

KONSEP KEPEMIMPINAN ORGANISASI

**Kajian Empiris Terhadap Iklim
Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya
Terhadap Kinerja Pegawai**

**Dr. Peni Cahyati.SKp., M.Kes
Dudi Hartono. Ners., M.Kep**



KONSEP KEPEMPINAN ORGANISASI

**(Kajian Empiris Terhadap Iklim dan
Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap
Kinerja Pegawai)**

KONSEP KEPEMPINAN ORGANISASI

(Kajian Empiris Terhadap Iklim dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai)

Dr. Peni Cahyati.SKp., M.Kes
Dudi Hartono. Ners., M.Kep



KONSEP KEPEMPINAN ORGANISASI

(Kajian Empiris Terhadap Iklim dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai)

Penulis:

Dr. Peni Cahyati.SKp., M.Kes
Dudi Hartono. Ners., M.Kep

Editor:

Dudi Hartono. Ners., M.Kep

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Januari 2022

Hak Cipta 2021, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2021 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2021

; 14,8 x 21 cm

ISBN : -978-623-5847-67-2

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul Konsep Kepemimpinan Organisasi (Kajian Empiris Terhadap Iklim dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai) sesuai yang ditargetkan.

Buku dengan judul Konsep Kepemimpinan Organisasi (Kajian Empiris Terhadap Iklim dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai) berisikan mengenai pengaruh kepemimpinan yang dilakukan di suatu organisasi terhadap iklim dan motivasi kerja sehingga berdampak pada kinerja pegawainya. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

Tasikmalaya, Januari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
DAFTAR TABEL	V
DAFTAR GAMBAR	VI
BAB I KONSEP KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI	1
A. Konsep Kepemimpinan	1
B. Kinerja	3
 BAB II IKLIM DAN MOTIVASI KERJA	 6
A. Iklim Kerja	6
B. Motivasi Kerja	8
BAB III PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA	13
A. Pengantar	13
B. Metode Pemecahan Masalah	29
 BAB IV KERANGKA PEMIKIRAN	 33
A. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja	35
B. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi	36
C. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Pegawai	37
D. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	38
BAB V PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP IKLIM DAN MOTIVASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA	41
A. Analisa Deskriptif	41
1. Kondisi Kepemimpinan di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya	42
2. Kondisi Iklim Kerja di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya	48
3. Kondisi Motivasi Kerja di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya	53

4.	Kondisi Kinerja Pegawai di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya	58
B.	Hasil Analisis Verifikatif	63
1.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja	63
2.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi	67
3.	Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Baik Secara Simultan Maupun Parsial	70
4.	Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Secara Simultan	72
5.	Pengaruh Parsial Iklim Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Kinerja Pegawai	77
6.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja dan Motivasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai	77
7.	Pengujian Hipotesis	80
	DAFTAR PUSTAKA	93
	LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian Pendahuluan Mengenai Kinerja Pegawai	20
Tabel 2 Penelitian Pendahuluan Mengenai Motivasi	23
Tabel 3 Penelitian Pendahuluan Mengenai Iklim Kerja	25
Tabel 4 Penelitian Pendahuluan Mengenai Kepemimpinan	27
Tabel 5 Kriteria Interpretasi Nilai Rata-Rata Variabel Penelitian	42
Tabel 6 Rekapitulasi Jawaban Variabel Kepemimpinan	43
Tabel 7 Rekapitulasi Jawaban Variabel Iklim Kerja	49
Tabel 8 Rekapitulasi Jawaban Variabel Motivasi Kerja	54
Tabel 9 Rekapitulasi Jawaban Variabel Kinerja Pegawai	59
Tabel 10 Koefisien Korelasi Antar Variabel Y1, dan Y2	70
Tabel 11 Tabel Korelasi	71
Tabel 12 Besarnya Koefisien Jalur Y1 dan Y2 terhadap Z	73
Tabel 13 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Iklim Kerja (Y1)	74
Tabel 14 Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja	81
Tabel 15 Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi	83
Tabel 16 Pengujian Parsial Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	85
Tabel 17 Pengujian Parsial Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	87
Tabel 18 Uji Hipotesis Simultan Variabel Y1, Y2 Terhadap Z	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Penilaian Kinerja UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya	18
Gambar 2 Hasil Akhir Penilaian Kinerja UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya Tahun 2019	19
Gambar 3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja	64
Gambar 4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi	67
Gambar 5 Hubungan antara Variabel Iklim Kerja dan Motivasi	70
Gambar 6 Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	72
Gambar 7 Model Analisis jalur Secara Keseluruhan	78

BAB I KONSEP KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI

A. Konsep Kepemimpinan

Peran seorang pemimpin sangat penting di dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin adalah otak organisasi. Pemimpin organisasi selalu membuat keputusan, membuat rencana dasar dan menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dan gaya pemimpin dalam organisasi. Pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator dan inovator dalam organisasi untuk menentukan sasaran yang ingin dicapai.

Dalam suatu organisasi seorang pemimpin mempunyai tugas dan wewenang yang lebih dibandingkan para pegawainya, meskipun demikian kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, kondisi dan kemampuan kerja para pegawainya sehingga terjalin kerja sama yang harmonis dalam suatu organisasi.

Menurut Winardi (2004 : 36) kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha

mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin.

Dhanna (2002:42) menyatakan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi efektivitas kerja seorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sementara itu menurut Howard H. Hoyt, dalam Kartini Kartono (2005:129), bahwa : “Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.” Siagian (2002:62) menyatakan :

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi. Hal ini mungkin tidak disenangi.

Pengertian tersebut di atas mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu : pengikut atau bawahan karena kesediaan untuk menerima pengarahan dari pimpinan anggota kelompok membantu menegaskan status kepemimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan sama sifat-sifat kepemimpinan akan menjadi tidak relevan.

2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin.
3. Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dan bisa mengarahkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

B. Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu

tertentu sesuai dengan profesi dan *job description* individu yang bersangkutan.

Mangkunegara (2007 : 9), menyatakan: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya".

Pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas selama melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001 : 50), menyatakan bahwa: "Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses".

Pendapat di atas menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses pekerjaan. Widodo (2007 : 78), menyatakan mengenai kinerja: "Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan".

Pengertian tersebut terlihat bahwa sumber-sumber daya manusia, dalam hal ini tenaga kerja dipergunakan secara efisien akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Prawirosentoso (2009:2) menyatakan mengenai kinerja sebagai berikut :Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Pendapat tersebut diasumsikan, bahwa kinerja pegawai atau yang sering kita sebut sebagai kerja yang dicapai atas hasil yang direncanakan. Dengan demikian, kinerja secara ideal terwujud ketika rencana atau perencanaan yang ditentukan sebelumnya dapat berjalan secara efektif dan efisien telah sesuai dengan yang ditentukan.

Russell dalam Gomes (2003:135) mengenai pengertian kinerja atau *performance* adalah sebagai berikut “performansi adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.” Berdasarkan uraian tersebut kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai selama suatu periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

BAB II IKLIM DAN MOTIVASI KERJA

A. Iklim Kerja

Reichers dan Scheinder (dalam Aluguro, 2004) menyatakan iklim kerja diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi, ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja. Pernyataan serupa dikemukakan oleh Keith dan Davis (dalam Pramono, 2004) yang menyatakan iklim kerja menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi individu yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang yang melakukan tugas atau suatu pekerjaan. Individu dalam suatu organisasi menganggap iklim kerja merupakan sebuah atribut, dimana atribut ini digunakan dalam perwujudan bagi keberadaan mereka di dalam organisasi. Iklim kerja berada pada tingkat individu dan organisasi, disaat iklim kerja masuk pada tatanan individu, maka hal ini disebut iklim psikologikal (psychological climate) sedangkan apabila penilaian terhadap iklim tersebut telah dirasakan oleh banyak individu di dalam sebuah organisasi maka akan disebut iklim kerja

organisasional (Aluguro, 2004).

Brown dan Wallace (Melinda, 2011) menyimpulkan dua pendapat yang berkaitan tentang iklim kerja:

1. Iklim kerja merupakan sebuah perangkat yang mampu menggambarkan keadaan sebuah organisasi, membedakannya dengan yang lain dan mempengaruhi keadaan individu di dalam organisasi tersebut.
2. Kualitas lingkungan internal ternyata memiliki jangka waktu lebih lama dan membedakannya dengan yang lain. Iklim kerja berasal dari perilaku dan hal-hal yang menjadi kebiasaan di dalam organisasi, serta dirasakan pula oleh anggota organisasi.

Dessler dalam Pramono (2004) memiliki persepsi berbeda dalam menyebut istilah iklim kerja yaitu menggunakan kata kehidupan kerja. Menurutnya kualitas kehidupan kerja di masing-masing individu adalah tidak sama. Kualitas kehidupan kerja yang memadai adalah keadaan karyawan yang mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka yang penting dalam organisasi dan ini akan sangat bergantung pada perlakuan dari organisasi kepada mereka. Apakah organisasi memperlakukan mereka dengan *fair*, adil, ataupun suportif. Sementara itu kesempatan pengembangan diri, kesempatan dalam mewujudkan diri untuk menjadi orang yang mereka mampu mewujudkan, komunikasi dan hubungan saling terbuka diantara sesama

karyawan, kesempatan bagi semua karyawan untuk bersuara dan mengambil keputusan penting yang berhubungan dengan pekerjaan mereka juga menjadi pengaruh terhadap apa yang terjadi dengan lingkungan mereka hingga permasalahan lingkungan yang sehat dan aman serta kompensasi yang fair

B. Motivasi Kerja

Peranan manusia dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-masing orang itu serta disesuaikan dengan perkembangan peradaban manusia. Namun ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "*movere*" yang artinya bergerak. Menurut Winardi, (2008 : 1), istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti "menggerakkan" (*to move*). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Harold Koontz dan Heinz Weihrich, (2008 : 411) juga

mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut : *Motivation is a general term applying to the entire class of drives, desire, needs, wishes and similar forces. To say that managers motivate their subordinates is to say that they do those things which they hope will satisfy these drives and desires and induce the subordinates to act in a desired manner.* Motivasi adalah suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh klas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Untuk mengatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan mereka adalah dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan hal-hal yang mereka harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan suatu cara yang diinginkan.

Dengan demikian maka istilah motif sama artinya dengan kata-kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan lain-lain. Sarwoto (2001:167) mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :

Secara konkrit motivasi dapat diberikan batasan sebagai proses pemberian motif (penggerakkan) bekerja sebagai karyawan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi secara efisien, memberi motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan

inspirasi, semangat kerja dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik.

Hal ini sejalan dengan pendapat Winardi (2001:40) yang menyatakan bahwa :

Motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Kita sebagai manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka kita harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi.

Dihubungkan dengan artikata asal motivasi tersebut menunjukan bahwa suatu motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bersikap dan berperilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Oleh karena itu secara garis besar dapat dikatakan bahwa motivasi setidaknya mengandung tiga komponen utama yakni kebutuhan, motif dan tujuan.

Menurut Victor H. Vroom (Ndraha, 2007:147) mengemukakan bahwa:

Motivasi adalah produk tiga faktor, *Valence* (V), menunjukan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling

didambakan oleh se-seorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki *valensi* tertinggi; *Expectancy* (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*). Probability itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). *Instrumentality* (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.

Sedangkan Atkinson (dalam Zenzen, 2002:14) mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut:

Motivational strength, according to Atkinson is a function of three variables which expressed as follows; $Motivation = f(\text{motive} \times \text{expectancy} \times \text{incentive})$ the term of equation mean :

1. *Motive refers to general disposition of the individual to strive for the satisfaction of the need. It represent the urgency of the need for fulfilment.*
2. *Expectancy is the subjective calculation of the probability that a given act wills succehoped for by obtaining the goal.*
3. *Incentive is the subjective calculation of the value of the reward hoped for by obtaining the goal*

Kekuatan motivasi itu, menurut Atkinson adalah suatu fungsi dari tiga variabel yang dijelaskan sebagai berikut :

Motivasi = f (motif x pengharapan x insentif). Istilah tersebut berarti sama dengan :

1. Motif menunjukkan kecenderungan yang umum dari individu untuk mendorong pemuasan kebutuhan. Ia mewakili kepentingan tentang pemenuhan kebutuhan.
2. Pengharapan adalah kalkulasi subyektif tentang kemungkinan tindakan tertentu yang akan berhasil dalam memuaskan kebutuhan (mencapai tujuan).
3. Insentif adalah kalkulasi subyektif tentang nilai pengharapan bagi pencapaian tujuan.

Bertolak dari pendapat para ahli tersebut maka yang dimaksudkan dengan motivasi kerja adalah keseluruhan fungsi dari motif, pengharapan, insentif yang dapat menimbulkan suatu kekuatan berupa dorongan kerja bagi seseorang sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif. Sehubungan dengan itu penulis mengambil dimensi-dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja pegawai yakni : motif, pengharapan, dan insentif.

BAB III PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA

A. Pengantar

Kesehatan adalah merupakan hak dan investasi bagi semua warga negara Indonesia. Hak atas kesehatan ini dilindungi oleh konstitusi, seperti : tercantum dalam UUD 1945, Pasal 27 ayat kedua dimana tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.

Berdasar pada hal di atas, maka semua warga negara tanpa kecuali mempunyai hak yang sama dalam penghidupan, kesehatan dan pekerjaan. Penghidupan ini mengandung arti hak untuk memperoleh kebutuhan materiil, seperti : pangan, sandang dan papan yang layak dan juga kebutuhan lainnya, seperti : kesehatan, kerohanian, dan lain-lain.

Kesehatan merupakan investasi bagi masyarakat, sebab kesehatan merupakan modal dasar yang sangat diperlukan oleh segenap masyarakat untuk dapat beraktifitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga mampu menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi diri sendiri dan keluarga. Namun bila kondisi kesehatan

bermasalah bukan tidak mungkin seluruh harta dan kekayaan akan habis digunakan untuk memperoleh kesehatan tersebut.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan menyebutkan bahwa setiap orang berhak atas kesehatannya dan mempunyai hak yang sama dalam memperoleh akses atas sumber daya di bidang kesehatan. Sehingga pemerintah harus mengusahakan bidang kesehatan dengan sebaik-baiknya, yaitu : menyediakan pelayanan kesehatan yang memadai dan dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat umum.

Harus diakui bahwa kualitas kesehatan masyarakat Indonesia selama ini sebagian besar tergolong rendah, terutama pada masyarakat miskin. Mereka cenderung kurang memperhatikan kesehatan mereka, hal ini disebabkan oleh rendahnya tingkat pemahaman mereka akan pentingnya kesehatan dalam kehidupan.

Pemeliharaan dan perlindungan kesehatan sangatlah penting untuk mencapai derajat kesehatan dan kesejahteraan yang tinggi. Namun kenyataan rendahnya derajat kesehatan masyarakat disebabkan oleh ketidak mampuan mereka untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, karena mahalnya biaya kesehatan yang harus dibayar oleh masyarakat.

Tingginya tingkat kemiskinan pada kebanyakan masyarakat Indonesia, menyebabkan masyarakat tidak mampu memenuhi kebutuhan akan pelayanan kesehatan

yang tergolong masih mahal. Banyak penelitian yang menyatakan bahwa kesehatan berbanding terbalik dengan kemiskinan, dimana makin tinggi tingkat kemiskinan masyarakat, maka masalah kesehatan masyarakat akan semakin rendah.

Biaya kesehatan yang mahal menjadi kendala bagi masyarakat miskin untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang memadai. Meningkatnya biaya kesehatan bagi masyarakat yang tinggi walau saat ini ada alternatif berupa kebijakan pemerintah tentang pembiayaan yang terjangkau melalui BPJS.

Ada beberapa faktor yang berhubungan dengan biaya kesehatan yang harus ditanggung oleh masyarakat, seperti yang di kemukakan oleh Sulastomo (2004 : 42), seperti berikut :

1. Sifat layanan itu sendiri, sifat dari pada suatu layanan kesehatan adalah padat modal, padat teknologi dan padat karya sehingga modal yang harus ditanam semakin besar dan dibebankan pada biaya perawatan.
2. Bagaimana negara memandang masalah pelayanan kesehatan sebagai kebutuhan warga negaranya dan bagaimana negara menyelenggarakan dan memenuhi pelayanan kesehatan yang diperlukan.

Berdasarkan pendapat di atas usaha industri jasa kesehatan mempunyai prospek yang bagus, karena pelayanan

kesehatan tidak terpaku hanya pada pengobatan penyakit tetapi juga memberikan pelayanan untuk usaha pencegahan dan meningkatkan kesehatan. Hal ini bisa dimanfaatkan oleh pemberi jasa pelayanan kesehatan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat sebagai pemakai jasa kesehatan.

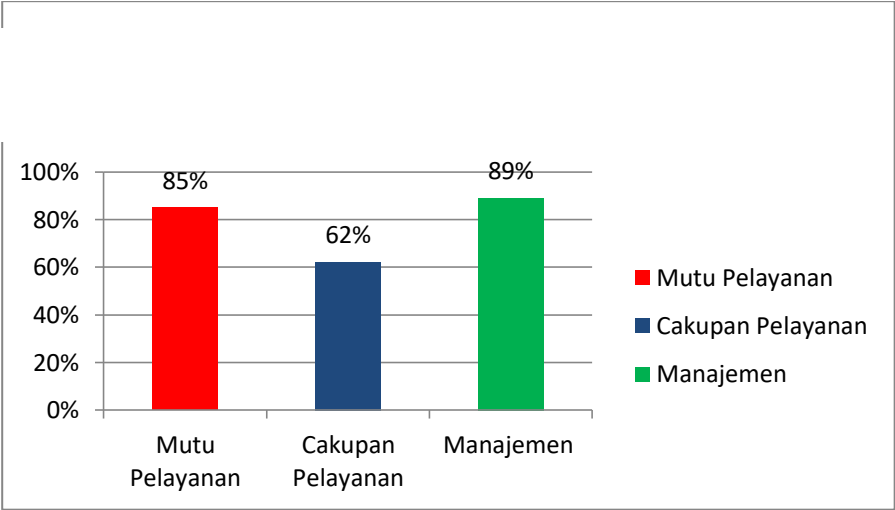
Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (PERMenkes) Nomor 75 Tahun 2014 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat menyatakan bahwa Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) sebagai salah satu jenis fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peranan penting dalam sistem kesehatan nasional, khususnya subsistem upaya kesehatan, selanjutnya Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya. Dalam Sistem Kesehatan Nasional Tahun 2012, Puskesmas adalah sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama dengan mempunyai 3 fungsi, yakni sebagai berikut : pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan, pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama dan pusat pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga.

Puskesmas dalam menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat tingkat pertama dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama dilakukan secara berkesinambungan dan terintegrasi. Upaya kesehatan masyarakat (UKM) tingkat pertama meliputi UKM esensial dan UKM pengembangan. UKM esensial harus dilaksanakan oleh puskesmas untuk mendukung pencapaian standar pelayanan minimal kabupaten/kota bidang kesehatan. Sedangkan pada Upaya kesehatan masyarakat pengembangan merupakan upaya kesehatan masyarakat yang kegiatannya memerlukan upaya yang sifatnya inovatif dan/atau bersifat ekstensifikasi dan intensifikasi pelayanan, disesuaikan dengan prioritas masalah kesehatan, kekhususan wilayah kerja dan potensi sumber daya yang tersedia di masing-masing Puskesmas. Upaya kesehatan perorangan (UKP) dalam pelaksanaannya lebih mengarah pada kuratif (pengobatan) baik dalam bentuk kegiatan rawat jalan, gawat darurat, pelayanan satu hari (*one day care*), maupun pelayanan kunjungan rumah (*home care*).

Puskesmas di Kota Tasikmalaya dengan karakteristik penduduk yang berada di perkotaan, dengan kondisi masyarakat reformasi saat ini yang menuntut pemerintah kepada pelayanan publik yang berorientasi pada mutu/kualitas pelayanan terutama dibidang kesehatan, sehingga puskesmas di Kota Tasikmalaya dituntut harus bisa

menganalisa dan memecahkan permasalahan kesehatan yang ada di wilayah kerjanya.

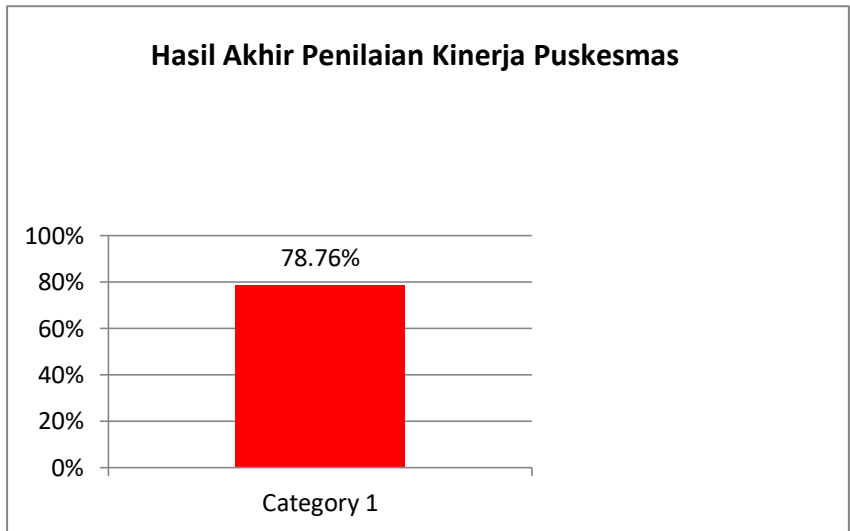
Data penilaian kinerja puskesmas ditahun 2019 dalam hal instrumen cakupan pelayanan,manajemen dan mutu pelayanan terlihat sebagai berikut:



Sumber : UPTD Puskesmas di Kota TASikmalaya, 2019

Gambar 1 Penilaian Kinerja UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya

Hasil Akhir Penilaian Kinerja UPT Puskesmas di Kota Tasikmalaya Tahun 2019 adalah :



Gambar 2 Hasil Akhir Penilaian Kinerja UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya Tahun 2019

Keterangan : Hasil Penilaian Kinerja karyawan UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya Tahun 2019 adalah 78,76% yang berarti termasuk kelompok III **Kurang**.

Kategori penilaian :

Kelompok I (Baik) : tingkat pencapaian hasil >90%

Kelompok II (Sedang) : tingkat pencapaian hasil = 81-90%

Kelompok III (kurang) : tingkat pencapaian hasil $\leq 80\%$

Berdasarkan pada Grafik 1.1 dan 1.2 di atas dapat diketahui bahwa hasil evaluasi kinerja UPT Puskesmas di Kota Tasikmalaya mendapat nilai kurang. Ini menunjukkan bahwa masih terdapat kinerja karyawan yang belum baik dimana masih terdapat penilaian kurang.

Memperhatikan hal tersebut, maka sudah sepantasnya suatu organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang baik, handal, dan mampu menjadi asset kelembagaan didalamnya, begitu pula dengan UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya yang mencoba mengelola sumber daya manusia yang ada agar sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi pada saat ini. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya, mempunyai tujuan agar kinerja para pegawai di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya dapat meningkat.

Pada umumnya kinerja pegawai pada UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal dapat dilihat pada hasil pra survey penelitian pendahuluan mengenai kinerja pegawai yang didapatkan oleh peneliti :

Tabel 1 Penelitian Pendahuluan Mengenai Kinerja Pegawai

No	Materi Pertanyaan	Setuju	Ragu – Ragu	Tidak Setuju	Total
1	Jumlah pekerjaan yang diselesaikan melebihi target	20%	15%	65%	100 %
2	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan	25%	15%	60%	100 %

3	Kemampuan sesuai dengan beban pekerjaan maupun dengan latar belakang pendidikan	40%	20%	40%	100 %
4	Terampil dalam melaksanakan pekerjaan	30%	10%	60%	100 %

Sumber : Penelitian Pendahuluan, 2019

Hasil pra survei menggambarkan bahwa kinerja pegawai di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya belum sepenuhnya baik, hal ini terlihat dari 60% responden menyatakan menyelesaikan pekerjaan kadang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan, kurang terampil dalam menyelesaikan pekerjaan sebesar 60%, dan 65% responden menyatakan jumlah pekerjaan yang diselesaikan kadang tidak melebihi target yang telah ditetapkan.

Simamora (2004:207) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai, selanjutnya Tika (2006:103) menyatakan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Karyawan harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi agar nantinya didapatkan kinerja yang baik, dalam rangka ikut serta meningkatkan mutu pelayanan kesehatan.

Motivasi kerja di sini merupakan suatu kondisi/keadaan yang mempengaruhi seseorang untuk terus meningkatkan, mengarahkan serta memelihara perilakunya yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan lingkungan kerjanya (Soeroso, 2005:201).

Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan kurangnya motivasi kerja pegawai antara lain kekurangpuasan seseorang terhadap pekerjaannya dan kurangnya insentif yang diterima. Kurangnya insentif bukan hanya masalah uang tetapi dapat disebabkan oleh kurangnya kesempatan pendidikan dan pemberian lain berupa penghargaan-penghargaan, serta dapat juga karena ruang kerja dan suasana kerja yang kurang menyenangkan.

Hal ini secara langsung akan membawa dampak terhadap kinerja perawat yang akan menghasilkan mutu layanan yang rendah (Aditama, 2004:105).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya berdasarkan dengan kepuasan kerja berkaitan dengan permasalahan dalam sistem insentif, hal ini diketahui setelah mewawancarai beberapa orang pegawai yang terdiri dari dokter dan tenaga fungsional umum mengeluh tentang masalah sistem insentif yang diterapkan Puskesmas, karena kurang memenuhi harapan mereka, seperti pemberian insentif atau tunjangan yang belum proporsional, dan beban kerja yang tinggi.

Berikut ini merupakan hasil dari penelitian pendahuluan mengenai motivasi yang didapatkan oleh peneliti :

Tabel 2 Penelitian Pendahuluan Mengenai Motivasi

No	Materi Pertanyaan	Setuju	Ragu – Ragu	Tidak Setuju	Total
1	Sistem gaji yang diterapkan sudah sesuai	25%	20%	55%	100 %
2	Sistem insentif yang diterapkan sudah sesuai	20%	15%	65%	100 %
3	Tantangan dalam pekerjaan membuat saya tidak merasa bosan dalam bekerja	23%	10%	67%	100 %
4	Saya dapat bekerja dalam satu kelompok dengan pegawai lain	50%	10%	40%	100 %
5	Saya bangga mendapat tanggung jawab dari pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya	62%	20%	18%	100 %

Sumber : Penelitian Pendahuluan, 2019

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa 67% responden menilai dalam bekerja kadang merasa bosan, karena tidak ada tantang dalam pekerjaan, 65% responden menilai bahwa sistem insentif yang diterapkan oleh UPTD

Puskesmas di Kota Tasikmalaya belum sesuai, dan 55% responden menilai sistem gaji yang diterapkan belum sesuai. Hal ini tentunya harus diperhatikan oleh pihak Puskesmas karena akan berdampak terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:169) bahwa hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non-materiil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada kantor.

Masalah-masalah tersebut menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga secara langsung hal ini akan membawa dampak terhadap kinerja para karyawan yang akan menghasilkan mutu pelayanan yang rendah. Mutu pelayanan pada sektor pemberi layanan kesehatan baik itu di rumah sakit maupun puskesmas sangat ditentukan oleh kinerja para karyawan.

Sujuk dalam Ermayanti (2011:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai

juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda beda.

Iklim kerja dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja para pegawainya atau sebaliknya iklim kerja juga akan dapat menurunkan motivasi kerja dan akhirnya akan berpengaruh juga kepada kinerja para pegawainya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berikut ini merupakan hasil dari penelitian pendahuluan mengenai iklim kerja yang didapatkan oleh peneliti :

Tabel 3 Penelitian Pendahuluan Mengenai Iklim Kerja

No	Materi Pertanyaan	Setuju	Ragu – Ragu	Tidak Setuju	Total
1	Saya merasa sering diberikan dukungan dari atasan saya	30%	10%	60%	100%
2	Puskesmas menyediakan teknologi yang canggih untuk memudahkan dalam bekerja	20%	15%	65%	100%
3	Saya merasa Puskesmas memberikan sanksi secara adil	25%	20%	55%	100%

Sumber : Penelitian Pendahuluan, 2019

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa iklim kerja di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya belum

sepenuhnya baik, terlihat dari masih adanya beberapa pegawai yang menyatakan Puskesmas kurang menyediakan teknologi yang canggih untuk memudahkan dalam bekerja sebesar 65% dan jaranganya diberikan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan sebesar 60%. Iklim kerja yang terjadi saat ini sering dikeluhkan oleh para pegawai sehingga timbul penurunan motivasi kerja para pegawai.

Masalah lain yang ditemui di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya adalah berkaitan dengan kepemimpinan, berkaitan dengan fenomena di lapangan maka kepemimpinan di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya belumlah efektif, dimana pimpinan hanya melibatkan para karyawan dalam hal-hal yang bersifat prosedural saja akan tetapi hal-hal yang bersifat teknik sama sekali tidak melibatkan bawahan sehingga seringkali keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak tepat pada sasarannya. Idealnya seorang pimpinan, dalam kondisi apapun harus melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan masalah yang terjadi pada perusahaan.

Berikut ini merupakan hasil dari penelitian pendahuluan mengenai kepemimpinan yang didapatkan oleh peneliti :

Tabel 4 Penelitian Pendahuluan Mengenai Kepemimpinan

No	Materi Pertanyaan	Setuju	Ragu – Ragu	Tidak Setuju	Total
1	Pimpinan/atasan memiliki perhatian pada hal-hal yang kecil dan mau menerima ide-ide	50%	25%	25%	100 %
2	Pimpinan senantiasa memberikan semangat kepada setiap karyawan	65%	5%	30%	100 %
3	Pimpinan /atasan memberikan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas sesuai kewenangan yang diberikan	62%	18%	20%	100 %
4	Pimpinan /atasan selalu membina, membimbing dan menasehati dengan arif dan bijaksana	20%	13%	67%	100 %
5	Pimpinan/atasan menyediakan waktu untuk berkomunikasi dengan para bawahannya	22%	20%	58%	100 %

Sumber : Penelitian Pendahuluan, 2019

Hasil pra survei menggambarkan bahwa kepemimpinan di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya belum sepenuhnya

baik, hal ini terlihat dari 67% responden menyatakan pimpinan jarang membina, membimbing dan menasehati karyawan dan 58% responden menyatakan pimpinan di UPTD Puskesmas di Kota Tasikmalaya jarang menyediakan waktu untuk berkomunikasi dengan para bawahan.

Pimpinan puskesmas seringkali tidak tegas terhadap para karyawan sehingga membuat karyawan seringkali terlambat masuk kerja,seringkali tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.Hal ini mengakibatkan hubungan antara sesama karyawan menjadi tidak nyaman, ini semua berdampak pada tugas-tugas pokok karyarwan yang tidak dikerjakan secara maksimal karena tidak ada monitoring dan evaluasi dari pimpinan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok. Kepemimpinan mempunyai fungsi utama yaitu mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para karyawan mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpinannya. Dengan perkataan lain seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya.

B. Metode Pemecahan Masalah

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran lebih jauh mengenai variabel penelitian yaitu kepemimpinan, iklim kerja, motivasi dan kinerja pegawai, kemudian menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap iklim kerja dan motivasi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai.

Metode penelitian ini menggunakan survey yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2011:7), survey yang digunakan adalah bersifat deskriptif dan verifikatif. Metode survey deskriptif adalah suatu metode penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran ciri-ciri variabel. Sesuai dengan tujuan penelitian pertama sampai keempat, penelitian ini bersifat deskriptif yaitu untuk memperoleh gambaran tentang ciri-ciri variabel yang diteliti, yaitu :

Adanya hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang bermaksud