

HUBUNGAN ANTARA CIRI-CIRI ORGANISASI, CIRI-CIRI TUGAS, CIRI-CIRI BAWAHAN DAN PERILAKU PEMIMPIN DENGAN KINERJA PETUGAS KIA PUSKESMAS INDUK DI KABUPATEN KLATEN

THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL NATURES, TASK CHARACTERISTICS, SUBORDINATES' CHARACTERISTICS, SUPERIOR'S BEHAVIORS AND THE PERFORMANCE OF KIA PERSONNEL WORKING IN CENTRAL COMMUNITY HEALTH CENTERS IN KLATEN REGENCY

Susena Mardi Atmadja¹ dan Rossi Sanusi²

¹ Puskesmas Tanjung, Juwiring-Klaten

² Magister Manajemen Rumahsakit Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

ABSTRACT

Background: The objective of this study was to find out whether leadership substitutions (organizational nature, task characteristics and subordinates' characteristics) correlate with performance of MCH (Mother and Child Health) personnel working at central community health centers in Klaten Regency, Central of Java. This study also aimed to find out the correlations between performance and each of the following variables: leadership substitution, subordinates' characteristics, and superiors' behavior. The study employed correlation analysis. Midwives working at all the main community health centers in Klaten Regency, except those in Juwiring subdistrict, served as the research population.

Method: Thirty-three people were randomly selected as sample. Questionnaire was administered to collect data on leadership substitution and superiors' behavior. Observational sheet was employed to collect data on MCH personnel' performance. Hypothesis was tested using double regression analysis.

Result: The findings showed that leadership substitution (organizational natures, task characteristics and subordinates' characteristics) could be used to substitute the correlation between superiors' behavior and MCH personnel' performance ($R^2 = 41.66\%$, $F_0 = 10.713$, and $p = 0.000$). Results of simple regression analysis showed that leadership substitution correlated significantly with performance ($F_0 = 10.782$, $p = 0.003$). Organizational nature did not significantly correlate with performance ($F_0 = 0.9953$, $p = 0.326$). Correlation between task characteristics and performance was significant ($F_0 = 8.013$, $p = 0.008$). Correlation between subordinates' characteristics and performance was insignificant ($F_0 = 3.327$, $p = 0.078$). Correlation between superiors' behavior and performance was significant ($F_0 = 11.264$, $p = 0.002$).

Key words: leadership substitution, superior's behavior, MCH personnel' performance

PENGANTAR

Penampilan kerja Puskesmas termasuk penampilan kerja badan sangat ditentukan oleh penampilan kerja kepala Puskesmas. Seorang manajer atau pemimpin di Puskesmas harus melaksanakan perilaku-perilaku yang menurut Mintzberg dikelompokkan menjadi tiga bidang peran yaitu peran hubungan antar pribadi, peran informal, dan peran pembuat keputusan.¹

Peran-peran yang belum dilaksanakan oleh kepala Puskesmas adalah memberi motivasi dan semangat kerja kepada bawahan, memperhatikan kebutuhan bawahan, bertanggung jawab atas segala pekerjaan yang dilakukan bawahan, memberi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan bagi bawahan, komunikasi dengan bupati, camat dan instansi terkait untuk mendapatkan dukungan dalam melaksanakan program, membuat catatan yang

lengkap atas informasi yang diperoleh dari atasan, bawahan, maupun instansi terkait serta menyampaikan kepada bawahan secara lengkap pula, menemukan gagasan-gagasan atau ide baru untuk mengembangkan Puskesmas, menyelesaikan masalah yang timbul baik dari bawahan maupun masyarakat lingkungannya, mengalokasikan sumber daya yang ada (dana, tenaga dan sarana) dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan derajat kesehatan.

Angka kematian bayi dan angka kematian ibu bersalin yang merupakan salah satu indikator keberhasilan pembangunan kesehatan, pada tahun 1997 adalah 25,45 permil dan 146,08 per 100.000 kelahiran hidup. Angka ini lebih rendah dari angka nasional yaitu 40 per 1000 kelahiran hidup dan 225 per 100.000 kelahiran hidup. Data cakupan KIA di Kabupaten Klaten yang mempunyai dampak terhadap penurunan angka kematian ibu maupun angka kematian bayi yaitu K_1 (kunjungan ibu hamil yang pertama): 99,36%, K_4 (kunjungan ibu hamil yang keempat): 83,41%. Persalinan oleh tenaga kesehatan: 92,85%, cakupan persalinan 98,49%, TT2 ibu hamil 98,07% dan pelayanan KB 89,61%. Data cakupan KIA di Kabupaten Klaten lima tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Cakupan KIA Kabupaten Klaten tahun 1993 - 1997

Cakupan	Tahun				
	1993 (%)	1994 (%)	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)
K_1	55,10	64,64	68,89	78,40	99,36
K_4	66,21	67,60	61,60	73,10	83,41
Persalinan Nakes	76,27	74,41	63,40	69,24	92,85
TT2	61,69	66,21	67,50	71,50	98,07
KB	48,74	73,19	86,74	88,19	89,61

Di Kabupaten Klaten sering terjadi mutasi kepala Puskesmas yaitu pada tahun 1993 empat orang, tahun 1995 enam orang dan tahun 1996 dua orang. Juga terjadi promosi kepala Puskesmas, yaitu pada tahun 1994 satu orang dan tahun 1995 tiga orang serta satu orang kepala Puskesmas keluar dari PNS.

Penampilan kerja bidan sebagai kinerja bawahan disamping dipengaruhi oleh perilaku pemimpin

juga dipengaruhi oleh substitusi kepemimpinan¹. Substitusi kepemimpinan mencakup setiap karakteristik para bawahan, memahami peran mereka, pengetahuan mengenai cara-cara melakukannya serta termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka.

Podsakoff menjelaskan bahwa substitusi yang terdiri dari karakteristik bawahan, tugas dan organisasi berhubungan dengan kinerja bawahan.² Oleh karena itu dapat diduga bahwa substitusi yang terdiri dari ciri bawahan, ciri tugas dan ciri organisasi dari perilaku pimpinan Puskesmas dapat mempengaruhi kinerja bawahan.

Perilaku spesifik pemimpin adalah (1) merencanakan dan mengorganisasi; (2) pemecahan masalah; (3) menjelaskan peran dan sasaran; (4) memberi informasi; (5) memantau; (6) memotivasi dan memberi informasi; (7) berkonsultasi; (8) mendelegasikan tugas dan wewenang; (9) memberikan dukungan; (10) mengembangkan dan membimbing; (11) mengelola konflik dan membangun tim; (12) membangun jaringan kerja; (13) pengakuan atas keberhasilan bawahan; dan (14) memberi penghargaan atas jerih payah yang dilakukan bawahan.¹

Perilaku pemimpin paling umum dihubungkan dengan teori *path-goal*, yakni teori perilaku pemimpin suportif dan instrumental yang telah diteliti dan dikembangkan oleh Schriesheim. Perilaku pemimpin suportif adalah sejauh mana pemimpin dinilai ramah terhadap bawahan dan mempunyai perhatian terhadap keperluan bawahan. Perilaku pemimpin instrumental, sebagaimana didefinisikan dan dioperasionalkan oleh Schriesheim, meliputi tiga segi: (1) klarifikasi peran, yaitu perilaku pemimpin dalam memberikan penjelasan tentang harapannya terhadap bawahan; (2) penugasan kerja, yaitu perilaku pemimpin dalam memberi tugas bawahan dengan tugas tertentu; dan (3) spesifikasi prosedur, yaitu perilaku pemimpin dalam menjelaskan kepada bawahan tentang metode (cara) yang relevan untuk menyelesaikan tugas mereka.¹

Substitusi kepemimpinan berfokus kepada apakah para bawahan menerima bimbingan serta

intensif untuk berbuat tanpa menganggap selalu benar bahwa pimpinan formal tersebut adalah pemasok utama. Sebenarnya substitusi adalah aspek-aspek situasi yang menyebabkan variabel-variabel intervensi berada pada tingkat yang optimal.⁵

Substitusi membuat perilaku pemimpin itu tidak perlu berlebihan. Substitusi mencakup setiap karakteristik peran bawahan, tugas atau organisasi yang memastikan bawahan memahami dengan jelas peran mereka, pengetahuan tentang cara melakukan tugasnya, termotivasi dan puas dengan pekerjaannya. Bidan sebagai bawahan seorang dokter memiliki dua peran yaitu *in-role* dan *extra-role*. Dua peran ini akan merupakan aspek kinerja bawahan². Bidan sebagai bawahan di Puskesmas induk juga mempunyai dua aspek kinerja ini. Kinerja *in-role* merupakan kinerja pokok, sedangkan kinerja *extra-role* merupakan kinerja tambahan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana ciri-ciri organisasi, ciri-ciri tugas dan ciri-ciri bawahan dapat mensubstitusi hubungan antara perilaku pemimpin dan kinerja petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten Jawa Tengah.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian menggunakan rancangan penelitian korelasional. Penelitian disebut penelitian korelasional, karena penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran nyata tingkatan hubungan dari masing-masing variabel yang diteliti.³

Penelitian ini dilakukan pada Puskesmas Induk yang ada di daerah Tingkat II Kabupaten Klaten, Jawa Tengah, kecuali Puskesmas Juwiring karena peneliti adalah dokter kepala Puskesmas Juwiring. Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten ada 34 buah.

Populasi penelitian ini adalah petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten. Populasi yang diteliti sebanyak 33 responden. Sampel sebesar 33 adalah termasuk sampel besar. Sampel besar dapat diasumsikan berasal dari populasi normal. Untuk memperoleh sampel sebesar 33 orang diadakan undian diantara petugas KIA, sehingga semua anggota populasi mendapat kesempatan yang sama.

Penelitian ini meneliti variabel terikat dan variabel bebas. Variabel bebas terdiri dua variabel yaitu substitusi kepemimpinan yang terdiri dari ciri-ciri organisasi, ciri-ciri tugas dan ciri-ciri bawahan, serta variabel perilaku pemimpin. Variabel terikat adalah kinerja petugas KIA Puskesmas Induk yang terdiri dari kinerja *in-role*, kinerja *extra-role*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hipotesis menyatakan bahwa substitusi kepemimpinan (ciri-ciri organisasi, ciri-ciri tugas dan ciri-ciri bawahan) berguna sebagai moderator pada hubungan antara perilaku pemimpin dan kinerja petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten Jawa Tengah. Kinerja petugas KIA di Puskesmas Induk terdiri dari kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role* serta total kinerja jumlah dari kedua kinerja *in-role* dan *extra-role*. Untuk menguji hipotesis tersebut maka digunakan analisis regresi ganda dan hasil uji koefisien korelasi ditunjukkan dalam Tabel 2.

Hubungan ciri-ciri organisasi dengan kinerja total, kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role* tidak signifikan dalam taraf signifikansi 5%. Hal ini dikuatkan oleh penelitian Kerr yang menyatakan bahwa dampak substitusi terhadap kinerja bawahan tidak konsisten.⁵

Hubungan ciri-ciri tugas dengan kinerja total, kinerja *in-role* dan kinerja *extra role* adalah signifikan, masing-masing dalam taraf signifikan sebesar 1%, 5% dan 1%. Hubungan ciri-ciri bawahan dengan kinerja total, kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role* adalah tidak signifikan, masing-masing dalam taraf signifikan 5%.

Hubungan substitusi kepemimpinan dengan kinerja total, kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role* adalah signifikan, masing-masing dalam taraf signifikansi 1%, 5% dan 1%. Ini berarti sesuai dengan hasil penelitian Podsakoff *et al.*² yang menyimpulkan bahwa substitusi kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi variabel kriteria (kinerja bawahan).

Hubungan perilaku pemimpin dengan kinerja total, kinerja *in-role* dan kinerja *extra role* adalah signifikan, masing-masing dalam taraf signifikan

1%, 5% dan 1%. Hal ini sesuai dengan penelitian Podsakoff,² yang menyatakan bahwa perilaku pe-

KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten Jawa Tengah adalah signifikan.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Korelasi dengan Metode Regresi Ganda

No	Hubungan	Fo	p
1.	Substitusi kepemimpinan dengan kinerja total	10,782	0,0025
2.	Substitusi kepemimpinan dengan kinerja in-role	4,213	0,0486
3.	Substitusi kepemimpinan dengan kinerja extra-role	14,313	0,0007
4.	Ciri-ciri organisasi dengan kinerja total	0,463	0,0501
5.	Ciri-ciri organisasi dengan kinerja in-role	0,037	0,8487
6.	Ciri-ciri organisasi dengan kinerja extra-role	1,6481	0,2096
7.	Ciri-ciri tugas dengan kinerja total	8,013	0,0081
8.	Ciri-ciri tugas dengan kinerja in-role	3,959	0,0555
9.	Ciri-ciri tugas dengan kinerja extra-role	8,077	0,008
10.	Ciri-ciri bawahan dengan kinerja total	3,327	0,078
11.	Ciri-ciri bawahan dengan kinerja in-role	2,104	0,157
12.	Ciri-ciri bawahan dengan kinerja extra-role	2,409	0,1308
13.	Perilaku pemimpin dengan kinerja total	11,587	0,002
14.	Perilaku pemimpin dengan kinerja in-role	5,171	0,030
15.	Perilaku pemimpin dengan kinerja extra-role	19,003	0,0001
16.	Substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin dengan kinerja total	10,713	0,0003
17.	Substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin dengan kinerja in-role	3,908	0,031
18.	Substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin dengan kinerja extra-role	18,164	0,000

mimpin secara signifikan mempengaruhi variabel kriteria (kinerja bawahan).

Hubungan antara substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin terhadap kinerja total petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten Jawa Tengah. Dari hasil uji koefisien korelasi seperti pada Tabel 2 terlihat bahwa $F_o = 10,713$ dan $p = 0,0003$. Ini berarti bahwa hubungan antara substitusi kepemimpinan (ciri-ciri organisasi, ciri-ciri tugas dan ciri-ciri bawahan) dan perilaku pemimpin terhadap kinerja total petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten adalah signifikan dalam taraf signifikan 1%.

Dari analisis hubungan antara substitusi kepemimpinan dan kinerja total petugas KIA Puskesmas Induk di peroleh r^2 sebesar 25,8%, sedangkan dari hubungan antara substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin dengan kinerja total diperoleh R^2 sebesar 41,66%. Oleh karena itu substitusi kepemimpinan dapat mensubstitusi pada hubungan perilaku pemimpin dengan total kinerja petugas KIA Puskesmas Induk. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa substitusi kepemimpinan berguna sebagai moderator pada hubungan antara perilaku pemimpin dengan total kinerja petugas

Jika dilihat hubungan substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin dengan kinerja total petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten diperoleh R^2 sebesar 41,66% berarti masih ada 58,34% kinerja petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten yang belum dijelaskan oleh variabel substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin. Menurut Masnuchaddin, kinerja bidan desa dipengaruhi oleh faktor internal umur, masa kerja, status perkawinan, jenis perkawinan, motivasi dan faktor eksternal yang terdiri dari kepemimpinan kepala Puskesmas, pendapatan, supervisor, beban kerja dan rekan kerja. Jadi masih ada 58,34% yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor ini yang belum termasuk dalam substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin.

Hubungan antara substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin terhadap kinerja *extra-role* KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten Jawa Tengah. Dari hasil uji koefisien korelasi seperti pada Tabel 2 diperoleh hasil bahwa $F_o = 18,164$ dan $p = 0,000$. Ini berarti bahwa hubungan antara substitusi kepemimpinan dan perilaku kinerja *extra-role* petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten adalah signifikan dalam taraf signifikansi 1%.

Dari hasil analisis hubungan antara substitusi kepemimpinan dan kinerja *extra-role* petugas KIA

Puskesmas Induk diperoleh r^2 sebesar 31,58%, sedangkan dari hubungan substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin dengan kinerja *extra-role* diperoleh R^2 sebesar 54,77%. Oleh karena itu kepemimpinan dapat mensubstitusi pada hubungan perilaku pemimpin dengan kinerja *extra-role* petugas KIA Puskesmas Induk. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa substitusi kepemimpinan berguna sebagai moderator pada hubungan antara perilaku pemimpin dengan kinerja *extra-role* petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten Jawa Tengah adalah signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Substitusi kepemimpinan (ciri-ciri organisasi, ciri-ciri tugas dan ciri-ciri bawahan) berguna sebagai moderator pada hubungan antara perilaku pemimpin dan kinerja petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten Jawa Tengah.

Saran

1. Untuk pimpinan Puskesmas Induk: Para pemimpin perlu menyusun tugas-tugas terstruktur yang sederhana, mudah dikerjakan, agar tugas itu dapat memberi umpan balik, agar kesalahan segera dapat diperbaiki, sehingga petugas KIA dapat berhasil dalam mengerjakan tugasnya. Pimpinan perlu menciptakan kelompok kerja yang solider (kohesif) agar terjadi saling asah, saling asih dan asuh dalam menjalankan tugas sehari-hari.
2. Untuk petugas KIA: Mempertahankan/meningkatkan kinerja yang sudah baik, petugas KIA Puskesmas Induk perlu meningkatkan kemampuan, orientasi profesi melalui pela-

tihan, penataran, diskusi ilmiah, mengerjakan tugas sesuai petunjuk pelaksanaan yang ada, kerjasama dengan baik dengan teman seprofesi, tidak malu bertanya kepada teman sejawat, kepada atasan jika menghadapi kesulitan dalam mengerjakan tugas.

3. Untuk Ilmu Pengetahuan: Substitusi kepemimpinan dan perilaku pemimpin baru dapat menjelaskan 41,66% terhadap perubahan kinerja petugas KIA Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten, berarti masih ada 58,34% yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas selain kedua variabel tersebut diatas. Oleh karena itu para peneliti yang akan datang dapat meneliti kinerja petugas KIA di Puskesmas Induk di Kabupaten Klaten ini dengan menggali variabel bebas lain.

KEPUSTAKAAN

1. Yukl, G. Kepemimpinan dalam Organisasi. Prenhallindo, Jakarta, 1994.
2. Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B., Fetter, R. Substitutes for Leadership and The Management of Professionals. *Leadership Quarterly*, 1993, 4(1): 1-44.
3. Isaac, S., Michael. *Handbook in Research and Evaluation*. Publishers, San Diego, California, 1983.
4. Sudjana, *Metoda Statistika*. Tarsito, Bandung, 1993.
5. Sutrisno, H. *Metodologi Research*. Jilid III, Andi Offset, Yogyakarta, 1995.
6. Kerr, J.M. Substitute for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Performance*, 22: 375-403, 1978.