

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Puskesmas Bendo**

Puskesmas Bendo berdiri pada tahun 1 Agustus 1971 yang pada saat itu masih berbentuk Balai Pengobatan dan Klinik Keluarga Berencana. Puskesmas Bendo berkembang seiring dengan kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan, dari Puskesmas Rawat Jalan Menjadi Puskesmas UGD 24 Jam dan berkemampuan rawat inap (2005), Puskesmas Rawat Inap dan Persalinan ( 2016).

Puskesmas Bendo saat ini beralamat di Jl. Raya Bendo No.116, Kelurahan Bendo, Kecamatan Bendo, Kabupaten Magetan, Jawa Timur. Adapun karakteristik Puskesmas Bendo adalah sebagai berikut:

- Letak administrasi :ibu kota kecamatan
- Letak geografis : dataran rendah
- Letak strategis : perbatasan kabupaten (berbatasan dengan Kabupaten Madiun)
- Jenis Puskesmas : perawatan (jumlah bed 10)

UPTD Puskesmas Bendo adalah Puskesmas Rawat Inap dengan kemampuan menangani persalinan di Puskesmas. Saat ini UPTD

Puskesmas Bendo mempunyai kapasitas tempat tidur sebanyak 14 tempat tidur untuk pasien rawat inap dan 4 tempat tidur untuk pelayanan persalinan.

Wilayah kerja Puskesmas Bendo adalah daerah pedesaan yang mayoritas penduduknya adalah petani, terdiri dari 15 desa dan 1 kelurahan. Wilayah kerja Puskesmas Bendo berbatasan dengan Kabupaten Madiun di sebelah timur, di sebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Kawedanan dan Kecamatan Takeran, di sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Sukomoro, di sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Maospati.

Adapun visi, misi, tata nilai, dan motto Puskesmas Bendo adalah sebagai berikut:

a. Visi

“Terwujudnya masyarakat wilayah Kecamatan Bendo mandiri untuk hidup sehat”.

b. Misi

- Menggerakkan dan memberdayakan masyarakat secara mandiri untuk hidup sehat.
- Memelihara dan meningkatkan upaya kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau.
- Meningkatkan dan mendayagunakan sumber daya kesehatan.

- Memantapkan manajemen kesehatan yang dinamis dan akuntabel.

c. Tata nilai

Tata Nilai UPTD Puskesmas Bendo adalah BENDO

“**SOLID**” yang berarti :

S = *Service excellent*

O = Optimis dan berprestasi

L = Layanan yang cepat, tepat, tanggap dan bersahabat

I = Indah, bersih dan rapi

D = Disiplin ilmu dan aturan

d. Motto : “ Kebersamaan adalah kunci keberhasilan “

Pelayanan di UPTD Puskesmas Bendo terdiri dari Pelayanan Usaha Kesehatan Masyarakat Esensial, Usaha Kesehatan Masyarakat Pengembangan dan Usaha Kesehatan Perorangan.

Upaya kesehatan masyarakat esensial sebagaimana dimaksud meliputi:

a. Pelayanan promosi kesehatan

b. Pelayanan kesehatan lingkungan

c. Pelayanan kesehatan ibu, anak, dan keluarga berencana

d. Pelayanan gizi

e. Pelayanan pencegahan dan pengendalian penyakit

Upaya Kesehatan Masyarakat Pengembangan meliputi:

- a. Pelayanan kesehatan jiwa
- b. Pelayanan kesehatan indra
- c. Pelayanan kesehatan mata
- d. Pelayanan kesehatan tradisional

Upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama sebagaimana dimaksud dilaksanakan dalam bentuk:

- a. Rawat jalan
- b. Pelayanan gawat darurat
- c. Pelayanan satu hari (*one day care*)
- d. Home care
- e. Rawat inap

Adapun karyawan atau tenaga kerja di Puskesmas Bendo terdiri dari klasifikasi seperti dalam Tabel 4.1

Tabel 4. 1 Jenis Ketenagaan di Puskesmas Bendo

<b>Karyawan Fungsional</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Karyawan Non-Fungsional</b>	<b>Jumlah</b>
Dokter Umum	2	Tata Usaha	4
Dokter Gigi	1	Keuangan	2
Perawat	13	Sopir	1
Perawat Gigi	1	Pesuruh	3
Bidan	19	Lain-lain	1
Asisten Apoteker	1		
Analisis Lab	1		
Gizi	1		
Sanitasi	2		
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>

Sumber: Profil Puskesmas Bendo, 2017

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Uji Validitas

Dalam penelitian, uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Item pertanyaan dikatakan valid apabila koefisien korelasi  $r$  hitung  $\geq r$  tabel.

$r$  tabel didapatkan dengan melihat *df* (*degree of freedom*) dan signifikansi 5% (0,05). Pada penelitian, didapatkan  $df = 38$  ( $N - 2 = 40 - 2$ ) sehingga  $r$  tabel adalah 0,3120. Validitas juga dapat dilihat dari nilai signifikansi  $\leq 0,05$

Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas Keahlian Fungsional dan Teknis

No.	Indikator Perilaku	r Hitung	Sig.	Ket.
1.	Mendemonstrasikan, menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.	0,770	0,000	Valid
2.	Memilih alat atau teknik yang sesuai dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,821	0,000	Valid
3.	Mengerti dan memahami prosedur, kebijakan, peraturan, dan undang-undang.	0,916	0,000	Valid
4.	Mengikuti perkembangan kebijakan yang berlaku, peraturan dan/ atau kemajuan teknologi untuk memastikan kepatuhan dan meningkatkan layanan.	0,629	0,000	Valid
5.	Membantu rekan lainnya, serta aktif berbagi pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan kinerja tim.	0,761	0,000	Valid

Sumber : Olah data, 2018

Pernyataan nomor 1-5 pada kuesioner (Lampiran 1) merupakan pernyataan mengenai keahlian fungsional dan teknis. Dari Tabel 4.2 didapatkan hasil uji validitas,  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dengan seluruh signifikansi item pernyataan 0,000

(<0,05) berarti bahwa pernyataan-pernyataan mengenai faktor keahlian fungsional dan teknis adalah pernyataan yang valid.

Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas Keahlian Berkomunikasi

No.	Indikator Perilaku	r Hitung	Sig.	Ket.
1.	Memperlihatkan kemampuan komunikasi baik tertulis maupun lisan secara efektif.	0,715	0,000	Valid
2.	Konsisten berkomunikasi dengan jelas dan mudah dipahami	0,796	0,000	Valid
3.	Mendorong komunikasi terbuka dan berbagi informasi dengan orang lain secara tepat	0,787	0,000	Valid
4.	Mendengarkan secara aktif, berkomunikasi untuk memahami.	0,889	0,000	Valid
5.	Berkomunikasi dengan tepat menyesuaikan audiens	0,784	0,000	Valid
6.	Menjaga informasi yang bersifat pribadi dan rahasia.	0,599	0,000	Valid

Sumber : Olah data, 2018

Pernyataan nomor 6-11 pada kuesioner (Lampiran 1) merupakan pernyataan mengenai keahlian berkomunikasi. Dari hasil uji validitas (Tabel 4.3), pernyataan-pernyataan tersebut memiliki r hitung > r tabel dan signifikansi 0,000 (<0,05) yang berarti bahwa pernyataan-pernyataan mengenai faktor keahlian berkomunikasi merupakan pernyataan yang valid.

Pernyataan nomor 12-17 pada kuesioner (Lampiran 1) merupakan pernyataan mengenai faktor layanan klien. Dari hasil uji validitas (Tabel 4.4), pernyataan-pernyataan tersebut memiliki signifikansi 0,000 (< 0,05) dengan r hitung yang lebih besar dari r tabel yang berarti bahwa pernyataan-pernyataan mengenai layanan klien merupakan pernyataan yang valid.

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Layanan Klien

No.	Indikator Perilaku	r Hitung	Sig.	Ket.
1.	Konsisten memenuhi kebutuhan dan harapan klien, berusaha memberikan standar tinggi	0,682	0,000	Valid
2.	Berusaha dan bertindak berdasarkan masukan klien serta mengeksplorasi pendekatan kreatif dalam mengembangkan layanan dan meningkatkan efisiensi.	0,747	0,000	Valid
3.	Memecahkan masalah seawall dan semampu mungkin; jika tidak mampu melakukannya, berinisiatif dengan menggunakan sumber daya yang sesuai.	0,872	0,000	Valid
4.	Terampil dalam melayani berbagai jenis klien.	0,698	0,000	Valid
5.	Menanggapi semua permintaan klien dengan tepat waktu	0,736	0,000	Valid
6.	Mengembangkan dan mengelola relasi atau hubungan dengan klien secara efektif.	0,768	0,000	Valid

Sumber : Olah data, 2018

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

No.	Indikator Perilaku	r Hitung	Sig.	Ket.
1.	Memecahkan masalah dengan pendekatan yang sistematis.	0,699	0,000	Valid
2.	Keputusan jelas, konsisten, tepat waktu, dan memiliki hasil yang positif	0,815	0,000	Valid
3.	Mengidentifikasi dan menerapkan pemecahan masalah secara efektif; serta menekankan solusi yang tidak menimbulkan dampak negatif.	0,857	0,000	Valid
4.	Menggunakan sumber daya yang sesuai (orang, peralatan, penelitian, analisis dan acuan) dalam mencari solusi.	0,720	0,000	Valid
5.	Proaktif dalam memecahkan masalah.	0,698	0,000	Valid

Sumber : Olah data, 2018

Pernyataan nomor 18-22 pada kuesioner (Lampiran 1) merupakan pernyataan mengenai faktor pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dari hasil uji validitas (Tabel 4.5), pernyataan-pernyataan tersebut memiliki r hitung > r tabel dan signifikansi 0,000 yang berarti bahwa pernyataan-pernyataan

mengenai faktor pemecahan masalah dan pengambilan keputusan termasuk pernyataan yang valid.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Inklusifitas

No.	Indikator Perilaku	r Hitung	Sig.	Ket.
1.	Menunjukkan prinsip-prinsip komunitas dalam semua interaksi dan mengembangkan lingkungan yang inklusif.	0,740	0,000	Valid
2.	Memperlakukan rekan dengan baik, hormat, dan bermartabat.	0,900	0,000	Valid
3.	Menghargai dan menerima orang lain.	0,747	0,000	Valid
4.	Menerima perbedaan pandangan dan memahami pandangan orang lain	0,900	0,000	Valid
5.	Mendorong terciptanya kesempatan terhadap perbedaan pengalaman.	0,702	0,000	Valid

Sumber : Olah data, 2018

Pernyataan nomor 23-27 pada kuesioner (Lampiran 1) merupakan pernyataan mengenai faktor inklusifitas, dimana dari hasil uji validitas pernyataan (Tabel 4.6) tersebut memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan mengenai faktor inklusifitas merupakan pernyataan yang valid.

Pernyataan nomor 28-32 pada kuesioner (Lampiran 1) merupakan pernyataan mengenai komitmen terhadap kualitas, dimana dari hasil uji validitas pernyataan tersebut (Tabel 4.7) memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan mengenai faktor komitmen terhadap kualitas merupakan pernyataan yang valid.



Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Komitmen terhadap Kualitas

No.	Indikator Perilaku	r Hitung	Sig.	Ket.
1.	Secara efektif menerapkan manajemen waktu dan sumber daya, pengaturan prioritas, dan ketrampilan organisasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.	0,831	0,000	Valid
2.	Mengidentifikasi serta mengadopsi metode inovatif untuk meningkatkan kualitas kerja.	0,835	0,000	Valid
3.	Menunjukkan akuntabilitas yang dapat mengembangkan usaha tim, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas sesuai target.	0,798	0,000	Valid
4.	Secara aktif mengembangkan sumber daya untuk peningkatan kualitas dan produktivitas yang optimal.	0,903	0,000	Valid
5.	Secara konstan mampu menilai serta merekomendasikan perbaikan dalam praktik dan system kerja untuk meningkatkan kualitas layanan.	0,841	0,000	Valid

Sumber : Olah data, 2018

Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Kolaborasi dan Kerja Tim

No.	Indikator Perilaku	r Hitung	Sig.	Ket.
1.	Membangun hubungan kerja yang produktif, secara efektif mampu bekerja sama dengan rekan dan orang lain di tempat kerja.	0,866	0,000	Valid
2.	Menyelesaikan konflik atau masalah di antara anggota tim kerja.	0,876	0,000	Valid
3.	Saling memahami pandangan orang lain.	0,761	0,000	Valid
4.	Menyeimbangkan antara tujuan/ kepentingan pribadi dan tujuan/ kepentingan tim	0,834	0,000	Valid
5.	Berbagi pengetahuan dan informasi dengan orang lain	0,740	0,000	Valid

Sumber : Olah data, 2018

Pernyataan nomor 33-37 pada kuesioner (Lampiran 1) merupakan pernyataan mengenai faktor kolaborasi dan kerja tim. Pada Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa hasil uji validitas pernyataan-pernyataan tersebut memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel yang berarti bahwa pernyataan-pernyataan mengenai kolaborasi dan kerja tim termasuk pernyataan yang valid.

## b. Uji Reliabilitas

Pada penelitian, nilai  $\alpha$  keahlian fungsional dan teknis 0,963, nilai  $\alpha$  keahlian berkomunikasi 0,851, nilai  $\alpha$  layanan klien 0,846, nilai  $\alpha$  pemecahan masalah dan pengambilan keputusan 0,811, nilai inklusifitas 0,859, nilai  $\alpha$  komitmen terhadap kualitas 0,896, serta nilai kolaborasi dan kerja tim adalah 0,876 (dijelaskan pada Tabel 4.9). Hal ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai  $\alpha$  yang lebih besar dari 0,6 yang berarti semua item pernyataan mempunyai reliabilitas baik.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai $\alpha$	Keterangan
1.	Keahlian Fungsional dan Teknis	0,963	Reliabilitas baik
2.	Keahlian Berkomunikasi	0,851	Reliabilitas baik
3.	Layanan Klien	0,846	Reliabilitas baik
4.	Pemecahan Masalah dan pengambilan Keputusan	0,811	Reliabilitas baik
5.	Inklusifitas	0,859	Reliabilitas baik
6.	Komitmen terhadap Kualitas	0,896	Reliabilitas baik
7.	Kolaborasi dan KerjaTim	0,876	Reliabilitas baik

Sumber : Olah data, 2018

## 3. Karakteristik Responden

### a. Distribusi Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jawaban responden, karyawan fungsional Puskesmas Bendo didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan yang berjumlah 34 orang, sedangkan untuk karyawan berjenis kelamin laki-laki berjumlah 6 orang. Hal ini sesuai pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Distribusi Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Karakteristik Responden

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-Laki	6	15 %
Perempuan	34	85 %
<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
31-40 tahun	27	67,5 %
41-50 tahun	11	27,5 %
>50 tahun	2	5 %
<b>Jenjang Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SMA/ sederajat	1	2,5%
D1	4	10%
D3	29	72,5%
D4	2	5%
S1/profesi	4	10%
<b>Profesi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Dokter/Dokter Gigi	3	7,5 %
Perawat	14	35 %
Bidan	19	47,5 %
Lain-Lain	4	10%
<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
≤5 th	7	17,5 %
6-10 th	13	32,5 %
11-15 th	9	22,5 %
16-20 th	3	7,5 %
>20 th	8	20 %
<b>Jumlah</b>	40	100

Sumber : Olah data, 2018

b. Distribusi Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Usia

Pada Tabel 4.10 menerangkan bahwa kisaran usia karyawan fungsional Puskesmas Bendo terbanyak adalah usia 31-40 tahun (67,5%), diikuti usia 41-50 tahun (27,5%), dan terakhir >50 tahun (5%).

c. Distribusi Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Pendidikan

Sebagian besar karyawan fungsional Puskesmas Bendo memiliki pendidikan terakhir D3 yaitu sebanyak 29 orang atau 72,5% responden. Karyawan dengan pendidikan S1/ profesi sebanyak 4 orang (10%), D1 sebanyak 4 orang (10%), D4 sebanyak 2 orang (5%), dan SMA/ sederajat 1 orang (2,5%)

d. Distribusi Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Jenis Profesi

Dari Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa karyawan fungsional Puskesmas Bendo terbanyak adalah bidan yang berjumlah 19 orang (47,5%), perawat sebanyak 14 orang (35%), dokter/dokter gigi sebanyak 3 orang (7,5%), dan lain-lain 4 orang (10%) yang terdiri dari 1 analisis laboratorium, 1 sanitarian, 1 asisten apoteker, dan 1 gizi.

e. Distribusi Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja karyawan fungsional Puskesmas Bendo sangat bervariasi. Proporsi terbanyak adalah 13 orang (32,5%) dengan masa kerja 6-10 tahun, 9 orang (22,5%) masa kerja 11-15 tahun, 8 orang (20%) masa kerja >20 tahun, 7 orang (17,5%) dengan masa kerja  $\leq 5$  tahun dan 3 orang (7,5%) masa kerja 16-20 tahun.

#### 4. Pengukuran Kinerja Menggunakan *Key Behavioral Indicators*

Tabel 4. 11 Distribusi Hasil Pengukuran Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo

Variabel	Mean	SD	Minimum	Maksimum
Kinerja Karyawan	3,95	0,48	3,16	4,78
1. Keahlian Fungsional dan Teknis	3,99	0,63	2,60	5,00
2. Keahlian Berkomunikasi	4,13	0,56	3,20	5,00
3. Layanan Klien	3,87	0,54	2,70	5,00
4. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan	3,74	0,54	2,40	5,00
5. Inklusifitas	4,15	0,58	3,20	5,00
6. Komitmen terhadap Kualitas	3,68	0,58	3,00	5,00
7. Kolaborasi dan Kerja Tim	4,06	0,58	3,00	5,00

Sumber : Olah data, 2018

Dalam penelitian, kinerja karyawan dinilai menggunakan *Key Behavioral Indicators*. Pada Tabel 4.11 terlihat bahwa rata-rata nilai kinerja secara keseluruhan adalah 3,95 dengan nilai kinerja minimum 3,16 dan nilai kinerja maksimum 4,78. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan indikator perilaku telah memenuhi ekspektasi.

Penilaian kinerja berdasarkan faktor keahlian fungsional dan teknis mencapai nilai rata-rata 3,99 dengan nilai kinerja minimum 2,60 dan nilai kinerja maksimum 5,00. Pada faktor keahlian berkomunikasi, nilai rata-rata kinerja karyawan Puskesmas Bendo adalah 4,13 dengan nilai minimum 3,20 dan nilai maksimum 5,00. Untuk faktor layanan klien, nilai rata-rata kinerja karyawan Puskesmas Bendo sebesar 3,87 dengan nilai kinerja minimum 2,70

dan nilai kinerja maksimum 5,00. Penilaian kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor pemecahan masalah dan pengambilan keputusan mencapai nilai 3,74 dengan nilai minimum 2,70 dan nilai maksimum 5,00. Pada faktor inklusifitas, nilai rata-rata kinerja karyawan Puskesmas Bendo adalah 4,15 dengan nilai minimum 3,20 dan nilai maksimum 5,00. Untuk faktor komitmen terhadap kualitas, nilai rata-rata kinerja karyawan Puskesmas Bendo sebesar 3,68 dengan nilai kinerja minimum 3,00 dan nilai kinerja maksimum 5,00. Sedangkan untuk nilai kolaborasi dan kerja tim, karyawan Puskesmas Bendo mencapai nilai rata-rata 4,06 dengan nilai minimum 3,00 dan nilai maksimum 5,00.

Untuk hasil penilaian kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor-faktor yang terkait menggunakan *Key Behavioral Indicators*, meliputi :

a. Faktor Keahlian Fungsional dan Teknis

Pada Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata faktor keahlian fungsional dan teknis karyawan Puskesmas Bendo adalah 3,99. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan keahlian fungsional dan teknis telah memenuhi ekspektasi.

Tabel 4. 12 Rata-Rata Nilai Keahlian Fungsional dan Teknis

No.	Indikator Perilaku	Frekuensi (%)					Mean	Ket.
		5	4	3	2	1		
1.	Mendemonstrasikan, menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.	20	50	27,5	2,5	0	3,88	Memenuhi ekspektasi
2.	Memilih alat atau teknik yang sesuai dalam menyelesaikan pekerjaan.	37,5	40	20	2,5	0	4,13	Melebihi ekspektasi
3.	Mengerti dan memahami prosedur, kebijakan, peraturan, dan undang-undang.	30	20	47,5	2,5	0	3,78	Memenuhi ekspektasi
4.	Mengikuti perkembangan kebijakan yang berlaku, peraturan dan / atau kemajuan teknologi untuk memastikan kepatuhan dan meningkatkan layanan.	35	47,5	17,5	0	0	4,18	Melebihi ekspektasi
5.	Membantu rekan lainnya, serta aktif berbagi pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan kinerja tim.	30	45	22,5	2,5	0	4,03	Melebihi ekspektasi
<b>Rata-Rata Nilai Faktor Keahlian Fungsional dan Teknis</b>							<b>3,99</b>	<b>Memenuhi ekpektasi</b>

Sumber : Olah data, 2018

Dari hasil penelitian didapatkan sebagian besar karyawan Puskesmas Bendo telah melebihi ekspektasi dalam mendemonstrasikan, menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan (50%); mampu memilih alat atau teknik yang sesuai dalam menyelesaikan

pekerjaan (40%); bersedia membantu rekan lainnya, serta aktif berbagi pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan kinerja tim (45%). Hanya penilaian dalam mengikuti perkembangan kebijakan yang berlaku, peraturan dan/ atau kemajuan teknologi untuk memastikan kepatuhan dan meningkatkan layanan sebagian besar karyawan (47,5%) memperoleh pencapaian memenuhi ekspektasi.

#### b. Faktor Keahlian Berkomunikasi

Tabel 4. 13 Rata-Rata Nilai Keahlian Berkomunikasi

No.	Indikator Perilaku	Frekuensi (%)					Mean	Ket.
		5	4	3	2	1		
1.	Memperlihatkan kemampuan komunikasi baik tertulis maupun lisan secara efektif.	35	32,5	30	2,5	0	4,00	Melebihi ekspektasi
2.	Konsisten berkomunikasi dengan jelas dan mudah dipahami	42,5	50	7,5	0	0	4,35	Melebihi ekspektasi
3.	Mendorong komunikasi terbuka dan berbagi informasi dengan orang lain secara tepat	22,5	52,5	25	0	0	3,98	Memenuhi ekspektasi
4.	Mendengarkan secara aktif, berkomunikasi untuk memahami.	35	42,5	22,5	0	0	4,13	Melebihi ekspektasi
5.	Berkomunikasi dengan tepat menyesuaikan audiens	27,5	45	27,5	0	0	4,00	Melebihi ekspektasi
6.	Menjaga informasi yang bersifat pribadi dan rahasia.	47,5	40	12,5	0	0	4,35	Melebihi ekspektasi
<b>Rata-rata Nilai Keahlian Berkomunikasi</b>							<b>4,13</b>	<b>Melebihi ekspektasi</b>

Sumber : Olah data, 2018

Dari Tabel 4.13 diketahui nilai rata-rata faktor keahlian berkomunikasi karyawan Puskesmas Bendo sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo



berdasarkan keahlian berkomunikasi memperoleh pencapaian melebihi ekspektasi.

Dari penilaian terhadap indikator perilaku konsisten berkomunikasi dengan jelas dan mudah dipahami; mendorong komunikasi terbuka dan berbagi informasi dengan orang lain secara tepat; mendengarkan secara aktif; dan berkomunikasi dengan tepat menyesuaikan audiens, sebagian besar karyawan Puskesmas Bendo mencapai penilaian melebihi ekspektasi. Bahkan untuk kemampuan komunikasi baik tertulis maupun lisan secara efektif serta menjaga informasi yang bersifat pribadi dan rahasia, karyawan Puskesmas mendapat penilaian sangat memuaskan.

#### c. Faktor Layanan Klien

Dari Tabel 4.14, nilai rata-rata faktor layanan klien karyawan fungsional Puskesmas Bendo adalah 3,87. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor layanan klien telah memenuhi ekspektasi.

Hasil tersebut diperoleh dari penilaian tentang konsistensi memenuhi kebutuhan dan harapan klien, usaha dan bertindak berdasarkan masukan klien serta mengembangkan dan mengelola relasi atau hubungan dengan klien secara efektif yang mencapai penilaian melebihi ekspektasi pada sebagian besar karyawan

Puskesmas Bendo. Sedangkan dalam proses pemecahan masalah seawal dan semampu mungkin, keterampilan dalam melayani berbagai jenis klien, dan menanggapi semua permintaan klien dengan tepat waktu, sebagian besar karyawan telah memenuhi ekspektasi.

Tabel 4. 14 Rata-Rata Nilai Layanan Klien

No.	Indikator Perilaku	Frekuensi (%)					Mean	Ket.
		5	4	3	2	1		
1.	Konsisten memenuhi kebutuhan dan harapan klien, berusaha memberikan standar tinggi	35	57,5	7,5	0	0	4,28	Melebihi ekspektasi
2.	Berusaha dan bertindak berdasarkan masukan klien serta mengeksplorasi pendekatan kreatif dalam mengembangkan layanan dan meningkatkan efisiensi.	30	50	20	0	0	4,1	Melebihi ekspektasi
3.	Memecahkan masalah seawal dan semampu mungkin; jika tidak mampu melakukannya, berinisiatif dengan menggunakan sumber daya yang sesuai.	20	35	42,5	0	0	3,73	Memenuhi ekspektasi
4.	Terampil dalam melayani berbagai jenis klien.	15	40	42,5	2,5	0	3,68	Memenuhi ekspektasi
5.	Menanggapi semua permintaan klien dengan tepat waktu	10	42,5	45	2,5	0	3,6	Memenuhi ekspektasi
6.	Mengembangkan dan mengelola relasi atau hubungan dengan klien secara efektif.	15	55	27,5	2,5	0	3,83	Memenuhi ekspektasi
<b>Rata-Rata Nilai Layanan Klien</b>						<b>3,87</b>	<b>Memenuhi ekspektasi</b>	

Sumber : Olah data, 2018

#### d. Faktor Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Nilai rata-rata faktor pemecahan masalah dan pengambilan keputusan karyawan Puskesmas Bendo adalah 3,74. Hal ini berarti, tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan telah memenuhi ekspektasi.

Tabel 4. 15 Rata-Rata Nilai Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

No.	Indikator Perilaku	Frekuensi (%)					Mean	Ket.
		5	4	3	2	1		
1.	Memecahkan masalah dengan pendekatan yang sistematis.	12,5	50	37,5	0	0	3,75	Memenuhi ekspektasi
2.	Keputusan jelas, konsisten, tepat waktu, dan memiliki hasil yang positif	7,5	47,5	42,5	2,5	0	3,6	Memenuhi ekspektasi
3.	Mengidentifikasi dan menerapkan pemecahan masalah secara efektif; serta menekankan solusi yang tidak menimbulkan dampak negatif.	10	47,5	40	2,5	0	3,65	Memenuhi ekspektasi
4.	Menggunakan sumber daya yang sesuai (orang, peralatan, penelitian, analisis dan acuan) dalam mencari solusi.	20	47,5	30	2,5	0	3,85	Memenuhi ekspektasi
5.	Proaktif dalam memecahkan masalah.	22,5	42,5	35	0	0	3,88	Memenuhi ekspektasi
<b>Rata-Rata Nilai Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan</b>							<b>3,74</b>	<b>Memenuhi ekspektasi</b>

Sumber : Olah data, 2018

Dari Tabel 4.15, sebagian besar karyawan telah memenuhi ekspektasi dalam penilaian seluruh elemen dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, yaitu sebanyak 50% karyawan mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang sistematis; 47,5% karyawan memiliki keputusan jelas, konsisten, tepat waktu, dan memiliki hasil yang positif; 47,5% mampu mengidentifikasi dan menerapkan pemecahan masalah secara efektif serta menekankan solusi yang tidak menimbulkan dampak

negatif; 47,5% menggunakan sumber daya yang sesuai (orang, peralatan, penelitian, analisis dan acuan) dalam mencari solusi; dan 42,5% karyawan proaktif dalam memecahkan masalah.

e. Faktor Inklusifitas

Tabel 4. 16 Rata-Rata Nilai Inklusifitas

No.	Indikator Perilaku	Frekuensi (%)					Mean	Ket.
		5	4	3	2	1		
1.	Menunjukkan prinsip-prinsip komunitas dalam semua interaksi dan mengembangkan lingkungan yang inklusif.	17,5	45	35	2,5	0	3,73	Memenuhi ekspektasi
2.	Memperlakukan rekan dengan baik, hormat, dan bermartabat.	42,5	37,5	20	0	0	4,22	Melebihi ekspektasi
3.	Menghargai dan menerima orang lain.	57,5	32,5	10	0	0	4,47	Melebihi ekspektasi
4.	Menerima perbedaan pandangan dan memahami pandangan orang lain	42,5	37,5	20	0	0	4,22	Melebihi ekspektasi
5.	Mendorong terciptanya kesempatan terhadap perbedaan pengalaman.	25	62,5	12,5	0	0	4,13	Melebihi ekspektasi
<b>Rata-Rata Nilai Inklusifitas</b>							<b>4,15</b>	<b>Melebihi ekspektasi</b>

Sumber : Olah data, 2018

Dari Tabel 4.16, nilai rata-rata faktor inklusifitas karyawan Puskesmas Bendo sebesar 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor inklusifitas memperoleh pencapaian melebihi ekspektasi.

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa dalam menunjukkan prinsip-prinsip komunitas dalam semua interaksi dan mengembangkan lingkungan yang inklusif sebanyak 45% karyawan Puskesmas telah melebihi ekspektasi. Sebesar 62,5%

karyawan melebihi ekspektasi dalam mendorong terciptanya kesempatan terhadap perbedaan pengalaman. Dapat terlihat juga bahwa sebagian besar karyawan sangat memuaskan dalam memperlakukan rekan dengan baik, hormat, dan bermartabat (42,5%); menghargai dan menerima orang lain (57,5%); serta menerima perbedaan pandangan dan memahami pandangan orang lain (42,5%).

f. Faktor Komitmen terhadap Kualitas

Tabel 4. 17 Rata-Rata Nilai Komitmen terhadap Kualitas

No.	Indikator Perilaku	Frekuensi (%)					Mean	Ket.
		5	4	3	2	1		
1.	Efektif menerapkan manajemen waktu dan sumber daya, pengaturan prioritas, dan ketrampilan organisasi	22,5	40	37,5	0	0	3,85	Memenuhi ekspektasi
2.	Mengidentifikasi serta mengadopsi metode inovatif	7,5	42,5	50	0	0	3,58	Memenuhi ekspektasi
3.	Menunjukkan akuntabilitas yang dapat mengembangkan usaha tim, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas sesuai target.	10	42,5	47,5	0	0	3,63	Memenuhi ekspektasi
4.	Secara aktif mengembangkan sumber daya untuk peningkatan kualitas dan produktivitas yang optimal.	15	40	45	0	0	3,70	Memenuhi ekspektasi
5.	Secara konstan mampu menilai serta merekomendasikan perbaikan dalam praktik dan system kerja untuk meningkatkan kualitas layanan.	10	47,5	42,5	0	0	3,68	Memenuhi ekspektasi
<b>Rata-Rata Nilai Komitmen terhadap Kualitas</b>						<b>3,68</b>	<b>Memenuhi ekspektasi</b>	

Sumber : Olah data, 2018

Dari Tabel 4.17, nilai rata-rata komitmen terhadap kualitas karyawan fungsional Puskesmas Bendo sebesar 3,68. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor komitmen terhadap kualitas adalah telah memenuhi ekspektasi.

Dalam penilaian komitmen terhadap kualitas, karyawan Puskesmas Bendo memperoleh nilai melebihi ekspektasi berkaitan dengan efektifitas menerapkan manajemen waktu dan sumber daya, pengaturan prioritas, dan ketrampilan organisasi (40%), konstan mampu menilai serta merekomendasikan perbaikan dalam praktik dan sistem kerja untuk meningkatkan kualitas layanan (47,5%). Karyawan Puskesmas Bendo juga mencapai penilaian memenuhi ekspektasi berkaitan dengan identifikasi serta mengadopsi metode inovatif (50%); menunjukkan akuntabilitas yang dapat mengembangkan usaha tim, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas sesuai target (47,5%); dan secara aktif mengembangkan sumber daya untuk peningkatan kualitas dan produktivitas yang optimal (45%).

g. Faktor Kolaborasi dan Kerja Tim

Dari Tabel 4.18, nilai rata-rata kolaborasi dan kerja tim karyawan Puskesmas Bendo adalah sebesar 4,06. Hal ini

menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan nilai kolaborasi dan kerja tim memperoleh pencapaian melebihi ekspektasi.

Sebagian besar karyawan Puskesmas Bendo mampu membangun hubungan kerja yang produktif, secara efektif mampu bekerjasama dengan rekan dan orang lain di tempat kerja (42,5%); mampu menyelesaikan konflik atau masalah di antara anggota tim kerja (47,5%); saling memahami pandangan orang lain (52,5%), mampu menyeimbangkan antara tujuan/ kepentingan pribadi dan tim (50%); serta bersedia berbagi pengetahuan dan informasi dengan orang lain (50%) dengan pencapaian melebihi ekspektasi.

Tabel 4. 18 Rata-Rata Nilai Kolaborasi dan Kerja Tim

No.	Indikator Perilaku	Frekuensi (%)					Mean	Ket.
		5	4	3	2	1		
1.	Membangun hubungan kerja yang produktif, secara efektif mampu bekerja sama dengan rekan dan orang lain di tempat kerja.	40	42,5	17,5	0	0	4,22	Melebihi ekspektasi
2.	Menyelesaikan konflik atau masalah di antara anggota tim kerja.	20	47,5	30	2,5	0	3,85	Memenuhi ekspektasi
3.	Saling memahami pandangan orang lain.	17,5	52,5	30	0	0	3,88	Memenuhi ekspektasi
4.	Menyeimbangkan antara tujuan/ kepentingan pribadi dan tim	25	50	25	0	0	4,00	Melebihi ekspektasi
5.	Berbagi pengetahuan dan informasi dengan orang lain	40	50	10	0	0	4,35	Melebihi ekspektasi
<b>Rata-rata Nilai Kolaborasi dan Kerja Tim</b>							<b>4,06</b>	<b>Melebihi ekspektasi</b>

Sumber : Olah data, 2018

## 5. Uji Regresi Linear Berganda Karakteristik Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menilai pengaruh karakteristik responden terhadap kinerja karyawan, digunakan uji regresi berganda yang telah dilakukan penilaian asumsi klasik.

### a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dinilai berdasarkan uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, normalitas, dan uji autokorelasi. Menurut Ghazali (2013) :

- Uji multikolinieritas

Tabel 4. 19 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Kolinieritas		Keterangan
	Toleransi	VIF	
Jenis Kelamin	0,496	2,016	Bebas dari multikolinieritas
Usia	0,553	1,807	Bebas dari multikolinieritas
Pendidikan	0,514	1,945	Bebas dari multikolinieritas
Profesi	0,364	2,745	Bebas dari multikolinieritas
Masa kerja	0,727	1,375	Bebas dari multikolinieritas

Sumber : Olah data, 2018

Uji multikolinieritas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan nilai yang diperlukan. Nilai-nilai khas yang digunakan untuk menunjukkan keberadaan multikolinieritas adalah nilai  $t \leq 0,10$ , atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ . Pada Tabel 4.19 dapat diketahui bahwa jenis kelamin, usia, pendidikan, profesi, dan masa kerja bebas dari multikolinieritas.



- Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah ketidaksamaan varians residual terjadi pada model regresi dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam penelitian, tidak terjadi heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot antara prediksi nilai dari variabel dependen yaitu ZPRED dengan residual SRESID (pada Lampiran 4).
- Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel independen dan dependen memiliki distribusi normal dengan Normal Probability Plot (P-Plot). Pada penelitian ini, data mempunyai distribusi yang normal (pada Lampiran 4).

b. Uji Regresi Linear Berganda

- **Uji F Simultan**

Dengan membandingkan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada Sig.  $< 0,05$ .  $F_{tabel}$  dilihat pada df1 5 (k-1) dan df2 34 (n-k) yaitu 2,49, sedangkan  $F_{hitung}$  yang ditemukan 2,454.  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan sig. 0,053 ( $> 0,05$ ) menunjukkan bahwa  $H_a$  ditolak.  $H_a$  ditolak yang berarti bahwa jenis kelamin, usia, profesi, pendidikan, dan masa kerja tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

### - Uji t-Parsial

Pada uji t parsial penilaian dilakukan berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi.  $t_{tabel}$  pada df (n-k) 34 adalah 1,691.

Tabel 4. 20 Hasil t-Hitung

Variabel	$t_{hitung}$	Sig
Jenis Kelamin	-1,011	0,319
Usia	-0,261	0,795
Pendidikan	3,139	0,003
Profesi	1,390	0,174
Masa Kerja	0,592	0,558

Sumber : Olah data, 2018

Pada Tabel 4.20, jenis kelamin mempunyai  $t_{hitung}$  -1,011 ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ) dan signifikansi 0,319 ( $>0,05$ ) menunjukkan bahwa  $H_1$  ditolak.  $H_1$  ditolak berarti jenis kelamin secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Usia mempunyai  $t_{hitung}$  -0,261 ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ) dan signifikansi 0,795 ( $>0,05$ ) menunjukkan bahwa  $H_2$  ditolak.  $H_2$  ditolak bermakna bahwa usia secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Variabel pendidikan mempunyai  $t_{hitung}$  3,139 ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) dan signifikansi 0,003 ( $<0,05$ ) menunjukkan bahwa  $H_3$  diterima.  $H_3$  diterima bermakna bahwa pendidikan secara parsial berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Profesi mempunyai  $t_{hitung}$  1,390 ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ) dan signifikansi 0,174 ( $>0,05$ ) menunjukkan bahwa  $H_4$  ditolak.  $H_4$  ditolak

bermakna bahwa profesi secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Masa kerja mempunyai  $t_{hitung}$  0,592 ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ) dan signifikansi 0,558 ( $>0,05$ ) menunjukkan bahwa  $H_5$  ditolak.  $H_5$  ditolak bermakna bahwa masa kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

- **Koefisien Determinasi**

Dari hasil penelitian didapat koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,26. Hal ini bermakna hanya 26% variabel dependen kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya variabel independen jenis kelamin, usia, pendidikan, profesi, dan masa kerja. Sedangkan sisanya 74% dipengaruhi oleh sebab lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

- **Formulasi**

Dari hasil analisis (lampiran 5) didapat :

$$Y = 103,125 + (-10,374) * X_1 + (-1,567) * X_2 + 14,119 * X_3 + 7,735 * X_4 + 1,313 * X_5$$

Di mana,

Y	= kinerja	$X_3$	= Pendidikan
Konstanta	= 103,125	$X_4$	= Jenis Profesi
$X_1$	= Jenis Kelamin	$X_5$	= Masa Kerja
$X_2$	= Usia		

## **B. Pembahasan**

### **1. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Menggunakan *Key Behavioral Indicators***

Berdasarkan Tabel 4.11 rata-rata nilai kinerja karyawan Puskesmas Bendo adalah 3,95. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Puskesmas Bendo menggunakan *Key Behavioral Indicators* telah memenuhi ekspektasi. Kinerja karyawan Puskesmas Bendo secara konsisten telah memenuhi tujuan, persyaratan pekerjaan, dan harapan. Karyawan memberikan kontribusi yang kuat, dapat diandalkan, dan berarti bagi unit kerja.

Selain memperoleh akreditasi paripurna, banyak prestasi yang telah dicapai Puskesmas Bendo. Beberapa diantaranya adalah

- b. Juara I Tingkat Nasional Lomba Pembinaan Kader tahun 2010
- c. Juara II Tingkat Nasional Srikandi Award Bidan Pemberdayaan Perempuan tahun 2011
- d. Juara I Tingkat Kabupaten Magetan Gelar Budaya Kerja Katagori Jasa Medis tahun 2012
- e. Juara Harapan II Tingkat Provinsi Jawa Timur, Gelar Budaya Kerja Kategori Jasa Medis
- f. Juara I Karya Tulis Inovasi Posyandu Oleh Petugas tahun 2013

- g. Juara I Lomba Inovasi Bidang Kesehatan tahun 2016
- h. Juara II Tenaga Teladan Katagori Perawat/Bidan Prov Jatim tahun 2016
- i. Penerima Penghargaan Kalpataru dari Presiden Katagori Pengabdian Lingkungan tahun 2016

Prestasi-prestasi ini menjadi bukti bahwa kinerja karyawan Puskesmas Bendo patut dijadikan acuan. Hal ini dijelaskan dalam penelitian Siddiqui (2014) bahwa kesuksesan suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawan. Penelitian lain menjelaskan bahwa penilaian kinerja dan partisipasi karyawan berpengaruh secara positif terhadap efektivitas organisasi (Tahsildari dan Shahnaei, 2015).

## **2. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Faktor Keahlian Fungsional dan Teknis**

Nilai rata-rata faktor keahlian fungsional dan teknis karyawan Puskesmas Bendo yaitu 3,99 (pada Tabel 4.12) yang berarti bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan keahlian fungsional dan teknis telah memenuhi ekspektasi. Dengan kata lain, efektivitas karyawan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan telah memenuhi harapan. Dengan pencapaian nilai yang memenuhi ekspektasi,

diharapkan mempengaruhi kinerja Puskesmas secara keseluruhan. Seperti dalam sebuah penelitian, dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, perusahaan perlu meningkatkan kompetensi fungsional mereka (Dubey dan Ali, 2011).

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa sebagian besar karyawan Puskesmas Bendo telah melebihi ekspektasi dalam menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan, memilih alat atau teknik yang sesuai dalam menyelesaikan pekerjaan, dan bersedia membantu rekan lainnya, serta aktif berbagi pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan kinerja tim. Hasil ini dapat didukung dengan kondisi di Puskesmas Bendo, di mana karyawan fungsional Puskesmas Bendo merupakan tenaga kesehatan yang telah memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai. Selain itu, 35 dari 40 karyawan fungsional Puskesmas Bendo telah mengikuti pelatihan tambahan yang mendukung keahlian fungsional dan teknis spesifik, seperti pelatihan *Basic Life Support* (BLS), Manajemen Terpadu Balita Sakit (MTBS), pelatihan Asuhan Persalinan Normal (APN), Desa Siaga dan Imunisasi. Sosialisasi mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) Layanan Klinis, Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI), serta pemakaian Alat Pelindung Diri juga dilaksanakan guna meningkatkan kompetensi petugas layanan klinis.

Keadaan di Puskesmas Bendo ini sejalan dengan penelitian Mohd S. dan Lisa S. (2015) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan dapat mempengaruhi pengukuran kompetensi pekerja dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan keterampilan teknis. Penelitian Ogundele (2013) juga menyebutkan bahwa keterampilan dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan atau pengalaman yang ditanamkan ke dalam individu.

Hanya saja, dalam mengikuti perkembangan kebijakan yang berlaku, peraturan dan/ atau kemajuan teknologi, karyawan Puskesmas Bendo hanya mencapai penilaian cukup atau memenuhi ekspektasi. Hal ini mungkin dapat diperbaiki dengan ditingkatkannya sosialisasi karyawan terhadap kebijakan atau undang-undang yang berlaku.

### **3. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Faktor Keahlian Berkomunikasi**

Pada Tabel 4.13 dapat dilihat nilai rata-rata faktor keahlian berkomunikasi karyawan Puskesmas Bendo sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan keahlian berkomunikasi atau keefektifan karyawan dalam menyampaikan informasi baik secara lisan maupun tertulis, menjaga

kerahasiaan, memfasilitasi atau berpartisipasi dalam berbagi informasi memperoleh pencapaian melebihi ekspektasi.

Dengan banyaknya program-program yang harus dicapai serta terbatasnya jumlah karyawan Puskesmas, menuntut seluruh karyawan Puskesmas untuk proaktif dalam pengadaan program-program tersebut. Dari data yang didapatkan dari “Pedoman Pengorganisasian Puskesmas Bendo” (2017) diketahui bahwa hampir setiap karyawan menjadi penanggung jawab program yang berbeda. Keaktifan setiap karyawan Puskesmas Bendo dalam berkontribusi pada suatu program kerja dapat mempengaruhi kemampuan berkomunikasi mereka. Tingginya interaksi karyawan dengan berbagai jenis pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal seperti pasien, kader, lembaga pemerintahan lain (meliputi penyampaian dan pelaporan program secara lisan dan tertulis, komunikasi terpadu lintas sektor dan kader, pemberian layanan terhadap pasien), semakin mengasah kemampuan berkomunikasi karyawan fungsional Puskesmas Bendo.

Hal tersebut sejalan dengan penjelasan Mahajan (2015) bahwa keterampilan berkomunikasi tidak dapat diajarkan, namun dapat dikembangkan melalui pelatihan, dedikasi, dan kerja keras yang layak. Semakin banyak waktu yang digunakan dalam mendengarkan,



berbicara, membaca, dan menulis sangat membantu dalam meningkatkan keahlian berkomunikasi.

#### **4. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Faktor Layanan Klien**

Dari hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata faktor layanan klien karyawan fungsional Puskesmas Bendo adalah 3,87 (Tabel 4.14). Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor layanan klien telah memenuhi ekspektasi.

Komitmen Puskesmas Bendo dalam pemenuhan layanan klien secara optimal tertuang dalam salah satu misi Puskesmas, yaitu memelihara dan meningkatkan upaya kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau. Selain itu, dalam tata nilai Puskesmas Bendo juga berprinsip pada penyediaan *service excellent* serta layanan yang cepat, tepat, tanggap, dan bersahabat. Hal ini sejalan dengan penelitian Somerville (2011) yang menunjukkan bahwa pentingnya kepemimpinan organisasi menciptakan dan menanamkan budaya organisasi berbasis layanan klien yang mencakup inovasi, kepercayaan, kolegialitas, pemberdayaan, dan pengambilan risiko yang tepat yang memungkinkan peningkatan kualitas layanan klien.

Pelaksanaan layanan klien yang telah memenuhi ekspektasi terlihat dalam program Puskesmas Bendo dalam memperoleh masukan atau komunikasi dari masyarakat dan program peningkatan mutu pelayanan Puskesmas. Dalam upaya memperoleh masukan dari masyarakat ada beberapa program yang dilaksanakan, diantaranya adalah *survey* langsung ke pemukiman warga, ada kotak saran dan kotak puas-tidak puas yang ditempatkan di dalam lingkungan Puskesmas, penyediaan layanan telepon, dan koordinasi lintas sektor. Sedangkan dalam upaya peningkatan mutu, telah dibentuk tim manajemen mutu yang berperan dalam pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi berkaitan dengan mutu pelayanan Puskesmas Bendo.

Dalam pelaksanaan layanan klien tidak hanya cukup mencapai ekspektasi, namun dapat ditingkatkan terutama pada elemen-elemen pemecahan masalah seawal mungkin, keterampilan dalam melayani berbagai jenis klien, serta menanggapi semua permintaan klien dengan tepat waktu. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan komunikasi internal.

## **5. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Faktor Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan**

Dalam penelitian Kadir *et al.* (2016) menjelaskan bahwa proses pemecahan masalah akan lebih mudah apabila dilakukan dengan mengeksplorasi dan menganalisis masalah secara sistematis. Sikap proaktif dan memperluas basis pengetahuan individu dengan menggunakan berbagai sumber informasi memungkinkan mereka untuk mengintegrasikan pengetahuan dan pendekatan lintas disiplin. Dengan semakin seringnya menghadapi suatu masalah yang harus dipecahkan, semakin tinggi pula tingkat inovatif dan kreatif seseorang. Sedangkan Batista *et al.* (2005) menjelaskan bahwa perlunya berbagi pengalaman dan analisis dalam penyelesaian masalah, sehingga memungkinkan produksi pengetahuan yang memperkuat transformasi praktik pemecahan masalah.

Pemecahan masalah secara sistematis sudah dilaksanakan di Puskesmas. Metode yang telah digunakan adalah *Root Cause Analysis* (RCA) seperti pada kasus kejadian flebitis di rawat inap, serta penggunaan *Requirements Traceability Matrix* (RTM) dalam penyelesaian masalah dari kotak saran mengenai kurangnya tempat duduk dan lamanya antrian.

Nilai rata-rata faktor pemecahan masalah dan pengambilan keputusan karyawan Puskesmas Bendo adalah 3,74 (Tabel 4.15). Hal ini berarti, tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor pemecahan masalah dan pengambilan keputusan telah memenuhi ekspektasi.

Kinerja karyawan berdasarkan kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan ini masih dapat dioptimalkan. Salah satu cara adalah sosialisasi penggunaan atau pemilihan metode penyelesaian masalah secara sistematis kepada seluruh karyawan. Pada penelitian De Guzman dan Choi (2013), keahlian fungsional akan mempengaruhi komunikasi, kerja tim, pemecahan masalah, manajemen diri, dan kemampuan organisasi. Sedangkan Tarricone dan Luca, (2002) menyebutkan bahwa kerja tim dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah. Dalam hal ini, penguatan pada faktor kinerja yang lain, yaitu pada faktor keahlian fungsional dan kerja tim, dapat membantu dalam meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan karyawan.

## **6. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Faktor Inklusifitas**

Pada Tabel 4.16 menunjukkan nilai rata-rata faktor inklusifitas karyawan Puskesmas Bendo sebesar 4,15. Hal ini berarti bahwa

tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor inklusifitas memperoleh pencapaian melebihi ekspektasi.

Menurut Jayne dan Dipboye (2004), ada beberapa program yang mencakup inklusifitas, diantaranya adalah:

- Pengaturan komposisi tenaga kerja, termasuk upaya untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan dari kelompok yang kurang terwakili.
- Pengembangan hubungan eksternal dengan kelompok yang kurang terwakili di luar organisasi.
- Mengikutsertakan dalam pelatihan. Selain untuk meningkatkan ketrampilan, dengan ikut serta dalam pelatihan juga meningkatkan interaksi dengan orang-orang dari lingkungan lain.
- Pembuatan struktur internal untuk mempertahankan program.

Dalam pelaksanaan di Puskesmas Bendo, inklusifitas dapat dilihat dari penunjukan atau pemberian kesempatan bagi setiap karyawan untuk berkontribusi dalam suatu program. Berkaitan dengan pengembangan hubungan eksternal dengan kelompok di luar organisasi, Puskesmas mempunyai program pengembangan partisipasi aktif bagi seluruh komponen masyarakat, baik itu bagi lintas sektor, organisasi profesi, ataupun organisasi masyarakat. Selain itu, mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan juga

merupakan usaha Puskesmas dalam membangun lingkungan yang inklusif.

## **7. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Faktor Komitmen terhadap Kualitas**

Dari Tabel 4.17, nilai rata-rata komitmen terhadap kualitas karyawan fungsional Puskesmas Bendo adalah 3,68. Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan faktor komitmen terhadap kualitas adalah telah memenuhi ekspektasi.

Dalam penjelasan Chassin dan Loeb (2011), komitmen kepemimpinan, implementasi penuh budaya keselamatan, dan peningkatan dalam penerapan alat dan metode secara menyeluruh dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Penelitian Javed (2015) juga menyebutkan bahwa manajemen kualitas merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Dalam upaya ini, peran kepemimpinan di Puskesmas Bendo adalah memonitoring dan membentuk tim khusus dalam peningkatan kualitas pelayanan, yaitu tim manajemen mutu yang berbasis *patient safety*. Adapun beberapa hasil evaluasi terakhir, diperoleh keterangan :

- a. Hasil Audit Internal → ruang TPP dan rekam medis belum sesuai standar.

Hasil: relokasi dan penataan ulang.

- b. Tim Mutu UKM → peluang inovasi untuk meningkatkan cakupan pelayanan Diare

Hasil: pembentukan tim dan pelaksanaan kaji banding.

- c. Tim Mutu UKP → identifikasi resiko layanan klinis di poli klinik meliputi pasien terpeleset (lantai menuju ruangan pemeriksaan umum miring), resiko infeksi nosokomial (belum ada sarana *hand hygiene*).

Hasil: perbaikan dan penambahan sarana.

Dalam usaha meningkatkan kualitas komitmen, elemen-elemen yang perlu diperhatikan adalah akuntabilitas yang dapat mengembangkan usaha tim, produktivitas dan kualitas sesuai target, keaktifan dalam mengembangkan sumber daya. Oleh karena itu, keikutsertaan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi, dapat dikembangkan dalam menunjang peningkatan kualitas individu.

## **8. Kinerja Karyawan Puskesmas Bendo Berdasarkan Faktor Kolaborasi dan Kerja Tim**

Nilai rata-rata kolaborasi karyawan Puskesmas Bendo adalah sebesar 4,06 (Tabel 4.18). Hal ini menunjukkan bahwa tingkatan

kinerja karyawan Puskesmas Bendo berdasarkan nilai kolaborasi dan kerja tim memperoleh pencapaian melebihi ekspektasi.

Pengembangan kolaborasi dan kerja tim di Puskesmas Bendo dapat dilihat dari “Pedoman Pengorganisasian UPTD Puskesmas Bendo” beberapa diantaranya dengan pembentukan tim pada setiap program yang dilaksanakan, dan telah tersusunnya uraian tugas yang jelas bagi pegawai Puskesmas Bendo. Hal tersebut seperti dijelaskan oleh Xiao *et al.* (2013), keberhasilan strategi peningkatan kerja tim tergantung pada bagaimana sistem yang lebih besar mendukung tim. Definisi peran yang jelas, pelatihan bersama, komunikasi terstruktur, dan pemahaman tujuan bersama adalah beberapa karakteristik yang mendukung pengembangan kolaborasi dan kerja tim.

Pada penelitian De Guzman dan Choi (2013), keahlian fungsional akan mempengaruhi komunikasi, kerja tim, pemecahan masalah, manajemen diri, dan kemampuan organisasi. Tarricone dan Luca (2002) menjelaskan bahwa kerja tim dipengaruhi oleh komitmen, interdependensi, keahlian interpersonal, komposisi tim yang sesuai, dan komunikasi. Hal ini menjelaskan bahwa, perbaikan pada faktor kinerja yang lain (keahlian fungsional, komunikasi, dan komitmen) dapat meningkatkan nilai kolaborasi dan kerja tim.



## **9. Hubungan Karakteristik Responden terhadap Faktor Kinerja**

Pada Tabel 4.20 dijelaskan bahwa jenis kelamin, usia, profesi, dan masa kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja, sedangkan untuk variabel pendidikan secara parsial berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Semakin tinggi pendidikan, semakin tinggi kinerja dan sebaliknya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Beyhan (2008) bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan secara statistik antara tingkat pendidikan dengan kesiapan kerja dan kinerja karyawan. Namun, tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin, usia, dan status perkawinan terhadap kinerja dan kesiapan kerja. Thomas et al. (2010) juga menjelaskan bahwa pendidikan secara positif mempengaruhi kinerja tugas inti, selain itu juga berhubungan positif dengan kreativitas dan perilaku. Dalam penelitian lain juga menjelaskan bahwa kinerja tidak boleh berfokus hanya pada pengalaman kerja. Dalam penelitiannya, diperoleh korelasi terkecil pengalaman kerja terhadap kinerja kontekstual. Dalam penilaian kinerja karyawan harus didasarkan pada usia, kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan peringkat pekerjaan (Cyprian dan Mercy, n.d.).

Variabel jenis kelamin, usia, profesi, dan masa kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

dapat dikaitkan karena adanya variabel perancu atau variabel lain yang tidak diteliti. Seperti pada hasil hitung Koefisien Determinasi, didapatkan hasil 73% kinerja karyawan dipengaruhi oleh sebab lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Dalam penelitian Aboazoum *et al.* (2015), kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi, kepuasan kerja, serta pelatihan dan pengembangan. Penelitian lain menyebutkan bahwa ada 3 faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, yaitu kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan (Thao dan Hwang, *n.d.*). Saeed *et al.* (2013) juga menjelaskan bahwa sikap manajer, budaya organisasi, masalah pribadi, konten pekerjaan, dan penghargaan finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.