

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG
INOVASI DAN KINERJA TIM DI PUSKESMAS: STUDI
KASUS PADA PUSKESMAS KEDUNGTUBAN
BLORA**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat**

Program Studi Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
HARTONO
NIM: 20402300039**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

Halaman Pengesahan :

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG
INOVASI DAN KINERJA TIM DI PUSKESMAS: STUDI
KASUS PADA PUSKESMAS KEDUNGTUBAN
BLORA**

Disusun Oleh :
HARTONO
NIM: 20402300039

Telah disetujui oleh Pembimbing,

Tanggal 10 Mei 2024

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIDN: 0608036601

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS
PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG INOVASI
DAN KINERJA TIM DI PUSKESMAS: STUDI KASUS PADA
PUSKESMAS KEDUNGTUBAN
BLORA

Disusun Oleh :
HARTONO
NIM: 20402300039

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN: 0608036601

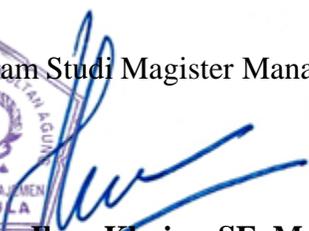

Prof. Dr. Heru Sulistyvo, S.E., M.Si.
NIDN: 0605106702

Penguji II

Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D

NIDN: 0629026002

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Hartono

NIM :20402300039

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

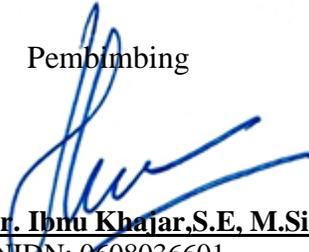
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Dalam Mendorong Inovasi Dan Kinerja Tim Di Puskesmas: Studi Kasus Pada Puskesmas Kedungtuban Blora” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

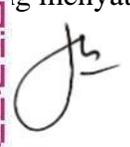
Semarang, Mei 2024

Pembimbing


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIDN: 0608036601



g menyatakan,


Hartono
NIM 20402300039

ABSTRAK

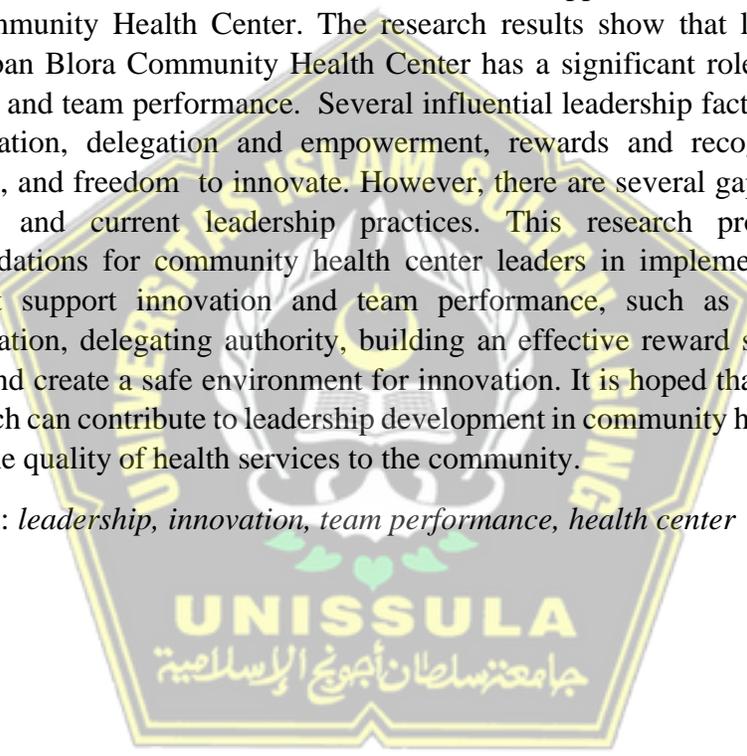
Inovasi dan kinerja tim yang tinggi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di puskesmas. Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan mendorong kinerja tim. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam mendorong inovasi dan kinerja tim di Puskesmas Kedungtuban Bloro. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Partisipan dalam penelitian ini meliputi kepala puskesmas, kepala ruangan, tenaga kesehatan, dan staf pendukung di Puskesmas Kedungtuban Bloro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Puskesmas Kedungtuban Bloro memiliki peran yang signifikan dalam mendorong inovasi dan kinerja tim. Beberapa faktor kepemimpinan yang berpengaruh meliputi komunikasi terbuka, delegasi dan pemberdayaan, penghargaan dan pengakuan, fasilitasi pelatihan, serta kebebasan berinovasi. Namun, terdapat beberapa gap atau kesenjangan antara kondisi ideal dengan praktik kepemimpinan yang ada saat ini. Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi pemimpin puskesmas dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung inovasi dan kinerja tim, seperti meningkatkan komunikasi terbuka, mendelegasikan wewenang, membangun sistem penghargaan yang efektif, memfasilitasi pelatihan, dan menciptakan lingkungan yang aman untuk berinovasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan kepemimpinan di puskesmas dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Kata kunci: *kepemimpinan, inovasi, kinerja tim, puskesmas*

ABSTRACT

Innovation and high team performance are key factors in improving the quality of health services at community health centers. Effective leadership plays an important role in creating an environment that supports innovation and drives team performance. This research aims to analyze the role of leadership in encouraging innovation and team performance at the Kedungtuban Blora Community Health Center. This research uses a qualitative case study approach using in-depth interviews, observation and document analysis methods. Participants in this research included the head of the community health center, head of the room, health workers and support staff at the Kedungtuban Blora Community Health Center. The research results show that leadership at the Kedungtuban Blora Community Health Center has a significant role in encouraging innovation and team performance. Several influential leadership factors include open communication, delegation and empowerment, rewards and recognition, training facilitation, and freedom to innovate. However, there are several gaps between ideal conditions and current leadership practices. This research provides practical recommendations for community health center leaders in implementing leadership styles that support innovation and team performance, such as increasing open communication, delegating authority, building an effective reward system, facilitate training, and create a safe environment for innovation. It is hoped that the findings of this research can contribute to leadership development in community health centers and improve the quality of health services to the community.

Key words: leadership, innovation, team performance, health center

The image shows a large, semi-transparent watermark of the UNISSULA logo. The logo is a shield-shaped emblem with a yellow border. Inside the shield, there is a central figure of a person with arms raised, surrounded by a green wreath. Below the figure, the word "UNISSULA" is written in bold, yellow, uppercase letters. Underneath that, the name of the university is written in Arabic script: "جامعة سلطان أبجوج الإسلامية".

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوج الإسلامية

KATA PENGANTAR

Tidak ada kata yang patut kami haturkan kecuali puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, taufik dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul: PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG INOVASI DAN KINERJA TIM DI PUSKESMAS: STUDI KASUS PADA PUSKESMAS KEDUNGTUBAN BLORA. Sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan bantuan secara moral maupun material. Oleh sebab itu dalam kesempatan ini pula, penulis menyampaikan ungkapan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Istri Tercinta, Anak dan Keluarga besar yang secara ikhlas mendoakan, membimbing dan memberikan semangat demi terselesaikannya Tesis ini.
2. Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku pembimbing Utama yang telah memberikan motivasi dan arahan sehingga terselesainya Tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Guru Besar sebagai pengajar pada Program Magister Ilmu Ekonomi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu ekonomi.
7. Teman-teman Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung

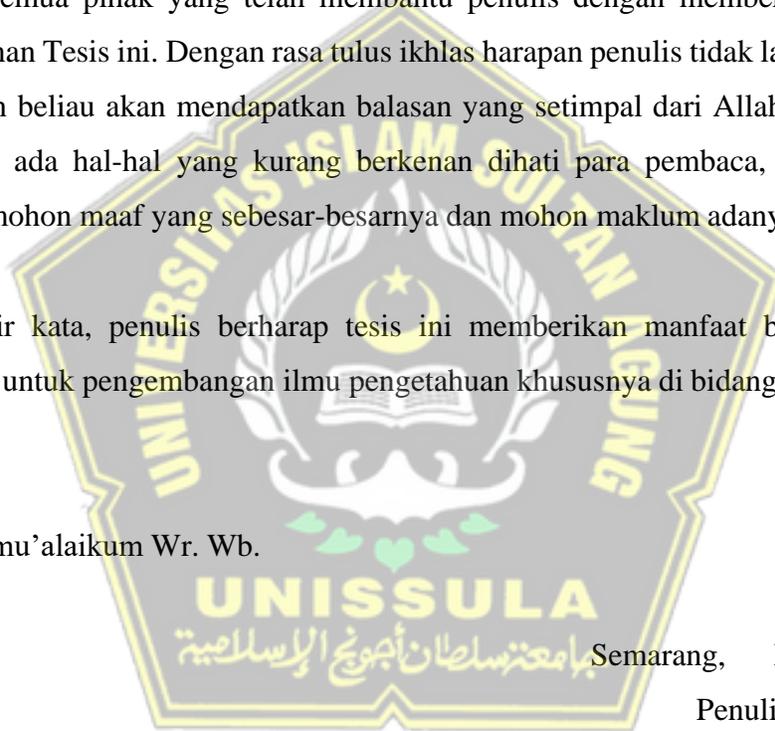
Semarang angkatan 78C.

8. Semua staff karyawan Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
9. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Demikian pula tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dengan memberikan data guna penyusunan Tesis ini. Dengan rasa tulus ikhlas harapan penulis tidak lain semoga amal kebajikan beliau akan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Apabila Tesis ini ada hal-hal yang kurang berkenan dihati para pembaca, oleh karenanya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya dan mohon maklum adanya.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu ekonomi.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Semarang, Mei 2024

Penulis

Hartono

NIM 20402300039

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	2
1.1. Latar Belakang	2
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN TEORI.....	9
2.1. Kepemimpinan	9
2.2. Kerangka Pemikiran.....	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	22
3.1. Alur Pikir	22
3.2. Fokus Penelitian	22
3.3. Analisis Penelitian.....	23
3.4. Informasi dan Data yang dibutuhkan.....	23
3.5. Sumber Data Penelitian	24
3.6. Metode Analisis.....	24
3.7. Metode Pengumpulan Data.....	29
BAB IV PEMBAHASAN	29
4.1. Kepemimpinan Transformasional di Puskesmas Kedungtuban	31
BAB V KESIMPULAN.....	66
5.1. Simpulan	66
5.2. Saran	67

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi, faktor internal dan eksternal mempengaruhi efisiensi dan kualitas organisasi. Faktor manajemen dianggap sebagai faktor yang lebih menentukan kualitas organisasi. Banyak kelompok yang menganggap gaya kepemimpinan sebagai faktor penting keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Selain itu, karakter pemimpin juga diharapkan dapat mendorong bawahan untuk melakukan kegiatan yang efektif dan bermutu menuju tujuan organisasi yang diharapkan, jika terdapat dinamika yang tinggi dalam kegiatan anggota organisasi, sehingga pemimpin dapat mencapai tujuan tersebut. dapat mempengaruhi. para anggota organisasi, bersungguh-sungguh mengenai pencapaian tujuan organisasi..

Beberapa organisasi menghadapi situasi sulit untuk mengembangkan kinerja organisasi. Perubahan mutasi staf, kinerja keuangan yang kurang optimal, pelaksanaan program yang masih di bawah target dan konflik internal merupakan beberapa kendala yang dihadapi organisasi. Dalam hal ini peran pemimpin sangat diperlukan terutama dalam kaitannya dengan mengkoordinasikan dan memotivasi seluruh bagian organisasi. Semua organisasi mempunyai tantangan tersendiri dalam melaksanakan visi bersama, termasuk beberapa organisasi Community Center.

Saat ini puskesmas mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Kenyataannya, Puskesmas dipandang sebagai salah satu ujung tombak pembangunan kesehatan. Puskesmas seringkali menghadapi berbagai inkonsistensi politik dan permasalahan internal organisasi dalam penerapannya. kurangnya layanan dan fasilitas kesehatan di beberapa daerah terpencil (Tawalujan et al., 2019) dan luasnya cakupan wilayah kerja serta kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat

(Arifudin et al., 2017). Permasalahan harus dijawab dengan kepemimpinan organisasi yang baik dan benar dan salah. Salah satu bagian terpenting adalah pimpinan Puskesmas yang dinilai mampu menyelesaikan permasalahan dan mendukung tantangan yang ada bersama-sama dengan semua pihak.

Menurut Sinambela (2001:239), disiplin kerja adalah kemampuan seseorang untuk bekerja secara teratur, konsisten dan tekun serta bekerja menurut aturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja dalam organisasi menjadikan prestasi kerja pegawai lebih profesional dan lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya, serta melaksanakan tugasnya sesuai aturan yang telah ditetapkan sehingga meningkatkan efisiensi pegawai. Tanpa disiplin kerja pasti akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuan awalnya. Hal serupa juga dialami oleh Puskesmas Kedungtuba yang menghadapi kendala terkait disiplin kerja. Hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang sering datang terlambat ke kantor karena alasan yang tidak jelas. Kurangnya kedisiplinan pegawai Puskesmas Kedungtuban juga disebabkan karena atasan tidak memberikan sanksi apa pun apabila pegawai tidak disiplin dalam bekerja. Berikut data pegawai yang terlambat pada bulan September sampai dengan Desember:.

Tabel 1.1

Data Absensi Karyawan Puskesmas Kedungtuban Periode September-Desember 2023

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan	Persentase Keterlambatan
September	39 orang	5	19,50%
Oktober	39 orang	7	27,30%
November	39 orang	13	47,93%
Desember	39 orang	15	48,38%

Sumber: *Puskesmas Kedungtuban 2023*

Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu OPD di bawahnya dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Jawa Tengah adalah membantu gubernur dalam menyelesaikan urusan administrasi bidang kesehatan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada provinsi. Provinsi Jawa Tengah terdiri dari 573 kecamatan, 7809 desa, dan 750 kelurahan, serta jumlah pelayanan kesehatan pada triwulan II tahun 2023 sebagai berikut: Puskesmas 880 (RS 375); Balikesmas/BKIM (pusat dan daerah) 13; Laboratorium kesehatan (negeri/swasta) 34/160, jumlah FKTP 3273 dan BPJS FKTP 2146; RS 279 yang meliputi Departemen 3 RS Kesehatan RI; RS Polri 11; Rumah Sakit Kementerian lainnya 2; Rumah Sakit Daerah 60; Rumah Sakit Swasta 205.

Konsep kepemimpinan tidak lepas dari bagaimana gaya kepemimpinan pemimpin dapat memahami dengan baik konsekuensi, keadaan dan tujuan organisasi yang dikelola. Gaya manajerial juga mempengaruhi sejauh mana manajer memahami sepenuhnya potensi dan efisiensi organisasi yang dikelolanya serta dapat mengarahkan organisasi ke arah yang lebih baik di masyarakat (Fauzi et al., 2021).

Studi tentang kepemimpinan bukanlah hal baru, dan banyak yang mendefinisikan kepemimpinan dari perspektif fungsional dan teoritis. Gandolfi dan Stone (2018) mendefinisikan kepemimpinan dengan menggabungkan 5 (lima) komponen kepemimpinan, yaitu. terdiri dari seorang atau lebih pemimpin, seorang pemimpin harus mempunyai bawahan, harus berorientasi pada tindakan sesuai standar, harus mempunyai rencana tindakan atau kegiatan, serta tujuan dan sasaran. Pemimpin juga harus memiliki semangat yang tinggi terhadap organisasi, kejujuran, rasa hormat terhadap bawahannya, namun dalam konteks supervisor adalah seorang pemimpin, dan karakter yang adil terhadap seluruh elemen organisasi.

Kinerja organisasi merupakan konsep yang berasal dari teori manajemen (George et al., 2019). Proses pengukuran kinerja organisasi berasal dari berbagai

dimensi, termasuk sumber dan jenis data yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kinerja organisasi. Tinjauan kinerja memerlukan objektivitas. Hal ini bertujuan untuk menciptakan suatu kegiatan yang efektif, produktif dan mampu mewujudkan tujuan akhir sesuai visi dan misi organisasi. Dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang bermutu juga harus mampu menjawab kebutuhan masyarakat pemberi pelayanan kesehatan dan memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pengguna pelayanan kesehatan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu diketahui bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan mempunyai pengaruh yang signifikan. Manajemen yang efektif adalah salah satu komponen terpenting yang mengarahkan organisasi menuju hasil yang efektif dan sukses (Sfantou et al., 2017). Seperti pada penelitian Kriekhoff Shella, variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan sebesar 6,292 (Shella, 2018). Hal ini juga didukung oleh penelitian Jumhur Salam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (pengajaran, konsultasi, partisipasi dan delegasi) mempunyai hubungan dengan kinerja petugas kesehatan (kehadiran, kerjasama, kualitas kerja, sikap dan pengetahuan tentang pekerjaan) (Salam, dkk., 2013). Ayu Maulita juga melakukan penelitian dan menemukan bahwa dari 29 responden yang menyatakan kepemimpinannya baik, 26 orang memberikan hasil yang baik dan 3 orang memberikan hasil yang buruk. Kami berhipotesis bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dan kinerja keperawatan ($p=0,006$) (Wally et al, n.d.). Selain itu, praktik HRM juga ditemukan berhubungan langsung atau tidak langsung dengan tiga hasil, yaitu kinerja keuangan (ukuran: laba bersih), kinerja organisasi (ukuran: kepuasan pelanggan) dan kinerja sumber daya manusia (ukuran: ketidakhadiran sakit).) (Vermeeren dkk., 2014). Penelitian lain juga menemukan bahwa keadilan organisasi juga mempengaruhi kualitas tenaga kesehatan dengan menggunakan pengetahuan, nilai dan keterampilan sebagai acuan ($P \leq 0,05$) (Mohamed, 2014)..

Dalam penelitian Sriwidodo (2010) menunjukkan bahwa peran motivasi kepemimpinan penting bagi karyawan, dimana motivasi yang lebih tinggi memperkuat keinginan, yang mengarah pada prestasi kerja yang lebih baik dan memandu perilaku individu dalam mencapai tujuan. Upaya untuk mendapatkan arahan yang optimal dari manajemen dapat mendukung terwujudnya pekerjaan yang diharapkan dari sebagian karyawan (Ningrum, 2013). Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi organisasi dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Sembiring (2015), Rahawarin (2015), Padmawati (2013).

Berdasarkan penelitian Setiawan (2018), pemberdayaan sumber daya manusia atau pegawai, dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi ketika diperlukan dukungan, seperti peran supervisor. Berdasarkan penelitian Triyanto (2017), tiga dari empat indikator kinerja aparat Puskesmas Ngesrepi dengan menggunakan metode Balanced Scorecard belum dilaksanakan secara maksimal. Berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa pelayanan kesehatan di Kota Semarang masih sering belum mampu mencapai tujuan mendekati batas waktu pengumpulan evaluasi kinerja puskesmas. Beberapa pegawai seringkali lupa dan menunda pekerjaan jika manajemen Puskes tidak mengingatkannya. Hal ini menunjukkan masih adanya sebagian pekerja yang kurang mandiri karena masih sangat bergantung pada pihak manajemen Puskesmas..

Berdasarkan hasil wawancara ternyata pemantauan langsung yang dilakukan secara berkala hanya untuk mengecek kehadiran pegawai. Di sisi lain, hasil kerja pegawai tidak bisa diperiksa secara berkala karena situasi Puskesmas Paroki yang mendesak. Keadaan ini tidak sesuai dengan teori Azwar (2010) bahwa pemeriksaan yang baik harus dilakukan secara berkala. Sehingga kami berharap dengan pengawasan rutin di Puskesmas Paroki dapat terhindar darikesalahan yang berkepanjangan, karena dalam pengawasan harus segera ditindaklanjuti adanya penyimpangan..

Peran manajer sangat besar untuk mendorong karyawannya bekerja sama dengan kesadaran yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Ismail, 2008). Menurut Azwar (2010) menjelaskan perbedaan peran manajer dalam bukunya Pengantar Administrasi Kesehatan. Tugas manajer pada hakikatnya adalah berusaha memotivasi bawahannya agar melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab. Agar hal ini dapat berjalan dengan baik, dia perlu membagi idenya dengan bawahannya. Dengan demikian, di bawah kepemimpinannya ia mampu mengarahkan, membimbing, dan mengendalikan bawahannya agar tugas-tugasnya terlaksana dengan baik. Oleh karena itu peran pengelola kesehatan meliputi motivasi, komunikasi, bimbingan, kepemimpinan, pengawasan dan pengendalian..

Adanya latar belakang tersebut, maka peneliti ingin meneliti terkait “Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Inovasi dan Kinerja Tim di Puskesmas: Studi Kasus pada Puskesmas Kedungtuban Blora.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana peran kepemimpinan di Puskesmas Kedungtuban Blora?
- b. Apa saja strategi kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas Kedungtuban Blora untuk merangsang kreativitas dan inovasi di kalangan tim?
- c. Bagaimana peran kepemimpinan memengaruhi motivasi dan kinerja anggota tim di Puskesmas Kedungtuban Blora?

1.3. Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan penelitian untuk topik "Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Inovasi dan Kinerja Tim di Puskesmas: Studi Kasus pada Puskesmas Kedungtuban Blora":

- a. Meneliti dan menggambarkan secara mendalam peran kepemimpinan di Puskesmas Kedungtuban Blora, termasuk tanggung jawab dan keterlibatan

pemimpin dalam merancang, mengelola, dan mengarahkan inovasi di lingkungan kerja.

- b. Menganalisis berbagai strategi kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas Kedungtuban Blora untuk merangsang inovasi dan meningkatkan kinerja tim.
- c. Mengetahui peran kepemimpinan memengaruhi motivasi dan kinerja anggota tim di Puskesmas Kedungtuban Blora

1.4. Manfaat Penelitian

Kegunaan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Akademik , penelitian ini dapat mengisi celah literatur ilmiah dengan menyediakan informasi dan temuan baru terkait peran kepemimpinan, inovasi, dan kinerja tim di konteks Puskesmas.
- b. Bagi Organisasi, penelitian ini dapat memberikan panduan bagi pemimpin dan tim manajemen Puskesmas untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan mereka, menghadapi tantangan, dan mengambil keputusan yang lebih baik dan memahami strategi kepemimpinan yang efektif dalam merangsang inovasi dan kreativitas. Ini dapat mendorong tim untuk menciptakan solusi baru dan meningkatkan layanan kesehatan.

BAB II KAJIAN TEORI

2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai tindakan mempengaruhi orang lain atau sebagai seni mempengaruhi perilaku orang, dan perilaku individu dan kelompok (Permadi, 2010). Pemahaman tersebut sama dengan definisi Stoner, Freeman dan Gilbert bahwa “kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas anggota kelompok yang berkaitan dengan tugas.” Kepemimpinan adalah mengarahkan dan mempengaruhi anggota kelompok dalam kegiatan yang berkaitan dengan tugasnya. Menurut Griffin, pengertian manajemen terbagi menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan atribut. Kepemimpinan sebagai suatu proses berfokus pada apa yang dilakukan seorang pemimpin, yaitu proses dimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk menjelaskan tujuan organisasi kepada karyawan, bawahan, atau manajer, kemudian memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, dan membantu menciptakan organisasi yang produktif. budaya Selain itu, kepemimpinan sebagai kualitas berfokus pada kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat diartikan sebagai orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga perilaku yang diinginkan pemimpin itu terjadi tanpa ada paksaan lain dan orang-orang yang dipimpinnya dapat menerimanya sebagai sosok yang patut dipimpin (Soekarso dan Putong) . , 2015).

Menurut Good (1973) (Yusuf, 2013) dijelaskan bahwa secara umum kepemimpinan diartikan sebagai “kemampuan dan kemauan untuk menginspirasi, membimbing, mengarahkan atau memimpin orang lain”. Artinya, kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan dan mengarahkan atau memimpin orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan bersama. Wills (1967) kemudian mengutarakan definisi bahwa kepemimpinan adalah segala bantuan yang dapat diberikan seseorang dalam

menentukan tujuan suatu kelompok. Selain itu, Siagian (1983) menyatakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar bersedia, mampu dan mampu menuruti keinginan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif, efisien dan ekonomis. Robert Tannenbaum, Irving R. Wechler dan Fred Messarik (1961) dalam (Barlian, 2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh interpersonal yang terjadi dalam situasi dan disalurkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan.

Dalam arti luas, kepemimpinan dapat digunakan oleh siapa saja dan tidak terbatas pada organisasi atau jabatan tertentu. Kepemimpinan tidak harus terikat dengan aturan birokrasi, sehingga tidak harus terikat pada suatu organisasi atau jabatan. Kepemimpinan dapat terjadi pada setiap orang yang dapat menunjukkan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan (Thoha, 2017). Sudarmo dan Sudita (Sunyoto, 2013) mengusulkan lima variabel manajemen:

1. Cara Berkomunikasi

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar agar mampu memberikan informasi yang jelas kepada bawahannya. Sehingga, bawahan mengetahui apa yang diinginkan dan dikehendaki oleh pemimpinnya. Cara berkomunikasi pemimpin kepada bawahan cukuplah penting.

2. Pemberian Motivasi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik tidak hanya kepada kolega, tetapi juga kepada bawahannya. Pemimpin sebaiknya mempunyai kemampuan untuk mendorong atau memotivasi bawahannya dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pemberian motivasi oleh pemimpin ini cukup berpengaruh pada kinerja pegawai.

3. Kemampuan Memimpin

Tidak semua pemimpin mampu memimpin dengan baik. Hal ini berkaitan dengan karakter seseorang atau bakat seseorang dalam memimpin adalah berbedabeda. Kemampuan ini dapat terlihat pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Ada beberapa gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif, atau bebas kendali.

4. Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin mampu mengambil keputusan dengan bijak dan objektif berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di organisasi. Selain itu, keputusan yang diambil mampu memberikan motivasi dan berdampak baik pada karyawan bahkan mampu memberikan kontribusi yang baik bagi kemajuan organisasi.

5. Kekuasaan Positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Meskipun begitu, pemimpin harus tetap mampu memberikan rasa aman kepada karyawan dalam bekerja.

2.1.2. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Ada beberapa teori kepemimpinan yang digunakan sebagai studi kepemimpinan antara lain (Suhardi, 2018):

1. Teori Kepemimpinan Pemimpin Besar (*Great Man Theory*)

Kepemimpinan telah muncul bersama peradaban manusia sejak zaman kuno untuk kerja sama dan saling melindungi. Kerja sama ini terlihat dalam organisasi kehidupan sosial untuk melindungi kehidupan kita dari kebiadaban hewan dan menghadapi lingkungan alam. Berdasarkan kebutuhan tersebut maka lahirlah kerjasama antar manusia, dari situlah mulai muncul unsur-unsur manajemen. Saat itu, orang-orang yang ditunjuk untuk memimpin kelompok tertentu adalah orang-orang yang terkuat dan paling berani. Aturannya pada saat itu disepakati bersama, pemimpin harus

kuat, berani, ulet, bijaksana dan berpengaruh. Kapan pun dibutuhkan kepemimpinan, ada seseorang yang luar biasa dan bisa menyelesaikan masalah, sebagian besar pemimpinnya adalah laki-laki. Begitulah para ahli menyebut teori manajemen ini sebagai orang hebat. Ia harus tampil heroik dan tak tergantikan. Kemampuannya sudah melekat pada dirinya, sehingga pemimpin didapati dilahirkan pada saat dibutuhkan, bukan dibentuk atau diciptakan..

2. Teori Kepemimpinan Sifat (*Traits Theory*)

Teori ini merupakan pengembangan dari teori Manusia Hebat, yang menyatakan bahwa efektifitas seorang pemimpin ditentukan oleh kualitas, watak, atau sifat kepribadian tertentu yang tidak hanya bersumber dari bakat, tetapi juga dari pengalaman dan pembelajaran. Dalam teori ini perhatian terhadap kepemimpinan dipusatkan pada ciri-ciri umum pemimpin. Oleh karena itu, peneliti tertarik pada ciri-ciri mental dan kepribadian serta menganggap kepemimpinan sebagai kombinasi kualitas baik yang dimiliki seseorang. Kehadiran kualitas-kualitas ini dianggap sebagai pemimpin yang sukses. Namun, seiring dengan berkembang dan dipelajarinya lebih lanjut kehidupan manusia, teori manajemen diyakini tidak mempengaruhi efektivitas manajer. Dengan demikian, perhatian para ahli beralih pada kajian karakteristik perilaku dan lahirilah teori manajemenperilaku..

3. Teori Kepemimpinan Pendekatan Perilaku (*Behaviour Theory*)

Teori perilaku ini melihat bahwa seorang pemimpin tidak selalu dilahirkan, namun dapat dibentuk dan dipelajari, tergantung pada tindakan dan keinginan seseorang. Jika dia ingin dan berkeinginan menjadi seorang pemimpin, dia bisa memilikinya – menjadi seorang pemimpin. Setiap orang sebenarnya mempunyai semangat penuntun. Jiwa ini diperoleh melalui pembelajaran dan pengalaman. Premis dasar teori ini adalah bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari perilakunya. Model perilaku

ini berfokus pada dua aspek, yaitu berorientasi pada tugas dan peduli kelompok.

Rensis Likert dari Universitas Michigan melakukan penelitian terhadap beberapa tempat kerja yang berbeda. Dia menemukan bahwa manajer yang memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, sedangkan manajer yang berorientasi pada tugas memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Peneliti Ohio University kemudian mengkonstruksi dua perilaku kepemimpinan dari survei Ohio State, yaitu faktor pertimbangan, yang menggambarkan hubungan hangat antara bawahan dan atasan, saling percaya dan komitmen; struktur inisiator, yang menjelaskan bahwa pemimpin mengatur dan menetapkan pola organisasi, komunikasi dan struktur peran dalam pencapaian organisasi.

4. Teori Kepemimpinan Pendekatan Situasional (*Contingency Theory*)

Teori manajemen ini adalah manajemen yang memperhitungkan situasi dan keadaan yang telah timbul. Manajer memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasi. Teori ini berfokus pada gaya kepemimpinan berbeda yang paling efektif dalam situasi tertentu di mana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik bawahan yang berbeda seperti pengalaman, kompetensi, kemampuan mengambil tanggung jawab..

2.1.3. Inovasi Pelayanan Publik

Dalam hidup tentunya kita menginginkan sesuatu untuk berkembang. Karena hidup yang diam itu membosankan. Oleh karena itu, ada kalanya kita membutuhkan sesuatu yang baru dan menantang. Sesuatu yang baru dapat disebut dengan inovasi. Ada banyak inovasi dalam kehidupan yang bisa diterapkan. Baik itu pendidikan, bisnis, masyarakat atau bidang lainnya. Pembaruan diperlukan untuk mendapatkan sesuatu yang baru dan lebih baik. Pengertian inovasi menurut Nurdin (2016) adalah sesuatu yang baru yang memperkenalkan

dan menerapkan praktik atau proses (atau barang atau jasa) baru atau bisa juga sesuatu yang baru namun merupakan hasil adopsi oleh organisasi lain. Kemudian menurut Sa'ud (2014), inovasi adalah suatu pilihan kreatif, pengorganisasian dan sekelompok orang dengan sumber materi baru, dan juga penggunaan metode yang unik mengarah pada perbaikan pencapaian yang menjadi tujuan sebelumnya.. Ada beberapa ciri-ciri dari keberadaan inovasi, di antaranya adalah:

1. Baru

Ciri pertama dari inovasi adalah baru. Sebab segala sesuatu yang diciptakan karena inovasi ini adalah sesuatu yang belum ada sebelumnya, atau bersifat menyempurnakan yang telah ada. Konsep baru ini tercipta dari sebuah pemikiran keras terhadap pemanfaatan SDA(Sumber Daya Alam) yang telah ada secara maksimal tanpa mengurangi fungsi dan juga peranannya. Inovasi yang baru juga berarti bahwa gagasan tersebut murni belum pernah dipakai oleh siapapun. Meski sudah pernah ada, artinya diadopsi karena cocok menjadi solusi.

2. Terencana

Sebuah inovasi akan terencana sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Hal ini menjadi penting sebab akan berpengaruh ke depannya. Karena dilakukan dengan sengaja, maka inovasi dilakukan dengan proses dan persiapan yang matang, jelas, dan telah direncanakan dengan sungguh-sungguh, sehingga prosesnya tidaklah tergesa-gesa. Tanpa perencanaan, tentu segala sesuatu dapat menimbulkan kekecewaan.

3. Khas

Ciri ketiga dari inovasi adalah khas. Sebagai sesuatu yang baru, inovasi akan mempunyai kekhasan tersendiri. Meskipun itu merupakan hasil adopsi, harus ada kekhasan yang dimunculkan. Dengan penerapan di tempat

yang baru, inovasi akan menimbulkan kekhasan tersendiri, meski diawali dengan pengadopsian.

4. Mempunyai tujuan yang jelas

Terakhir, ciri dari inovasi adalah adanya tujuan yang jelas. Berdasarkan ilmu pengetahuan yang jelas, maka akan ada objek tertentu yang dikaji dan ingin dikembangkan. Dengan begitu, arah dan tujuan dilakukannya inovasi telah jelas sebelumnya. Tanpa adanya objek yang jelas, maka inovasi bisa jadi salah sasaran dan tidak terlaksana dengan baik. Bahkan bisa jadi gagal untuk diterapkan.

Secara umum, inovasi sering kali diterjemahkan menjadi penemuan-penemuan baru. Namun, jika menyangkut inovasi sektor swasta atau industri, “kebaruan” dari inovasi tersebut sangat ditekankan. Pada saat yang sama, dalam inovasi sektor publik, lebih banyak penekanan ditempatkan pada “perbaikan” yang dihasilkan dari kegiatan inovatif, yaitu. negara dapat memberikan pelayanan publik secara lebih efisien, efektif dan berkualitas, lebih murah dan menguntungkan (Wijayanti, 2008:42).). Pengertian inovasi sendiri menurut WestandFar (Ancok, 2012:34) adalah pengenalan dan penerapan secara sadar ide-ide, proses, produk dan prosedur baru pada unit-unit yang menerapkannya, dengan tujuan menghasilkan manfaat bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat pada umumnya..

Evert M. Rogers (Suwarno, 2008:9) mengartikan inovasi adalah suatu gagasan, gagasan, praktek atau benda/sesuatu yang diambil dan diterima oleh seseorang atau suatu kelompok sebagai sesuatu yang baru. Secara umum inovasi dapat dibagi menjadi beberapa bagian. Menurut Damanpour (Suwarno, 2008:9), inovasi organisasi sebagai gagasan atau perilaku baru dalam suatu organisasi dapat muncul dalam bentuk produk atau jasa baru, teknologi baru, teknologi proses, sistem struktural dan manajemen baru, atau rencana organisasi baru.

Dalam penerapannya, inovasi mempunyai ciri khas inovasi. Menurut Rogers (Suwarno, 2008:16-18), ciri-ciri inovasi yang dikemukakan adalah: (1) Keunggulan relatif, inovasi tersebut harus mempunyai keunggulan dan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan penemuan-penemuan sebelumnya. Inovasi selalu mempunyai nilai baru yang melekat yang membedakannya dengan yang lain; (2) Kompatibilitas, inovasi tersebut pada hakikatnya juga kompatibel atau konsisten dengan inovasi yang digantikannya. Hal ini untuk memastikan bahwa inovasi- inovasi lama tidak dibuang begitu saja, terlepas dari faktor biaya yang tidak sedikit, namun inovasi-inovasi lama menjadi bagian transisi menuju inovasi- inovasi terkini. Selain itu, dapat mempercepat proses adaptasi dan pembelajaran terhadap inovasi. (3) Kompleksitas, sifatnya yang baru, kompleksitas inovasi dapat lebih tinggi dari inovasi sebelumnya. Namun, karena inovasi memberikan cara yang lebih baru dan lebih baik, kompleksitas ini biasanya tidak menjadi perhatian. (4) Trialability atau dapat diuji, suatu inovasi hanya dapat diterima apabila telah dicoba dan terbukti mempunyai keunggulan atau nilai yang lebih besar dibandingkan penemuan-penemuan yang lebih tua. Oleh karena itu suatu produk inovasi harus melalui tahap “uji coba”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas inovasi tersebut. (5) Observability atau kemudahan pengamatan, inovasi juga harus dapat diamati cara kerjanya dan memberikan sesuatu yang lebih baik..

Aspek penting lainnya dalam penelitian inovasi terkait dengan tingkat inovasi, yang mencerminkan variasi tingkat dampak yang disebabkan oleh inovasi berkelanjutan. Klasifikasi tingkat inovasi yang dijelaskan Mulganand Albury (Muluk, 2008:46) bervariasi dari inkremental, radikal, hingga transformatif. Inovasi tambahan berarti inovasi yang membawa perubahan kecil pada proses atau layanan yang ada. Secara umum, sebagian besar inovasi berada pada level ini dan jarang menimbulkan perubahan pada struktur organisasi dan hubungan organisasi. Namun, inovasi tambahan memainkan peran penting dalam reformasi sektor

publik karena dapat diterapkan secara terus menerus dan mendukung penciptaan layanan yang memenuhi kebutuhan lokal dan individu serta memberikan nilai tambah terhadap uang (Muluk, 2008:46)..

Inovasi radikal merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan metode yang benar-benar baru dalam proses organisasi atau pelayanan. Inovasi seperti ini jarang dilaksanakan karena memerlukan dukungan politik yang besar karena risikonya yang lebih tinggi. Inovasi radikal diperlukan untuk mencapai perbaikan nyata dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang selama ini terabaikan (Muluk, 2008:46).

Inovasi transformatif atau sistemik membawa perubahan pada struktur tenaga kerja dan organisasi, mengubah semua sektor, mengubah hubungan organisasi secara drastis. Jenis inovasi ini membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai hasil yang diinginkan dan memerlukan perubahan mendasar dalam struktur sosial, budaya, dan organisasi. Inovasi semacam ini pasti lebih dalam. Karena memuat struktur organisasi yang sistematis (Muluk, 2008:47).

Dari segi proses, inovasi juga dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu (Muluk, 2008:48): (1) Inovasi berkelanjutan (continuous Innovation) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru, namun didasarkan pada kondisi pelayanan saat ini dan berkelanjutan. . . atau produk yang sudah ada; (2) Inovasi disruptif merupakan proses inovasi yang membawa perubahan yang benar-benar baru dan tidak lagi berdasarkan pada kondisi yang ada..

Dari beberapa penjelasan terkait inovasi pelayanan publik, dapat disimpulkan bahwa inovasi merupakan suatu gagasan baru yang diterapkan pertama kali oleh suatu organisasi untuk menginisiasi atau menyempurnakan suatu produk atau proses dan layanan yang bermanfaat bagi individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat luas. Inovasi pelayanan publik merupakan suatu

gagasan baru yang diterapkan pertama kali untuk menginisiasi atau menyempurnakan proses suatu produk atau layanan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi publik untuk memenuhi kebutuhan dan manfaat bagi pengguna layanan dan organisasi publik itu sendiri. Inovasi dalam pelayanan kesehatan adalah suatu gagasan baru yang pertama kali diterapkan dalam pelayanan kesehatan untuk memulai atau meningkatkan suatu produk atau proses dan pelayanan dengan memperkenalkan produk atau layanan baru, teknologi baru, proses baru, sistem struktural dan administrasi baru atau rencana baru. organisasi di bidang kesehatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan memperbaiki penyakit serta memelihara kesehatan individu, keluarga, kelompok atau masyarakat serta memenuhi kebutuhan pengguna jasa dan organisasi. Dan implementasi inovasi pelayanan publik merupakan salah satu hambatan dan kebuntuan baru organisasi sektor publik yang baru pertama kali diterapkan pada organisasi publik ini untuk memberikan pelayanan yang berkualitas..

2.1.4. Kinerja

Para ahli telah mengajukan beberapa definisi aktivitas. Dalam manajemen, efisiensi adalah istilah populer yang diartikan sebagai efisiensi, efektivitas dan prestasi. Efisiensi adalah pencapaian hasil individu atau kelompok, yang tidak terbatas pada seseorang dalam jabatan fungsional atau struktural, tetapi juga pada seluruh jajaran personel suatu organisasi (Rianto, 2010). Menurut Mangkunegara (Rianto, 2010), kinerja adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai pegawai dengan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya..

Menurut Moehariono (Susilo, 2012), efektivitas adalah gambaran capaian pelaksanaan suatu program aksi atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur ketika seorang individu atau

sekelompok pegawai telah menetapkan kriteria atau standar keberhasilan yang ingin diukur, sehingga mustahil mengetahui kinerja seseorang atau organisasi jika tidak ada ukuran keberhasilannya. Moehariono mengatakan, pengertian tindakan nyata berasal dari kata efisiensi kerja dan disebut dengan tindakan nyata atau efisiensi kerja atau prestasi nyata. Pengukuran kinerja adalah evaluasi kemajuan pekerjaan menuju tujuan dan sasaran pengelolaan sumber daya manusia yang diperlukan untuk produksi barang dan jasa, termasuk informasi tentang efektivitas dan efisiensi tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi (Susilo). , 2012)..

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja mempunyai arti “(1) sesuatu yang telah dicapai; (2) prestasi yang telah terbukti; (3) kesanggupan bekerja” Maka ungkapan kinerja merupakan kata benda atau kata kerja dari hasil adalah “sesuatu yang dilakukan” (sesuatu bahwa Tindakan atau kegiatan mengacu pada hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapaitujuan organisasi yang bersangkutan, tanpa melanggar hukum dan etika (Rianto, 2010)..

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan paradigma dari konsep produktivitas. Menurut Andersen dalam (Sudarmanto, 2009), paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (intangibile). Menurut Rummler dan Brache mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu :

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, dan manajemen organisasi.

2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu (Sudarmanto, 2009)

Dari beberapa uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

2.1.5. Puskesmas

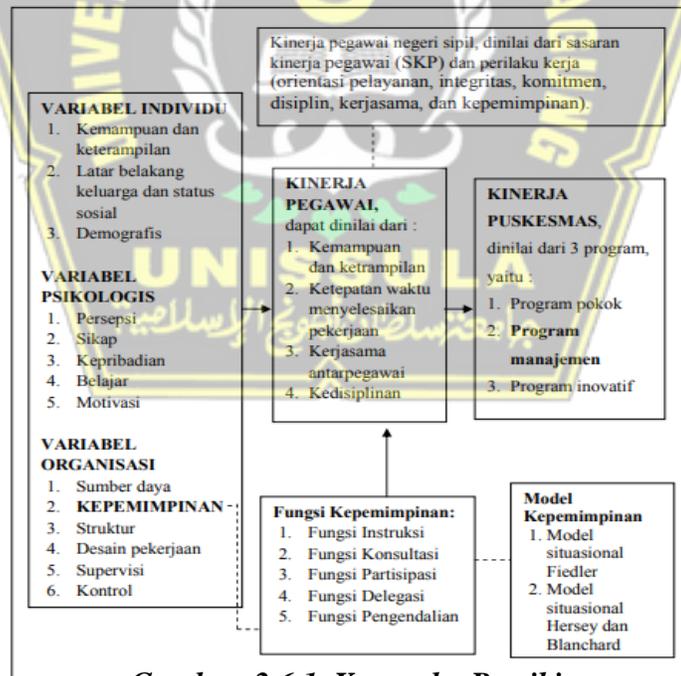
Pusat kesehatan masyarakat (puskesmas) adalah suatu kesehatan organisasi kesehatan fungsional yang merupakan pusat pengembangan kesehatan masyarakat yang juga membina peran serta masyarakat di samping memberikan pelayanan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat di wilayah kerjanya dalam bentuk kegiatan pokok. Sebagaimana Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 43 Tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat, menyebutkan salah satu prinsip penyelenggaraan Puskesmas adalah keterpaduan dan kesinambungan.

Tujuan pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh Puskesmas adalah mendukung tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional yakni meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang yang bertempat tinggal di wilayah kerja Puskesmas agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya dalam rangka mewujudkan Indonesia Sehat. Puskesmas mempunyai tugas melaksanakan kebijakan kesehatan untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya dalam rangka mendukung

terwujudnya kecamatan sehat. Adapun dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Puskesmas menyelenggarakan fungsi (Darmawan & Sjaaf, 2016):

Pelayanan kesehatan masyarakat adalah pelayanan yang bersifat publik (public goods) dengan tujuan utama memelihara dan meningkatkan kesehatan serta mencegah penyakit tanpa mengabaikan penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan. Pelayanan kesehatan masyarakat tersebut antara lain adalah promosi kesehatan, pemberantasan penyakit, penyehatan lingkungan, perbaikan gizi, peningkatan kesehatan keluarga, keluarga berencana, kesehatan jiwa masyarakat serta berbagai program kesehatan masyarakat lainnya.

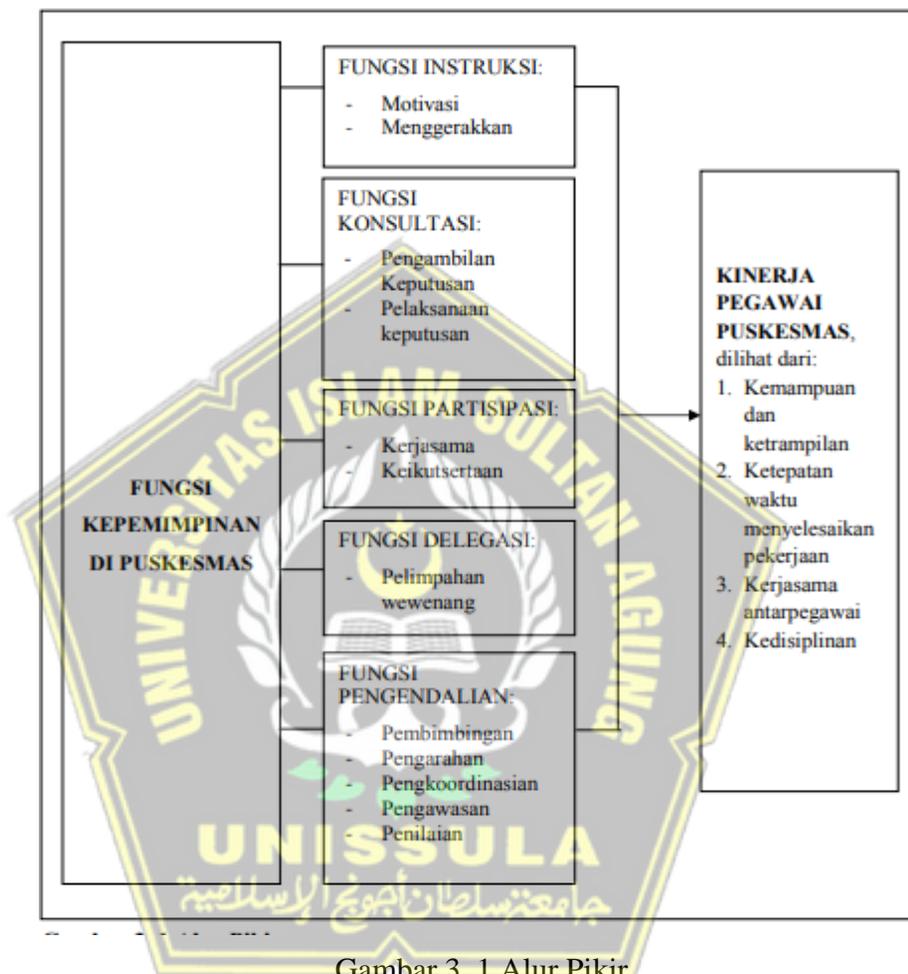
2.2. Kerangka Pemikiran



Gambar. 2.6.1. Kerangka Pemikiran

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Alur Pikir



Gambar 3. 1 Alur Pikir

Sumber: Sulaeman (2014), Salam, et al. (2013), Sumantri (2015)

3.2. Fokus Penelitian

Fokus permasalahan pada penelitian ini adalah kepemimpinan yang dilaksanakan Kepala Puskesmas berdasarkan fungsinya (fungsi instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi, dan pengendalian) dalam Mendorong Inovasi dan Kinerja Tim di Puskesmas (kemampuan dan ketrampilan, ketepatan waktu selesai pekerjaan, kerjasama antarpegawai, dan kedisiplinan)

3.3. Analisis Penelitian

Dalam penelitian ini, menggunakan Metode Analisis GAP, Gap analysis adalah tools analisis yang dirancang untuk mengukur perbedaan antara keadaan aktual (actual state) atau kinerja organisasi pada selang waktu tertentu dan keadaan yang diinginkan atau potensial di masa depan (Mercadal,2020). Dalam era digital yang semakin canggih ,sebuah organisasi harus mampu beradaptasi dan terus berinovasi untuk tetap relevan dan berhasil. Untuk mencapai tujuan ini, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan memahami kesenjangan antara kondisi aktual mereka dan kondisi yang diinginkan. Inilah mengapa metode Gap Analysis menjadi alat yang sangat berharga.

3.4. Informasi dan Data yang dibutuhkan

1. Latar belakang Puskesmas Kedungtuban Blora.

Puskesmas Kedungtuban merupakan puskesmas induk yang ada di Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora yang memiliki 10 desa dalam wilayah kerjanya yaitu Desa Galuk, Kedungtuban, Sogo, Ngraho, Kalen, Nglendeyan, Bajo, Tanjung, Pulo dan Wado. Kecamatan Kedungtuban memiliki luas wilayah seluas 106,86 km². Kecamatan Kedungtuban terdiri atas 17 desa. Profesi utama masyarakat Kedungtuban adalah petani, hasil pertanian utamanya adalah padi. Kecamatan Kedungtuban merupakan daerah yang dikenal sebagai lumbung padi terbesar kedua di Kabupaten Blora.

3.5. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Data Primer

Sumber data primernya adalah berupa data dari hasil wawancara dengan responden melalui lembar kuesioner, disini peneliti mengambil data yang diperoleh langsung dari objek penelitian, atau data yang diperoleh dari wawancara langsung dengan pegawai berupa data tanggapan responden mengenai kegiatan yang ada dalam Puskesmas yang berbentuk daftar pertanyaan, dan mengenai inovasi dan kinerja yang ditanyakan langsung kepada pegawai.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari pihak manajemen Puskesmas Kedungtuban Kabupaten Blora dalam bentuk yang sudah diolah, seperti jumlah pegawai, absen pegawai, sejarah puskesmas, struktur organisasi dan yang relevan dengan penelitian ini.

3.6. Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode analisis kesenjangan/GAP. Gap analysis adalah tools analisis yang dirancang untuk mengukur perbedaan antara keadaan aktual (actual state) atau kinerja organisasi pada selang waktu tertentu dan keadaan yang diinginkan atau potensial di masa depan (Mercadal,2020).

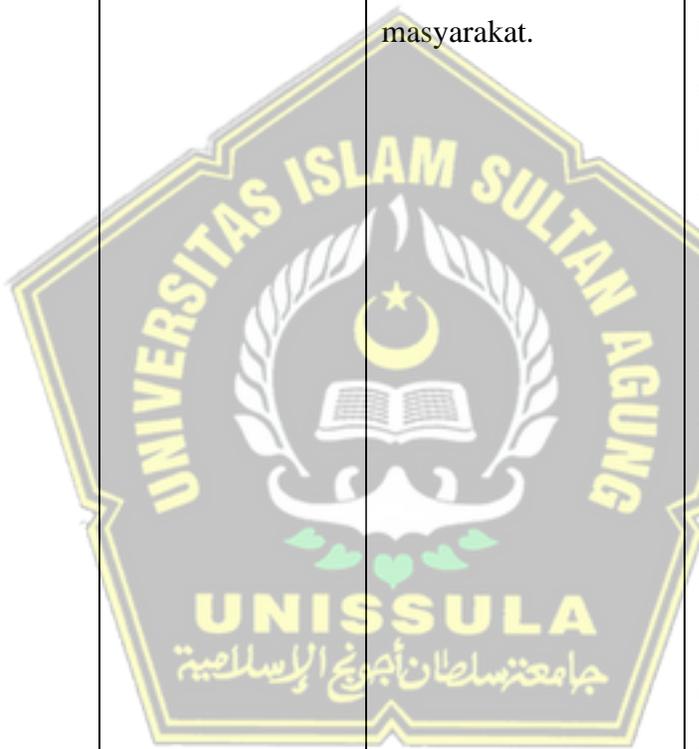
Tabel 3.1 Analisis Kesenjangan/GAP

Bidang Kajian	Kondisi Praktek Ideal	Kondisin Praktek Saat Ini	Kesenjangan/GAP
Kepemimpinan	<p>Wahjosumidjo (2015: 26) kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam pemikiran dan perilaku dalam rangka merumuskan dan mencapai tujuan perusahaan pada situasi tertentu. Menurut Goestch dan Davis (2014:192) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki</p>	<p>1. Otoriter Merasa semua perintah beliau paling benar 2. Tidak adanya apresiasi terhadap kinerja pegawai. 3. Tidak mau menerima masukan pegawai. 4. Terlalu berat beban yang diberikan ke pegawai. 5. Pembagian tugas yang belum maksimal.</p>	<p>1. Pemimpin yang demokratif 2. Open minded 3. Selalu memberikan apresiasi terbaik bagi pegawai yang berprestasi 4. Mau menerima masukan serta kritikan pegawai.</p>

	tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi".		
Inovasi	Menurut Peraturan Menteri PANRB No. 30 Tahun 2014, inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan publik baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Inovasi pelayanan publik	<ol style="list-style-type: none"> 1. lingkungan kerja dengan peraturan yang sangat ketat dan adanya sistem hirarki. Sehingga akan membuat batasan dalam mewujudkan ide kreatif maupun inovasi. 2. Kurangnya keramahan Petugas 3. Lambatnya pelayanan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan pelayanan publik yang nyaman, 2. Senyum sapa dan keramahan petugas 3. Pelayanan yang cepat , baik dan efisien

	diperlukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik.		
Kinerja	John Witmore (1997: 104) kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan.	Kualitas yang ada di puskesmas Kedungtuban masih kurang baik, dimana pegawai tidak mentaati ketentuan jam kerja. Petugas kerap terlihat mengobrol dengan petugas lainnya sehingga mengesampingkan tanggung jawabnya memperlakukan pasien dengan baik . Sehingga dalam proses kecepatan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada	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 aparaturnya pemerintah. Oleh

		<p>pasien menjadi lambat dan belum mampu memberikan pelayanan yang menjanjikan dengan segera dan memuaskan masyarakat.</p>	<p>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. Dalam ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dalam konsistensi waktu yang ditentukan sebagaimana diperlukan kinerja pegawai dalam pelayanan kesehatan</p>
--	--	--	--



3.7. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam penulis antara lain:

a. Kuesioner

Kuiseoner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Dengan tujuan untuk mencari informasi dari suatu masalah. Dimana kuesioner tersebut diberikan kepada pegawai puskesmas kecamatan Kedungtuban. Kuesioner yang biberikan dalam bentuk skala *likert* setiap jawaban dan pertanyaan yang diajukan diberi bobot atau nilai. Menurut sugiyono, (2014:199).

b. Wawancara

Wawancara yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan responden yang terkait dengan responden yang terkait dalam Pengaruh Kepemimpinan dalam mendorong Inovasi dan Kinerja pegawai dan Paramedis Pada Puskesmas Kecamatan Kedungtuban Kabupaten Blora.

BAB IV PEMBAHASAN

4.1. Kepemimpinan Transformasional di Puskesmas Kedungtuban

Manajemen perubahan terbukti memiliki efek positif dalam mendorong inovasi dan kinerja tim. Melalui wawancara dengan pengelola Puskesmas Kedungtuban dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan sudah efektif diterapkan di Puskesmas. Direktur Puskesmas Kedungtuban mempunyai visi yang jelas, kemampuan memotivasi staf dan memimpin tim menuju tujuan yang lebih tinggi. Berikut tabel analisis SWOT terkait pengelolaan Puskesmas Kedungtuban..

Table Analisis SWOT

<i>Strengths/Kekuatan</i>	<i>Weaknesses/Kelemahan</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transformasional: Manajer Puskesmas memiliki visi yang jelas dan mampu memotivasi staf untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. 2. Dukungan Terhadap Inisiatif Inovasi: Terdapat sistem reward yang mendukung inovasi dan kinerja tim, serta budaya kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru. 3. Pembinaan Tim dan Kolaborasi: Manajer Puskesmas mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi antar tim, dan menyediakan platform untuk pertukaran ide-ide. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya Pengalaman dalam Kepemimpinan: Terdapat kekurangan dalam pengalaman kepemimpinan tingkat strategis di kalangan manajemen Puskesmas. 2. Kurangnya Akses Terhadap Sumber Daya Manusia Berkualifikasi Tinggi: Terbatasnya akses terhadap sumber daya manusia yang berkualifikasi tinggi dalam bidang kesehatan. 3. Kurangnya Waktu untuk Pembinaan Tim: Manajer Puskesmas memiliki keterbatasan waktu dalam melakukan pembinaan tim secara intensif.
<i>Opportunities/Peluang</i>	<i>Threats/Ancaman</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan Pemerintah Daerah untuk Pengembangan Inovasi: Adanya dukungan pemerintah daerah untuk pengembangan inovasi dalam layanan kesehatan di Puskesmas. 2. Kesempatan Kerjasama dengan Institusi Kesehatan Lainnya: Potensi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan Pemerintah Daerah untuk Pengembangan Inovasi: Adanya dukungan pemerintah daerah untuk pengembangan inovasi dalam layanan kesehatan di Puskesmas. 2. Kesempatan Kerjasama dengan

<p>untuk melakukan kerjasama dengan universitas atau lembaga penelitian untuk pengembangan program inovasi dalam layanan kesehatan.</p> <p>3. Peningkatan Kesadaran Masyarakat akan Pentingnya Inovasi: Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya inovasi dalam penyediaan layanan kesehatan.</p>	<p>Institusi Kesehatan Lainnya: Potensi untuk melakukan kerjasama dengan universitas atau lembaga penelitian untuk pengembangan program inovasi dalam layanan kesehatan.</p> <p>3. Peningkatan Kesadaran Masyarakat akan Pentingnya Inovasi: Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya inovasi dalam penyediaan layanan kesehatan.</p>
---	--

Analisis SWOT ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peran manajer dalam menumbuhkan inovasi dan kinerja tim di Puskesmas Kedungtuba Blora. Dengan memahami faktor-faktor ini, puskesmas dapat mengembangkan strategi efektif untuk memanfaatkan peluang, mengatasi tantangan, dan membangun kekuatan untuk mencapai tujuan inovatif dan meningkatkan efektivitas tim..

Sebagai fasilitas pelayanan kesehatan primer, puskesmas mempunyai peranan penting dalam menjamin akses kesehatan masyarakat yang setara dan berkualitas. Puskesmas harus mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan mengatasi tantangan yang ada. Pertama, Puskesmas dapat memanfaatkan peluang dengan memperkuat kemitraan dengan pemerintah daerah, lembaga penelitian, dan masyarakat lokal. Dengan kolaborasi yang kuat, puskesmas dapat memperoleh sumber daya tambahan, akses terhadap teknologi baru dan dukungan untuk mengembangkan inovasi yang memenuhi kebutuhan masyarakat..

Selain itu, puskesmas harus mengatasi tantangan dengan mengidentifikasi dan mengelola potensi risiko, seperti perubahan kebijakan kesehatan atau ketidakpastian keuangan. Dengan memantau dan merespons lingkungan eksternal secara cermat, puskesmas dapat

mengurangi dampak negatif dari tantangan ini. Selain itu, puskesmas juga harus fokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain melalui pelatihan dan pengembangan kepemimpinan agar lebih siap menghadapi tantangan yang kompleks..

Untuk memperkuat kekuatan mereka dalam mencapai tujuan inovatif dan meningkatkan efektivitas tim, puskesmas harus menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, eksperimen, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan mendorong komunikasi terbuka dan partisipasi aktif seluruh anggota tim, puskesmas dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan munculnya ide-ide baru dan diterapkan secara efektif..

Selain itu, puskesmas harus memanfaatkan teknologi informasidan komunikasi (TIK) agar operasionalnya lebih efisien dan meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan kesehatan. Melalui penerapan sistem informasi kesehatan terpadu dan pemanfaatan telemedicine, puskesmas dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan cepat kepada masyarakat serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada..

Terakhir, puskesmas harus aktif memantau dan mengevaluasi pelaksanaan strateginya dan melakukan perubahan yang diperlukan sesuai perkembangan. Melalui siklus perbaikan berkelanjutan, puskesmas dapat terus meningkatkan operasionalnya dengan memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan inovatif kepada masyarakat. Tentunya berikut tabel capaian kinerja yang belum maksimal di Puskesmas Kedungtuban selama 2-3 tahun terakhir:.

Tabel Pencapaian 3 Tahun Terakhir

No	Tahun	Indikator Kinerja	Capaian Saat Ini	Target Optimal	Kendala/Alasan	Tindakan Perbaikan
1	2022	Persentase Kunjungan Rutin	65%	80%	Kurangnya Promosi Kesehatan	Intensifikasi Promosi Kesehatan Masyarakat
2	2022	Persentase Penyuluhan Kesehatan	50 %	70%	Keterbatasan Sumber Daya Manusia	Rekrutmen Tenaga Kesehatan Tambahan
3	2023	Persentase Pelayanan KB	40%	60%	Keterbatasan Stok Obat KB	Peningkatan Stok Obat KB
4	2023	Persentase Cakupan Imunisasi	55%	80%	Rendahnya Partisipasi Masyarakat	Sosialisasi Pentingnya Imunisasi kepada Masyarakat
5	2024	Persentase Kunjungan Hamil Ibu	70%	90%	Terbatasnya Transportasi kesehatan bagi ibu hamil	Pengadaan transportasi kesehatan bagi ibu hamil

Tabel ini mencakup informasi tentang indikator kinerja, capaian saat ini, target yang optimal, kendala atau alasan mengapa kinerja belum optimal, dan tindakan perbaikan yang direkomendasikan. Ini bisa menjadi dasar untuk menyusun rencana perbaikan kinerja di Puskesmas Kedungtuban.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yaitu Kepala Puskesmas dan tenaga kesehatan di Puskesmas Kedungtuban diketahui bahwa peran aspek kepemimpinan dari Kepala Puskesmas sangatlah penting dalam mengawasi dan meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan di Puskesmas. Sebesar 58% dari 12 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

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”.

Gaya kepemimpinan dan gaya manajemen yang digunakan oleh Kepala Puskesmas Kedungtuban adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin perubahan mengutamakan hubungan emosional yang baik dengan bawahannya dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi. Pemimpin perubahan diyakini dapat meningkatkan semangat dan motivasi bawahannya dengan melakukan tindakan yang bertujuan untuk memperluas dan meningkatkan kepentingan bawahan. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini adalah milik individu yang inspiratif dan inovatif. Hasil survei menunjukkan bahwa 88% responden berpendapat bahwa pengelolaan Puskesmas menerapkan gaya manajemen transformasional. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini cocok digunakan dalam organisasi di era yang sangat dinamis saat ini..

Manajemen perubahan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif, sehingga semakin banyak dilakukan manajemen perubahan maka kinerja pegawai di Puskesmas Kedungtuban akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena pemimpin bersifat karismatik dan mempunyai peran dan strategi sentral dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan

penelitian Prahest, dkk (2017), Jufrizen dan Lubis (2020), Rafliantodan Laily (2020), Yanti dan Mursidi (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan. berdampak pada kinerja karyawan. ..

4.1. Strategi kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas Kedungtuban Blora untuk merangsang kreativitas dan inovasi di kalangan tim.

Saat ini, menurut Amabile (1996), kreativitas sering kali didefinisikan sebagai pengembangan ide untuk produk, layanan, praktik atau prosedur yang baru dan berpotensi bernilai bagi suatu departemen atau organisasi. Perilaku kreatif dianggap penting karena dapat dianggap perlu untuk mencapai hasil yang kreatif. Penelitian ini mengukur kreativitas sebagai hasil dan perilaku. Kreativitas dapat dipelajari pada tingkat individu maupun pada tingkat tim atau organisasi. Menurut Woodman et al (1993), kreativitas pada tingkat organisasi didefinisikan sebagai penciptaan produk, layanan, ide, prosedur atau proses baru yang bernilai dan berguna bagi orang-orang yang bekerja sama. Dengan demikian, tingkat kreativitas dalam suatu organisasi dihasilkan dari perilaku anggota individu dan interaksi sosial antar anggota kelompok yang dapat mencegah atau meningkatkan hasil kreatif..

Beberapa penelitian telah membahas potensi hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kreativitas di tingkat karyawan atau organisasi (Mumford et al., 2002; Shalley et al., 2004). Misalnya, Wang dkk. (2010) menemukan bahwa dukungan manajer terhadap ide berhubungan positif dengan kreativitas karyawan. Terdapat hubungan positif dan negatif antara perilaku pemimpin kreatif dengan kreativitas organisasi. Terdapat bukti bahwa perilaku kepemimpinan tertentu dapat memberi semangat sekaligus mengecilkan hati. Banyak orang tidak mengetahui mengapa beberapa pemimpin secara alami menunjukkan perilaku berpikiran terbuka yang menumbuhkan kreativitas, sementara yang lain tidak..

Strategi kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas Kedungtuban Blora untuk merangsang kreativitas dan inovasi di kalangan tim dapat mencakup beberapa aspek. Berikut adalah beberapa strategi yang mungkin digunakan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi:

1. Pemberdayaan Tim di wilayah kerja Puskesmas Kedungtuban

- a. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada anggota tim untuk mengambil keputusan sendiri.

Membangun tim yang efektif melibatkan kesamaan visi, misi dan tujuan, yang dicapai dengan terus bertukar pikiran untuk mencapai konsensus. Salah satu aspek yang perlu dibangun adalah pembagian kerja yang jelas agar setiap anggota memahami tanggung jawabnya. Selain itu, dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen di antara anggota tim. Tim tetap membutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga menjadi pemimpin yang berpikiran jernih dan bertanggung jawab..

Tantangan terbesar dalam hal manajemen tim adalah membangun budaya yang mendukung dan menciptakan suasana yang mendukung kerja sama tim (Dubrin, 2005). Kerja tim adalah keterampilan penting untuk sukses. Tantangan ini mirip dengan tantangan menciptakan budaya yang tepat untuk memotivasi masyarakat. Strategi yang direkomendasikan bagi pemimpin tim adalah dengan mempromosikan visi yang mengakui kolaborasi efektif sebagai standar perilaku yang diharapkan. Membangun budaya atau standar kerja tim sulit dilakukan ketika organisasi memiliki budaya individualisme yang kuat. Pemimpin tim yang percaya pada kerja tim biasanya lebih mampu membangun budaya kerja sama tim. Tim yang efektif biasanya heterogen. Artinya, tim berkualitas tinggi tidak terdiri dari orang-orang yang sama persis. Sebaliknya, tim ini terdiri dari anggota dengan keterampilan yang saling melengkapi. Mereka

membutuhkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Anggota harus mampu mengidentifikasi permasalahan dan peluang kemudian memilih solusinya. Keterampilan interpersonal diperlukan untuk komunikasi, penyelesaian konflik dan komunikasi yang efektif dengan anggota tim. Seiring pertumbuhan tim, kami perlu memastikan bahwa anggota memiliki lebih banyak keterampilan ini. Menjadi bagian dari tim dengan keterampilan yang saling melengkapi penting untuk mencapai kreativitas (Patricia Buhler, 2004)..

Beberapa hal di bawah ini merupakan cara efektif dalam membangun tim kerja yang memiliki tujuan yang sama, terdapat kerjasama, komunikasi yang baik serta memiliki komitmen adalah dengan membangun:

1. Membangun Hubungan Antar Manusia

Kemampuan membina hubungan antar manusia menjadi perekat untuk menyatukan anggota tim. Dalam membangun hubungan yang terpenting adalah sikap saling menghargai, yang selanjutnya dapat meletakkan landasan bagi suatu hubungan yang baik. Hubungan yang baik membutuhkan pengalaman bersama diantara rekan-rekan satu tim seiring dengan berjalannya waktu (Maxwell, 2003). Sebagaimana yang diungkapkan oleh salah satu karyawan Puskesmas

Kedungtuban :

“Bapak orangnya baik, beliau sangat peduli dengan karyawan disini. Ketika ada kesalahan pada kami, tidak pernah marah marah dimuka umum”.(wawancara 20 Februari 2024,10.32)



Selanjutnya hubungan yang baik tersebut akan berkembang ke arah kepercayaan. Tanpa percaya tidak akan dapat melakukan hal luar biasa. Pemimpin yang tidak mampu mempercayai orang lain akan gagal menjadi pemimpin, Dipercayai adalah pujian yang lebih besar daripada dikasihi (George Macdonald). Mengetahui bahwa rasa percaya adalah kunci, para pemimpin teladan memastikan bahwa mereka mempertimbangkan cara pandang alternatif dan memanfaatkan keahlian serta kemampuan orang lain.

Adalah tugas pemimpin untuk menginisiatifkan hubungan dengan orang-orangnya, dimana nantinya akan mebuahkan loyalitas yang luar biasa serta etika kerja yang kuat. Visi sang pemimpin menjadi aspirasi orang-orangnya. Amat penting bagi setiap pemimpin mempertahankan keadilan dan norma hubungan timbal balik dalam benak mereka. Seorang pemimpin akan terlebih dulu menyentuh hati baru minta tolong. Semakin kuat hubungan serta komunikasi antar individu, semakin besar kemungkinan

sang pengikut ingin menolong sang pemimpin. Tim tidak akan dapat bekerjasama jika tidak memiliki anggota/pengikut yang mampu berkomunikasi. Para pemimpin harus mengkomunikasikan dengan jelas kepada setiap pihak bahwa keberhasilannya hanya dapat terdijika mereka bekerjasama. Penekanan saat ini haruslah terhadap pembentukan aliansi yang bermanfaat bagi semua pihak dan yang memberikan hubungan timbal balik. Ketika mencoba untuk membuat orang bekerjasama, para pemimpin harus mengajukan saran untuk menunjukkan apa yang dapat diraih oleh kedua pihak. Komunikasi dapat dibangun apabila terdapat kedekatan, yang kemudian berlanjut pada kepercayaan.

Adalah tugas pemimpin untuk menginisiatifkan hubungan dengan orang-orangnya, dimana nantinya akan mebuahkan loyalitas yang luar biasa serta etika kerja yang kuat. Visi sang pemimpin menjadi aspirasi orang-orangnya. Amat penting bagi setiap pemimpin mempertahankan keadilan dan norma hubungan timbal balik dalam benak mereka. Seorang pemimpin akan terlebih dulu menyentuh hati baru minta tolong. Semakin kuat hubungan serta komunikasi antar individu, semakin besar kemungkinan sang pengikut ingin menolong sang pemimpin. Tim tidak akan dapat bekerjasama jika tidak memiliki anggota/pengikut yang mampu berkomunikasi. Para pemimpin harus mengkomunikasikan dengan jelas kepada setiap pihak bahwa keberhasilannya hanya dapat terdijika mereka bekerjasama. Penekanan saat ini haruslah terhadap pembentukan aliansi yang bermanfaat bagi semua

pihak dan yang memberikan hubungan timbal balik. Ketika mencoba untuk membuat orang bekerjasama, parapemimpin harus mengajukan saran untuk menunjukkan apayang dapat diraih oleh kedua pihak. Komunikasi dapat dibangun apabila terdapat kedekatan, yang kemudian berlanjut pada kepercayaan.

2. Membangun Disiplin

Pemimpin harus membuat perubahan pribadi pada dirinya sendiri, sebelum meminta orang lain berubah. Para pemimpin sukses bukan hanya mengatakan apa yang harus dilakukan, mereka memperlihatkan! Orang meniru apa yang mereka lihat dari sang pemimpin. Apa yang dihargainya akan dihargai pula oleh anggotanya. Tujuan pemimpin menjadi tujuan mereka. Lee Iacocca berkata, "Kecepatan bos adalah kecepatan tim." Disiplin diri, kemauan, penguasaan diri, artinya mengendalikan kehidupan. Disiplin juga diartikan membayar harga dalam hal-hal kecil agar dapat membeli hal yang besar. Disiplin adalah awal dari sebuah budaya, jikalau disiplin sudah terbentuk maka ada istilahnya menjadi budaya disiplin. Disiplin adalah upaya untuk membuat orang berada pada jalur sikap dan perilaku yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau pemimpin. Jika sudah distrategikan dalam bentuk perilaku, nilai, dan penerapannya dalam bentuk norma, maka harus dijaga agar orang itu taat.

Tidak ada individu yang sukses tanpa disiplin, sama halnya tidak ada tim yang sukses tanpa disiplin. Kedisiplinan dapat dibangun dengan menetapkan prioritas-prioritas, menempatkan prioritas dalam kalender,

menyediakan sedikit waktu untuk hal-hal yang tidak terduga, mengerjakan masalah satu persatu, mengembangkan sistem yang berlaku, memiliki rencana untuk setiap kegiatan serta berfokus pada hasil, bukan pada kegiatan. Tim membutuhkan anggota-anggota yang berdisiplin. Untuk menjadi tim yang berdisiplin harus memiliki pikiran yang disiplin. Pikiran pemimpin harus aktif, secara teratur menghadapi tantangan-tantangan mental, dan terus memikirkan hal-hal yang tepat (Maxwell, 2003).

Hal berikutnya adalah perasaan yang disiplin, dalam hal perasaan hanya terdapat dua pilihan: menguasai atau dikuasai. Para pemimpin dari berbagai tingkatan harus kompeten secara sosial. Daniel Goleman telah menghasilkan kesadaran yang berkembang luas mengenai satu set kemampuan ini yang disebut sebagai kecerdasan emosional (emosional intelligence). Goleman telah mempelajari secara ekstensif subyek ini sejak masa studi. Goleman mendiskripsikannya sebagai berikut: "Kecerdasan Emosional - kemampuan mengelola diri sendiri dan hubungan kita dengan efektif - terdiri dari empat kemampuan fundamental: kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan keahlian sosial. Ketidakkapakan intrapersonal dalam diri pemimpin menurunkan kinerja semua orang: Hal tersebut membuang-buang waktu, menciptakan perasaan tidak enak, menggerogoti motivasi dan komitmen, menciptakan permusuhan dan rasa apatis. sebagaimana wawancara dengan salah satu karyawan

:

“Bapak merupakan Pemimpin yang selalu disiplin menunjukkan konsistensi dalam menerapkan standar tinggi untuk dirinya sendiri dan timnya. Disiplin ini tercermin dalam perencanaan yang tepat, pengelolaan waktu yang efektif, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Beliau juga berperan sebagai teladan bagi anggota tim, menunjukkan nilai-nilai ketekunan, tanggung jawab, dan ketepatan. Dengan sikap disiplin yang kuat, beliau dapat menciptakan lingkungan kerja yang teratur, produktif, dan berfokus pada pencapaian hasil yang maksimal.”(Wawancara, 20 Februari 2024,09.21)



Selanjutnya adalah Tindakan yang disiplin. Disiplin berarti melakukan hal-hal yang tepat disaat yang tepat dengan alasan yang tepat. Para pemimpin besar menyadari bahwa kapan harus memimpin adalah sama pentingnya dengan apa yang harus diperbuat dan harus menuju kemana. Setiap kali seorang pemimpin membuat suatu

gerakan, hanya ada empat kemungkinan : 1) Tindakan keliru di saat keliru hanya akan membawa kepada bencana.

2) Tindakan benar di saat yang keliru hanya akan ditentang. Mengetahui apa yang perlu dilakukan adalah satu hal, memahami kapan itu harus dilakukan adalah hal lain lagi. Jika seorang pemimpin berulang-ulang memperlihatkan pertimbangan yang buruk, bahkan dalam hal-hal kecilpun, orang mulai menyesalinya sebagai pemimpin. 3) Tindakan keliru di saat yang tepat adalah keliru. 4) Tindakan yang tepat di waktu yang tepat mendatangkan sukses. Jika pemimpin yang tepat bertindak di saat yang tepat, hal-hal yang luar biasa akan terjadi (Maxwell, 2001).

3. Membangun Komitmen

Komitmen (commitment) yang berarti janji untuk mengerjakan sesuatu adalah sebuah karakter dalam mencapai tujuan. Arti lainnya adalah kesanggupan untuk bertanggung jawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang. Komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental, dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh. Sebaliknya, tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana. Menurut John C. Maxwell dalam bukunya 21 Kualitas Kepemimpinan, Interaksara, Batam, 2001, komitmen bagi pemimpin artinya berbuat lebih karena banyak orang tergantung kepadanya.

Selain harus dimiliki para pemimpin, komitmen juga harus dimiliki oleh segenap anggota tim. Dengan menjadi

orang yang berkomitmen terhadap pekerjaan, bukan sebagai beban dan kewajiban, tetapi sarana berkarya dalam mengembangkan diri, bahwa biasanya orang-orang yang berkomitmen akan mencapai kepuasan kerja (job satisfaction). Anggota tim yang berkomitmen memiliki bentuk keterlibatan yang tinggi dalam perusahaan. Tim tersebut bekerja bukan karena diperintah, tetapi termotivasi bukan oleh faktor eksternal melainkan faktor internal yang sumber motivasinya berasal dari dalam dirinya sendiri. Dalam satu tim, idealnya terdapat tujuan dan ada kemauan serta komitmen. antara pemimpin tim dan anggota tim harus ada landasan kemauan untuk bersama-sama membentuk suatu tim dan harus memiliki komitmen. Tanpa kemauan dan komitmen baik di pihak pemimpin tim maupun di pihak anggota tim, akan sia-sialah segala usaha untuk berkembangnya satu tim. Kemauan dan komitmen tidak bisa dipaksakan oleh kekuasaan yang lebih tinggi (Soemarsono, 2003).

Orang takkan mengikuti para pemimpin yang tidak memiliki komitmen. Komitmen tampak dalam berbagai aspek, termasuk jam kerja. Orang-orang biasa yang berkomitmen dapat membuat dampak yang luar biasa terhadap dunia mereka (John. C. Maxwell). Banyak orang cenderung menghubungkan komitmen dengan perasaan mereka. Komitmen bukanlah perasaan, tetapi komitmen harus semantap/keyakinan sekuat batu karang. Dalam sebuah tim yang mantap, harus memiliki anggota- anggota tim yang mantap berkomitmen terhadap tim. Komitmen sejati menginspirasi serta menarik orang

lain. Sifat yang sesungguhnya dari komitmen : 1) Komitmen harus dimulai di Dalam Hati. Komitmen tidak tergantung pada bakat atau kemampuan, komitmen diuji oleh perbuatan. Berkomitmen hanya sebatas perkataan memang mudah. Yang sulit adalah melakukan sesuatu. Satu-satunya ukuran sesungguhnya dari komitmen adalah perbuatan. Orang akan melihat apakah Anda berkomitmen atau tidak dari perbuatan yang Anda lakukan, dan merupakan musuh dari penolakan, karena komitmen adalah janji serius untuk terus maju, untuk bangkit sehingga nantinya akan membuka pintu menuju prestasi. Sebagai pemimpin, Anda akan menghadapi banyak hambatan serta resistensi. Pada saatnya Anda akan menyadari bahwa komitmen adalah satu-satunya hal yang mendorong Anda untuk terus maju. Jika Anda ingin mencapai sesuatu yang Anda anggap terbaik, Anda harus memiliki komitmen terlebih dahulu.

Membangun komitmen tim juga harus memahami kebutuhan dari tim, mereka memiliki kebutuhan fisik, sosial emosional, mental dan spiritual, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka, maupun tugas secara keseluruhan. Komitmen senantiasa dibarengi dengan kepercayaan (trust) antara pemimpin dan bawahan. Untuk bisa menciptakan komitmen dan kepercayaan diperlukan komunikasi yang baik. Oleh karena itu pemimpin dan anggota harus mau duduk bersama dan saling menyelaraskan paradigma masing-masing. Akhirnya, komitmen harus dibangun dari dua arah yaitu dari anggota dan pemimpin.

2. Komunikasi Terbuka Antara Pemimpin dan Tim

a. Mendorong diskusi terbuka dan kolaboratif di antara anggota tim.

Komunikasi Jujur dan Diskusi Terbuka: Untuk kolaborasi tim yang efektif, Anda harus bersedia mengajukan pertanyaan, mengeksplorasi poin-poin tertentu, dan bahkan tidak setuju tentang cara memajukan pekerjaan. Meskipun komunikasi yang terbuka dan jujur tidak selalu merupakan hal yang paling mudah atau nyaman untuk dilakukan, menjadi tim kolaboratif berarti bekerja sama untuk menciptakan solusi yang lebih baik, mendengarkan masukan anggota tim lainnya dan bekerja sama untuk mencapai tujuan..

Kolaborasi terjadi ketika anggota tim merasa bisa menjadi diri mereka sendiri saat bekerja. Anggota tim harus didorong untuk berpartisipasi, berinovasi dan berkomunikasi. Alih-alih menyembunyikan pendapat atau mengendalikan emosi, mereka bisa menjadi diri sendiri dan memunculkan semua ide indah yang menyertainya. Namun komunikasi terbuka juga berarti terkadang orang mempunyai pendapat berbeda. Perbedaan pendapat tidak bertentangan dengan kerja tim. Faktanya, perbedaan pendapat yang sehat dan diskusi terbuka sangat penting untuk membangun kerja tim yang sukses. Berikut tabel hasil responden:.

Pertanyaan/Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju
Pemimpin mendorong diskusi terbuka di tim	25%	50%	15%	8%
Komunikasi antar anggota tim berjalan baik	30%	45%	15%	7%
Umpan balik konstruktif sering diberikan	20%	40%	25%	10%
Ide-ide baru disambut dengan antusias	28%	40%	20%	9%
Diskusi tim mengarah pada solusi kreatif	25%	35%	25%	10%
Pemimpin mengundang partisipasi semua anggota	20%	50%	20%	8%

Dalam tabel di atas, persentase atau jumlah responden ditampilkan untuk setiap opsi tanggapan. Data ini dapat membantu menganalisis sejauh mana diskusi terbuka dan kolaboratif didorong di antara anggota tim. Dari hasil tersebut, manajemen dapat mengevaluasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dan melakukan perbaikan untuk mendorong kerja tim yang lebih kolaboratif dan inovatif.

3. Pelatihan dan Pengembangan Tim

a. Menyediakan pelatihan lanjutan dan pengembangan profesional untuk anggota tim.

Pelatihan dan pengembangan SDM (*sumber daya manusia*) dalam sebuah organisasi perusahaan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan sehingga menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas setinggi mungkin dengan target yang telah direncanakan. Program ini sangat erat kaitannya dengan upaya yang terstruktur, sistematis, bertujuan untuk mencapai penguasaan keahlian (*skill*) dan kemampuan pada bidang kerja, pengetahuan seputar bidang pekerjaan yang tengah digeluti oleh seorang karyawan, dan *softskills* para pegawai dan karyawan. Oleh karenanya, karyawan sebagai asset perusahaan harus mendapatkan kesempatan untuk dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development*), sehingga setiap karyawan dalam sebuah perusahaan dapat menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada diri dirinya yang mungkin masih terpendam.

Seyogyanya, bukan sebatas karyawan yang memiliki hak atas pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia, namun semua warga negara memiliki hak atas hal termaktub yang merupakan bagian dari Pendidikan((Pelatihan menyiratkan tindakan dalam memberikan keterampilan atau perilaku khusus kepada seseorang, sementara itu pendidikan merupakan suatu proses pembelajaran secara sistematis dalam suatu lembaga yang mengembangkan rasa pertimbangan dan penalaran)). Dan, secara filosofi warga negara dijamin oleh negara untuk memperoleh pendidikan seperti termaktub dalam Pasal 31 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang

menyatakan; (Ayat-1) Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Berikut adalah contoh tabel hasil responden:

Pertanyaan/Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju
Puskesmas menyediakan pelatihan lanjutan untuk anggota tim	20%	45%	15%
Pelatihan yang disediakan relevan dengan pekerjaan tim	18%	50%	10%
Pengembangan profesional didukung oleh puskesmas	22%	48%	7%
Anggota tim memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru	25%	50%	8%

Tabel di atas menunjukkan hasil responden terkait pelatihan lanjutan dan pengembangan profesional untuk anggota tim di Puskesmas. Persentase atau jumlah responden yang memilih masing-masing opsi tanggapan dapat digunakan untuk menganalisis sejauh mana Puskesmas mendukung pelatihan dan pengembangan profesional. Hasil ini dapat membantu manajemen mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam hal dukungan pelatihan dan pengembangan profesional.

4. Pemberian Penghargaan dan Pengakuan Anggota Tim

- a. Menghargai kontribusi anggota tim dan memberikan penghargaan untuk pencapaian.

Manajer terbiasa menemukan cara untuk memberi penghargaan dan mengakui karyawan secara individu. Mereka memikirkan tentang

keterlibatan karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Sangat mudah untuk menemukan artikel yang berisi banyak ide tentang bagaimana menghargai pencapaian individu. Namun bagaimana dengan melakukan lebih dari sekedar penilaian kinerja individu dan mencari cara untuk memberi penghargaan kepada tim yang sangat produktif atau memotivasi individu yang mengalami kesulitan..

Pengakuan kelompok penting bagi tim dan anggota individunya. Dengan cara ini, hasil kerja tim terlihat dalam organisasi. Hal ini memberikan kebanggaan bagi anggota tim atas upaya mereka. Itu membuat orang lain bekerja dengan tim itu. Hal ini juga memperbesar kemungkinan tim lain mencari anggota saat ini. Tim terdiri dari individu-individu yang tidak memiliki keterampilan, komitmen, atau energi yang sama untuk mencapai hasil yang diharapkan tim. Seorang anggota tim dapat berada di beberapa tim berbeda, masing-masing menawarkan jumlah waktu dan komitmen yang berbeda. Tim terkadang mencakup karyawan dengan manajer berbeda. Jadi apakah mungkin untuk mengenali sebuah tim? Pengalaman saya sendiri adalah contoh untuk membuktikan hal ini..

Umpan balik yang berguna mengharuskan pemimpin untuk memperhatikan kinerja tim sepanjang siklus hidupnya sesuai dengan misi dan tujuan tim. Saya ingat dorongan energi yang datang dari mendengarkan pendapat presiden dan bagaimana hal itu membuat masukan negatif menjadi lebih mudah untuk didengar dan diterima. Kami tahu pemimpin kami tidak berada di sana hanya untuk memarahi kami, namun akan kembali ketika kami mencapai tujuan kami.

- b. Menciptakan budaya yang mendorong inovasi melalui pengakuan dan apresiasi.

Menciptakan budaya yang mendorong inovasi melalui pengakuan dan pengakuan merupakan strategi penting untuk meningkatkan kreativitas dan produktivitas di tempat kerja. Pertama, mengenali ide-ide baru dan upaya inovatif dari anggota tim merupakan langkah awal yang penting. Dengan mengakui kontribusi inovatif individu, besar dan kecil, organisasi mengirimkan sinyal bahwa semua upaya untuk berpikir di luar kebiasaan dihargai dan didorong..

Selain itu, upaya inovatif dapat diakui melalui penghargaan formal, seperti penghargaan karyawan bulanan atau tahunan, atau melalui pengakuan informal, seperti pujian langsung dari manajer. Dengan memberi penghargaan kepada individu atau kelompok yang berhasil menerapkan ide-ide inovatif, organisasi mendorong anggota tim lainnya untuk berpartisipasi dalam proses inovasi. Hal ini juga memperkuat budaya kerja yang positif dan berorientasi pada prestasi..

Pentingnya pengakuan dalam menciptakan budaya inovasi juga tercermin dalam cara organisasi merespons kegagalan. Daripada menghukum atau menyalahkan anggota tim yang tidak mencapai hasil yang diharapkan, tetap penting untuk menghargai upaya mereka dalam mencoba ide-ide baru. Dengan memperlakukan kegagalan sebagai bagian alami dari proses inovasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk bereksperimen tanpa takut akan konsekuensi negatifnya.

Selain itu, penting untuk memperkuat budaya pengakuan dan penghargaan melalui komunikasi yang terbuka dan transparan. Manajer dan penyelia harus secara aktif mengomunikasikan pentingnya inovasi dan mengidentifikasi serta mempromosikan ide-ide baru di semua tingkat organisasi. Dengan cara ini, budaya inovasi semakin terintegrasi ke dalam nilai-nilai inti organisasi dan menjadi bagian dari identitas kolektifnya.

Terakhir, sebagai bagian dari strategi mereka untuk mengembangkan budaya inovasi, organisasi harus terus mengevaluasi dan memperbarui pendekatan mereka terhadap pengakuan dan pengakuan. Dengan menerima umpan balik dari anggota tim dan mengadaptasi praktik yang sukses, organisasi dapat terus meningkatkan budaya inovasi mereka. Dengan demikian, pengakuan dan pengakuan tidak hanya menjadi alat untuk meningkatkan hasil kerja, namun juga menjadi landasan untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif.

5. Membuat lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan ide-ide baru.

- a. Membuat lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan ide-ide baru.

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan ide-ide baru di Puskesmas Kedungtuban adalah langkah penting untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi kerja. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi memungkinkan anggota tim untuk mencoba pendekatan baru dalam memberikan pelayanan kesehatan, berkontribusi pada kemajuan praktik medis, dan meningkatkan kepuasan pasien.

Langkah pertama dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan ide-ide baru adalah mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi. Pemimpin puskesmas harus menyediakan forum diskusi rutin di mana anggota tim dapat berbagi ide, masukan, dan saran untuk perbaikan. Pendekatan kolaboratif ini memungkinkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman, yang pada akhirnya mendorong inovasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu staf Puskesmas Kedungtuban :

Pemimpin juga perlu mendukung pelatihan dan pengembangan profesional untuk staf. Pelatihan yang relevan dan teratur membantu staf mengasah keterampilan dan pengetahuan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan mendapatkan akses ke pengetahuan terbaru, staf dapat lebih mudah bereksperimen dengan ide-ide baru dan mengikuti perkembangan terkini di bidang medis. (Wawancara, 21 Januari 2024, 09.23)



Selain itu, memberikan penghargaan dan pengakuan kepada staf yang berinovasi adalah kunci untuk menciptakan budaya yang mendukung eksperimen. Ketika staf merasa dihargai atas kontribusi kreatif mereka, mereka akan termotivasi untuk terus mencari solusi inovatif. Penghargaan ini dapat berbentuk pengakuan publik, bonus, atau kesempatan pengembangan lebih lanjut. Terakhir, pemimpin harus menciptakan lingkungan yang toleran terhadap kegagalan, yang merupakan bagian penting dari proses inovasi. Menganggap kegagalan sebagai peluang belajar daripada kegagalan total akan mendorong staf untuk mengambil risiko yang lebih besar dalam bereksperimen dengan ide-ide baru. Dengan membangun budaya yang mendukung

eksperimen dan ide-ide baru, Puskesmas Kedungtuban dapat terus berinovasi untuk memberikan layanan kesehatan yang lebih baik kepada masyarakat.

4.2. Peran Kepemimpinan Memengaruhi Motivasi Dan Kinerja Anggota Tim Di Puskesmas Kedungtuban Blora

Kepribadian adalah fondasi penting dari perilaku pemimpin. Barron dan Harrington (1981) berpendapat bahwa pemimpin dengan kepribadian kreatif dan terbuka juga mempengaruhi kreativitas dalam organisasi mereka. Oleh karena itu penelitian ini mencari inspirasi dari studi tentang hubungan antara kepribadian seseorang dengan tingkat kreativitasnya. Menurut Gough (1979), pemimpin kreatif cenderung terbuka terhadap pengalaman baru dan tidak konvensional. Mereka juga percaya diri, terdorong, ambisius, dominan, dan impulsif. Menurut McCrae dan Costa (1997), individu yang memiliki keterbukaan tinggi akan menghargai ide dan imajinasi yang tidak biasa, ingin tahu, dan berpikiran luas, dan sebagai ragam pengalaman. Sebaliknya, individu yang rendah keterbukaan akan lebih konvensional, memiliki minat tradisional dan lebih memilih pemikiran yang jernih daripada yang baru dan ambigu, dan lebih menyukai keakraban daripada hal baru.

Di sisi lain, George dan Zhou (2001) dan Zhou (2003) menyimpulkan bahwa pengawasan yang ketat oleh pemimpin tim berhubungan negatif dengan kreativitas karyawan. Temuan Zhou diulangi dalam penelitian di mana seorang karyawan memiliki keyakinan batin bahwa mereka dapat bekerja dengan percaya diri dengan kreativitas yang unggul. Menurut Gist dan Mithcell (1992), beberapa peneliti juga menemukan bahwa ketika karyawan terlibat dalam aktivitas kreatif, kreativitas individu yang tinggi dapat membantu mereka menemukan solusi terhadap masalah. Ibrahim, Isa, dan Shahbudin (2016) menemukan bahwa ketika supervisor menciptakan suasana

yang mendukung kreativitas, suasana hati berhubungan positif dengan kreativitas karyawan.

Suasana hati yang positif meningkatkan kepercayaan diri dan pemikiran terdistribusi serta meningkatkan kreativitas saat bekerja di organisasi. Suasana positif dapat diciptakan, salah satu caranya adalah dengan mendapatkan dukungan yang unggul sehingga meningkatkan perasaan dan energi positif dalam organisasi. Oleh karena itu, kualitas hubungan antara manajer dan bawahan juga mempengaruhi kinerja kreatif karyawan. Selain itu, mereka dapat menunjukkan minat dan antusiasme terhadap ide-ide lain untuk mendorong upaya kreatif baru. Oleh karena itu, peran pemimpin kreatif di kalangan manajer sangat diperlukan, yang juga sangat mempengaruhi tingkat kreativitas dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan terdapat hubungan positif antara perilaku kepemimpinan kreatif dengan kreativitas organisasi. Menurut Shalley dan Perry-Smith (2001), pemimpin dapat dilihat sebagai panutan, dengan bawahan sering meniru pemimpin mereka atau setidaknya terinspirasi oleh cara berpikir dan bertindak pemimpin. Dengan demikian, faktor perilaku kreatif seperti kepribadian dan kemampuan kreatif dapat mempengaruhi kreativitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin dapat secara langsung mempengaruhi kreativitas organisasi melalui perilaku, kepribadian dan gaya kognitif dengan ide dan saran baru.

Menurut Jauss dan Dionne (2003), perilaku kreatif manajer tidak selalu mempengaruhi kreativitas organisasi. Sebagian besar studi empiris menunjukkan bahwa kreativitas organisasi di bawah kepemimpinan transformasional memiliki efisiensi kreatif yang lebih tinggi dan melaksanakan tugasnya tanpa pengaruh manajer. Pengamatan ini ditemukan dalam studi eksperimental yang dilakukan oleh Jung (2001), Jung dan Avolio (2000) dan studi lapangan oleh Gumusluoglu dan Ilsev (2009), Shin dan Zhou(2003), yang menunjukkan bahwa karyawan dapat bekerja sendiri dan

mengambil inisiatif tanpa perlu bekerja keras. harus menunggu perintah administratif. Oleh karena itu, perilaku kreatif manajer tidak selalu mempengaruhi kreativitas organisasi yang berlangsung di perusahaan. Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan penelitian.

Menurut House dan Aditya (1997), manajer memainkan peran penting dalam mengelola berbagi pengetahuan dalam organisasi. Studi ini menyelidiki bagaimana manajer mengembangkan pengetahuan dalam organisasi. Menurut Foss dan Pederson (2002), berbagi informasi dalam organisasi sangat penting untuk mencapai hasil yang efektif dan keunggulan kompetitif. Brown dan Duguid (1991) mengatakan bahwa dalam hal ini keterampilan personel saja, seleksi keterampilan dan pelatihan pengetahuan saja tidak cukup. Namun, ia harus mempertimbangkan untuk membagikan ilmunya kepada orang lain yang membutuhkannya. Berbagi informasi dalam tim, antar kelompok, dan antar karyawan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan menggunakan sumber daya berbasis pengetahuan.

Seberapa pentingkah pengaruh kreativitas seorang manajer terhadap organisasi yang berada di bawah wewenangnya, salah satunya adalah suasana kerja internal organisasi dan pertukaran informasi secara langsung antara manajer dan bawahan? Diharapkan cara ini dapat menciptakan peluang bagi organisasi bisnis untuk mencapai kesuksesan melalui ide dan inovasi yang diterapkan oleh para pemimpin bisnis. Dengan kreatifitas manajer sendiri, manajer diharapkan mampu mengambil kesimpulan strategi bisnis apa yang harus diterapkan, salah satunya adalah bersaing dengan perusahaan lain melalui suasana kerja dan pertukaran informasi di era persaingan global yang semakin ketat ini. Berikut grafik analisis GAP terkait strategi pengelolaan yang diterapkan di Puskesmas Blora Kedungtuba untuk mendorong kreativitas dan inovasi tim:

Tabel Analisis GAP

Aspek Kepemimpinan	Situasi Saat Ini	Situasi Ideal	GAP	Rekomendasi
<i>Komunikasi Terbuka</i>	Terbatas, hanya pada rapat formal	Terbuka dan sering berinteraksi	Tinggi	Tingkatkan frekuensi komunikasi informal
<i>Delegasi dan Pemberdayaan</i>	Delegasi terbatas, peran tim kurang jelas	Delegasi efektif dengan peran yang jelas	Tinggi	Tingkatkan pendelegasian tanggung jawab
<i>Penghargaan dan Pengakuan</i>	Kurang diberikan kepada anggota tim	Penghargaan rutin dan pengakuan	Tinggi	Berikan penghargaan untuk kontribusi tim
<i>Fasilitasi Pelatihan</i>	Minim, hanya pelatihan dasar	Pelatihan lanjutan dan beragam	Tinggi	Tingkatkan pelatihan lanjutan dan spesifik
<i>Kebebasan Berinovasi</i>	Terbatas oleh aturan ketat	Diberikan ruang untuk bereksperimen	Tinggi	Berikan kebebasan berinovasi

Berikut adalah analisis gap pada aspek kepemimpinan untuk tesis "Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Inovasi dan Kinerja Tim di Puskesmas: Studi Kasus pada Puskesmas Kedungtuban Blora":

1. Komunikasi Terbuka

- Gap: Kurangnya komunikasi dua arah yang terbuka antara pemimpin dan anggota tim.
- Kondisi saat ini: Komunikasi masih cenderung bersifat top-down, dengan sedikit kesempatan bagi anggota tim untuk memberikan masukan atau ide-ide baru.
- Kondisi yang diharapkan: Komunikasi yang lebih terbuka, di mana anggota tim merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, saran, dan ide-ide inovatif.

2. Delegasi dan Pemberdayaan

- Gap: Kurangnya pendelegasian wewenang dan pemberdayaan anggota tim dalam pengambilan keputusan.

- Kondisi saat ini: Pemimpin cenderung mengambil keputusan secara sentralistik, dengan sedikit keterlibatan anggota tim.
- Kondisi yang diharapkan: Pemimpin mendelegasikan wewenang dan memberikan otonomi kepada anggota tim dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah.

3. Penghargaan dan Pengakuan

- Gap: Kurangnya sistem penghargaan dan pengakuan bagi anggota tim yang berinovasi atau berkinerja baik.
- Kondisi saat ini: Penghargaan dan pengakuan cenderung bersifat formal dan tidak konsisten.
- Kondisi yang diharapkan: Sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas, konsisten, dan bermakna bagi anggota tim yang berkontribusi dalam inovasi dan kinerja tim.

4. Fasilitasi Pelatihan

- Gap: Kurangnya fasilitasi pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi anggota tim.
- Kondisi saat ini: Pelatihan dan pengembangan keterampilan dilakukan secara sporadis dan tidak terencana dengan baik.
- Kondisi yang diharapkan: Pemimpin memfasilitasi pelatihan dan pengembangan keterampilan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi anggota tim.

5. Kebebasan Berinovasi

- Gap: Kurangnya dukungan dan kebebasan bagi anggota tim untuk berinovasi dan mengambil risiko.
- Kondisi saat ini: Anggota tim cenderung enggan mengambil risiko dan berinovasi karena takut gagal atau mendapat konsekuensi negatif.

- Kondisi yang diharapkan: Pemimpin memberikan dukungan dan lingkungan yang aman bagi anggota tim untuk berinovasi, bereksperimen, dan mengambil risiko yang terukur.

Berdasarkan analisis gap pada aspek kepemimpinan yang telah diidentifikasi, berikut adalah urutan prioritas yang disarankan untuk mengatasi gap-gap tersebut di Puskesmas Kedungtuban Blora:

1. Kebebasan Berinovasi

- Prioritas tertinggi karena menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi adalah fondasi utama untuk mendorong tim dalam menghasilkan ide-ide baru dan meningkatkan kinerja.
- Pemimpin perlu memberikan dukungan dan rasa aman bagi anggota tim untuk berinovasi, bereksperimen, dan mengambil risiko yang terukur tanpa takut gagal atau mendapat konsekuensi negatif.

2. Komunikasi Terbuka

- Prioritas kedua karena komunikasi dua arah yang terbuka adalah kunci untuk membangun kepercayaan, berbagi ide, dan mendorong keterlibatan anggota tim dalam proses inovasi dan peningkatan kinerja.
- Pemimpin perlu membangun budaya komunikasi yang lebih terbuka, di mana anggota tim merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, saran, dan ide-ide inovatif.

3. Delegasi dan Pemberdayaan

- Prioritas ketiga karena pemberdayaan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dapat meningkatkan rasa

kepemilikan, tanggung jawab, dan motivasi untuk berkontribusi dalam inovasi dan kinerja tim.

- Pemimpin perlu mendelegasikan wewenang dan memberikan otonomi yang lebih besar kepada anggota tim dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah.

4. Penghargaan dan Pengakuan

- Prioritas keempat karena sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas dan konsisten dapat memotivasi anggota tim untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja mereka.
- Pemimpin perlu membangun sistem penghargaan dan pengakuan yang bermakna bagi anggota tim yang berkontribusi dalam inovasi dan kinerja tim.

5. Fasilitasi Pelatihan

- Prioritas kelima karena pelatihan dan pengembangan keterampilan adalah aspek pendukung untuk meningkatkan kompetensi anggota tim dalam berinovasi dan meningkatkan kinerja.
- Pemimpin perlu memfasilitasi pelatihan dan pengembangan keterampilan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi anggota tim.

Meskipun semua gap penting untuk diatasi, urutan prioritas ini didasarkan pada pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, komunikasi yang terbuka, dan pemberdayaan anggota tim terlebih dahulu sebelum membangun sistem penghargaan dan pelatihan yang efektif. Namun, semua aspek ini saling terkait dan perlu ditangani secara komprehensif untuk

mencapai peningkatan yang signifikan dalam inovasi dan kinerja tim di Puskesmas Kedungtuban Blora.

Berdasarkan teori, berikut adalah analisis gap pada aspek kepemimpinan di Puskesmas Kedungtuban Blora:

1. Kebebasan Berinovasi

- Teori: Untuk mendorong inovasi, pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang aman bagi anggota tim untuk berinovasi, bereksperimen, dan mengambil risiko yang terukur tanpa takut gagal atau mendapat konsekuensi negatif.
- Kenyataan di Puskesmas Kedungtuban: Anggota tim cenderung enggan mengambil risiko dan berinovasi karena takut gagal atau mendapat konsekuensi negatif dari pemimpin atau manajemen.

2. Komunikasi Terbuka

- Teori: Komunikasi terbuka dua arah antara pemimpin dan anggota tim sangat penting agar anggota tim merasa nyaman menyampaikan pendapat, saran, dan ide-ide inovatif.
- Kenyataan di Puskesmas Kedungtuban: Komunikasi masih cenderung bersifat top-down, dengan sedikit kesempatan bagi anggota tim untuk memberikan masukan atau ide-ide baru.

3. Delegasi dan Pemberdayaan

- Teori: Pemimpin yang efektif mendelegasikan wewenang dan memberikan otonomi kepada anggota tim dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab.

- Kenyataan di Puskesmas Kedungtuban: Pemimpin cenderung mengambil keputusan secara sentralistik, dengan sedikit keterlibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan.

4. Penghargaan dan Pengakuan

- Teori: Sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas, konsisten, dan bermakna dapat memotivasi anggota tim untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja.
- Kenyataan di Puskesmas Kedungtuban: Penghargaan dan pengakuan cenderung bersifat formal dan tidak konsisten, sehingga kurang bermakna bagi anggota tim yang berkontribusi dalam inovasi dan kinerja.

5. Fasilitasi Pelatihan

- Teori: Pemimpin perlu memfasilitasi pelatihan dan pengembangan keterampilan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi anggota tim dalam berinovasi dan meningkatkan kinerja.
- Kenyataan di Puskesmas Kedungtuban: Pelatihan dan pengembangan keterampilan dilakukan secara sporadis dan tidak terencana dengan baik, sehingga kurang efektif dalam meningkatkan kompetensi anggota tim.

Dari analisis gap tersebut, terlihat bahwa terdapat kesenjangan antara kondisi ideal yang seharusnya diterapkan menurut teori dengan kenyataan yang terjadi di Puskesmas Kedungtuban Blora. Pemimpin perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk mengatasi kesenjangan ini agar dapat mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja tim secara efektif.

BAB V KESIMPULAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini mengungkapkan pentingnya peran kepemimpinan dalam mendorong inovasi dan kinerja tim di Puskesmas Kedungtuban Blora. Kepemimpinan transformasional yang efektif, didukung oleh komunikasi terbuka dan transparan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk eksperimen dan pertukaran ide. Penelitian ini juga menegaskan bahwa dukungan pelatihan dan pengembangan profesional bagi anggota tim dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk inovasi.

Studi ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menginspirasi, berkomunikasi terbuka, dan memberikan dukungan pelatihan kepada anggota tim, cenderung meningkatkan motivasi dan kreativitas mereka. Selain itu, kepemimpinan yang mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif anggota tim berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja tim dan kualitas layanan kesehatan yang diberikan.

Temuan tesis ini juga menekankan pentingnya menyediakan penghargaan dan pengakuan bagi anggota tim yang berkontribusi dalam inovasi. Budaya penghargaan ini membantu memperkuat semangat tim untuk terus berinovasi dan mencapai hasil yang lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Puskesmas Kedungtuban terus memperkuat praktik kepemimpinan yang mendukung inovasi dan kinerja tim. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan tambahan kepada pemimpin puskesmas dan membangun budaya kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Secara keseluruhan, studi ini menegaskan peran sentral kepemimpinan dalam mendorong inovasi dan kinerja tim di Puskesmas Kedungtuban Blora. Dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif, puskesmas dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan kepuasan pasien.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan dan pengakuan untuk kontribusi inovatif berperan penting dalam memotivasi anggota tim. Dengan membangun budaya eksperimen dan mengambil risiko yang terukur, Puskesmas dapat terus mendorong inovasi dan peningkatan kinerja tim. Keseluruhan temuan penelitian ini memberikan panduan berharga bagi Puskesmas Kedungtuban dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang efektif untuk mendorong inovasi dan kinerja tim, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan kepuasan pasien.

5.2. Saran

1. Saran untuk Pemimpin Puskesmas

- Membangun komunikasi terbuka dengan anggota tim dan mendengarkan masukan serta ide-ide mereka secara aktif.
- Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota tim untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi dalam berinovasi.
- Mengembangkan sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas dan bermakna bagi anggota tim yang berprestasi dan berinovasi.
- Memfasilitasi pelatihan dan pengembangan keterampilan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi anggota tim.
- Menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung bagi anggota tim untuk berinovasi, bereksperimen, dan mengambil risiko yang terukur.

2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

- Melakukan penelitian serupa di puskesmas atau fasilitas kesehatan lain untuk membandingkan dan memperkaya temuan penelitian.

- Mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi inovasi dan kinerja tim, seperti budaya organisasi, sistem reward, atau faktor lingkungan eksternal.
- Melakukan penelitian kuantitatif untuk mengukur secara objektif dampak kepemimpinan terhadap inovasi dan kinerja tim di puskesmas.
- Mengembangkan model atau kerangka kerja kepemimpinan yang efektif untuk mendorong inovasi dan kinerja tim dalam konteks pelayanan kesehatan.



DAFTAR PUSTAKA

- Iswanto, A. Y. (2021). Partisipasi masyarakat dalam penanggulangan balita stunting melalui program kegiatan gizi puskesmas kutukan di Desa Kediren Kecamatan Randublatung Blora. *Skripsi, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang*
- Chairunnisah, Nuryani, Eri Witcahyo. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Puskemas Kabupaten Jembar*, Jurnal Pustaka Kesehatan.
- Amatullah, N. A. (2019). Peran Pimpinan pada Kinerja Pegawai Puskesmas. *HIGEIA (Journal of Public Health Research and Development)*, 3(2), 202-212.
- Sulaeman, E. S., Murti, B., & Waryana, W. (2015). Peran Kepemimpinan, Modal Sosial, Akses Informasi serta Petugas dan Fasilitator Kesehatan dalam Pemberdayaan Masyarakat Bidang Kesehatan. *Kesmas*, 9(4), 353-361.
- Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., Yuwono, T., ... & Yani, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 122-145.
- Mendrofa, V. M., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(4), 1517-1524.
- Ellyana, E. (2023). *PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF, LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KETERLIBATAN KERJA PADA PUSKESMAS BANDA SAKTI KOTA LHOKSEUMAWE* (Doctoral dissertation, Universitas Malikussaleh).

- Hasim, A. N., Yakin, N., & Subki, S. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak dalam Mendorong Implementasi Aktualisasi Diri Peserta Didik (Studi Multi Situs di SMAN 1 Masbagik dan SMAN 1 Selong). *PALAPA*, 11(1), 335-346.
- Shidiq, M. A., Sariatmi, A., & Arso, S. P. (2018). Analisis Budaya Organisasi Puskesmas Sebagai Badan Layanan Umum Daerah (Blud) Di Kota Semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 6(2), 1-8.
- HIDAYAH, L. F., & Wulandari, F. (2023). *PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK TERHADAP KINERJAKARYAWAN PUSKESMAS SIDOHARJO SRAGEN* (Doctoral dissertation, UIN Surakarta).
- Shevila, H. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PUSKESMAS DI KOTA PADANG DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI* (Doctoral dissertation, Universitas Andalas).
- Kesmawan, A. P., Pramusinto, A., Kusumasari, B., & Susilastuti, D. H. (2020, March). Driving Indonesia's Public Service Innovation Through Leadership Model. In *Annual Conference of Indonesian Association for Public Administration (IAPA 2019)* (pp. 259-278). Atlantis Press.
- Yuliani, L. (2022, April). Holistic Leadership Model Heads of Puskesmas (Community Health Center) in Garut Regency, West Java Province. In *4th Social and Humanities Research Symposium (SoRes 2021)* (pp. 501-503). Atlantis Press.
- NANDAN LIMAKRISNA, N. A. N. D. A. N. (2022). 20221_Tridharma ke-2: The Model of Job Performance: Leadership, Workplace, and Motivation. *Central European Management Journal*, 30(3), 39-54.
- Suadun, J., Syarif, A., & Nugraha, A. P. (2020). AN EVALUATION OF THE HUMAN RESOURCE PERFORMANCE OF PUBLIC HEALTH SERVICE UNIT. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 6(3), 199-203.
- Astuti, J. P., & Soliha, E. (2021). The effect of quality of work life and organizational commitment on performance with moderation of organizational culture: study on public health center puskesmas in

gabus district. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(6), 89-99.

Limato, R., Tumbelaka, P., Ahmed, R., Nasir, S., Syafruddin, D., Ormel, H., ... & Kok, M. (2019). What factors do make quality improvement work in primary health care? Experiences of maternal health quality improvement teams in three Puskesmas in Indonesia. *PloS one*, 14(12), e0226804.

Adriana, F., Matondang, S., & Hendry, H. (2023). The Effect of Leadership Style, Work Motivation, and Organizational Culture on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at Puskesmas Binjai City. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 5(4), 1-23.

Abrori, I., Rizki, V. L., & Muttaqien, F. (2024, January). Human Resource Management In Improving Employee Performance Through Work Motivation, Quality Of Work Life, And Work Discipline. In *Conference on SDGs Transformation through the Creative Economy: Encouraging Innovation and Sustainability (TCEEIS 2023)* (pp. 178-183). Atlantis Press.

Suryadi, H., & Aima, M. H. (2019). The influence of organizational culture and training on organizational commitment and also its implications on the performance of health workers in puskesmas johar baru district. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(2), 148-162.