

Studi Kualitatif: Gaya Kepemimpinan di Pelayanan Kesehatan Primer Kota Yogyakarta

Ahmad Ahid Mudayana^{1*}, Siti Kurnia Widi Hastuti², Fiina Ilhami Salsabila³

^{1,2,3}Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Ahmad Dahlan

*Email: ahid.mudayana@ikm.uad.ac.id

*Penulis korespondensi: Jl. Prof. DR. Soepomo Sh, Warungboto, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, DIY

INFO ARTIKEL

Riwayat Naskah

Dikirim (31 Juli 2024)
Direvisi (26 Agustus 2024)
Diterima (31 Januari 2025)

Kata Kunci :

**Kepemimpinan
Pemimpin
Healthcare**

ABSTRAK

Kepemimpinan memiliki peran strategis bagi institusi pelayanan kesehatan termasuk di Puskesmas sebagai pelayanan kesehatan tingkat pertama. Perlu peran penting kepala Puskesmas yang dinilai mampu untuk menghadapi hambatan dan tantangan dalam mempertahankan kualitas pelayanan pada masyarakat. Kualitas pelayanan tersebut dibuktikan dengan sudah terlaksananya reakreditasi 18 Puskesmas yang ada di Kota Yogyakarta. Inovasi perlu terus dilakukan dan dikembangkan sebagai upaya untuk memperkuat kualitas pelayanan. Perlu gaya kepemimpinan yang tepat agar semua hal tersebut bisa dilakukan dengan baik. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Puskesmas. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subyek penelitian ini adalah 7 kepala Puskesmas di Kota Yogyakarta. Data diambil melalui *focus group discussion* dan wawancara mendalam. Keabsahan data menggunakan Teknik triangulasi sumber yaitu membandingkan keterangan dari berbagai narasumber penelitian. Hasil penelitian didapatkan bahwa sebagian besar kepala puskesmas menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dengan ciri khasnya masing-masing. Sebagian besar kepala puskesmas juga dapat menjelaskan kepemimpinan yang ideal yaitu dapat menempatkan diri, memotivasi karyawannya, melakukan komunikasi intens, dapat mengakomodir karyawannya, dan bijak dalam setiap keputusannya, selain itu juga perlu seorang kepala puskesmas memiliki kompetensi khusus dalam menjalankan kepemimpinannya. Pada hasil penelitian juga dapat menjelaskan pendistribusian pekerjaan pada setiap karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan tidak mengesampingkan tupoksi yang ada. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa setiap kepala puskesmas telah menerapkan gaya kepemimpinannya masing-masing dengan baik dan terstruktur dan dalam setiap penyelesaian masalah sebagian besar melakukan pendekatan secara personal dan komunikasi yang baik serta memberikan motivasi untuk mengembalikan semangat bekerja pada setiap karyawan.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Keterlibatan kepemimpinan menjadi kunci untuk mewujudkan pelayanan Kesehatan yang unggul (1). Maka penting bagi seorang pemimpin di pelayanan kesehatan untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Ketepatan gaya kepemimpinan yang digunakan akan mempengaruhi hasil kepemimpinan yang dilakukan.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang biasa digunakan pada kepemimpinan di pelayanan kesehatan baik di rumah sakit maupun pelayanan kesehatan primer. Gaya kepemimpinan tersebut antara lain gaya kepemimpinan autentik, gaya kepemimpinan transformasioanl, gaya kepemimpinan transaksional. Penting bagi seorang pemimpin untuk mempelajari berbagai gaya kepemimpinan sebagai bagian dari pengembangan kepemimpinan (2). Gaya kepemimpinan autentik perlu dipelajari oleh pemimpin di pelayanan kesehatan. Kepemimpinan autentik memiliki dasar yang kuat pada nilai-nilai kemanusiaan yang menjadi inti pada pelayanan kesehatan (3). Gaya kepemimpinan ini juga meningkatkan rasa saling percaya antara pemimpin dengan staf (4).

Kepemimpinan transformasional baik untuk dikembangkan di instansi pelayanan kesehatan. Kepemimpinan tersebut dianggap ideal karena merupakan contoh baik bekerja secara tim (5). Kompleksitas dalam kepemimpinan di pelayanan kesehatan tidak banyak diperhatikan (6). Kepemimpinan yang kurang maksimal tentu juga berdampak pada akreditasi institusi salah satunya Puskesmas. Peran pemimpin sangat dibutuhkan bagi Puskesmas dalam menghadapi akreditasi. Masih ada berbagai tantangan yang dihadapi Puskesmas dalam mempersiapkan akreditasi (7).

Puskesmas di Kota Yogyakarta saat ini berjumlah 18 Puskesmas. Pada Tahun 2023 seluruh Puskesmas sudah melakukan reakreditasi yang sebelumnya tertunda karena fokus pada penanganan pandemi Covid-19. Sudah terakreditasinya Puskesmas membuktikan jaminan mutu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Untuk mempertahankan mutu pelayanan yang berkualitas dimasa yang akan datang, setiap Puskesmas akan menghadapi tantangan dan hambatan. Hal ini diperlukan manajemen Puskesmas yang baik yang dipimpin oleh kepala Puskesmas sehingga dapat mengatasi hambatan dan tantangan yang akan dihadapi kedepannya. Keseluruhan tantangan dan hambatan perlu direspon dengan tata kelola organisasi yang baik dan benar. Salah satu komponen pentingnya yaitu kepala Puskesmas yang dinilai mampu bersama dengan seluruh pihak dalam menyelesaikan masalah dan menjawab tantangan yang terjadi (8).

Puskesmas sebagai pelayanan kesehatan tingkat pertama dalam menjalankan fungsinya yaitu promotive, preventif, kuratif maupun rehabilitatif tentunya memerlukan kerjasama lintas sektor maupun inovasi. Banyak inovasi-inovasi yang sudah dilakukan oleh Puskesmas di Kota Yogyakarta mulai dari inovasi produk pelayanan, inovasi proses pelayanan sampai inovasi kebijakan pelayanan. Inovasi-inovasi yang sudah ada perlu terus dilakukan pengembangan sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga dengan baik. Pembangunan dan pengembangan inovasi pelayanan publik perlu terus dilakukan sebagai upaya memperkuat peningkatan kualitas pelayanan *public* (9).

Dari permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan menganalisa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas Kota Yogyakarta. Gaya kepemimpinan ini sangat penting untuk diteliti karena belum banyak penelitian dilakukan untuk meneliti hal tersebut di pelayanan kesehatan primer seperti Puskesmas. Ada beberapa penelitian serupa terkait kepemimpinan. Hasil dari penelitian tersebut bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (10–14), penilaian status akreditasi (15). Penelitian tersebut merupakan

penelitian kuantitatif sehingga tidak bisa mendalami gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala Puskesmas. Penelitian ini sangat penting dilakukan untuk memahami gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan oleh kepala Puskesmas. Melalui studi kualitatif dapat diketahui model kepemimpinan apa yang tepat diterapkan. Selain itu, gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam proses kepemimpinan di Puskesmas. Skema penelitian yang diambil yaitu penelitian dasar dengan TKT 3. Skema ini diambil karena peneliti akan menganalisa gaya kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini.

METODE

Penelitian ini merupakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Desain penelitian ini untuk mendalami secara kualitatif data yang didapatkan melalui wawancara mendalam. Populasi pada penelitian ini adalah kepala Puskesmas di Kota Yogyakarta. Subyek penelitian ini yaitu 7 Kepala Puskesmas di Kota Yogyakarta dengan kriteria tertentu. Kriteria tersebut yaitu sudah menjadi kepala Puskesmas minimal 2 tahun, tidak sedang cuti pada saat penelitian dilakukan, jika menjabat kurang dari 2 tahun setidaknya pernah berpengalaman sebagai kepala Puskesmas ditempat kerja sebelumnya. Instrumen utama yang digunakan pada penelitian ini dibuat oleh peneliti sendiri dengan dibantu menggunakan pedoman wawancara. Data didapatkan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara mendalam. Pada pengumpulan data ini peneliti utama dibantu oleh anggota penelitian.

HASIL

1. Proses kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan dapat definisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, termasuk proses memfasilitasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Hasil wawancara dengan tujuh kepala puskesmas di Kota Yogyakarta, masing masing kepala puskesmas menunjukkan proses kepemimpinan yang berbeda beda yang terangkum pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Proses Kepemimpinan Kepala Puskesmas di Kota Yogyakarta

No	Informan	Proses Kepemimpinan
1	Informan A	Figur pemimpin penting dan seorang pemimpin harus selalu membimbing dan memberi tahu visi, misi dan tujuan organisasi.
2	Informan B	Seorang pemimpin harus memiliki komitmen mengayomi semua staff, serta senantiasa menjalin komunikasi, koordinasi, dan selalu memotivasi staff. Menerapkan prinsip keterbukaan dan menerima kritikan, masukan dan saran untuk kemajuan bersama.
3	Informan C	Seorang pemimpin harus mampu merangkul seluruh karyawan, saling memahami karakter masing masing
4	Informan D	Menganggap staf puskesmas seperti teman, jadi bukan cuma memerintah, tapi juga merangkul, mendukung dan membantu

No	Informan	Proses Kepemimpinan
		melaksanakan program puskesmas, menjadikan puskesmas sebagai rumah kedua dan jangan sampai terjadi konflik.
5	Informan E	Pemimpin puskesmas harus ada koordinasi, koordinasi tidak ahanya dengan bawahan tetapi juga dengan dinas kesehatan. Koordinasi dilakukan antar unit melalui rapat bulanan dan apel pagi. Masing masing unit ada ada koordinator jika ada yang <i>urgent</i> maka bisa melalui koordinator unit.
6	Informan F	Pemimpin harus mengajak bicara dan diskusi semua staf puskesmas, dari diskusi akan muncul hal-hal yang menjadi pertimbangan ketika mengambil keputusan. Pengambilan keputusan tetap oleh kepala puskesmas, tetapi aspirasi dari semua staf dan stakeholder di wilayah kerja puskesmas.
7	Informan G	Pemimpin adalah orang yang dituakan, jadi seorang pemimpin mengajarkan manajemen, mulai dari pengorganisasian, pendelegasian, membentuk tim yang bisa bergerak dalam sistem. Selain itu koordinasi juga penting, koordinasi dapat dilakukan melalui apel pagi, untuk koordinasi pekerjaan ataupun menyelesaikan permasalahan di unit kerja.

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan puskesmas mencakup perhatian pada tujuan bersama. Secara umum, pemimpin dan pengikut memiliki tujuan yang sama. Perhatian pada tujuan bersama menekankan perlunya pemimpin untuk bekerja dengan staf atau bawahannya dalam mencapai tujuan puskesmas yang dipilih. Menekankan pada hubungan koordinasi dan komunikasi, melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, serta pemberian motivasi pada bawahan atau staf di Puskemas, hal tersebut didukung dengan kutipan wawancara dengan informan B sebagai berikut:

“Saya selalu berkomitme, komitmen saya di dalam mengayomi teman-teman atau staff yang ada di sini. Kemudian kami selalu menjalin komunikasi, koordinasi. Kemudian kami selalu merangkul teman-teman ketika itu ada suatu hal yang harus kita bahas, kemudian kami selalu memotivasi teman-teman agar di dalam melaksanakan ketugasan, baik di dalam gedung maupun luar gedung itu selalu penuh dengan semangat. Kemudian, apa namanya, saya itu menerapkan keterbukaan, jadi saya itu menerima kritikan, masukan, saran demi untuk kemajuan bersama”. (Informan B)

“Saya mungkin lebih ke mengajak bicara dan diskusi dengan semua teman-teman yang ada di Puskesmas nah kemudian dari diskusi itu akan muncul suatu sari-sari, yang menjadi pertimbangan maksudnya untuk mengambil keputusan”. (Informan F)

Kepemimpinan adalah proses yang mirip dengan manajemen dalam banyak hal. Kepemimpinan melibatkan pengaruh, seperti halnya manajemen. Kepemimpinan terdapat proses manajemen yang meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pendelegasian, monitoring dan evaluasi. Kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan yang efektif, dan begitu juga manajemen. Kepemimpinan profesional kesehatan yang efektif

sangat penting untuk memperkuat kualitas dan integrasi pelayanan kesehatan dan kepemimpinan yang efektif juga tergantung pada pendekatan atau gaya kepemimpinan yang diterapkan. Proses kepemimpinan tersebut telah diterapkan oleh kepala puskesmas di Kota Yogyakarta, berikut adalah kutipan wawancara dengan informan G, yang mendukung pernyataan diatas:

“Dalam menjalani kepemimpinan ini, jadi kita mengajari manajemen (manajerial) dimulai dari pengorganisasian, pendelegasian, kemudian kita membentuk tim. Setiap pagi kami ada apel pagi, koordinasi (siapa yang pagi ini keluar, siapa yang pagi ini ada permasalahan di unit kerja, siapa yang ada kasus jadi tahu ada kasus atau masalah hari ini apa melalui apel pagi)”. (Informan G)

“Kalau menurutku, kita bisa mengkombine beberapa gaya kepemimpinan disesuaikan dengan sumber daya yang ada. Baik SDM-nya, maupun sumber daya dananya, dan sarana dan prasarananya. Bisa dikombinasikan sesuai yang dimiliki. Jadi, optimalisasi potensi. Yang memang bisa dengan kayak transformasional, ya transformasional. Kalau memang harus autentik, ya autentik. Ada juga mungkin ada orang yang harus dengan transaksional. Ada yang memang perlu dengan sedikit imbalan”. (Informan A)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap kepala puskesmas memiliki gaya kepemimpinan yang sudah tersistem dengan baik sesuai dengan kondisi atau kebutuhan puskesmas, sehingga setiap target yang atau tujuan yang ingin dicapai disesuaikan dengan dengan sistem diorganisasi dan juga gaya kepemimpinan.

2. Kepemimpinan ideal

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen dan merupakan kunci keberhasilan organisasi puskesmas dalam mencapai visi, misi, dan tujuan. Gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi berpengaruh pada peningkatan kinerja para staf puskesmas. Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang baik dan ideal, akan meningkatkan kinerja pegawai. Gambaran kepemimpinan yang ideal menurut kepala puskesmas di Kota Yogyakarta ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Kepemimpinan Ideal Kepala Puskesmas di Kota Yogyakarta

No	Informan	Kepemimpinan Ideal
1	Informan A	Kepemimpinan ideal yang bisa mengkombinasikan semua gaya kepemimpinan, dan memanfaatkan ataupun menyesuaikan dan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.
2	Informan B	Kepemimpinan ideal yang memiliki niat yang baik dan mampu membangun komunikasi dan koordinasi yang baik.
3	Informan C	Kepemimpinan ideal itu yang tidak otoriter, penerapan aturan disesuaikan dengan situasi dan kondisi.
4	Informan D	Kepemimpinan ideal yang dapat menyeimbangkan antara intruksi dan juga masukan dari stafnya, serta bukan yang otoriter
5	Informan E	Pemimpin yang paham semua aturan, dan yang mau belajar.

No	Informan	Kepemimpinan Ideal
6	Informan F	Pemimpin yang dapat mengakomodasi kepentingan orang-orang yang dipimpinnya dan dalam membuat keputusan mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang sudah ada serta mempertimbangkan aspirasi staf lainnya.
7	Informan G	Pemimpin yang disukai oleh seluruh karyawannya, di hormati bukan ditakuti, serta yang memiliki visi, misi.

Hasil penelitian terkait kepemimpinan yang ideal menunjukkan dari tujuh responden/kepala puskesmas di Kota Yogyakarta memiliki pandangan yang berbeda beda tergantung pada konteks dan situasi puskesmas. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemimpin ideal menurut kepala puskesmas di Kota Yogyakarta memiliki karakteristik: pemimpin yang dapat mengkombinasikan semua gaya kepemimpinan, pemimpin yang mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal, pemimpin yang memiliki niat yang baik, pemimpin yang mampu melakukan komunikasi dan koordinasi, pemimpin yang mampu mengakomodasi aspirasi stafnya, pemimpin yang memahami aturan dan memiliki visi. Hal tersebut didukung dengan ketipan wawancara sebagai berikut:

“Kepemimpinan ideal ya itu tadi, yang pertama kita punya komitmen dulu dengan niat yang baik gitu ya. Kemudian yang kedua adalah selalu membangun komunikasi. Jadi kalau saya itu lebih ke komunikasi dan koordinasi, bagaimana suatu masalah itu akan terpecahkan tanpa ada komunikasi dan pasti hal yang pertama kita lakukan itu berkomitmen dulu kemudian kita menjalin komunikasi dengan semua staff disini itu kunci yang utama ya komunikasi dan komitmen. Hal ini luas ya tapi maknanya sangat dalam dan itu pasti akan dijalankan oleh seorang pimpinan seperti sebuah syarat”. (Informan B)

“Pemimpin yang ideal itu ya pemimpin yang bisa mengakomodir kemudian bisa menyerap apa yang diinginkan oleh orang-orang yang dipimpinnya, kemudian bisa mengakomodir kepentingan dari masyarakat yang dipimpinnya tanpa melupakan yaitu kebijakan-kebijakan atau keputusan-keputusan yang dilakukan di atasnya ya jadi seorang pemimpin harus bisa menempatkan di mana keputusan yang diambil itu adalah satu yang berdasarkan batasan kebijakan di atasnya itu satu yang jadi harus tahu bahwa keputusan yang diambil itu ada baik buruknya jadi karena itu harus mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang sudah ada atau kebijakan pemimpin di atas kita.” (informan F)

3. Kompetensi pemimpin

Kompetensi pemimpin adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kompetensi pemimpin biasanya berkaitan dengan kemampuan aktivitas manajerial, termasuk motif, keterampilan, pengetahuan, citra diri dan beberapa perilaku tertentu yang mendukung kepemimpinannya. Hasil penelitian gambaran kompetensi kepala puskesmas di Kota Yogyakarta dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Gambaran Kompetensi Kepala Puskesmas di Kota Yogyakarta

No	Informan	Kompetensi Kepala Puskesmas
1	Informan A	Kompetensi utama yang harus dimiliki pemimpin puskesmas yaitu yang mampu memahami orang lain terutama stafnya.
2	Informan B	Sebagai pemimpin maka kompetensi terkait manajerial yang harus dimiliki, selain itu sebagai kepala puskesmas harus memenuhi syarat dari sisi golongan, kepangkatan dan juga tingkat pendidikan dan pelatihan.
3	Informan C	Kompetensi terkait kepemimpinan dan ketegasan, serta kemampuan menggunakan hati nurani.
4	Informan D	Kompetensi yang terpenting adalah terkait kepemimpinan, kemudian kemampuan pengorganisasian.
5	Informan E	Kompetensi yang harus dimiliki pertama harus sesuai dengan pendidikan dan pelatihan yang mendukung, selain itu pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
6	Informan F	Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala puskesmas yaitu pertama kemampuan manajerial (dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan), kedua kemampuan teknis dalam memimpin puskesmas, ketiga kemampuan mengadopsi budaya, keempat memiliki kemauan dan tekad untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
7	Informan G	Pemimpin harus memiliki kemampuan leadership, mampu bertanggung jawab terhadap organisasinya, memiliki kemampuan manajerial dan mampu mendelegasikan tugas yang tepat.

Tabel 3 menunjukkan kompetensi/kemampuan yang dimiliki oleh seorang kepala puskesmas meliputi: kemampuan memahami orang lain, kemampuan manajerial, kompetensi secara jabatan dan juga pendidikan, kemampuan kepemimpinan, kemampuan manajerial, kemampuan menciptakan lingkungan yang kondusif, kemampuan mengadopsi budaya, memiliki kemauan dan tekad untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan kutipan wawancara berikut:

“Kompetensi itu terdiri dari macam-macam misal terkait golongan atau pangkat itu minimal itu III/C. Kemudian tingkat pendidikan minimal S1 atau profesi bisa dokter. Kemudian pelatihan-pelatihan atau diklat yang harus diikuti dan kompetensi yang pertama harus mengikuti pelatihan manajemen puskesmas itu wajib. Kemudian pelatihan manajemen mutu, kemudian kan kita fungsional jadi kita juga harus punya background pelatihan fungsional”.(Informan B)

“Pemimpin itu harus bisa menempatkan bahwa apa yang di ia putuskan tidak harus populer karena apa pemimpin adalah membawa sesuatu organisasi yang sesuai dengan visi dan misi dan keputusan seorang pemimpin tidak harus populer jadi seorang pemimpin itu tidak harus disukai, Seorang pemimpin harus punya suatu pandangan yang konsisten yang tegas terhadap aturan yang ditetapkan di atas kemudian konsisten untuk melaksanakan walaupun tidak populer tidak harus disukai karena itu merupakan sebuah aturan tapi bukan berarti semua aturan tidak bisa kita komunikasikan. Kita kan perlu mengkomunikasikan supaya apa, supaya masyarakat atau karyawan bisa memahami sehingga dia bisa memahami dan bisa

menerima kalau dia bisa menerima artinya dia bisa suka, tapi bukan berarti kita ngikut apa yang disukai dari karyawan". (Informan F).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman kepala puskesmas di Kota Yogyakarta terhadap kompetensi yang harus dimiliki masih sangat beragam dan masih parsial, belum menunjukkan kompetensi secara komprehensif yang harus dimiliki sebagai kepala puskesmas

4. Problem solving

Seorang pemimpin di puskesmas harus memiliki kemampuan memecahkan setiap masalah atau persoalan yang muncul (*leadership problem solving*). Seorang Pemimpin yang baik tentu tidak akan lari dari masalah masalah yang datang akan tetapi dia akan berusaha untuk memecahkan masalah tersebut (*solve the problem*). Cara kepala puskesmas di Kota Yogyakarta dalam mengatasi masalah atau kendala di jelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. Gambaran Cara Menyelesaikan Masalah oleh Kepala Puskesmas di Kota Yogyakarta

No	Informan	Gambaran Pemecahan Masalah oleh Kepala Puskesmas
1	Informan A	Memanggil staf yang bermasalah satu persatu kemudian dilanjutkan duduk bareng untuk menyelesaikan diskusi menyelesaikan permasalahan.
2	Informan B	Mengajak bicara dan berkomunikasi, serta sebagai kepala puskesmas harus mampu menjadi mediator jika ada staf yang berkonflik, selain itu harus duduk bersama mencari solusi bersama-sama.
3	Informan C	Mendiskusikan dengan kepala tata usaha mulai dari masalah SDM, keuangan dan kegiatan atau program, kemudian dilanjutkan dengan penyelesaian secara bersama-sama dengan seluruh staf.
4	Informan D	Harus mampu menjadi mediator, belajar dari kendala-kendala ataupun permasalahan sebelumnya. Jika ada masalah pada staf bisa juga dengan pendekatan secara personal dan diskusi dengan teman-teman ataupun staf lainnya dalam menyelesaikan permasalahan.
5	Informan E	Pemecahan masalah tergantung bentuk dan lingkup masalahnya jika masalah bersama maka bisa dirembug bareng dan jika masalahnya personal maka diskusikan dengan staf yang bersangkutan.
6	Informan F	Untuk mengatasi masalah-masalah di puskesmas yang terpenting adalah menyamakan visi, ketika ada konflik maka dapat diselesaikan dengan mekanisme organisasi misal dengan apel pagi dan loka karya mini setiap bulan.
7	Informan G	Permasalahan di bahas misalnya saat apel pagi, kejelasan pembagian tugas, jika ada masalah diselesaikan bersama, masalah internal dapat diselesaikan oleh bagian tata usaha.

Tantangan setiap organisasi tentunya ada, setiap Puskesmas juga memiliki permasalahan yang berbeda-beda dengan cara penyelesaian yang berbeda-beda pada setiap

pimpinannya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan sebagian besar kepala puskesmas menyelesaikan permasalahan dimulai dari hal yang mendasar yaitu pendekatan secara personal dan pengkajian permasalahan yang ada terlebih dahulu serta tetap dilakukan komunikasi dan koordinasi secara berkala. Hal tersebut diperkuat dengan kutipan wawancara sebagai berikut:

“Banyak ya kendala, kadang ada yang tidak saya mau punya kebijakan kadang ada yang belum menerima kebijakan tersebut pasti itu ada pro ada kontra, tapi bagaimana kita itu tadi saya bilang komunikasi lagi kita rangkul kita jelaskan maksudnya kebijakan ini seperti ini nah ini menjadi tanggung jawab pimpinan atau lainnya. Kita tidak boleh subyektif tapi kita harus objektif jadi melihat teman-teman ini harus dengan kaca mata yang sama. Jadi memang disini kita harus bisa sama dalam memandang dari sudut pandang teman-teman itu dan kita harus memperlakukan hal yang sama sehingga itu tadi kita bisa jadi satu mewujudkan kinerja dan mutu puskesmas yang lebih baik lagi serta terus belajar (Informan B)

“Harus memahami tugas. Kemudian optimalisasi potensi diri. Terus menanamkan rasa teposliro dan keluargaan. Dan yang paling penting, saya selalu menekankan ke karyawan kerja itu yang penting nyaman. Nah, itu yang saya yakin itu untuk menciptakan kondisi yang baik dikerjakan, anggap kerja itu refreshing. Sehingga senang.” (informan A)

“Saya sih berusaha supaya tidak ada kelompok atau circle. Jangan sampe ada grouping-grouping. Jadi semua nya harus akur kan kalau ada grouping-grouping nanti kalau ada masalah di A jadi lawannya group B.” (informan E)

Kemampuan kepala puskesmas untuk mengatasi kendala atau masalah di organisasi puskesmas sangat penting untuk memastikan operasional puskesmas, hari hasil kutipan wawancara tersebut diatas yang penting yang harus senantiasa dilakukan jika terjadi masalah adalah komunikasi, dapat memberikan apresiasi pada bawahannya, dan selalu memahami tugas yang disampaikan.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan merupakan salah satu penentu utama yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi. Pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan (16). Gaya kepemimpinan adalah cara orang diarahkan dan dimotivasi oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan puskesmas mencakup perhatian pada tujuan bersama. Secara umum, pemimpin dan pengikut memiliki tujuan yang sama. Perhatian pada tujuan bersama menekankan perlunya pemimpin untuk bekerja dengan staf atau bawahannya dalam mencapai tujuan puskesmas yang dipilih. Menekankan pada hubungan koordinasi dan komunikasi, melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, serta pemberian motivasi pada bawahan atau staf di Puskemas,

Berdasarkan proses kepemimpinan maka gaya kepemimpinan kepala puskesmas di Kota Yogyakarta adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan melalui proses peningkatan aspirasi, inspirasi dan motivasi, memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan dan mentransformasikan perubahan luar biasa menjadi sebuah organisasi sehingga anggota yang terkoordinir menumbuhkan rasa kepercayaan yang tinggi yang mampu mendorong pembangunan. tim yang solid dan berkontribusi

lebih pada kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (17). Pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional memberikan ketertarikan tersendiri dalam kemampuannya mewujudkan perilaku kerja inovatif (18).

Selain faktor kepemimpinan unsur penting dalam peningkatan kinerja dalam organisasi adalah koordinasi yang tepat kepada setiap sumber-sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif. Keefektifan komunikasi organisasi sangat penting bagi prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya, karena komunikasi dalam suatu organisasi merupakan komunikasi yang mengalirkan informasi dari berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya (9).

Kepemimpinan yang ideal berdasarkan tujuh responden/kepala puskesmas di Kota Yogyakarta memiliki pandangan yang berbeda beda tergantung pada konteks dan situasi puskesmas. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemimpin ideal menurut kepala puskesmas di Kota Yogyakarta memiliki karakteristik: pemimpin yang dapat mengkombinasikan semua gaya kepemimpinan, pemimpin yang mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal, pemimpin yang memiliki niat yang baik, pemimpin yang mampu melakukan komunikasi dan koordinasi, pemimpin yang mampu mengakomodasi aspirasi stafnya, pemimpin yang memahami aturan dan memiliki visi. Kepemimpinan yang ideal sedikitnya mempunyai delapan karakter, yaitu: jujur, cerdas, bertanggung jawab, visioiner, adil, disiplin perilaku, inisiatif dan, lugas (16). Kepemimpinan yang efektif pada zaman sekarang ini tidak hanya menitikberatkan kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, namun juga kemampuan yang berorientasi kepada hubungan manusia yaitu memotivasi, bekerjasama dan mampu mensejahterakan anggotanya (19).

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi, pimpinan bertugas untuk mengawasi serta mengontrol jalannya suatu organisasi. Sehingga peran pemimpin di lingkungan organisasi sangat vital serta memastikan organisasi berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang ditargetkan. Penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja (12).

Kompetensi/kemampuan yang dimiliki oleh seorang kepala puskesmas meliputi: kemampuan memahami orang lain, kemampuan manajerial, kompetensi secara jabatan dan juga pendidikan, kemampuan kepemimpinan, kemampuan manajerial, kemampuan menciptakan lingkungan yang kondusif, kemampuan mengadopsi budaya, memiliki kemauan dan tekad untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Faktor penting untuk mengantarkan organisasi mencapai tujuan adalah kompetensi pemimpin. Kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin di sektor public minimal memiliki tujuh kompetensi, yaitu: kompetensi manage diri sendiri, kompetensi manage komunikasi, kompetensi manage kemajemukan, kompetensi manage etika, kompetensi manage tim, kompetensi manage keragaman budaya, dan kompetensi manage perubahan (20). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman kepala puskesmas di Kota

Yogyakarta terhadap kompetensi yang harus dimiliki masih sangat beragam dan masih parsial, belum menunjukkan kompetensi secara komprehensif yang harus dimiliki sebagai kepala puskesmas.

Tantangan setiap organisasi tentunya ada, setiap Puskesmas juga memiliki permasalahan yang berbeda-beda dengan cara penyelesaian yang berbeda-beda pada setiap pimpinannya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan sebagian besar kepala puskesmas menyelesaikan permasalahan dimulai dari hal yang mendasar yaitu pendekatan secara personal dan pengkajian permasalahan suatu organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Rasa tanggung jawab seorang pemimpin merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang ideal. Namun yang tidak kalah pentingnya, seorang pemimpin harus cerdas, agar selalu dapat memilih dan memecahkan suatu masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya. hal yang ada terlebih dahulu serta tetap dilakukan komunikasi dan koordinasi secara berkala(16).

Kehadiran konflik dalam organisasi merupakan suatu hal yang wajar. Karena kualitas organisasi dikatakan baik apabila mampu menyelesaikan masalah yang hadir. Demikian pula pemimpin, yang mana memiliki kedudukan tertinggi dan berwenang penuh dalam mengarahkan anggota di dalam organisasi. Selain itu seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan dalam manajemen konflik, yang mana dapat melihat kondisi dan latar belakang konflik, penyebab konflik, dan cara penyelesaian konflik. Manajemen konflik merupakan upaya penyelesaian dan pengendalian konflik, yang dalam penanganannya membutuhkan keterampilan tertentu (21). Kepemimpinan adaptif mengarahkan orang lain untuk mengatasi masalah yang dihadapi tanpa ada paksaan dari manajer tingkat atas, gaya kepemimpinan yang fleksibel membuat para karyawan mudah beradaptasi dengan cepatnya perubahan yang terjadi di era digital sekarang (22). Kepemimpinan adalah tentang kepemimpinan dalam situasi dan konteks yang terus berubah. Sudah saatnya kita memandang kepemimpinan sebagai proses pembelajaran seumur hidup di mana para pemimpin mengeksplorasi dan mengembangkan keterampilan dan perangkat baru yang mereka butuhkan untuk mengatasi situasi yang terus berubah (23).

KESIMPULAN

Proses kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala puskesmas di kota Yogyakarta adalah gaya transformasional. Kepala puskesmas sudah memahami konsep pemimpin ideal, pemimpin ideal menurut kepala puskesmas di Kota Yogyakarta memiliki karakteristik: pemimpin yang dapat mengkombinasikan semua gaya kepemimpinan, pemimpin yang mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal, pemimpin yang memiliki niat yang baik, pemimpin yang mampu melakukan komunikasi dan koordinasi. Kepala puskesmas belum sepenuhnya memahami kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala puskesmas.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adair KC, Levoy E, Tawfik DS, Palassof S, Profit J, Frankel A, et al. *Assessing Leadership*

- Behavior in Health Care: Introducing the Local Leadership Scale of the SCORE Survey. *Jt Comm J Qual Patient Saf.* 2023;49(3):166–73.
2. Johnson SL. Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *J Nucl Med Technol.* 2019 Sep;47(3):181–8.
 3. Puni A, Hilton SK. Dimensions of authentic leadership and patient care quality. *Leadersh Heal Serv.* 2020;33(4):365–83.
 4. Baek H, Han K, Ryu E. Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *J Nurs Manag.* 2019;27(8):1655–63.
 5. Manoppo VP. Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM J.* 2020;32(6):1395–412.
 6. Belrhiti Z, Giralt AN, Marchal B. Complex leadership in healthcare: A scoping review. *Int J Heal Policy Manag [Internet].* 2018;7(12):1073–84. Available from: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.75>
 7. Mawarni D, Puspitasari ST, Wardani IMK. Gambaran Akreditasi Puskesmas Indonesia Berdasarkan Riset Fasilitas Kesehatan 2019. *J Ilmu Kesehat Masy [Internet].* 2022;18(1):1–6. Available from: <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/IKESMA/article/view/26551>
 8. Amir A, Lesmana O, Noerjoedianto D, Subandi A. Peran Kepemimpinan di Puskesmas terhadap Kinerja Organisasi dan Kualitas Pelayanan Kesehatan. *J Telenursing.* 2021;3(2):526–37.
 9. Nasution LY, Zulfadil, Syapsan. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kinerja Puskesmas di Kota Pekanbaru dengan Inovasi Sebagai Variabel Moderasi. *J Ekon Dan Bisnis.* 2022;11(3):702–12.
 10. Purwanto A, Asbani M, Prameswari M, Ramdan M, Setiawan S. Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *J Ilmu Kesehat Masy.* 2020;9(01):19–27.
 11. Presilawati F, Amin A, Fahmi A. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh. *EKOMBIS Rev J Ilm Ekon dan Bisnis.* 2022;10(S1):439–54.
 12. Usman U, Badiran M, Muhammad I. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Peureulak Barat. *JUMANTIK (Jurnal Ilm Penelit Kesehatan).* 2020;5(1):23.
 13. Veri, Pratiwi RD, Ginting SH. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Dengan Kinerja Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Masyarakat Di Puskesmas Setu Kota Tangerang Selatan. *Edu Dharma J J Penelit dan Pengabd Masy.* 2021;5(1):43–51.
 14. Siahaan DP, Dachi RA. Hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai Puskesmas Sigompul Kecamatan Lintongnihuta Kabupaten Humbang Hasundutan tahun 2021. *J Healthc Technol Med.* 2021;7(2):1373–80.
 15. Zainuddin AA, Muchlis N, Ahri RA. Pengaruh Kepemimpinan, Organisasi, Tim Peningkatan Mutu Dan Efikasi Diri Terhadap Penilaian Status Akreditasi Puskesmas Di Kota Makassar Tahun 2016-2019. *J Aafiyah Heal Res.* 2020;1(2):28–43.
 16. Rowitz L. *Public health leadership: putting principles into practice.* Jones & Bartlett Learning; 2014.
 17. Chaffer DD. *Effective leadership: A cure for the NHS? Effective Leadership: A Cure for the NHS?* 2016. 1–179 p.
 18. Kapologwe NA, Anasel MG, Kalolo A. *Leadership and Governance in Primary Healthcare.* Leadership and Governance in Primary Healthcare. 2023.
 19. Hartley J, Benington J. *Leadership for healthcare.* Leadersh Healthc. 2010;1–156.

20. Wen TB, Theresa CFH, Kelana BWY, Othman R, Syed OR. Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *Int J Acad Res Bus Soc Sci.* 2019;9(9).
21. Dye CF. Leadership in healthcare : essential values and skills. *ACHE Management Series;* 2016. xix, 284 pages.
22. Sabbah IM, Ibrahim TT, Khamis RH, Bakhour HAM, Sabbah SM, Droubi NS, et al. The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *Pan Afr Med J.* 2020;36:328.