

## **LITERATURE REVIEW : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA TENAGA KESEHATAN DI PUSKESMAS**

**Nuri Khaira<sup>1\*</sup>, Evi Damayanti<sup>2</sup>, Ira Agustin<sup>3</sup>, Rizka Octavia<sup>4</sup>, Vazira Nurul Assyifa<sup>5</sup>, Dewi Agustina<sup>6</sup>**

Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara<sup>1,2,3,4,5,6</sup>

\*Corresponding Author : nurikhaira11@gmail.com

### **ABSTRAK**

Puskesmas merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan di Indonesia, namun berbagai kendala kinerja tenaga kesehatan, seperti rendahnya produktivitas dan efektivitas kerja, masih menjadi isu utama yang memengaruhi kualitas pelayanan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja tenaga kesehatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kesehatan melalui tinjauan literatur. Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan menganalisis 15 artikel yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi, seperti artikel *full-text*, relevan, dan berbahasa Indonesia. Data diperoleh melalui pencarian di *Google Scholar* dengan kata kunci “Gaya Kepemimpinan AND Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas.” Variabel yang dikaji meliputi gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan situasional, serta dampaknya terhadap kinerja tenaga kesehatan. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional efektif dalam memberikan arahan yang jelas dan evaluasi kerja secara objektif, gaya transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan loyalitas tenaga kesehatan, sedangkan gaya situasional memberikan fleksibilitas tinggi dengan menyesuaikan pendekatan berdasarkan kondisi dan kebutuhan organisasi. Meskipun demikian, beberapa penelitian menemukan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap aspek tertentu, seperti kedisiplinan kerja atau kemampuan inovasi. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan yang diterapkan secara adaptif dan kontekstual dapat mendorong peningkatan kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi kombinasi gaya kepemimpinan dengan mempertimbangkan faktor eksternal, seperti pelatihan, budaya organisasi, dan dukungan teknologi, guna menghasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif bagi peningkatan kualitas pelayanan kesehatan.

**Kata kunci** : gaya kepemimpinan, puskesmas, tenaga kesehatan

### **ABSTRACT**

*Community health centers (Puskesmas) serve as the frontline of healthcare services in Indonesia; however, various challenges in healthcare workers' performance, such as low productivity and work effectiveness, remain major issues affecting service quality. The study uses a literature review method by analyzing 15 articles selected based on inclusion criteria, such as full-text, relevant, and Indonesian-language articles. Data were obtained through Google Scholar searches using the keywords “Leadership Style AND Performance of Healthcare Workers in Puskesmas.” The variables examined include transactional, transformational, and situational leadership styles and their impact on healthcare workers' performance. The review results show that transactional leadership is effective in providing clear guidance and objective performance evaluations, transformational leadership significantly enhances work motivation, satisfaction, and loyalty, while situational leadership offers high flexibility by adjusting approaches based on organizational needs and conditions. However, some studies found that not all leadership styles significantly influence certain aspects, such as work discipline or innovation capabilities. In conclusion, leadership styles applied adaptively and contextually can drive the improvement of healthcare workers' performance at Puskesmas. Further research is recommended to explore combinations of leadership styles by considering external factors, such as training, organizational culture, and technological support, to provide more comprehensive recommendations for improving healthcare service quality.*

**Keywords** : leadership style, puskesmas, healthcare worker

## PENDAHULUAN

Puskesmas berperan besar dalam menaikkan derajat kesehatan masyarakat. Dengan demikian, setiap negara berusaha seoptimal mungkin untuk menyediakan layanan kesehatan di Puskesmas dengan sebaik mungkin (Alfadhalah & Elamir, 2021). Merujuk pada Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 43 Tahun 2019 membahas tentang pengelolaan dan penyelenggaraan Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) diartikan sebagai sarana pelayanan kesehatan primer yang mengutamakan kegiatan promotif dan preventif, dengan melaksanakan program kesehatan masyarakat serta pelayanan kesehatan individu (KEMENKES, 2024).

Pada tahun 2023, terdapat 10.180 Puskesmas di Indonesia yang berfungsi sebagai layanan kesehatan tingkat primer (KEMENKES, 2024). Namun, penelitian menunjukkan bahwa terdapat masalah kinerja tenaga kesehatan di beberapa Puskesmas. Misalnya, studi oleh Caracioli et al. (2023) melaporkan bahwa sekitar 20,22% Puskesmas menghadapi masalah kinerja, seperti yang terjadi di UPT Puskesmas Waipare. Selain itu, penelitian Sulaiman et al. (2024) di Puskesmas Tangan-tangan mengungkapkan bahwa 46,8% waktu tenaga kesehatan digunakan untuk kegiatan non-produktif, sehingga memengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Dalam konteks ini, peran pemimpin dalam Puskesmas sangat penting sebagai pengatur dan penggerak organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Al-Dossary, 2022).

Pemimpin dan kepemimpinan adalah kemampuan dan keahlian individu dalam menggunakan wewenangnya untuk memotivasi orang lain dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab tertentu yang diarahkan pada pencapaian visi bersama. Dalam berbagai situasi, seorang pemimpin perlu melakukan perubahan karakter sebagai strategi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Hal ini penting karena tanpa perubahan karakter yang dilengkapi dengan integritas yang kuat, kemampuan menghadapi tantangan serta memiliki visi dan misi yang terarah, seseorang akan sulit mencapai keberhasilan sebagai seorang pemimpin yang efektif. (Usman et al., 2020).

Di Amerika Serikat, gaya kepemimpinan yang umum diterapkan sering melibatkan arahan dan perintah. Sebaliknya, di Asia, termasuk Indonesia, gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih menekankan pada kolaborasi yang bersifat sejajar antara pemimpin dan anggota sering digunakan. Gaya ini juga lebih umum di Eropa, dengan fokus pada kolaborasi erat antar tim. Berdasarkan pengamatan, seorang pemimpin yang sukses mampu meningkatkan motivasi pekerja melalui sembilan kualitas utama, yaitu semangat, ketegasan, kepercayaan diri, integritas, kemampuan beradaptasi, ketangguhan emosional, empati emosional, pengenalan diri, dan sikap rendah hati, tanpa mengabaikan faktor budaya (Adikara & Mr. M. S. R, 2021).

Kepemimpinan sering dianggap sebagai kunci keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pemimpin diharapkan dapat berfungsi sebagai sumber inspirasi bagi para anggotanya dalam meningkatkan produktivitas secara efektif dan mencapai sasaran organisasi (Amir et al., 2021). Gaya kepemimpinan yang selaras dengan kondisi dan situasi organisasi mampu menumbuhkan motivasi kerja yang lebih besar serta memenuhi ekspektasi para anggota organisasi (Kebede et al., 2023). Dalam sebuah organisasi, kualitas dan kinerja sangat bergantung pada faktor internal maupun eksternal, termasuk faktor kepemimpinan. Menurut teori Gibson, kinerja seorang petugas dipengaruhi oleh dua aspek utama, yakni aspek internal dan eksternal. Aspek internal mencakup berbagai aspek dalam diri individu, seperti kemampuan intelektual, keahlian, kestabilan emosional, dan perilaku, sifat kepribadian, kondisi fisik, dorongan internal, usia, dan gender, level pendidikan, pengalaman profesional, latar belakang budaya, serta aspek-aspek pribadi lainnya. Sementara itu, aspek eksternal yang berasal dari pengaruh lingkungan kerja, termasuk aturan yang mengatur bidang

ketenagakerjaan, harapan pelanggan, persaingan, situasi ekonomi, kebijakan yang diterapkan oleh organisasi, serta pola kepemimpinan yang digunakan, interaksi dengan rekan kerja, pelatihan dan pengendalian, mekanisme sistem penggajian, serta lingkungan sosial di tempat kerja (Handayani et al., 2022).

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai dalam kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam konteks Puskesmas, kinerja tenaga kesehatan mencerminkan kesuksesan organisasi dalam merealisasikan visi, misi, dan tujuan yang sesuai dengan kode etik (Diantika, 2019). Keberhasilan pemimpin sering kali diukur dari kinerja karyawannya. Tinggi atau rendahnya kinerja tenaga kesehatan dapat menjadi indikator efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan yang diterapkan. Jika seorang pemimpin tidak memberikan arahan yang memadai, hubungan antara pimpinan dan bawahan menjadi kaku, sehingga menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif (Rosyidah, 2019).

Memahami pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas kerja tenaga kesehatan di Puskesmas memiliki peran krusial dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan (Alfadhilah & Elamir, 2021). Sebagai garda terdepan sistem kesehatan di Indonesia, Puskesmas membutuhkan pemimpin yang efektif guna membangun suasana kerja yang nyaman serta mendorong peningkatan kinerja tenaga kesehatan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hasil dari berbagai penelitian yang tersedia, sehingga dapat menggambarkan secara lebih terperinci pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja tenaga kesehatan. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk menciptakan kepemimpinan yang lebih baik dan meningkatkan kualitas pelayanan di Puskesmas.

## METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan *literature review* dengan cara mengidentifikasi, menganalisis, dan menyintesis sejumlah jurnal yang membahas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas. Jurnal yang digunakan dipilih berdasarkan tahun terbitan antara 2019-2024. Penelitian menggunakan data sekunder yang diperoleh berdasarkan temuan penelitian terdahulu. Sumber data sekunder terdiri dari jurnal yang sejalan dengan topik penelitian, dan didapatkan melalui *Google Scholar*.

Pencarian jurnal memakai kata kunci (*keywords*) Boolean operator “AND” untuk mengkombinasikan berbagai konsep dan aspek berbeda, sehingga pencarian lebih terfokus dan dokumen yang diperoleh lebih relevan. Kata kunci yang diterapkan dalam penelitian ini ialah “Gaya Kepemimpinan AND Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas.” Dari hasil pencarian, ditemukan sebanyak 143 artikel. Artikel-artikel ini kemudian dipilih menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi hingga diperoleh 15 artikel yang sesuai untuk dianalisis lebih lanjut. Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup jurnal dengan teks lengkap (*full text*), berbahasa Indonesia, serta berupa studi kualitatif dan kuantitatif yang relevan dengan topik penelitian. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi jurnal yang tidak memiliki teks lengkap, tidak berbahasa Indonesia, tidak relevan dengan judul penelitian, atau berupa opini semata. Dengan kriteria tersebut, hasil seleksi memberikan artikel yang sesuai untuk mendukung penelitian ini.

## HASIL

Hasil penelusuran *literature* terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas dalam tabel 1.

**Tabel 1.** *Literature Review Jurnal*

Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
(Amir et al., 2021)	<i>Peran Kepemimpinan di Puskesmas Terhadap Kinerja Organisasi dan Kualitas Pelayanan Kesehatan</i>	Kualitatif dan Kuantitatif	Temuan studi menunjukkan bahwa sebanyak 58% dari responden setuju bahwa peran kepemimpinan di Puskesmas memiliki peranan krusial untuk memperbaiki kinerja dan mutu pelayanan.
(Usman et al., 2020)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Peurelak Barat</i>	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional menunjukkan nilai <i>p-value</i> yang berarti signifikan sebesar 0,016, sementara gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai 0,005, dan gaya kepemimpinan situasional mencapai 0,003, semuanya berada di bawah batas ambang 0,05. Ini mengindikasikan bahwa ketiga gaya kepemimpinan tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan kesehatan.
(Putra et al., 2022)	<i>Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan</i>	Kuantitatif	Hasil studi mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Muara Siberut, Kabupaten Kepulauan Mentawai, Kecamatan Siberut Selatan. Ini dibuktikan terhadap koefisien regresi kepemimpinan yang mencapai 0,253, yang menunjukkan peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel independen lainnya. Nilai koefisien dengan nilai yang positif mengarah pada adanya hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja tenaga kesehatan.
(Aditiya et al., 2024)	<i>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Watopute Kabupaten Muna Tahun 2023</i>	Kuantitatif	Hasil temuan menunjukkan <i>p-value</i> sebesar 0,000 (<0,05), yang mengartikan bahwa hipotesis nol ( <i>H<sub>0</sub></i> ) ditolak, sedangkan hipotesis alternatif ( <i>H<sub>a</sub></i> ) diterima. Hal ini membuktikan terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan dan kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Watopute. Selanjutnya, variabel kepemimpinan dianalisis menggunakan regresi ordinal untuk mengevaluasi pengaruhnya terhadap kinerja. Hasil analisis regresi ordinal memperlihatkan nilai signifikansi 0,002 (<0,05), yang membuktikan bahwasannya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Watopute, Kabupaten Muna, pada tahun 2023.
(Aryani et al., 2021)	<i>Pengaruh Kepemimpinan,</i>	Kuantitatif	Hasil temuan mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan tidak

	<i>Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan</i>		memberikan dampak positif terhadap kedisiplinan kerja pegawai. Hal ini dapat diamati dari perbandingan antara nilai t hitung (2,574) lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel (2,002), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,013 yang berada di bawah batas 0,05 ( $0,013 < 0,05$ ).
(Riminiat, 2023)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di UPTD Puskesmas Hilizalootano Kecamatan Mazino Kabupaten Nias Selatan</i>	Kuantitatif	Hasil perhitungan hipotesis mengungkapkan bahwa nilai t hitung (6,449) melebihi t tabel (1,672), yang memberikan dasar bagi peneliti untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Hilizalootano, Kecamatan Mazino, Kabupaten Nias Selatan. Di samping itu, hasil analisis determinasi menunjukkan nilai R-Square ( $R^2$ ) sebesar 0,418, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan mampu menjelaskan 41,8% variasi dalam kinerja pegawai.
(Waluya & Edison, 2023)	<i>Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Jatimulya, Kabupaten Bekasi</i>	Kuantitatif	Hasil kalkulasi uji hipotesis dengan menggunakan uji t-test mengungkapkan bahwa nilai t hitung (1,904) melebihi t tabel (1,701). Berdasarkan hasil temuan ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, sedangkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, yang mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang bermakna antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ).
(Presilawati et al., 2022)	<i>Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh"</i>	Kuantitatif	Dari hasil analisis, diperoleh nilai t hitung (2,108) melebihi t tabel (2,011), sehingga hasilnya menolak hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dan menerima hipotesis nol ( $H_0$ ). Uji signifikansi parsial mengindikasikan adanya pengaruh yang antara kepemimpinan dan kinerja pegawai di Puskesmas Beutong, Kabupaten Nagan Raya, Aceh. Hal ini menandakan bahwa kebijakan dalam kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Beutong.
(Nasution et al., 2022)	<i>Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kinerja Puskesmas di Kota Pekanbaru dengan Inovasi Sebagai Variabel Moderasi</i>	Kuantitatif	Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dilihat berdasarkan nilai t yang dihitung sebesar 2,488 yang melebihi t tabel 1,984, dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ), yaitu 0,015, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.



(Trisatria & Akyuwen, 2024)	<i>Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja</i>	Kuantitatif	Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kinerja pegawai yang memiliki nilai sampel sebesar 0,009, menunjukkan bahwa kepemimpinan hanya berdampak pada kinerja pegawai sebesar 0,9%. Di samping itu, nilai <i>T Statistics</i> sebesar 0,072, lebih rendah dari 1,66, bersama dengan p-value 0,943 yang melebihi angka 0,05, mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai di Puskesmas Kabupaten Tegal.
(Nisa et al., 2023)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja di Puskesmas Patrol Kabupaten Indramayu Tahun 2023</i>	Kuantitatif	Temuan dari analisis univariat mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling menonjol di Puskesmas Patrol adalah gaya kepemimpinan demokratis, yang dipilih oleh 51,4% dari para responden. Di sisi lain, hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pegawai, dengan p-value sebesar 0,001.
(Tombinawa et al., 2023)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Puskesmas Ollot Kabupaten Bolaang Mongondow Utara</i>	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan, dengan koefisien korelasi (R) tercatat sebesar 0,804, yang menghasilkan koefisien determinasi (R <sup>2</sup> ) sejumlah 0,646. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (termasuk gaya <i>telling</i> , <i>selling</i> , <i>participating</i> , dan <i>delegating</i> ) berkontribusi sebesar 64,6% terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Ollot.
(Darmin et al., 2024)	<i>Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Dengan Kinerja Petugas Kesehatan di Puskesmas Sangtombolang</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa analisis tabulasi silang antara gaya kepemimpinan dan kinerja tenaga kesehatan memperlihatkan gaya kepemimpinan transaksional dengan kategori baik, tercatat 69,6% tenaga kesehatan memiliki kinerja baik. Untuk gaya kepemimpinan transformasional, 75,0% tenaga kesehatan yang berada pada kategori baik juga menunjukkan kinerja baik. Sementara itu, pada gaya kepemimpinan situasional, 80,0% tenaga kesehatan yang berada pada kategori baik menunjukkan kinerja yang baik pula. Hasil uji <i>chi-square</i> menunjukkan bahwa p-value yang diperoleh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Sangtombolang pada tahun 2023

(Retnaningtyas et al., 2022)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo</i>	Kuantitatif	Hasil analisis statistik mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bantaran, Probolinggo. Meskipun demikian, pengaruh yang ada bersifat positif, yang berarti bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis berpotensi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun, saat ini, dampak tersebut belum dirasakan secara luas di Puskesmas Bantaran, Probolinggo.
(Fitriani, 2021)	<i>Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Gunung Tua Tahun 2020</i>	Kuantitatif	Hasil uji statistik yang dilakukan dengan metode <i>Chi-square</i> menghasilkan p-value (sig) sebesar 0,000. Karena nilai p-value tersebut lebih kecil dari $\alpha = 0,01$ , hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Gunung Tua pada tahun 2020.

Berdasarkan hasil *review* artikel pada tabel 1, terdapat berbagai penelitian yang membahas pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan faktor lainnya terhadap kinerja tenaga kesehatan di berbagai puskesmas. Sebagian besar penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan analisis statistik, seperti uji regresi, *chi-square*, dan ANOVA, untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja atau disiplin kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, baik transaksional, transformasional, situasional, maupun demokratis, secara umum memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga kesehatan atau disiplin kerja, meskipun ada beberapa penelitian yang menemukan hubungan tidak signifikan. Hal ini menegaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam mendukung kinerja optimal tenaga kesehatan di puskesmas.

## PEMBAHASAN

Penelitian Nisa et al. (2023) menunjukkan tiga gaya kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas, yaitu kharismatik, *laissez-faire*, dan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratik dipilih oleh mayoritas partisipan, yaitu sebanyak 18 orang (51,4%), sedangkan kharismatik dipilih oleh 16 orang (45%), dan *laissez-faire* oleh 1 orang (2,9%). Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratik paling sering digunakan di Puskesmas. Namun, meskipun gaya demokratik dominan, tingkat kedisiplinan kerja pegawai sebagian besar berada pada kategori sedang (28 orang atau 80%), sementara yang memiliki kedisiplinan tinggi hanya 7 orang (20%). Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan telah memenuhi ekspektasi yang diharapkan pegawai, tetapi belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kedisiplinan kerja (Nisa et al., 2023). Penelitian Usman et al. (2020) berbeda dengan temuan di atas karena mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan situasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas. Hasil serupa didukung oleh Darmin et al. (2024), yang menunjukkan bahwa gaya transformasional dan situasional memberikan kontribusi besar terhadap kinerja tenaga

kesehatan, terutama dalam kategori kepemimpinan baik (69,6%-80,0%). Pemimpin dengan gaya transaksional efektif digunakan untuk memberikan arahan kepada tenaga kesehatan yang membutuhkan panduan jelas atau evaluasi terhadap hasil kerja yang belum optimal. Gaya transformasional, menurut Darmin et al. (2024), efektif digunakan saat tenaga kesehatan melakukan kesalahan karena memungkinkan pemimpin memberikan teguran secara halus sekaligus perhatian langsung terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, gaya situasional dinilai penting dalam pengambilan keputusan atau membantu tenaga kesehatan yang merasa kurang percaya diri. Amir et al. (2021) menambahkan bahwa kombinasi gaya transaksional dengan pemberian penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) mampu meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Penghargaan dapat memotivasi staf lain, sedangkan sanksi membantu staf mengevaluasi kinerjanya (Usman et al., 2020)

Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Putra et al. (2022), menegaskan terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja tenaga kesehatan. Dengan koefisien regresi sebesar 0,253, ditemukan pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Riminiat (2023) juga mendukung temuan ini, dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan dapat menjelaskan hingga 41,8% variasi kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Hilizalootano. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tetap menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja tenaga kesehatan.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil serupa. Aryani et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kedisiplinan kerja pegawai. Meski demikian, analisis statistik menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan tetap berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai F yang signifikan sebesar 0,000 ( $\alpha = 0,05$ ). Presilawati et al. (2022) juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja dengan mengedepankan prinsip keadilan dan kebersamaan. Pemimpin yang mendukung pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dapat meningkatkan semangat kerja mereka. Trisatria & Akyuwen (2024) mendapati bahwa kepemimpinan hanya memberikan kontribusi sebesar 0,9% terhadap kinerja pegawai dengan p-value sebesar 0,943, yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Sebaliknya, penelitian Nasution et al. (2022) menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-hitung sebesar 2,488. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kontribusi kepemimpinan bisa bervariasi, penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai tetap dapat mendukung kinerja organisasi secara signifikan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain seperti motivasi, disiplin kerja, dan kompensasi juga memiliki peran penting. Aryani et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi lebih signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai dibandingkan dengan kepemimpinan. Penelitian Aditiya et al. (2024) juga menegaskan pentingnya kombinasi kepemimpinan, motivasi, dan kepribadian dalam memengaruhi kinerja tenaga kesehatan dengan p-value sebesar 0,002. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa pendekatan multidimensional dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal.

Penelitian oleh Nisa et al. (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan kontribusi besar terhadap disiplin kerja dengan p-value sebesar 0,001. Hal ini juga sejalan dengan temuan Tombinawa et al. (2023), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan kontribusi sebesar 64,6% terhadap kinerja tenaga kesehatan. Kepemimpinan yang efektif bukan hanya meningkatkan kinerja individu, akan tetapi juga memengaruhi budaya organisasi melalui inovasi yang relevan (Nasution et al., 2022). Nasution et al. (2022) menyoroti bahwa inovasi merupakan elemen penting dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin yang mampu menggerakkan sumber daya manusia untuk berinovasi dapat membantu organisasi menghadapi tantangan dan meningkatkan efisiensi kerja. Namun, penelitian ini juga mencatat bahwa kurangnya pelatihan relevan bagi pegawai menjadi kendala dalam menciptakan inovasi. Oleh karena itu,



pemberian pelatihan berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sangat penting untuk mendukung inovasi yang bermakna. Selain itu, Trisatria & Akyuwen (2024) juga menekankan bahwa kepemimpinan yang efisien berperan penting dalam mendukung pertumbuhan organisasi dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan *literature review*, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas. Tipe kepemimpinan transaksional, transformasional, dan situasional terbukti memberikan dampak positif ketika diterapkan sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi. Namun, terdapat temuan studi yang mengindikasikan bahwa dalam sejumlah situasi, kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi kedisiplinan kerja, meskipun secara umum gaya kepemimpinan yang efisien tetap berpengaruh pada peningkatan kinerja. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan sangat bergantung pada penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual. Untuk hasil yang optimal, perlu adanya integrasi antara strategi kepemimpinan dengan pengembangan kompetensi pegawai, budaya organisasi yang mendukung, serta pelatihan berkelanjutan. Penelitian mendatang disarankan melibatkan populasi yang lebih luas dengan wilayah yang beragam dan menggunakan pendekatan *mixed-methods*. Pendekatan ini dapat menggali pemahaman mendalam tentang pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan inovasi pegawai. Dengan demikian, penelitian lanjutan diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih menyeluruh untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi kepada rekan-rekan yang telah memberikan kontribusi terhadap penelitian ini, memberikan dukungan, bimbingan, dan pengarahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan

## DAFTAR PUSTAKA

- Adikara, A. P. B., & Mr. M. S. R. (2021). Relasi Interpersonal Amerika Serikat, China, dan Uni Eropa dalam Ekonomi dan Keamanan. *Jurnal Kajian Stratejik Ketahanan Nasional*, 4(2). <https://doi.org/10.7454/jkskn.v4i2.10050>
- Aditiya, I., Sabilu, Y., & Yuniar, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Watopute Kabupaten Muna Tahun 2023. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan*, 5(2), 160–168. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/jakk->
- Al-Dossary, R. N. (2022). Leadership Style, Work Engagement and Organizational Commitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospitals. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 71–81. <https://doi.org/10.2147/JHL.S365526>
- Alfadhalah, T., & Elamir, H. (2021). Organizational Culture, Quality Of Care And Leadership Style In Government General Hospitals In Kuwait: A Multimethod Study. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 243–254. <https://doi.org/10.2147/JHL.S333933>
- Amir, A., Lesmana, O., Noerjoedianto, D., & Subandi, A. (2021). Peran Kepemimpinan di Puskesmas terhadap Kinerja Organisasi dan Kualitas Pelayanan Kesehatan. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 3(2), 526–537. <https://doi.org/10.31539/joting.v3i2.2208>

- Aryani, M., Didik Subiyanto, E., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 8(2), 215–229.
- Usman, Badiran, M., & Muhammad, I. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Peureulak Barat. *Jurnal JUMANTIK*, 5(1), 23–33.
- Caracioli, F. A. S., Obon, W., & Silva, Y. O. D. (2023). Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan UPT Puskesmas Waipare. *PROJEMEN: Jurnal Program Studi Manajemen*, 10(3), 149–159.
- Darmin, Ningsih, S. R., Asri, A. M. D., Adnan, & Gufran. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Dengan Kinerja Petugas Kesehatan di Puskesmas Sangtombolang. *Jurnal Promotif Preventif*, 7(2), 362–371. <http://journal.unpacti.ac.id/index.php/JPP>
- Diantika, D. (2019). *Analisis Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai Puskesmas Pudukpayung Kota Semarang Tahun 2018* [Skripsi]. Universitas Negeri Semarang.
- Fitriani, E. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Gunung Tua Tahun 2020. *Jurnal Pilar Kebidanan Namira Madina*, 7(7).
- Handayani, D. S., Lerik, M. D. C., Roga, A. U., Muntasir, & Manafe, Y. D. (2022). Analisis Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Perawat Di Rsud Ba'a. *Jurnal Ilmiah Keperawatan IMELDA*, 8(2), 94–101. <http://jurnal.uimedan.ac.id/index.php/JURNALKEPERAWATAN>
- Kebede, B. F., Aboye, T., Genie, Y. D., Tesfa, T. B., & Hiwot, A. Y. (2023). The Effect of Leadership Style on Midwives' Performance, Southwest, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 31–41. <https://doi.org/10.2147/JHL.S397907>
- KEMENKES. (2024). *Profil Kesehatan Indonesia 2023*. Kementerian Kesehatan Indonesia RI.
- Nasution, L. Y., Zulfadil, & Syapsan. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kinerja Puskesmas Di Kota Pekanbaru Dengan Inovasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 702–713.
- Nisa, R., Sri, D., & Jufa, N. O. (2023). The Influence of Leadership Style on Work Discipline at the Patrol Health Center in Indramayu Regency in 2023. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 8(2), 467–471.
- Presilawati, F., Amin, A., & Fahmi, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 439–454. DOI: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10iS1>
- Putra, I. G., Zefriyenni, & Lusiana. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(2), 168–175. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i2.160>
- Retnaningtyas, P. A., Hadiati, S., & Nasir, M. J. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 33–40. <https://doi.org/10.59818/kontan.v1i3.331>
- Riminiat, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di UPTD Puskesmas Hilizalootano Kecamatan Mazino Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 6(1), 316–329.

- Rosyidah, I. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Puskesmas Desa Sungai Lebung Kecamatan Pemulutan Selatan Kabupaten Ogan Ilir* [Skripsi]. Universitas Sriwijaya.
- Sulaiman, S., Efendy, I., & Utami, T. N. (2024). Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Tangan-Tangan Kabupaten Aceh Barat Daya. *Jurnal Ventilator*, 2(1), 86–101. <https://doi.org/10.59680/ventilator.v2i1.979>
- Tombinawa, M., Gobel, Lisda. V, & Kadir, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Puskesmas Ollot Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 474–485.
- Trisatria, D., & Akyuwen, R. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *PERMANA: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 16(2), 44–61. <https://doi.org/10.24905/permana.v16i2.456>
- Waluya, S., & Edison. (2023). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Jatimulya, Kabupaten Bekasi. *Mulia Pratama Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 01(01), 75–85. <https://doi.org/10.5555/mpjeb.v1i1>