

**EVALUASI DAN UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
DI UNIT PELAKSANA TEKNIS PUSKESMAS KENDAL  
KABUPATEN NGAWI**



Oleh:

**DIAN KRISTINAWATI**

171103441

**MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2019**

**EVALUASI DAN UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
DI UNIT PELAKSANA TEKNIS PUSKESMAS KENDAL  
KABUPATEN NGAWI**

**Tesis**

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Study Magister Manajemen



Oleh:

**DIAN KRISTINAWATI**

171103441

**MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2019**

**HALAMAN PENGESAHAN**

TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL .....

Oleh

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D.

Nur Widiastuti, SE, M.Si.

Mengetahui  
Ketua Program Studi

Drs. Muhamad Subkhan, MM.

STIE Widyia Wiyaha  
Jangan Plagiat

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, .....

**DIAN KRISTINAWATI**

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ Evaluasi dan Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi” dengan baik.

Berkenaan dengan penulisan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan maupun penyajian laporan tesis ini, kepada :

1. Rektor STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Pascasarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta Drs. Muhamad Subkhan.MM yang telah membantu proses akademik selama saya mengikuti pendidikan.
4. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D. selaku pembimbing pertama dalam penulisan Tesis ini.
5. Ibu Nur Widiastuti, SE, M.Si selaku pembimbing kedua dalam penulisan Tesis ini.

6. Kepala Puskesmas Kabupaten Ngawi, atas kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pendidikan pascasarjana serta kemudahan dalam memperoleh ijin serta data penelitian dalam penyusunan tesis ini.
7. Kedua Orang tua saya, ayahanda saya semoga diberikan kesehatan jasmani dan rohani yang selalu memberikan semangat dalam pembuatan Tesis ini dan Almarhum ibunda saya semoga amal baik beliau diterima di sisi Allah SWT.
8. Untuk Suamiku tercinta yang selalu mendampingi saya dalam memberikan semangat untuk segera selesai menyelesaikan studi Magister Menejemen ini
9. Anak-anakku yang memberikan inspirasi bagiku untuk dapat menyelesaikan Tesis ini.
10. Rekan satu angkatan atas kekompakan dan dukungan yang diberikan.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan.

Yogyakarta, Maret 2019

Peneliti

**DIAN KRISTINAWATI**

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
HALAMAN SAMBUTAN .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
INTISARI.....	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Pertanyaan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	10
A. Pengertian Kinerja Pegawai .....	10
B. Penilaian Kinerja.....	11
C. Tujuan Penilaian Kinerja .....	13
D. Membangun Kinerja .....	15

E. Indikator Kinerja Karyawan .....	16
F. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	17
G. Karakteristik Kepemimpinan yang Baik.....	21
H. Nilai-Nilai Kepemimpinan.....	23
I. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi.....	24
BAB III : METODA PENELITIAN .....	26
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	26
B. Kehadiran Peneliti .....	26
C. Lokasi Penelitian .....	26
D. Sumber Data .....	26
E. Prosedur Pengumpulan data .....	27
F. Analisis Data .....	28
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	28
A. Hasil Penelitian.....	29
B. Pembahasan .....	40
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	60
5.1 Kesimpulan .....	48
5.2 Saran .....	48
DAFTAR PUSTAKA .....	50
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Berbagai Permasalahan SDM di Puskesmas Kendal Ngawi.....	6
4.1 Rangkuman Hasil Wawancara Tentang Faktor Penghambat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi.....	38
4.2 Rangkuman Hasil Wawancara Tentang Upaya Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi.....	45

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1. Bagan Struktur Organisasi Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi .....	34

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Observasi

Lampiran 2. Lembar Wawancara

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penghambat dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi dan untuk mengevaluasi dan menganalisis upaya pimpinan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif eksploratif. Informan penelitian terdiri dari kepala dan para pejabat di Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi. Pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara.

Hasil penelitian menemukan bahwa faktor yang menghambat dalam peningkatan kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi, antara lain faktor sarana dan prasarana yang kurang dan faktor dari dalam pegawai diri pegawai itu sendiri yang enggan mengembangkan potensinya dan penempatan pegawai kurang sesuai dengan kompetensi. Upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi, anatara lain dengan cara menjalin hubungan yang harmonis terhadap para pegawai, memberikan kesejahteraan kepada para pegawai yang memadai dan mengontrol dan mengevaluasi pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

Kata kunci : evaluasi, kinerja, pegawai, puskesmas

## **ABSTRACT**

*This study aims to identify the inhibiting factors in improving the Employee Performance of Kendal Ngawi Public Health Center and to evaluating and to analyze the leadership strategies in improving the Kendal Ngawi Public Health Center Employee Performance.*

*This research is a type of explorative qualitative research. The research informants consisted of heads and officials at the Kendal Public Health Center in Ngawi District. Data collection uses observation and interviews.*

*The results of the study found that the factors that hindered the improvement of the performance of the Kendal Public Health Center staff in Ngawi included the lack of facilities and infrastructure and the factors within the employees themselves who were reluctant to develop their potential and the placement of employees was not in accordance with their competencies. The efforts of the leadership in improving the performance of the Kendal Ngawi Community Health Center staff, among others, by establishing harmonious relationships with employees, providing adequate welfare to employees and controlling and evaluating employees in carrying out their duties.*

*Keywords: evaluation, performance, Employee, Public Health Center*

**STIE Widya Widada  
Jangan Plagiat!**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah`

Faktor sumber daya manusia merupakan variabel yang sangat penting untuk mencapai kinerja yang tinggi yang sebagian besar ditentukan oleh perilaku-perilaku manusia yang melaksanakan pekerjaan. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific*) (Wibowo, 2016).

Tantangan yang langsung dihadapi organisasi adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar organisasi tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum (Sinambela, 2012) menjelaskan bahwa “perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.”

“Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi”(Sinambela , 2012). Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Kehadiran seorang pemimpin yang bijak dan demokratis sangat dibutuhkan oleh untuk kenyamanan karyawan dalam bekerja yang nantinya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat diharapkan karena yang akan membimbing dan menuntun ke arah tercapainya tujuan organisasi. Upaya mencapai tujuan bagi pemimpin bukanlah pekerjaan yang mudah untuk mewujudkannya, karena perlu adanya pengorbanan dan daya upaya untuk mencapainya. Pemimpin dapat menggunakan kemampuan dan keahliannya, dapat menggunakan ketrampilan dan pengalamannya untuk mengajak dan menggerakkan pegawainya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dalam organisasi baik kecil maupun besar sangat diperlukan keberadaannya. Pemimpin dengan kepemimpinan yang diterapkan diharapkan mampu membawa organisasi ke arah kemajuan dan perkembangan. Pemimpin yang menjadi tumpuan pengikutnya mempunyai tanggung jawab harus memajukan organisasi yang dipimpinnya serta dengan cara apa untuk mencapai tujuannya diserahkan sepenuhnya untuk mewujudkan. Pemimpin dalam suatu organisasi setiap dekade tertentu memiliki pola dan gaya tersendiri dan selalu berubah dan berbeda setiap generasi karena disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Pola dan gaya kepemimpinan tertentu hanya cocok pada suatu organisasi tertentu dan dekade tertentu pula. Bahkan gaya tertentu membawa hasil yang gemilang, namun apabila diterapkan pada organisasi lain belum tentu cocok karena sudah berbeda situasi dan kondisinya. Pemimpin dengan kemampuan yang dimiliki untuk membaca dan memahami situasi dan kondisi yang dihadapi agar dalam menerapkan pola dan gaya kepemimpinannya cocok. Seorang pemimpin yang kurang memiliki bakat memimpin dan

menerapkan gaya kepemimpinan yang monoton tentu akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan program kerjanya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus disesuaikan dengan yang dipimpin, misalnya seorang pemimpin sangat cocok menerapkan gaya otoriter apabila dilaksanakan di kalangan militer dan kondisi pegawai yang kurang tertib dan teratur. Gaya kepemimpinan demokratis sangat cocok apabila untuk memimpin di sebuah instansi dimana para karyawannya memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi dan kondisinya sudah tertib dan teratur. Gaya kepemimpinan demokratis kadangkala dinilai lamban dalam mengambil keputusan karena sering memperhatikan dan mempertimbangkan pendapat, usul dan saran dari para karyawannya sebagai bahan pertimbangan dalam memutuskan suatu masalah. Memang setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing sehingga sering pemimpin dalam memimpin organisasi menggabungkan gaya kepemimpinan otokrasi dan gaya demokrasi bahkan silih berganti sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Upaya-upaya diperlukan seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai agar tercapai visi dan misi dari sebuah organisasi atau instansi.

Seringkali yang terjadi, para pegawai yang bekerja di instansi memiliki ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang cukup untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan. Namun permasalahan yang muncul terletak pada bagaimana mempertahankan karyawan untuk tetap dapat bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada, dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaannya. Salah satu penyebab yang terjadi adalah berkaitan dengan kepemimpinan.

Pemimpin dengan gaya demokratis merupakan agen perubahan dimana melalui sikap dan perilakunya diharapkan dapat mencerminkan pola panutan dan tuntunan bagi karyawannya. Perubahan yang dimaksud adalah ke arah kemajuan dan perkembangan organisasi yang dipimpinnya agar meningkat statusnya serta dapat meningkatkan kesejahteraan. Upaya yang dilakukan pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis tentu akan mengalami kemajuan karena program kerjanya didukung karyawannya. Karyawan yang merasa dilibatkan secara langsung untuk ikut memutuskan kebijakan organisasi, akan menjadi modal utama ikut mensukseskan rencana yang telah dibuat.

Menurut Robbins dan Coulter (2002), “kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.”

Pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja karyawan erat kaitannya dengan kerja seorang pemimpin. Pada kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kerja dan terutama tingkat kinerja karyawan suatu perusahaan. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seseorang, yang dimana tindakan tersebut dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan hal yang diinginkan oleh orang tersebut. Tetapi seorang pemimpin yang baik itu adalah pemimpin yang pandai memilih dan menerapkan gaya

kepemimpinan apa yang terbaik yang bisa diterapkan sehingga dapat mengetahui tindakan apa yang sebaiknya dilakukan dan mengerti akan kebutuhan para karyawannya, yang nantinya berdampak pada cara kerja karyawan terhadap tugas yang diberikan dan pada akhirnya produktivitas kerja yang diharapkan dapat tercapai dengan baik sesuai dengan tujuan dari pada organisasi.

Setiap pemimpin perlu memiliki aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam perusahaan. Sedangkan pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Melalui gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin dapat memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan melalui kinerja karyawan yang meningkat.

Mengingat begitu besarnya peran dan kedudukan sumber daya manusia, maka karyawan sebagai pelaksana dalam kegiatan perusahaan perlu memiliki pimpinan yang memiliki strategi kepemimpinan yang tepat. Adapun beberapa jenis strategi gaya kepemimpinan salah satunya adalah gaya kepemimpinan demokratis dimana tipe gaya kepemimpinan ini cukup ideal karena akan lebih mendekatkan seorang pemimpin dengan bawahannya sehingga apa yang menjadi

keinginan dari pemimpin akan lebih mudah terpenuhi oleh bawahannya yaitu salah satunya adalah kinerja yang meningkat.

Observasi awal yang telah dilakukan penulis di Puskesmas Kendal Ngawi menemukan fenomena permasalahan yang muncul dari kinerja para pegawai, adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1.** Berbagai Permasalahan SDM di Puskesmas Kendal Ngawi

Jenis Permasalahan	Indikator Permasalahan
Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak pegawai kurang memiliki hasil kerja yang berkualitas, hal ini dikarenakan dari jumlah staf medis 46 orang, non medis 30 orang yang memiliki sertifikat (yang masih berlaku) hanya 26 orang.</li> <li>• Kurangnya kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dihasilkan tiap hari,</li> <li>• Masih adanya pegawai yang sering terlambat masuk kerja, terlihat dari prosentase absensi pegawai baru mencapai 70%.</li> <li>• Banyak pegawai kurang efektif dalam bekerja karena sering menunda-nunda pekerjaan. Hal ini berdampak pada rata-rata waktu tunggu pasien meningkat lamanya menjadi 75,3 menit yang termasuk kategori kurang baik.</li> <li>• Pegawai yang kurang mandiri dalam bekerja atau masih tergantung kepada pegawai lain.</li> </ul>

Sumber : Hasil Wawancara dan Profil Puskesmas (2018).

Karyawan yang memiliki kondisi kinerja yang kurang baik yang demikian biasanya dikarenakan penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang tepat serta kurangnya tanggungjawab pegawai terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada masing masing pegawai

Saat ini pimpinan Puskesmas Kendal Ngawi sedang berupaya meningkatkan kinerja pegawainya dengan berbagai strategi. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengulas atau meneliti lebih jauh upaya-upaya yang dilakukan pimpinan Puskesmas Kendal Ngawi dalam meningkatkan kinerja pegawainya yang sangat diperlukan untuk mencapai visi dan misi Puskesmas Kendal Ngawi.

Adanya permasalahan kinerja Pegawai di Puskesmas Kendal Ngawi berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut: banyak pegawai kurang memiliki hasil kerja yang berkualitas, kurangnya kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dihasilkan tiap hari, masih adanya pegawai yang sering terlambat masuk kerja, banyak pegawai kurang efektif dalam bekerja karena sering menunda-nunda pekerjaan serta banyak pegawai yang kurang mandiri dalam bekerja atau masih tergantung kepada pegawai lain. Puskesmas Kendal Ngawi yang memiliki kondisi kinerja yang kurang baik tersebut diduga disebabkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat dan kurangnya tanggungjawab pegawai terhadap tugas yang diberikan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penelitian tentang “Evaluasi Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi”, penting untuk dilakukan.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas dapat dikatakan bahwa permasalahan yang terjadi di Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Kendal adalah Kinerja pegawai yang rendah.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah tersebut, maka dikembangkan pertanyaan penelitian seperti berikut:

1. Apa saja faktor yang menghambat dalam peningkatan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi?
2. Bagaimana evaluasi dan upaya pimpinan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian perlu ditetapkan agar nantinya pelaksanaan penelitian itu dapat berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan sebelumnya.

Adapun tujuan yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi faktor penghambat dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi.
2. Untuk mengevaluasi dan menganalisis upaya pimpinan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Puskesmas Kendal Ngawi.

### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Bagi instansi dan perusahaan, sebagai bahan evaluasi bagi instansi dalam meningkatkan kinerja dan motivasi pegawainya serta sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan strategi pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 2. Manfaat Akademis

- a. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan sekaligus sebagai sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut dengan model dan subyek penelitian yang berbeda.
- b. Bagi penulis, penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan menambah pengalaman dalam penerapan ilmu yang berkaitan dengan manajemen suatu instansi atau perusahaan yaitu mengenai Evaluasi Kinerja Pegawai.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Kinerja Pegawai

“Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu” (Sinambela, 2012). Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

“Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific*)” (Wibowo, 2016).

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya merupakan pendapat dari Anwar Prabu Mangkunegara. Seperti yang dikutip oleh Armstrong, mengemukakan bahwa kinerja harus didefinisikan sebagai hasil pekerjaan. Sementara Campbell, mengemukakan bahwa *poerformance* adalah perilaku dan harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem (Wibowo, 2016).

Menurut Sinambela (2012), “Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan”. Bisa juga dikatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sinambela (2012).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab pekerja sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

## **B. Penilaian Kinerja**

“Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari betapa efektif produk tersebut dan bagaimana pelayanan organisasi diteruskan pada para pelanggan” (Sunyoto, 2013). “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses di mana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu” (Sunyoto, 2013).

Penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara-cara yang diinginkan oleh para majikan mereka. Dengan demikian para manajer di setiap tingkatan berusaha memperbaiki tingkat prestasi mereka dengan cara menilai kinerja para bawahan mereka dengan demikian mereka dapat mengendalikan perilaku mereka.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Menurut Dessler (2010), “Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya.”

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2010), ada tiga faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

Menurut Handoko (2013), pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu

yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/ sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Handoko (2013), menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

### **C. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang bermanfaat baik bagi individu maupun organisasi. Walaupun penting, penilaian kinerja merupakan sesuatu yang masih berat untuk dilakukan oleh para manajer, supervisor atau penilai. Hal ini dikarenakan pemahaman yang salah mengenai penilaian kinerja sehingga membuatnya menjadi kegiatan yang tidak nyaman untuk dilakukan. Penilaian kinerja harus dipahami sebagai usaha yang membangun bukan untuk

menghakimi pegawai karena ini akan menempatkan penilai dan pegawai pada dua sisi yang berlawanan.

Beberapa manfaat dan tujuan penilaian kerja antara lain:

1. Untuk pengembangan karir.
2. Sarana untuk konseling mengenai karir, merencanakan pengembangan karir, mendiskusikan tujuan karir dan membuat strategi untuk meningkatkan potensi karir.
3. Untuk mengetahui pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
4. Untuk menilai dan mengembangkan kemampuan individu termasuk kelemahan dan kekuatan.
5. Untuk menyediakan informasi yang objektif sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai pelatihan dan promosi.
6. Sebagai bentuk umpan balik (*feedback*).
7. Untuk memberikan umpan balik yang membangun terkait kinerja pegawai.
8. Sebagai saran formal dan terstruktur untuk mendiskusikan kinerja.
9. Umpan balik untuk memperkuat kinerja.
10. Mengidentifikasi permasalahan kinerja dan mendiskusikan perbaikan yang dapat dilakukan.
11. Mendorong atau memberikan semangat agar mencapai kinerja yang lebih baik lagi di masa mendatang. (Sinambela, 2012).

Selain itu, tujuan penilaian kinerja juga dapat digolongkan kedalam tiga bidang yaitu:

1. Untuk keperluan administrasi

- a. Sebagai dasar penetapan gaji, insentif, bonus dan bentuk kompensasi lain.
  - b. Sebagai dasar penetapan promosi, pemutusan hubungan kerja (PHK) atau mutasi.
  - c. Sebagai dasar pengambilan tindakan disipliner.
2. Berkaitan dengan tujuan organisasi
    - a. Untuk menjelaskan harapan organisasi kepada individu.
    - b. Untuk menilai prospek promosi dan potensi di masa depan.
    - c. Untuk membuat tujuan di periode berikutnya.
  3. Sebagai dokumentasi organisasi
    - a. Sebagai dokumentasi atau catatan terkait keputusan SDM.
    - b. Melengkapi persyaratan hukum yang dibutuhkan (Wibowo, 2016).

#### **D. Membangun Kinerja**

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap (pejabat) pegawai, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk:

1. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam perusahaan.
2. Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu juga merupakan sumber untuk

pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
4. Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
5. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan pengembangan untuk membantu pengembangan karir.
6. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awak dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban, Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
7. Uraian tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sinambela, 2012).

#### **E. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbin dan Judge (2011), ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### **F. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya akan menerapkan gaya yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Pemimpin akan

efektif kepemimpinannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya apabila memiliki rencana kerja yang baik, serta melibatkan semua komponen yang ada dalam organisasi itu. Ada beberapa gaya kepemimpinan, menurut Imam Moedjiono yang mengutip pendapat Gatto mengatakan sebagai berikut :

a. Gaya Direktif.

Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diijinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.

b. Gaya Konsultatif.

Gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberi bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka mencapai tujuan.

c. Gaya Partisipatif.

Gaya partisipasi bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang ke arah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggungjawab mereka. Sementara itu, kontak konsultatif terus berjalan.

d. Gaya *Free-Rein* atau gaya delegasi

Gaya delegasi yaitu gaya yang mendorong kemampuan untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga

gaya ini hanya berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi (Moedjiono, 2012).

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan seorang pemimpin menurut Harbani Pasolong yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otokratis yaitu gaya kepemimpinan otoritarian dapat pula disebut tukang cerita. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah langsung kepada bawahan
2. Gaya demokratik adalah gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menguntungkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi.
3. Gaya *Laissez faire* yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran dan kebijakan organisasi (Pasolong, 2013).

Menurut Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari yang telah membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga pola dasar. Adapun gaya kepemimpinan dengan tiga pola dasar tersebut sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya tanpa campur tangan orang lain. Sehubungan dengan itu, pemimpin menuntut pula agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan tidak perlu menghiraukan dan mencampuri tugas-tugas orang lain.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan kerjasama. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya masing-masing yang tidak dapat dilepaskan dari kebersamaan di dalam suatu unit atau organisasi sebagai satu kesatuan. Setiap orang harus mampu menjalin kerjasama dengan para pemimpin, baik yang menjadi atasan langsung maupun pimpinan unit lainnya.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan kelompok/organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi yang sebesar-besarnya. Pemimpin memandang produk (hasil) yang dicapai merupakan ukuran prestasi kepemimpinannya. Cara mencapai hasil dan apa yang dikerjakan untuk mencapai hasil yang kuantitas dan kualitas sesuai dengan keinginan pimpinan tidak perlu dipersoalkan (Nawawi dan Martini, 2012).

Seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya tidak mungkin hanya menerapkan satu gaya saja, tentu bisa berkolaborasi dengan gaya yang lain. Hal ini dimungkinkan karena harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin secara operasional ketiga pola dasar tersebut tidaklah terpisah secara deskriptif sebab kenyataannya satu dengan yang lain saling mengisi dan saling menunjang, saling melengkapi. Gaya kepemimpinan ketiga pola dalam penerapannya bisa bergantian atau digabung dalam mengelola organisasi namun terlihat kecenderungan atau titik beratnya yang berbeda. Perilaku kepemimpinan dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi sesaat.

#### **G. Karakteristik Kepemimpinan yang Baik**

Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya bersifat situasional selalu memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang, sehingga ikut menentukan pilihan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan demokratis yang banyak melibatkan pengikutnya, menurut Sondang P. Siagian (2013), memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Kemampuan memperlakukan organisasi sebagai suatu totalitas dengan menempatkan semua satuan organisasi pada peranan dan proporsi yang tepat tanpa melupakan peranan satuan kerja strategik tertentu tergantung pada sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan pada satu kurun waktu tertentu.
2. Mempunyai persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya.

3. Menggunakan pendekatan yang integralistik dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan.
4. Menempatkan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan di atas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi.
5. Mengatur filsafat manajemen yang mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, makhluk sosial dan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas.
6. Sejauh mungkin memberikan kesempatan kepada para bawahannya berperan serta dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut tugas para bawahan yang bersangkutan.
7. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang-orang lain termasuk para bawahan.
8. Memiliki perlakuan keteladanan yang menjadikannya panutan bagi para bawahannya.
9. Bersifat rasional dan obyektif dalam menghadapi bawahan terutama dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.

Pemimpin yang memiliki kemampuan dan ketrampilan harus memiliki keberanian untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila semua program yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan melakukan bekerjasama dengan bawahan. Seorang pemimpin dalam mencapai tujuan harus direncanakan secara matang seperti dikemukakan Sopiah (2008), yaitu:

1. Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama
2. Menegakkan tujuan spesifik
3. Kepemimpinan dan struktur
4. Menghindari kemalasan sosial dan tanggungjawab
5. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar
6. Mengembangkan kepercayaan timbal balik yang tinggi.

Pemimpin yang memiliki komitmen yang tinggi akan melaksanakan secara konsisten apa yang telah direncanakan dan diputuskan bersama pengikutnya. Pemimpin dalam merencanakan program harus jelas dan tegas sehingga bawahan mampu melaksanakan dengan baik. Pemimpin yang memiliki dedikasi kerja yang tinggi tentu diteladani bawahannya. Bawahan yang bekerja dengan tenang, aman dan nyaman tidak dihantui perasaan takut tentu dalam bekerja percaya diri sehingga hasilnya bisa maksimal. Bawahan yang mencintai pekerjaannya tentunya akan mengerahkan tenaga dan pikiran serta menggunakan semua kemampuannya untuk mengembangkan organisasi dimana mereka bekerja.

#### **H. Nilai-Nilai Kepemimpinan**

Menurut Guth dalam J. Salusu (2006), menyatakan ada 6 tipe nilai kepemimpinan yaitu:

1. Teoritik

Nilai-nilai yang tertarik pada usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional

2. Ekonomis

Nilai-nilai yang praktis, tertarik pada usaha akumulasi kekayaan

3. Estetik

Tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.

4. Sosial

Menaruh belas kasihan kepada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.

5. Politis

Berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai factor yang sangat vital dalam kehidupannya.

6. Religius

Selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta.

**I. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi**

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain adalah: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok. Ghiselli & Brown dalam Khomsahrial Romli (2011), menyatakan Pemimpin yang berhasil adalah “pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula.” Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry dalam Khomsahrial Romli (2011), dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: “(1) perencanaan (2) pengorganisasian (3) penggerakkan (4) pengendalian.”

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin menurut Gerungan dalam Khomsahrial Romli (2011), adalah:

1. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
2. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok. Sedangkan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya.

### **BAB III**

#### **METODA PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah kualitatif eksploratif. “adalah salah satu jenis penelitian sosial yang tujuannya untuk memberikan sedikit definisi atau penjelasan mengenai konsep atau pola yang digunakan dalam penelitian, dalam penelitian ini, peneliti belum memiliki gambaran atau definisi konsep penelitian.”(Arikunto, 2006). Penelitian eksploratif sendiri memiliki tujuan menggali secara luas tentang sebab sebab atau hal hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu.”(Arikunto, 2006). Jadi metode deskriptif eksploratif adalah penelitian dengan pemecahan masalah yang digali secara luas tentang sebab sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu berdasarkan fakta-fakta yang terjadi di lapangan.

##### **B. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif ini, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrument sekaligus pengumpul data.

##### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi. Penelitian ini dilaksanakan selama sekitar 1 bulan yaitu pada bulan Januari 2019. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini selain lokasi yang dekat dengan

tempat tinggal peneliti juga terdapat permasalahan yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti.

#### **D. Sumber Data**

Menurut sumber datanya dalam penelitian ini, data dibedakan menjadi dua macam yakni:

##### 1. Data primer

Data Primer yaitu sumber yang langsung memberi data kepada peneliti, diantaranya adalah: kepala puskesmas dan para pejabat di Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi.

##### 2. Data sekunder

Data Sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung diberikan oleh peneliti, seperti: dokumen-dokumen dari Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi yang berhubungan dengan kondisi umum Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi.

#### **E. Prosedur Pengumpulan data**

Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menggunakan Metode Wawancara, Observasi dan Dokumentasi.

##### 1. Metode Wawancara

Interview atau sering disebut wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan pewawancara (*interview*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewer*). (Arikunto, 2006).

Data yang akan dicari dengan menggunakan metode wawancara ini adalah data tentang upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi.

## 2. Metode Observasi

“Observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra” (Arikunto, 2006). Pada penelitian ini, peneliti mengadakan metode observasi untuk memperoleh data tentang kondisi umum di Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi.

## 3. Metode Dokumentasi

”Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya” (Arikunto, 2006).

Sesuai dengan pengertian dokumen di atas, sumber data yang dicari dengan menggunakan metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah mengenai data dokumen tentang kepersonaliaan dan struktur organisasi di Puskesmas Kendal Kabupaten Ngawi.

## **F. Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif (*Interaktive Model of Analysis*). Dalam analisis ini peneliti bergerak dalam tiga komponen analisa yaitu:

1. Reduksi data (*data reduction*), yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.
2. Penyajian data (*data display*), yaitu memberikan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya pada hasil penelitian.
3. Penarikan kesimpulan (*concluding drawing*) yaitu menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal (Sugiyono, 2007).

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**