitas pegawai hasil kerja pegawai didasarkan pada teori diatas maka kriteria yang digunakan untuk mengetahui kualitas hasil kerja pegawai adalah dilihat dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kerapian.

Berdasarkan penelitian dilapangan dan hasil wawancara dengan masyarakat yang berobat di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin dapat diketahui bahwa kualitas kinerja pegawai Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih belum maksimal, masih kurangnya ketelitian pegawai dalam mengerjakan pekerjaan, dan masih ada pegawai yang tidak mentaati jam kerja yang ditetapkan puskesmas

## 2. Kinerja Pegawai Berdasarkan Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah hasil misalnya suatu siklus kegiatan yang diselesaikan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari jumlah pegawai Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin yang cukup sehingga tidak membutuhkan waktu yang lebih untuk melayani banyaknya pasien yang datang. Kuantitas kerja dapat dilihat dari dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Pegawai di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin sudah ditempatkan sesuai dengan Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) masing-masing. Tupoksi ini berperan sebagai koridor tiap-tiap pegawai untuk memainkan perannya sesuai tanggung jawab masing-masing sehingga tidak terjadi *overtaking* atas bidang pekerjaan yang bukan masuk dalam wilayah pekerjaannya. Tiap pegawai juga memiliki batasan kerjanya tersendiri sehingga

tidak dapat saling mencampuri tugas satu sama lain, tidak adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas organisasi, serta komunikasi yang terbentuk dengan baik karena adanya hubungan kerjasama yang baik antar pegawai, jika pegawai di tempatkan tidak sesuai dengan tufoksi maka kinerja yang dicapai tidak akan maksimal sehubungan dengan kompetensi yang ada tidak dilakukan sebagaimana fungsinya.

Berdasarkan penelitian dilapangan diketahui bahwa pegawai Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin masih ada yang belum mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik sehingga masih ada pegawai puskesmas yang salah memberikan resep obat kepada pasien. Menurut George A. Peters, *human error* adalah suatu penyimpangan dari standar performansi yang telah ditentukan sebelumnya sehingga menyebabkan adanya penundaan akibat dari kesulitan, masalah, insiden, dan kegagalan. Secara sederhana *human error* juga bisa disebabkan oleh tiga hal yang umum biasa terjadi dalam suatu perusahaan, seperti hal yang lebih menekankan kepada individu (kurangnya pelatihan atau pendidikan pada saat masa percobaan karyawan baru) atau yang bersifat manajerial (dimana kurangnya peranan manajemen dalam mengatur para karyawan) serta yang lebih bersifat global (tekanan keuangan, waktu, serta perlakuan sosial dan budaya organisasi).

Kuantitas kinerja pegawai yang masih kurang maka akan menyebabkan rendahnya kinerja pelayanan sehingga akan membangun citra buruk pada Puskesmas, yang akan berdampak pada pasien yang merasa tidak puas akan menceritakan kepada rekan-rekannya. Begitu juga sebaliknya, semakin tinggi kinerja pelayanan yang diberikan akan menjadi nilai plus bagi Puskesmas, dalam hal ini pasien akan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas.

Kinerja pelayanan pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin masih belum sesuai dengan keinginan masyarakat karena masih seringnya terdengar keluhan pasien maupun keluarganya dimana masih seringnya pegawai Puskesmas yang lambat dalam memberikan pelayanan, pasien sering menunggu lama untuk mendapatkan giliran dilayani oleh pegawai.

Jadi penulis menyimpulkan bahwa kuantitas kinerja pegawai Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin cukup maksimal dalam menyelesaikan program kegiatan

pekerjaan yang diberikan kepada pegawai puskesmas walaupun masih ada program kegiatan puskesmas yang belum mencapai target. Sumber daya manusia di puskesmas Kuin Raya Banjarmasin juga sudah cukup sehingga dapat menjadi pendukung kinerja pegawai dalam bekerja. Dari program kegiatan yang dilaksanakan oleh puskesmas sudah berjalan dengan baik dan mencapai target pelaksanaan program kegiatan seperti program kegiatan pelayanan imunisasi, promosi kesehatan, perbaikan gizi dan pencegahan dan penanggulangan penyakit menular telah mencapai target 100%. Dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada pasien, Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin terus berinovasi dan memberikan pelayanan yang maksimal untuk warga yang ingin berobat di puskesmas.

### 3. Kinerja Pegawai Berdasarkan Ketepatan Waktu.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Pelayanan masyarakat merupakan tugas utama yang harus dilakukan oleh aparatur pemerintah. Oleh karena itu, kinerja aparat pemerintah harus diukur berdasarkan kualitas pelayanan masyarakat yang diberikan terutama berkaitan dengan adanya kepastian hukum, ketepatan, cepat waktu, keadilan transparansi, keamanan dan sejumlah indikator kepuasan lainnya.

Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan konsistensi waktu yang ditentukan diperlukan oleh kinerja pegawai dalam pelayanan kesehatan. Pegawai sudah cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Dengan waktu sekitar 5-10 menit pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan seperti memberikan surat rujukan dan memberikan resep obat kepada pasien. Waktu adalah hal yang sangat berarti dalam kehidupan. Waktu merupakan sarana untuk melakukan dan menyelesaikan banyak hal. Untuk itu dibutuhkan suatu pengelolaan atau manajemen waktu yang tepat. Manajemen waktu merupakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu. Waktu

menjadi salah satu sumber daya unjuk kerja. Sumber daya yang mesti dikelola secara efektif dan efisien, agar dapat dicapai hasil kerja yang maksimal.

Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu merupakan sesuatu yang diharapkan dari semua pegawai, yang dapat dicapai jika waktu dikelola secara cerdas dan efisien. Banyaknya waktu yang terbuang dengan percuma akan berdampak terhadap kinerja yang dicapai. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan merupakan suatu keharusan bagi setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan harus sesuai dengan waktu yang ditetapkan sehingga pekerjaan tersebut segera terselesaikan dengan cepat dan tepat waktu.

Dengan pegawai datang ke puskesmas secara tertib, tepat waktu, teratur, dan sesuai dengan ketentuan yang dibuat oleh puskesmas maka ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dikatakan baik. Akan tetapi berdasarkan penelitian dilapangan ketepatan waktu itu luntur karena masih adanya pegawai puskesmas yang datang terlambat dengan alasan ada acara keluarga, atau kondisi rumah yang jauh sehingga terkadang mereka masuk kerja melewati dari jam masuk yang telah ditentukan puskesmas. Pegawai puskesmas juga seringkali pulang lebih awal dengan alasan tidak ada lagi masyarakat yang berobat di puskesmas. Dengan demikian dalam kegiatan kerja setiap saat pimpinan puskesmas bisa mengambil sanksi-sanksi untuk memulihkan pelanggaran sehingga dengan adanya sanksi para pegawai yang melanggar akan menyesuaikan kembali dengan standar peraturan yang berlaku atau menunjukkan bahwa mereka tidak akan melanggar aturan kerja yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai puskesmas dalam hal ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sudah cukup maksimal, dapat dilihat dari pegawai yang mampu mengerjakan pekerjaan mereka dengan waktu yang telah ditetapkan, hanya saja masih ada pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya sesuai waktu yang ditentukan itu karena pegawainya sendiri yang mengulur waktu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Selain itu, masih adanya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan ketetapan waktu yang ditentukan, dimana mereka

datang terlambat dengan berbagai alasan dan pulang lebih cepat dengan alasan tidak ada lagi masyarakat yang berobat

#### 4. Kinerja Pegawai Berdasarkan Efektivitas.

Efektivas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu. Jika seorang pegawai dapat bekerja dengan baik maka pegawai dapat dikatakan bekerja dengan efektif. Dalam pelaksanaan kerja selalau memakai 5 sumber yaitu, pikiran, tenaga, waktu, uang dan benda. Dengan jumlah pegawai puskesmas yang berjumlah 46 orang, efektivitas kerja yang diharapkan harusnya bisa tercapai tetapi terkendala masalah rendahnya disiplin kerja pegawai dan masih rendahnya tingkat pencapaian target/tujuan. Seperti yang dikatakan PUSTU Kuin Selatan Pujianto, A.Md.Kep. mengatakan bahwa :

“Dalam melakukan kegiatan pelaksanaan kinerja pegawai puskesmas Kuin Raya Banjarmasin sudah cukup baik. Selama melaksanakan pekerjaan pegawai bersungguh-sungguh dan penuh dengan rasa tanggung jawab, sehingga setiap pekerjaan yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar selesai pada waktu yang ditentukan. Tenaga kesehatan di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin berjumlah 35 orang dengan tenaga kesehatan yang cukup puskesmas dapat memaksimalkan setiap pekerjaan yang diberikan, namun masih ada beberapa pegawai yang menumpuk-numpuk pekerjaan sehingga mengakibatkan banyak nya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan atau tertunda”. (wawancara 03 Juli 2020)

Seperti yang dikatakan PUSTU Kuin Selatan, dr. Nurul Huda selaku Koordinator UKP Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin mengatakan bahwa :

“Efektivitas kinerja pegawai yang ada di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin dalam mengerjakan suatu pekerjaan sudah cukup baik, dilihat dari hasil

kerja pegawai sudah sesuai dengan sasaran. Terbukti dari pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dapat terselesaikan dengan baik”. (wawancara 03 Juli 2020)

Pengukuran efektivitas berdasarkan banyaknya tugas yang dipikul dan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut dapat berarti bahwa bila tugas yang dibebankan kepada pegawai sedikit, sementara jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut lebih banyak maka akan terjadi banyak pegawai yang menganggur sehingga menjadi tidak efektif. Sebaliknya jika tugas yang dibebankan banyak sedangkan pegawai yang melaksanakannya terbatas akan terjadi penumpukan pekerjaan yang hal ini akan mengakibatkan banyaknya pekerjaan yang tidak dapat terselesaikan atau tertunda sehingga terjadi ketidakefektivan. Efektivitas pada dasarnya hanya mengenai tujuan organisasi/instansi terhadap kinerja pegawai sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari sudut pandang, pertama dari segi hasil, tujuan atau akibat yang dikehendaki dapat dicapai dan kedua dari segi usaha yang ditempuh dan dilaksanakan telah tercapai secara maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara penulis menyimpulkan untuk efektivitas kinerja pegawai puskesmas sudah cukup maksimal, dapat dilihat dari pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat di tambah dengan tenaga kesehatan yang ada di puskesmas cukup banyak, sehingga dapat memaksimalkan setiap pekerjaan yang di berikan.

### **Peranan Kepemimpinan Kepala Puskesmas dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin**

1. Kepala Puskesmas berperan mengambil dan menjalankan keputusan

Kepemimpinan memiliki peranan yang penting karena pemimpin dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja untuk mendorong tercapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pimpinan yang dapat mengarahkan pegawainya mencapai sasaran bersama sesuai dengan kehendak pemimpin tanpa mengabaikan kepuasan pegawainya. Hal tersebut berarti seorang pemimpin juga harus memperhatikan kepuasan kerja pegawainya. Keteladanan seorang pemimpin, motivasi dari

pimpinan, informasi dan komunikasi yang diberikan oleh pimpinan serta pengambilan keputusan yang dibuat merupakan beberapa bentuk perilaku pemimpin dalam suatu organisasi yang dapat menciptakan suatu kepuasan kerja bagi pegawainya.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Pujiyanto, A.Md.Kep selaku PUSTU Kuin Selatan, sebagai berikut :

“Kepala Puskesmas seutuhnya adalah seorang pemimpin di puskesmas yang mengatur dan mengarahkan para pegawainya, untuk dapat bekerja dan melaksanakan program kerja dengan baik juga peran dari kepala puskesmas sendiri dalam mengambil keputusan sangat berpengaruh untuk keefektifan kinerja dan kesejahteraan para pegawai tentunya dalam pelayanan kepada masyarakat. Saya rasa Kepala Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin sejauh ini sudah melakukan yang terbaik dalam setiap keputusan yang dia ambil serta kebijakan-kebijakan yang boleh dia laksanakan.”

Sesuai dengan tanggungjawab seorang kepala puskesmas yaitu mengkoordinir penyusunan Perencanaan Tingkat Puskesmas berdasarkan data program Dinas Kesehatan dan juga mempunyai tugas pokok dan fungsi memimpin, mengawasi dan mengkoordinir. Jadi peran seorang kepala puskesmas untuk mengambil serta menjalankan kebijakan menentukan kinerja pegawai yang ada di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin dimana setiap tindakan dan keputusan yang diambil mempunyai konsekuensi dan resiko tersendiri.

2. Kepala Puskesmas berperan memimpin penyelenggaraan pelayanan

Tugas Kepala Puskesmas disamping mengambil keputusan dan kebijakan, kepala puskesmas juga Memimpin urusan tata usaha, unit-unit pelayanan, puskesmas pembantu, ponkesdes dan staf Puskesmas dalam melaksanakan tugas pelayanan.

Hal ini sering dilakukan oleh Kepala Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin, dimana beliau sering membagi berbagai gagasan-gagasan serta ide-ide dalam melaksanakan program kerja di puskesmas, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Pujiyanto, A.Md.Kep sebagai berikut :

“Kepala puskesmas adalah seorang yang baik dan bijaksana, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Dalam beberapa hal dalam setiap program kegiatan beliau memberikan ide-ide sehingga program kerja boleh berjalan dengan baik. Misalnya ketika ada kegiatan seperti penyuluhan ibu hamil dan anak bayi balita serta lansia, beliau memberikan ide agar kegiatan penyuluhan tidak monoton atau itu-itu saja. Mengingat lansia adalah orang tua yang sudah lanjut usia yang tingkat daya tahan tubuhnya tidak seperti anak muda dan anak-anak balita yang tingkat kebosanannya tinggi sehingga kita harus memberikan warna yang lain seperti games kepada lansia contohnya senam lansia dan untuk anak-anak balita bisa menggambar dan mewarnai. Hal ini sangat berdampak baik dalam pelaksanaan kegiatan sehingga kegiatan dapat berjalan dengan efektif dan maksimal”.

3. Kepala Puskesmas berperan mengorganisasikan program-program di puskesmas

Kepala Puskesmas bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelaksanaan program-program di puskesmas. Puskesmas sangat mengharapkan mempunyai pengorganisasian yang baik dalam pekerjaan program yang ada, hal itu tentunya supaya semua tujuan program dapat tercapai dengan baik. Kepala Puskesmas diharapkan mampu untuk mengkoordinir dan mampu untuk mengajak para pegawainya untuk bekerja sama dan terlibat langsung dalam pelaksanaan program kerja yang ada dipuskesmas. Tak hanya sebagai pihak selalu memerintah, namun kepala puskesmas juga wajib membangun kerja sama yang baik, agar tujuan yang akan dicapai agar terlaksana dengan baik. Sesuai dengan tugas tanggungjawab dalam mengawasi setiap kinerja pegawai,



kepala puskesmas juga mempunyai fungsi mengevaluasi pelaksanaan kegiatan puskesmas berdasarkan realisasi program kerja dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku sebagai bahan dalam menyusun program kerja. Menilai prestasi kerja staf sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan karier pegawai. Hal ini juga dipandang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai agar termotivasi melihat progres yang dicapai jika masih kurang

4. Kepala Puskesmas berperan dalam penetapan kebijakan

Kepala Puskesmas juga memimpin pelaksanaan kegiatan di puskesmas melakukan penyelenggaraan pertemuan berkala (Mini Lokakarya, bulanan dwi bulanan) dan membangun kerjasama dengan berbagai pihak terkait di kecamatan, lintas sektor, penyediaan pelayanan kesehatan tingkat pertama swasta, perencanaan masyarakat dalam membangun UKBM.

Puskesmas adalah suatu unit pelaksana fungsional yang berfungsi sebagai pusat pembangunan kesehatan, pusat pembinaan peran serta masyarakat dalam bidang kesehatan serta pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama yang menyelenggarakan kegiatannya secara menyeluruh, terpadu yang berkesinambungan pada suatu masyarakat yang bertempat tinggal dalam suatu wilayah tertentu.

Adanya program pelayanan kesehatan adalah semata-mata untuk memberdayakan masyarakat dan keluarga dalam pembangunan kesehatan. Sangat diharapkan dalam penentuan suatu kebijakan, seorang pemimpin selalu mendahulukan kepentingan bersama sebagai sasaran utama yang akan dicapai, tanpa ada pihak yang merasa diuntungkan atau dirugikan. Semuanya harus bersifat merata. Keterlibatan berbagai pihak dalam proses penentuan kebijakan akan sangat berpengaruh dalam hal pencapaian dan hasil dari kebijakan tersebut. Dalam hal ini Kepala Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin selalu meminta masukan dan saran terkait kebijakan yang akan beliau ambil

5. Kepala Puskesmas berperan dalam memotivasi pegawai

Kepala Puskesmas mampu mendefinisikan motivasi sebagai karakteristik berorientasi pada tujuan yang membantu seseorang mencapai tujuannya. Ini mendorong seseorang untuk bekerja keras dalam mencapai tujuannya. Seorang kepala puskesmas harus memiliki sifat kepemimpinan yang tepat untuk memengaruhi motivasi. Namun, tidak ada cetak biru khusus untuk motivasi. Sebagaimana pendapat PUSTU Kuin Selatan, Bapak Pujiyanto, A.Md.Kep sebagai berikut sebagai berikut:

“Sebagai seorang pemimpin, kepala puskesmas harus menjaga perspektif terbuka tentang sifat manusia sehingga dengan mengetahui berbagai kebutuhan bawahan tentu akan membuat proses pengambilan keputusan lebih mudah.”

Kepala Puskesmas mampu menyelaraskan dan mencocokkan kebutuhan bawahan dengan kebutuhan organisasi. Sebagai seorang pemimpin, kepala puskesmas harus memastikan bahwa pelayanan kesehatan harus memiliki moral dan etika yang sama dengan yang ia cari dalam diri karyawannya. Dia harus memastikan bahwa bawahannya didorong dan dilatih dengan cara yang memenuhi kebutuhan bisnis.

Apresiasi dan penghargaan adalah motivator kunci yang memengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menghargai perilaku yang baik dengan sedikit apresiasi, sertifikat, atau surat bisa menjadi motivator yang hebat. Jika sertifikat diberikan kepada pegawai, itu harus menyebutkan tindakan tertentu atau kualitas yang diberikan kepadanya. Sebagaimana diungkapkan oleh Koordinator UKP dr.Nurul Huda sebagai berikut:

“Biasanya kepala puskesmas sering mengirimkan beberapa pegawai ke beberapa pelatihan ke luar kota. Selain untuk belajar, ini kepala puskesmas lakukan untuk menghargai pekerjaan yang telah pegawai kerjakan. Supaya ada proses penghargaan atas perilaku positif kerja yang ditunjukkan oleh pegawai.”

Menjadi panutan juga merupakan motivator utama yang memengaruhi orang dalam mencapai tujuan mereka. Seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik untuk memastikan orang-orangnya tumbuh dan mencapai tujuan mereka secara efektif. Mendorong individu untuk terlibat

dalam perencanaan dan prosedur penyelesaian masalah penting tidak hanya memotivasi mereka, tetapi juga mengajarkan seluk-beluk faktor-faktor pengambilan keputusan utama ini. Selain itu, ini akan membantu semua orang untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang peran mereka dalam organisasi. Komunikasi akan tidak ambigu dan tentunya akan menarik pengakuan dan penghargaan dari pemimpin.

Selain itu, motivasi dan kepemimpinan yang handal juga tergambarkan dalam mengembangkan semangat ke pegawai agar berdampak besar pada kesejahteraan organisasi. Keadaan perasaan seseorang membentuk tatanan semangatnya. Tindakan dan keputusan seorang pemimpin memengaruhi semangat bawahannya. Karena itu, dia harus selalu sadar akan keputusan dan kegiatannya. Semangat tim adalah jiwa organisasi. Pemimpin harus selalu memastikan bawahannya menikmati melakukan tugas mereka sebagai tim dan menjadikan diri mereka bagian dari rencana organisasi

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran Kepala Puskesmas dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Kinerja pegawai puskesmas dalam pelayanan kesehatan di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin berdasarkan kualitas belum maksimal, kurangnya ketelitian pegawai sehingga terjadi kesalahan dalam bekerja dan masih ada pegawai yang mengulur-ngulur waktu dalam mengerjakan tugas, kinerja pegawai puskesmas dalam pelayanan kesehatan di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin berdasarkan kuantitas sudah maksimal dapat dilihat dari tabel program kegiatan yang dilaksanakan oleh puskesmas telah mencapai target yang ditentukan. Pegawai selalu mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab, kinerja pegawai puskesmas dalam pelayanan kesehatan di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin berdasarkan ketepatan waktu sudah cukup maksimal dapat dilihat dari pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dengan

waktu yang telah ditetapkan sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat waktu dan kinerja pegawai puskesmas dalam pelayanan kesehatan di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin berdasarkan efektivitas sudah berjalan dengan maksimal terlihat dari program kegiatan promosi kesehatan yang dilakukan rutin baik di luar gedung maupun dalam gedung, dan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan maksimal didukung oleh jumlah tenaga kerja yang ada di puskesmas Kuin Raya Banjarmasin yang cukup banyak, sehingga dapat memaksimalkan setiap pekerjaan yang diberikan.

- 2) Peran Kepala Puskesmas dalam mengambil dan menjalankan untuk meningkatkan Kinerja ASN dirasa masih kurang maksimal. Hal tersebut peneliti dapatkan berdasarkan data yang didapat di lapangan dari hasil wawancara dengan beberapa Informan. Dimana masih kurangnya ketegasan dan konsistensinya dari kepala puskesmas dalam mengatur mengkoordinir bahkan mendisiplinkan ASN yang ada di puskesmas dalam menjalankan tugas tanggung jawab kerja, Kepala puskesmas dalam meningkatkan mutu pelayan kesehatan dan kinerja para pegawai dinilai sudah cukup baik, hal ini dilihat keterlibatan Kepala Puskesmas dalam memberikan Ide-ide dan gagasan dalam setiap program kerja dan menjadi teladan yang baik bagi setiap pegawai-pegawai puskesmas yang ada. Namun dari beberapa ASN saja yang masih kurang untuk memberikan kontribusi dalam kegiatan puskesmas, dan peranan kepala puskesmas dalam penetapan tujuan, Kepala Puskesmas dilihat cukup baik, hal ini dilihat dari koordinasi yang baik antara aparat pemerintah kecamatan dan desa dalam rapat lintas sektor juga rapat dwi bulan puskesmas yang membahas evaluasi kerja. Dalam membicarakan setiap apa yang dilihat yang masih perlu dibenahi di puskesmas baik kebutuhan pelayanan atau fasilitas yang tentunya tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat

## **REFERENSI**

Achmad Sanusi, 2009. Kepimpinan Sekarang Dan Masa Depan Dalam Membentuk

- Budaya Organisasi Yang Efektif. Bandung. Prospect
- Ambar, Teguh Sulistyani, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- As'ad, Mohammad. 2001. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Deewar Mahesa. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia, 2014, Pedoman Penerapan Formularium Nasional, Direktur Jenderal Bina Kefarmasian dan Alat Kesehatan, Jakarta
- Depdikbud. 1995. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Balai Pustaka
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kartono, Kartini, 2003, *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu)*, Jakarta : P.T Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja. Rosdakarya.
- Pabundu, Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rakhmat, Jalaludin, 2000. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Riani, M. Asri Laksmi (2011). *Perspektif Kompensasi*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Riniwati, Harsuko. 2011. "Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM". UB Press: Malang
- Rivai, Veithzal. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Setiawati, Lilis dan Ainun Na'im. 2000. *Manajemen Laba*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*,
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE. YKPN.
- Simamora. 1995. *Kebijakan Kinerja Karyawan* Yogyakarta. BPFE.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: Free Press
- Thoha, Miftah, 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Timple, A. Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen Masa Depan*. Bogor: IPB Press.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat.*

### **Jurnal, Skripsi**

- Yuliantri, Jimmi. 2017. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Dosen Universitas PGRI Palembang*. 570 – 577.
- Waloyo. 2016. Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa Di Desa Laban Kulon Kecamatan Menganti Kabupaten

Gresik. Jurnal STIE YAPAN. Vol 1,  
No 2 Tahun 2016, 30 – 38.

Isnaeni, Diah. 2018. Gaya Kepemimpinan  
Kepala Desa Dalam Meningkatkan  
Kinerja Aparat Desa Di Desa  
Kalinegoro Kecamatan Martoyudan  
Magelang. Jurnal Naskah Publikasi  
Universitas Tidar. 01 – 20.