

Peran Kepemimpinan Kepala Puskesmas dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Tenaga Kesehatan (Studi Kasus di Puskesmas Cimalaka Kabupaten Sumedang)

Sukmayadi¹, Dini Afriani²

^{1,2}Universitas Sebelas April, Indonesia

E-mail: sukmayadi@unsap.ac.id¹, diniafriani@unsap.ac.id²

Article History:

Received: 28 Februari 2026

Revised: 22 Maret 2026

Accepted: 31 Maret 2026

Keywords: *Kepemimpinan Kepala Puskesmas, Motivasi Kerja, Kinerja Tenaga Kesehatan, Puskesmas.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan kepala puskesmas dalam meningkatkan kinerja dan motivasi tenaga kesehatan di Puskesmas Cimalaka, Kabupaten Sumedang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala puskesmas dan tenaga kesehatan yang dipilih secara purposive. Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala puskesmas ditunjukkan melalui praktik kepemimpinan partisipatif, komunikatif, dan keteladanan, seperti membangun komunikasi dua arah, melibatkan tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan, serta memberikan pembinaan dan motivasi kerja. Kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja tenaga kesehatan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala puskesmas berperan strategis dalam mendukung peningkatan kinerja dan mutu pelayanan kesehatan.*

PENDAHULUAN

Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan primer memiliki peran strategis dalam mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan kesehatan di puskesmas sangat bergantung pada kinerja dan motivasi tenaga kesehatan sebagai pelaksana utama layanan. Namun, dalam praktiknya, tenaga kesehatan di puskesmas sering dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti beban kerja yang tinggi, keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana, tuntutan administrasi pelayanan dan pelaporan, serta dinamika kebutuhan dan harapan masyarakat yang semakin kompleks. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kinerja dan motivasi kerja tenaga kesehatan.

Secara normatif, peran puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama ditekankan dalam Undang-undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan, yang menyatakan

bahwa pembangunan kesehatan bertujuan meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang. Selanjutnya, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 tentang Puskesmas menegaskan bahwa puskesmas bertanggung jawab menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama secara terpadu dan berkesinambungan. Dalam regulasi tersebut, kepala puskesmas memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pembinaan, dan pengawasan sumber daya manusia kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala puskesmas secara normatif menjadi faktor kunci dalam menjamin kinerja organisasi dan mutu pelayanan kesehatan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, menekankan peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dukungan individual, serta stimulasi intelektual kepada bawahan sehingga mampu meningkatkan kinerja dan motivasi kerja.

Selain itu, teori motivasi kerja menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti pengakuan, dukungan pimpinan, lingkungan kerja, serta kejelasan peran dan tujuan kerja. Dalam konteks pelayanan kesehatan, kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan pembinaan dan umpan balik kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala puskesmas secara teoritis memiliki hubungan erat dengan kinerja dan motivasi tenaga kesehatan. Hal ini sesuai dengan pendapat Herzberg (1959) dalam bukunya *The Motivation to Work* menjelaskan bahwa faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab merupakan pendorong utama motivasi kerja, sedangkan faktor ekstrinsik seperti kebijakan organisasi, supervisi, dan kondisi kerja berperan sebagai faktor pendukung yang memengaruhi kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, dukungan pimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi tenaga kesehatan.

Selanjutnya, Robbins dan Judge (2017) dalam *Organizational Behavior* menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kejelasan peran, tujuan kerja, sistem penghargaan, serta kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan umpan balik kinerja secara berkelanjutan akan mendorong peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Kemudian Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012) dalam *Organizations: Behavior, Structure, Processes* menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci yang memengaruhi perilaku kerja, motivasi, dan kinerja individu dalam organisasi. Pemimpin yang efektif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun kepercayaan, serta memberikan pembinaan dan penguatan kepada bawahan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya Northouse (2021) melalui bukunya *Leadership: Theory and Practice* menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian tugas, tetapi juga pada hubungan interpersonal, pemberdayaan sumber daya manusia, serta pengembangan motivasi kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala puskesmas secara teoritis memiliki hubungan yang erat dengan kinerja dan motivasi tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Secara empiris, berbagai studi di bidang manajemen SDM kesehatan menunjukkan bahwa tenaga kesehatan di fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama sering mengalami tekanan kerja yang tinggi akibat keterbatasan jumlah tenaga, peningkatan beban layanan, serta kompleksitas administrasi pelayanan. Beberapa penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan

pimpinan fasilitas kesehatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kesehatan. Fenomena serupa juga dapat dijumpai di berbagai puskesmas, termasuk Puskesmas Cimalaka, yang melayani masyarakat dengan karakteristik kebutuhan kesehatan yang beragam. Berdasarkan pengamatan awal dan informasi umum lapangan, tenaga kesehatan di Puskesmas Cimalaka menjalankan berbagai program pelayanan kesehatan masyarakat dan pelayanan perorangan yang menuntut koordinasi, komitmen, dan kinerja yang optimal. Dalam kondisi tersebut, peran kepemimpinan kepala puskesmas menjadi sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia, memotivasi tenaga kesehatan, serta menjaga kinerja pelayanan tetap optimal.

Namun demikian, bagaimana peran kepemimpinan kepala puskesmas dalam meningkatkan kinerja dan motivasi tenaga kesehatan di Puskesmas Cimalaka belum banyak dikaji secara mendalam dari perspektif tenaga kesehatan sebagai pelaku utama layanan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan makna kepemimpinan kepala puskesmas dalam meningkatkan kinerja dan motivasi tenaga kesehatan di Puskesmas Cimalaka. Sehingga tujuan penelitian ini untuk : 1) mengidentifikasi bentuk dan praktik kepemimpinan kepala puskesmas di Puskesmas Cimalaka, 2) menggali persepsi dan pengalaman tenaga kesehatan terkait kepemimpinan kepala puskesmas, 3) menganalisis peran kepemimpinan kepala puskesmas dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut: 1) dapat memperkaya kajian dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia kesehatan, khususnya terkait peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja dan motivasi tenaga kesehatan di fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama, 2) dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi kepala puskesmas dan manajemen Puskesmas Cimalaka dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja dan motivasi tenaga kesehatan. 3) dapat menjadi dasar pertimbangan bagi Dinas Kesehatan dalam merumuskan kebijakan dan strategi penguatan kepemimpinan kepala puskesmas serta pengelolaan sumber daya manusia kesehatan. 4) dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja tenaga kesehatan, khususnya dalam konteks pelayanan kesehatan primer.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) kesehatan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kesehatan guna mencapai tujuan organisasi pelayanan kesehatan secara efektif dan efisien. SDM kesehatan memiliki peran strategis karena kualitas pelayanan kesehatan sangat ditentukan oleh kompetensi, kinerja, dan motivasi tenaga kesehatan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, menyatakan bahwa manajemen SDM berfokus pada upaya mengelola manusia sebagai aset utama organisasi melalui pengembangan kemampuan, motivasi, dan komitmen kerja. Dalam konteks pelayanan kesehatan, manajemen SDM tidak hanya menekankan aspek administratif, tetapi juga aspek kepemimpinan, pengembangan kinerja, dan kesejahteraan tenaga kesehatan. Kemudian Aprianto & Zuchri (2021) dalam konteks pelayanan kesehatan, menjelaskan Manajemen SDM di bidang kesehatan dijelaskan sebagai suatu aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang terkait dengan pengelolaan tenaga kerja di institusi kesehatan. Definisi ini menekankan bahwa tujuan manajemen SDM adalah memastikan tenaga kesehatan memiliki kompetensi dan motivasi yang diperlukan untuk

memberikan layanan yang optimal kepada pasien. Digunakan untuk menjelaskan fungsi manajemen SDM kesehatan secara luas (perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi) dalam konteks puskesmas.

Kemudian Safariningsih, Rizan, & Handaru (2023) mendefinisikan bahwa Manajemen SDM kesehatan manajemen SDM kesehatan merupakan pengelolaan tenaga kesehatan yang mencakup penguasaan kompetensi, keterampilan, jaringan kerja, dan potensi individu sebagai dasar untuk mempertahankan kesehatan fisik, mental, dan motivasi kerja tenaga kesehatan. Mendukung konsep Manajemen SDM sebagai fungsi strategis yang berkaitan dengan kualitas tenaga kesehatan dan pelayanan pada Puskesmas Cimalaka. Selanjutnya Al Rajab dkk. (2024) perspektif strategis Manajemen SDM di layanan kesehatan mendeskripsikan manajemen SDM dalam sektor kesehatan sebagai pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kerja agar dapat terus berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan. Definisi ini mencakup aspek *reskilling*, *upskilling*, motivasi, serta kolaborasi lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi pelayanan kesehatan. Cocok digunakan untuk menegaskan Manajemen SDM sebagai strategi organisasi tidak hanya administratif tetapi sebagai *framework* peningkatan kinerja dan pelayanan di puskesmas.

Kepemimpinan dalam Organisasi Pelayanan Kesehatan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kepemimpinan memiliki peran penting karena karakteristik pekerjaan yang menuntut tanggung jawab tinggi, kerja tim lintas profesi, serta orientasi pada mutu pelayanan. Northouse (2021) dalam *Leadership: Theory and Practice* menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan interpersonal, memberdayakan anggota organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Sejalan dengan itu, Yukl (2020) dalam *Leadership in Organizations* menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Yukl menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perilaku kerja, memfasilitasi kerja sama tim, serta meningkatkan motivasi dan kinerja anggota organisasi. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, peran ini menjadi krusial karena kualitas pelayanan sangat bergantung pada koordinasi dan komitmen tenaga kesehatan.

Selanjutnya, Robbins dan Judge (2017) dalam *Organizational Behavior* menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu membangun komunikasi yang jelas, memberikan dukungan, serta menciptakan kejelasan peran dan tujuan kerja sehingga mendorong keterlibatan dan motivasi kerja anggota organisasi. Dalam konteks pelayanan kesehatan, kepemimpinan yang demikian berkontribusi pada peningkatan mutu pelayanan dan kinerja tenaga kesehatan. Selain itu, Goleman, Boyatzis, dan McKee (2017) dalam *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional pemimpin. Pemimpin yang mampu memahami emosi diri dan orang lain, membangun empati, serta menciptakan iklim kerja yang positif akan lebih efektif dalam memotivasi dan memberdayakan anggota organisasi. Dalam pelayanan kesehatan yang sarat tekanan emosional dan tuntutan pelayanan, kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja dan motivasi tenaga kesehatan. Dengan demikian, berdasarkan berbagai pandangan pakar tersebut, kepemimpinan kepala puskesmas tidak hanya

berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pengarah, motivator, dan pembina sumber daya manusia kesehatan dalam upaya meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan kepada masyarakat.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang relevan dalam organisasi pelayanan kesehatan. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan. Menurut Bass dan Riggio (2014) dalam *Transformational Leadership*, kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang secara bersama-sama berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja bawahan. Sejalan dengan itu, Northouse (2021) dalam *Leadership: Theory and Practice* menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses kepemimpinan yang berfokus pada perubahan nilai, sikap, dan tujuan pengikut agar selaras dengan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui visi yang jelas, motivasi inspiratif, dan perhatian individual. Dalam konteks pelayanan kesehatan, pendekatan ini dinilai efektif untuk meningkatkan komitmen dan kinerja tenaga kesehatan. Selanjutnya, Yukl (2020) dalam *Leadership in Organizations* menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong perubahan organisasi melalui penguatan motivasi intrinsik, pemberdayaan karyawan, serta pengembangan kapasitas individu. Yukl menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan keterlibatan kerja bawahan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu, Banks *et al.* (2016) dalam kajian meta-analisis yang dimuat dalam *Journal of Applied Psychology* menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja individu, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan di berbagai sektor, termasuk sektor pelayanan publik dan kesehatan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tetap relevan dan efektif dalam konteks organisasi modern yang menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, Boamah *et al.* (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan lingkungan kerja yang positif, keterlibatan tenaga kesehatan, serta kualitas pelayanan kepada pasien. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan perhatian individual dinilai mampu meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga kesehatan secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala puskesmas secara teoritis dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang relevan dan strategis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga kesehatan, serta mendukung pencapaian mutu pelayanan kesehatan di puskesmas.

Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi individu dalam menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja. Dalam konteks pelayanan kesehatan, motivasi kerja tenaga kesehatan menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan, keselamatan pasien, dan keberlanjutan sistem pelayanan kesehatan. Menurut Robbins dan Judge (2017) dalam *Organizational Behavior*, motivasi kerja didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, sistem penghargaan, serta dukungan

pimpinan. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, motivasi kerja tenaga kesehatan menentukan tingkat komitmen dan kualitas kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya, Deci dan Ryan (2017) melalui *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi kerja terbagi menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul ketika individu merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam pekerjaannya, sedangkan motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor luar seperti insentif, pengakuan, dan kebijakan organisasi. Dalam pelayanan kesehatan, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar tersebut terbukti meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Dalam konteks tenaga kesehatan, WHO (2020) dalam laporan *Health Workforce Policy and Management in the Context of the COVID-19 Pandemic* menegaskan bahwa motivasi kerja tenaga kesehatan dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, beban kerja, serta dukungan organisasi. Motivasi yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja, ketahanan kerja (*work resilience*), dan kualitas pelayanan kesehatan.

Selain itu, Aguinis (2019) dalam *Performance Management* menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja individu, selain kompetensi dan kesempatan kerja. Aguinis menekankan bahwa motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui kejelasan peran, umpan balik kinerja yang konstruktif, serta dukungan pimpinan yang konsisten. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, motivasi kerja tenaga kesehatan berperan penting dalam memastikan pelayanan yang efektif dan berorientasi pada mutu. Penelitian terkini oleh Franco, Bennett, dan Kanfer (2021) dalam kajian motivasi tenaga kesehatan menyebutkan bahwa motivasi kerja tenaga kesehatan merupakan hasil interaksi antara faktor individu, organisasi, dan konteks sosial. Dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja yang aman, serta kesempatan pengembangan profesional menjadi faktor dominan dalam menjaga motivasi tenaga kesehatan, khususnya di fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama.

Dengan demikian, motivasi kerja tenaga kesehatan dapat dipahami sebagai dorongan internal dan eksternal yang membentuk semangat, komitmen, dan perilaku kerja tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan yang bermutu kepada masyarakat.

Kinerja Tenaga Kesehatan

Kinerja tenaga kesehatan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh tenaga kesehatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar profesi, standar pelayanan, serta tujuan organisasi pelayanan kesehatan. Kinerja tenaga kesehatan memiliki peran strategis karena berhubungan langsung dengan mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan kepuasan masyarakat. Menurut Aguinis (2019) dalam *Performance Management*, kinerja didefinisikan sebagai perilaku dan hasil kerja yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari output yang dihasilkan, tetapi juga dari proses kerja, kepatuhan terhadap standar, serta kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pelayanan kesehatan, kinerja tenaga kesehatan mencakup ketepatan pelayanan, tanggung jawab profesional, serta kerja sama tim. Selanjutnya, Armstrong dan Taylor (2020) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu yang dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan sistem kerja organisasi. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kinerja tenaga kesehatan sangat dipengaruhi oleh kejelasan peran, beban kerja, serta dukungan manajerial dari pimpinan fasilitas kesehatan.

Dalam perspektif pelayanan kesehatan, WHO (2022) melalui *Health Workforce Performance Framework* menyatakan bahwa kinerja tenaga kesehatan adalah kemampuan tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan yang efektif, efisien, aman, dan berorientasi pada kebutuhan pasien.

Kinerja tenaga kesehatan diukur melalui kepatuhan terhadap standar pelayanan, produktivitas kerja, serta kualitas interaksi dengan pasien dan masyarakat. Selain itu, Borman dan Motowidlo (2017) membagi kinerja ke dalam dua dimensi utama, yaitu *task performance* (kinerja tugas) dan *contextual performance* (kinerja kontekstual). *Task performance* berkaitan dengan pelaksanaan tugas utama sesuai deskripsi pekerjaan, sedangkan *contextual performance* mencakup perilaku kerja sama, inisiatif, dan komitmen organisasi. Dalam pelayanan kesehatan primer, kedua dimensi ini sangat penting untuk memastikan keberlangsungan dan mutu pelayanan. Penelitian terkini oleh Shah *et al.* (2021) dalam jurnal *Human Resources for Health* menegaskan bahwa kinerja tenaga kesehatan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui pembinaan, komunikasi, serta pemberian umpan balik kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, kinerja tenaga kesehatan dapat dipahami sebagai capaian kerja tenaga kesehatan yang tercermin dari kualitas, kuantitas, dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, dan berorientasi pada masyarakat.

Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi dan Kinerja

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam memengaruhi motivasi dan kinerja tenaga kesehatan. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah pencapaian target organisasi, tetapi juga sebagai penggerak motivasi kerja serta penentu kualitas kinerja individu dan tim pelayanan. Menurut Northouse (2021) dalam *Leadership: Theory and Practice*, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu untuk mencapai tujuan bersama, di mana efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuan pemimpin dalam memotivasi anggota, membangun komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal. Pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang baik akan meningkatkan motivasi kerja bawahan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2017) dalam *Organizational Behavior* menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja melalui pemberian arahan yang jelas, dukungan sosial, serta sistem penghargaan yang adil. Motivasi kerja berperan sebagai mediator penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, kepemimpinan yang efektif mendorong tenaga kesehatan untuk bekerja lebih bertanggung jawab, disiplin, dan berorientasi pada mutu pelayanan.

Dalam perspektif manajemen kinerja, Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan melalui proses pembinaan, umpan balik kinerja, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Pemimpin yang aktif memberikan dukungan dan pengakuan akan meningkatkan motivasi intrinsik tenaga kerja, yang berdampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Penelitian kontemporer di bidang kesehatan oleh Alilyyani, Wong, dan Cummings (2018) dalam *Journal of Nursing Management* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan motivasi kerja dan kinerja tenaga kesehatan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, serta mendorong pengembangan profesional terbukti meningkatkan semangat kerja dan kinerja pelayanan tenaga kesehatan. Selain itu, Eva *et al.* (2019) dalam *The Leadership Quarterly* menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*relational leadership*) berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja melalui kepercayaan dan keterlibatan emosional karyawan. Motivasi yang tinggi selanjutnya menjadi faktor pendorong utama peningkatan kinerja, khususnya dalam pekerjaan yang menuntut tanggung jawab sosial tinggi seperti pelayanan kesehatan.

Dalam konteks pelayanan kesehatan primer, WHO (2020) melalui laporan *Strengthening Health Workforce Leadership* menyatakan bahwa kepemimpinan fasilitas kesehatan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menjaga motivasi tenaga kesehatan, serta memastikan kinerja pelayanan tetap optimal. Kepemimpinan yang lemah berpotensi menurunkan motivasi kerja, meningkatkan kelelahan kerja, dan berdampak negatif pada kinerja pelayanan. Dengan demikian, secara teoritis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan motivasi dan kinerja tenaga kesehatan. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja melalui dukungan, inspirasi, dan pembinaan yang berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan masyarakat. Keberhasilan pelaksanaan fungsi puskesmas sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia kesehatan, khususnya kinerja dan motivasi tenaga kesehatan sebagai pelaksana utama pelayanan. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala puskesmas memegang peranan penting dalam mengelola, mengarahkan, dan memotivasi tenaga kesehatan agar mampu bekerja secara optimal. Secara teoretis, Northouse (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan interpersonal, memberikan dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kepemimpinan kepala puskesmas berperan sebagai pengarah visi, pengambil keputusan, sekaligus pembina kinerja tenaga kesehatan. Lebih lanjut, teori kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, keteladanan, perhatian individual, serta stimulasi intelektual akan meningkatkan motivasi kerja dan komitmen bawahan (Bass & Riggio, 2014; Northouse, 2021). Dalam konteks puskesmas, kepemimpinan transformasional kepala puskesmas dapat tercermin melalui pemberian teladan dalam pelayanan, komunikasi yang efektif, dukungan terhadap pengembangan kompetensi, serta pembinaan kinerja tenaga kesehatan. Dari perspektif teori motivasi kerja, motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti pengakuan, dukungan pimpinan, kejelasan peran, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan (Robbins & Judge, 2017; Armstrong & Taylor, 2020). Kepemimpinan yang efektif mampu memperkuat faktor-faktor tersebut melalui pemberian arahan yang jelas, pengakuan atas kinerja, serta penciptaan iklim kerja yang adil dan mendukung. Dengan demikian, kepemimpinan kepala puskesmas berperan sebagai faktor pendorong meningkatnya motivasi kerja tenaga kesehatan.

Motivasi kerja yang tinggi selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tenaga kesehatan. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi. Tenaga kesehatan yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, seperti kedisiplinan kerja, tanggung jawab terhadap tugas, kualitas pelayanan, serta komitmen terhadap organisasi.

Penelitian empiris di bidang pelayanan kesehatan juga menunjukkan bahwa kepemimpinan pimpinan fasilitas kesehatan memiliki hubungan positif dengan motivasi dan kinerja tenaga kesehatan (Alilyyani *et al.*, 2018; Eva *et al.*, 2019; WHO, 2020). Kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan, komunikasi, dan dukungan berkelanjutan terbukti meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan mutu pelayanan kesehatan. Berdasarkan landasan teoritis dan empiris tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini

memandang bahwa kepemimpinan kepala puskesmas merupakan faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja tenaga kesehatan, yang selanjutnya berdampak pada kinerja tenaga kesehatan. Dalam penelitian kualitatif ini, hubungan tersebut akan dikaji secara mendalam melalui pengalaman, persepsi, dan pandangan tenaga kesehatan di Puskesmas Cimalaka.

Secara sederhana, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Kerangka Pemikiran Penelitian

Proposisi Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, landasan teori, serta kerangka pemikiran penelitian, maka proposisi penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- | | |
|-----------|--|
| Proposisi | Kepemimpinan kepala puskesmas di Puskesmas Cimalaka diwujudkan dalam berbagai bentuk dan praktik kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan, pola komunikasi, pembinaan, keteladanan, serta dukungan terhadap tenaga kesehatan, yang dijalankan sesuai dengan konteks organisasi dan karakteristik pelayanan kesehatan primer |
| Proposisi | Tenaga kesehatan di Puskesmas Cimalaka memiliki persepsi dan pengalaman yang beragam terhadap kepemimpinan kepala puskesmas, yang memengaruhi cara mereka memaknai dukungan, komunikasi, pembinaan, serta hubungan kerja dalam lingkungan pelayanan kesehatan. |
| Proposisi | Kepemimpinan kepala puskesmas yang efektif berperan dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan melalui penguatan motivasi kerja, kejelasan peran, pembinaan berkelanjutan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif di Puskesmas Cimalaka. |

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan kepala puskesmas serta perannya dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan berdasarkan pengalaman, persepsi, dan makna yang dibangun oleh para pelaku layanan kesehatan. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif bertujuan untuk mengeksplorasi

dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau kemanusiaan. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif dianggap tepat untuk menggali praktik kepemimpinan, dinamika motivasi, dan kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Puskesmas Cimalaka. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Metode studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu lokasi penelitian secara spesifik, yaitu Puskesmas Cimalaka, dengan tujuan memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai peran kepemimpinan kepala puskesmas. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus digunakan ketika peneliti ingin mengkaji fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara jelas. Oleh karena itu, metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami kepemimpinan kepala puskesmas secara komprehensif dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan primer.

Penelitian ini dilaksanakan di Puskesmas Cimalaka, Kabupaten Sumedang, dengan pertimbangan bahwa puskesmas tersebut merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang menjalankan berbagai program pelayanan kesehatan masyarakat dan perorangan. Waktu penelitian direncanakan selama ± 3 bulan, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, serta penyusunan laporan penelitian. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan di Puskesmas Cimalaka.

Teknik Pemilihan Informan dilakukan menggunakan purposive sampling, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria Informan;

1. Kepala Puskesmas Cimalaka,
2. Tenaga kesehatan (dokter, perawat, bidan, tenaga kesehatan lainnya),
3. Memiliki masa kerja minimal 1 tahun,
4. Terlibat langsung dalam pelayanan kesehatan di puskesmas. Jumlah informan bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan prinsip kecukupan data (data saturation). Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam (In-depth interview), observasi dan studi dokumentasi.

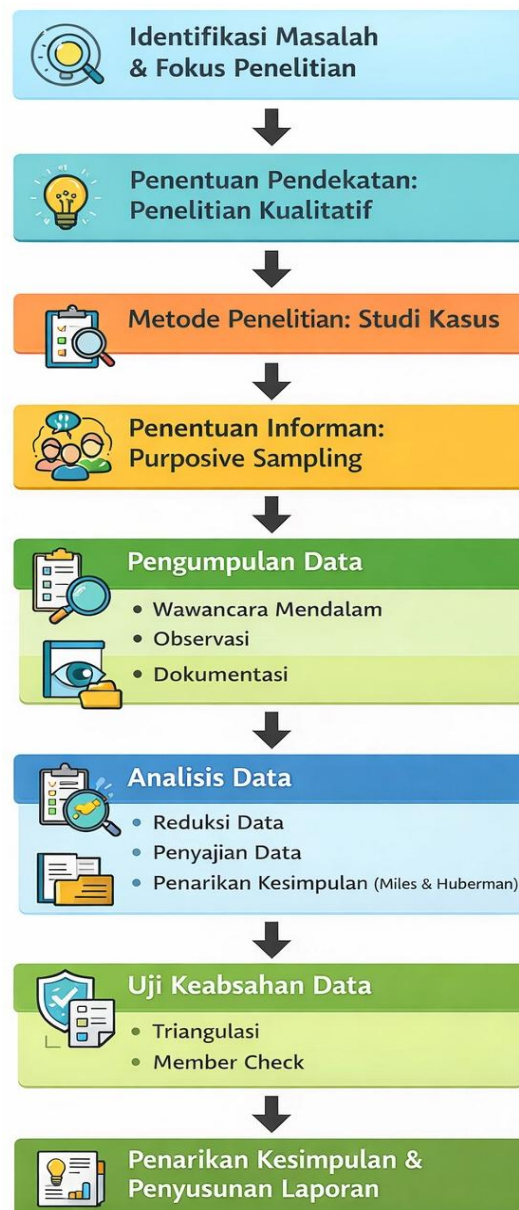
Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi:

1. Reduksi Data,
2. Penyajian Data (Data Display),

Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi. Dan uji keabsahan data melalui beberapa teknik berikut:

1. Triangulasi sumber (kepala puskesmas dan tenaga kesehatan),
2. Triangulasi Teknik (wawancara, observasi, dokumentasi),
3. Member Check, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan,
4. Kecukupan Referensi dan pencatatan proses penelitian secara sistematis.

Metode penelitian tersebut seperti tergambar dalam gambar 2 dibawah tentang Metode Penelitian:



Gambar 2. Metode Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proposisi 1: Kepemimpinan kepala puskesmas ditunjukkan melalui praktik kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan memberi keteladanan dalam pengelolaan tenaga kesehatan

1. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan tenaga kesehatan dan hasil observasi lapangan, kepemimpinan kepala puskesmas dipersepsikan sebagai sosok yang:

- Aktif membangun komunikasi dua arah
- Terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan dan rapat internal
- Memberikan contoh kedisiplinan dan tanggung jawab kerja
- Mendorong partisipasi tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan

Sebagian besar informan menyatakan bahwa keterbukaan kepala puskesmas dalam menerima masukan membuat tenaga kesehatan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja.

Berikut adalah kutipan hasil wawancara dari setiap informan:

Tabel 1. Hasil Wawancara Informan

Informan	Kutipan Wawancara	Hasil Wawancara	Hasil Analisis
1. Perawat	<i>"Kalau ada masalah di pelayanan, kepala puskesmas selalu ngajak ngobrol, bukan langsung marah. Kami bisa menyampaikan kendala di lapangan dan biasanya langsung dicarikan solusinya bersama."</i>	Informan menyampaikan bahwa kepala puskesmas memiliki pola komunikasi yang terbuka dan mudah diakses oleh tenaga kesehatan. Kepala puskesmas tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membuka ruang diskusi dalam menyelesaikan permasalahan pelayanan.	Menurut informan, pola komunikasi dua arah tersebut membuat tenaga kesehatan merasa dihargai dan lebih bersemangat dalam bekerja.
2. Bidan	<i>"Beliau sering turun langsung, ikut memantau pelayanan, bahkan hadir di kegiatan lapangan. Jadi kami merasa tidak bekerja sendiri."</i>	Informan menilai bahwa kepala puskesmas sering terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan dan rapat internal. Keterlibatan tersebut memberikan contoh nyata tentang tanggung jawab dan komitmen kerja.	Informan menambahkan bahwa kehadiran pimpinan di lapangan meningkatkan rasa tanggung jawab tenaga kesehatan dalam menjalankan tugas.
3. Tenaga Kesehatan Masyarakat	<i>"Kepala puskesmas selalu datang tepat waktu dan menekankan pentingnya disiplin. Tapi penyampaianya santai dan memberi contoh, bukan hanya menuntut."</i>	Informan menyampaikan bahwa kepala puskesmas menunjukkan keteladanan dalam hal kedisiplinan, terutama terkait waktu kerja dan penyelesaian tugas.	Keteladanan tersebut dinilai mampu memengaruhi sikap kerja tenaga kesehatan secara positif.
4. Tenaga Administrasi Kesehatan	<i>"Kalau ada kebijakan baru, biasanya dibahas dulu dalam rapat. Kami diminta pendapat, jadi merasa ikut memiliki keputusan tersebut."</i>	Informan mengungkapkan bahwa kepala puskesmas mendorong partisipasi tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan pengaturan kerja dan pelayanan.	Menurut informan, keterlibatan tersebut meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan.
5. Dokter	<i>"Saat pekerjaan lagi padat, kepala puskesmas selalu memberi motivasi dan mengingatkan bahwa apa yang kami lakukan berdampak langsung ke masyarakat."</i>	Informan menyatakan bahwa kepala puskesmas memberikan dukungan moral dan motivasi kepada tenaga kesehatan, terutama saat beban kerja meningkat.	Dukungan tersebut dinilai mampu menjaga semangat kerja dan komitmen tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan.

2. Pembahasan

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan keteladanan dan motivasi inspiratif (Northouse, 2021). Kepemimpinan yang partisipatif memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kepercayaan antara pimpinan dan tenaga kesehatan. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, kepemimpinan yang komunikatif menjadi penting karena karakteristik pekerjaan yang membutuhkan koordinasi lintas profesi dan respon cepat terhadap kebutuhan masyarakat. Kemudian Robbins dan Judge

(2017) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif dan komunikatif berperan penting dalam membangun kepercayaan, komitmen, dan kerja sama tim. Pemimpin yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) dan motivasi kerja karyawan. Selanjutnya Yukl (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan efektif ditunjukkan melalui perilaku yang mendukung bawahan, komunikasi yang jelas, serta pemberian contoh (role modeling). Dalam organisasi dengan kompleksitas tinggi, seperti layanan kesehatan, kepemimpinan yang kolaboratif sangat dibutuhkan untuk menjaga koordinasi dan kinerja tim.

Proposisi 2: Tenaga kesehatan di Puskesmas Cimalaka memiliki persepsi dan pengalaman yang beragam terhadap kepemimpinan kepala puskesmas, yang memengaruhi cara mereka memaknai dukungan, komunikasi, pembinaan, serta hubungan kerja dalam lingkungan pelayanan kesehatan

1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang merasa:

- Didukung oleh pimpinan,
- Mendapatkan arahan dan umpan balik yang jelas,
- Diperlakukan secara adil,

Cenderung memiliki semangat kerja dan komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, situasi kerja yang kurang mendapat perhatian pimpinan berpotensi menurunkan motivasi kerja tenaga kesehatan, terutama dalam menghadapi beban kerja yang tinggi.

2. Pembahasan

Temuan ini mendukung teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti dukungan pimpinan dan pengakuan atas kinerja (Robbins & Judge, 2017; Luthans, 2021). Dalam pelayanan kesehatan, motivasi kerja tenaga kesehatan menjadi faktor krusial karena berkaitan langsung dengan kualitas interaksi dan pelayanan kepada pasien. Kemudian pendapat Ryan dan Deci (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Dukungan pimpinan, pengakuan atas kinerja, serta hubungan kerja yang positif akan meningkatkan motivasi intrinsik tenaga kerja, termasuk tenaga kesehatan. Selanjutnya Penelitian kontemporer terhadap teori Herzberg (2017) menunjukkan bahwa pengakuan, pencapaian, dan hubungan kerja merupakan faktor motivator utama yang meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja tenaga kesehatan. Dukungan pimpinan berperan sebagai penguat faktor motivasional tersebut.

Proposisi 3: Kepemimpinan kepala puskesmas berperan dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan melalui pembinaan, pengawasan, dan pemberian motivasi kerja

1. Hasil Penelitian

Hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa kepala puskesmas melakukan:

- Pembinaan rutin melalui rapat evaluasi
- Pengawasan pelaksanaan program kerja
- Pemberian arahan dan teguran secara persuasif

Tenaga kesehatan menilai bahwa pola pembinaan tersebut membantu mereka memahami target kerja, meningkatkan disiplin, serta memperbaiki kualitas pelayanan.

2. Pembahasan

Hasil ini sejalan dengan pandangan Gibson *et al.* (2012) dan Armstrong (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui

kejelasan peran, pengawasan, dan umpan balik kinerja.

Dalam konteks Puskesmas Cimalaka, kepemimpinan kepala puskesmas menjadi faktor penggerak yang mampu menjaga konsistensi kinerja tenaga kesehatan meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya.

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala Puskesmas Cimalaka dipersepsikan secara positif oleh tenaga kesehatan sebagai kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada keteladanan. Kepala puskesmas tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator dan teladan dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan. Praktik komunikasi dua arah, keterlibatan langsung dalam kegiatan pelayanan, serta pemberian contoh kedisiplinan dan tanggung jawab kerja membentuk hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya antara pimpinan dan tenaga kesehatan. Temuan ini merefleksikan prinsip utama kepemimpinan transformasional dan partisipatif sebagaimana dikemukakan oleh Northouse (2021), Robbins dan Judge (2017), serta Yukl (2019), yang menekankan pentingnya keteladanan, komunikasi efektif, dan pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan yang bersifat kompleks dan kolaboratif, kepemimpinan semacam ini menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan, kohesi tim, serta efektivitas pelayanan lintas profesi.
2. Penelitian ini menemukan bahwa persepsi dan pengalaman tenaga kesehatan terhadap kepemimpinan kepala puskesmas berperan penting dalam membentuk semangat kerja dan komitmen mereka. Tenaga kesehatan yang merasa didukung, mendapatkan arahan dan umpan balik yang jelas, serta diperlakukan secara adil menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, kurangnya perhatian dan dukungan pimpinan berpotensi menurunkan motivasi, terutama dalam situasi beban kerja yang tinggi. Temuan ini menguatkan teori motivasi kerja yang menekankan peran faktor intrinsik dan ekstrinsik (Robbins & Judge, 2017; Luthans, 2021), serta teori Self-Determination dari Ryan dan Deci (2017) yang menyoroti pentingnya pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Dalam konteks pelayanan kesehatan, persepsi positif terhadap kepemimpinan menjadi determinan penting dalam menjaga motivasi intrinsik tenaga kesehatan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan kepada pasien.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala puskesmas berkontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan melalui pembinaan rutin, pengawasan pelaksanaan program kerja, serta pemberian arahan dan teguran secara persuasif. Pola pembinaan tersebut membantu tenaga kesehatan memahami target kerja, meningkatkan disiplin, serta memperbaiki kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Temuan ini sejalan dengan pandangan Gibson *et al.* (2012) dan Armstrong (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan efektif memengaruhi kinerja melalui kejelasan peran, pengawasan, dan umpan balik kinerja. Dalam organisasi layanan publik seperti puskesmas, kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama yang menjaga konsistensi dan kualitas kinerja, meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya dan kompleksitas tugas pelayanan kesehatan.

REKOMENDASI

1. Kepala puskesmas disarankan untuk mempertahankan dan memperkuat pola komunikasi dua arah sebagai sarana menyerap aspirasi dan menyelesaikan permasalahan pelayanan secara

- kolaboratif. Keterlibatan pimpinan dalam kegiatan pelayanan dan rapat internal perlu diinstitusionalisasikan sebagai budaya kerja, agar keteladanan dan partisipasi dapat dirasakan secara berkelanjutan. Pihak dinas kesehatan dapat mendorong pengembangan pelatihan kepemimpinan partisipatif bagi kepala puskesmas guna meningkatkan kualitas pengelolaan SDM kesehatan.
2. Kepala puskesmas perlu meningkatkan sensitivitas terhadap kebutuhan dan kondisi psikologis tenaga kesehatan, terutama dalam situasi kerja yang menuntut. Diperlukan mekanisme umpan balik yang lebih terstruktur, seperti evaluasi kinerja berkala yang disertai diskusi dan pengakuan atas kinerja tenaga kesehatan. Organisasi puskesmas disarankan untuk menciptakan iklim kerja yang adil dan suportif, guna meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja tenaga kesehatan.
 3. Kepala puskesmas disarankan untuk mengembangkan sistem pembinaan dan pengawasan yang lebih terencana dan berkelanjutan, berbasis evaluasi kinerja. Pemberian motivasi kerja perlu dikombinasikan dengan penghargaan non-finansial, seperti apresiasi kinerja dan kesempatan pengembangan kompetensi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih lanjut hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja tenaga kesehatan dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods guna memperkuat temuan penelitian ini.

ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan institusi akademik serta pembimbing penelitian yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan selama proses penelitian. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Kepala Puskesmas Cimalaka yang telah memberikan izin dan dukungan terhadap pelaksanaan penelitian ini, serta seluruh tenaga kesehatan Puskesmas Cimalaka yang telah bersedia menjadi informan dan meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman serta pandangan selama proses pengumpulan data. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dinas Kesehatan Kabupaten yang telah memberikan rekomendasi dan fasilitasi sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Penerbit: Kogan Page. London, United Kingdom.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Penerbit: SAGE Publications. Thousand Oaks, California, USA.
- Dieleman, M., et al. (2018). *Human Resource Management Interventions and Health Worker Motivation*. Human Resources for Health (WHO Journal).
- Franco, L. M., et al. (2017). *Determinants of Health Worker Performance in Primary Care* International Journal of Health Planning and Management.
- Herzberg, Frederick. (1966). *Work and the Nature of Man*. Penerbit: World Publishing Company. Cleveland, USA.
- Kartono, Kartini. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit: PT RajaGrafindo Persada. Jakarta, Indonesia.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 43 Tahun 2019 tentang Puskesmas*. Penerbit: Kementerian Kesehatan RI. Jakarta, Indonesia.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit: PT Remaja Rosdakarya. Bandung, Indonesia.
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personality*. 3rd Edition. Penerbit: Harper & Row Publishers. New York, USA.
- McClelland, David C. (1987). *Human Motivation*. Penerbit: Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Penerbit: SAGE Publications. Thousand Oaks, California, USA
- Mutale, W., *et al.* (2017). *Leadership and Management Practices in Health Facilities*. Health Policy and Planning.
- Northouse, Peter G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Penerbit: SAGE Publications. Thousand Oaks, California, USA.
- Pratiwi, N. L., *et al.* (2020). *Leadership Style and Health Worker Performance in Primary Health Care*. BMC Health Services Research.
- Rahayu, S., & Nurhayati, T. (2019). *Kepemimpinan Kepala Puskesmas dan Kinerja Tenaga Kesehatan*. Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional, 13(2).
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior*. Penerbit: Pearson Education. Boston, USA.
- Sari, D. P., & Handayani, L. (2021). *Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas*. Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia, 9(1).
- Setiawan, A., & Kurniawati, D. (2022). *Peran Kepemimpinan Kepala Puskesmas dalam Pelayanan Kesehatan Primer*. Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia, 11(2).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Penerbit: Alfabeta. Bandung, Indonesia.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. (2016). Penerbit: PT RajaGrafindo Persada. Jakarta, Indonesia.
- World Health Organization (WHO). (2018). *Primary Health Care: Transforming Vision into Action*. Penerbit: World Health Organization. Geneva, Switzerland.
- Wulandari, R., & Astuti, E. (2020). *Pengaruh Pembinaan dan Pengawasan terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan*. Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan, 23(3).
- Yukl, Gary. (2019). *Leadership in Organizations*. 8th Edition. Penerbit: Pearson Education. New York, USA.