

# PENINGKATAN KINERJA *SUB RECIPIENT TB AISYIYAH* MELALUI MANAJEMEN GAYA KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA

<sup>1)</sup>Tri Hartiti, <sup>2)</sup>Amin Samiasih

<sup>1) 2)</sup> Program Studi S1 Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan dan Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Semarang. Jl. Kedung Mundu Raya No.18 Semarang

## ABSTRAK

Manajemen dan Kepemimpinan yang baik diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diharapkan. Faktor Manajemen kepemimpinan merupakan peran yang sangat penting dalam memainkan keseluruhan upaya meningkatkan kinerja. Manajemen TB Care Aisyiyah telah berhasil meraih Rating yang tertinggi A-1 yang dicapai pada tahun 2012, rating tersebut diperoleh karena adanya ketepatan pelaporan kegiatan, ketepatan penyerapan anggaran per kuartal, dan pencapaian suspek TB. Hasil kinerja organisasi dan adanya etos kerja ditunjukkan dengan jumlah kader aktif, jumlah cakupan Suspek, perluasan wilayah kerja serta angka kesembuhan dari pasien yang berobat yang melebihi target angka kesembuhan di Jawa Tengah. Metode penelitian ini adalah *mixed method* dengan desain kualitatif dan kuantitatif. Sampel yang digunakan sebanyak 103 orang kader dengan teknik pengambilan *consecutive sampling* dan 18 orang tim pengelola SR yang ada di wilayah Semarang, Demak, Kendal, Tegal, maupun Kebumen. Tim pengelola TB Care Aisyiyah Jawa Tengah menerapkan fungsi manajemen yang paling baik adalah perencanaan, dan evaluasi, kurang dirasakan pada fungsi pengorganisasian dan penggerakan. Gaya kepemimpinan yang dominant diterapkan oleh pengelola program menurut responden terbanyak adalah gaya kepemimpinan *task oriented* 32%, birokratik 24,3%, *nurturant* 24,3%, partisipatif 19,4%, etos kerja yang diterapkan oleh pengelola program baik sebesar 69,9%, cukup 30,1% Kinerja yang telah diterapkan baik sebesar 52,4%, dan cukup 47,6% hubungan antara gaya kepemimpinan dengan etos kerjanya didapatkan  $p=0,126$ , hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja dengan  $p=0,333$ , hubungan antara etos kerja dengan kinerja dengan  $p=0,001$ . fungsi manajemen sudah dilaksanakan meskipun tidak keseluruhan baik, Gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh pengelola program terbanyak adalah *task oriented*, etos kerjanya baik, kinerjanya baik. Ada hubungan antara etos kerja dengan kinerja, tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan etos kerja, dan tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja

Kata kunci: Manajemen, , Etos, Kinerja,

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan penderita Tuberkulosis (TB) terbanyak ke-5 di dunia setelah India, Cina, Afrika Selatan dan Nigeria. Diperkirakan jumlah penderita tuberkulosis di Indonesia sekitar 10% dari total jumlah penderita tuberkulosis dunia. Tujuan *Millenium Development Goals* (MDG's) diharapkan pada tahun 2015 setengah jumlah penderita TB dapat sembuh. Namun fakta TB di Indonesia masih sangat memprihatinkan yaitu: perhari 1464 orang meninggal, 10 orang meninggal perjam dan 1 orang meninggal per 6 menit karena penyakit TB (*Ethical Digest*, 2008), oleh karena itu mulai tahun 1995 WHO merekomendasikan Program Nasional Penanggulangan Tuberkulosis dengan menerapkan strategi DOTS (*Directly Observed Treatments Short Course*) dan sejak tahun 2000 strategi DOTS dilaksanakan secara nasional di seluruh UPK terutama Puskesmas yang diintegrasikan dalam pelayanan kesehatan dasar sehingga dapat tercapai tujuan dari MDG's

Salah satu cara untuk mencapai tujuan MDG's, pemerintah mulai tahun 2004 menggandeng *civil society* Aisyiyah menjadi *Implementing Unit* dari Departemen Kesehatan (Depkes) untuk menjalankan program TB DOTS di UPK Muhammadiyah- 'Aisyiyah. Tahun 2005 sampai 2008 'Aisyiyah menjadi *Sub Recipient* (SR) Depkes, dengan strategi memperluas areal dan jenis program yang semula hanya berbasis UPK, memperluas dengan menjangkau "komunitas" Muhammadiyah- 'Aisyiyah melalui Pimpinan Organisasi dan Muballigh dan

Muballighat Motivator di 31 provinsi. Melibatkan Perguruan Tinggi Kesehatan Muhammadiyah-‘Aisyiyah dengan mengintegrasikan materi Penanggulangan TB dengan Strategi DOTS dalam kurikulum, serta pelatihan bagi guru-guru sebagai motivator penanggulangan TB di lingkungan pendidikan Muhammadiyah-‘Aisyiyah

Tahun 2009, terkait dengan kebijakan GF ATM memperlakukan “*Dual Track Financing*” (tidak hanya satu PR dalam satu komponen penyakit) maka ‘Aisyiyah dipercaya oleh *Global Fund* sebagai *Principal Recipient* untuk komponen TB pada Ronde ke-8 mewakili *Civil Society* didasarkan pada pengalaman ‘Aisyiyah dalam program penanggulangan TB pada tahun 2004-2008, sebagai Implementing Unit dan SR, Sebagai organisasi berbasis Agama, ‘Aisyiyah memiliki infrastruktur dari pusat sampai akar rumput (ranting/kelurahan), ‘Aisyiyah memiliki Unit Pelayanan Kesehatan di berbagai daerah, ‘Aisyiyah memiliki komunitas berbasis agama (pengajian) yang dibangun oleh muballighat di tiap cabang dan ranting.

Peran ‘Aisyiyah sebagai PR, terbuka “peluang” bagi ‘Aisyiyah dan Muhammadiyah untuk memperkuat perannya dalam penanggulangan TB secara lebih kongkrit khususnya untuk menjangkau kalangan dhua’fa yang masih kurang memiliki akses terhadap layanan TB DOTS, serta memperluas dan memperkuat gerakan da’wah dalam bidang kesehatan khususnya dalam penanggulangan TB.

Sebagai wujud dari perwakilan *civil society*, PR ‘Aisyiyah atas rekomendasi dari TWG (*Technical Working Group*) TB CCM Indonesia memilih beberapa organisasi yang memenuhi syarat di PPP sebagai SR. Adapun SR yang terpilih adalah: LKNU, PKPU, PPTI, Perdhaki, LKC, KMP Sidobinangun, LPMI, dan Yarsi. 14 PWA ‘Aisyiyah yang terpilih berdasar pengalaman pada Ronde 1 atau 5 dan mempunyai UPK Muhammadiyah-‘Aisyiyah. Salah satu SR yang dimiliki oleh PR Aisyiyah adalah SR Jawa Tengah.

Hasil kinerja yang didapatkan oleh TB Aisyiyah Jawa Tengah yang menunjukkan kinerja dari organisasi sebagai hasil kinerja yang dicapai oleh SR TB ‘Aisyiyah dan menunjukkan bahwa seluruh komponen dalam konten program telah yang telah dicapai. Salah satu kinerja yang berhasil dicapai oleh PR adalah Rating yang tertinggi A-1 yang dicapai pada tahun 2012 , rating tersebut diperoleh karena adanya ketepatan pelaporan kegiatan, ketepatan penyerapan anggaran per kuartal, dan pencapaian suspek TB. Hasil kinerja organisasi dan adanya etos kerja ditunjukkan dengan jumlah kader aktif yang ada diwilayah kerja TB Aisyiyah Jawa Tengah yang telah mencapai 50%, jumlah cakupan Suspek mencapai 75%, dan adanya perluasan wilayah kerja meluas sampai Tegal, dan Kendal. Termasuk angka kesembuhan dari pasien yang berobat mencapai 75%. Hasil capaian rencana kegiatan yang telah diperoleh masing-masing 90% untuk pelaporan kegiatan , dan ketepatan serapan anggaran 80%. Pencapaian CDR di Jawa Tengah tahun 2008 sampai dengan 2012 masih dibawah target yang ditetapkan yaitu sebesar 58,45 % ditahun 2012 lebih rendah dibanding tahun 2011 ditahun 2011 (Profil Kesehatan Profinsi Jawa Tengah 2012). Pnelitian ini bertujuan Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan etos kerja yang diterapkan oleh pimpinan (SR), untuk dapat meningkatkan kinerja dan etos kerja dari bawahannya sehingga lebih menjamin pencapaian tujuan program yang didukung oleh Global Fund dengan cara yang efektif dan efisien

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan *mixed method* desain penelitian kualitatif dan kuantitatif. Desain kualitatif dilakukan untuk mendapatkan data mengenai manajemen, kinerja dan etos kerja dari para pengelola *TB care* AISYIYAH Jawa Tengah dengan teknik pengambilan data yang digunakan yaitu metode wawancara mendalam (*indepth interview*), dan FGD dengan panduan wawancara. Desain penelitian kuantitatif untuk mengukur gaya kepemimpinan SR *TB care* AISYIYAH Jawa Tengah dan etos kerja para SSR *TB care* AISYIYAH Jawa Tengah dengan menggunakan pendekatan *Crosssectional* Sampel dari penelitian ini adalah kader yang ada diwilayah Kendal, Tegal, Kebumen, Demak dan Semarang sejumlah 103 orang, yang diambil secara *concecutive* dan 18 pengelola program dengan sampel ada diwilayah Kendal 3 orang , Tegal 4 orang, Kebumen 5 orang , Demak 3 orang dan Semarang 3 orang

## HASIL

Hasil analisis kualitatif didapatkan dari 18 responden hampir semua menyatakan bahwa atasan mereka yaitu SR memiliki gaya kepemimpinan dominant (top down), berorientasi pada tugas, gaya kepemimpinan yang digunakan dalam memimpin adalah otoriter, gaya kepemimpinan otoriter menurut responden diterapkan dalam semua situasi monitoring dan evaluasi, pada saat memulai program, dalam semua kegiatan yang berhubungan dengan program, menurut responden gaya kepemimpinan SR yang spesifik dan cocok untuk meningkatkan kinerja mereka adalah menerapkan gaya kepemimpinan *bottom up* dengan menggunakan komunikasi dan memotivasi dengan baik, kejelasan program, yang berperan dalam meningkatkan kinerja mereka menurut ketiga responden bukan atasan langsung mereka akan tetapi karena komitmen diri sendiri dan kerjasama tim. Hasil analisis terhadap manajemen yang diterapkan oleh pengelola program cukup baik, mereka mempunyai perencanaan yang jelas, visi, misi dan falsafah organisasi yang jelas, pengorganisasian sebagian responden mengatakan kurang baik, meskipun ada struktur organisasi, namun komitmen terhadap job diskripsi belum optimal, untuk penggerakan dirasakan kurang dalam motivasi, komunikasi yang seharusnya dua arah, untuk evaluasi dan kontroling sudah baik karena ada monitoring dan evaluasi secara berkala meskipun belum secara optimal dan menyeluruh

Hasil penelitian kuantitatif didapatkan sebagai berikut : dari 103 responden yang berasal dari wilayah Jawa Tengah rerata usianya adalah 44,46 Tahun, dengan usia termuda adalah 22 tahun dan usia tertua adalah 63 tahun. Sebagian besar responden (97,1%) berjenis kelamin perempuan. Sebagian besar responden (55,4%) tidak bekerja. Rerata capaian cakupan penemuan suspek 5, dengan cakupan terendah 0 dan cakupan terbanyak 59 kasus. Rerata lama bekerja sebagai kader 3 tahun, dengan lama kerja terpendek 1 tahun dan terpanjang 5 tahun. Responden yang memiliki etos kerja cukup sebanyak 30,1%, dan baik sebanyak 69,9%. Menurut responden gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pengelola program sebagai atasan mereka adalah partisipative 19,4%, *nurturant* 24,3%, birokratik 24,3%, *task oriented* 32%, sedangkan kinerja pengelola program menurut responden adalah cukup 47,6% dan baik sebanyak 52,4%

Tabel 1.1. Hubungan Etos kerja dengan Kinerja Pimpinan

Variabel Etos kerja	Kinerja				Total		p-value 0,000
	Cukup		Baik		n	%	
	n	%	n	%			
Cukup	23	23,3	8	6,8	31	30,1	
Baik	26	24,3	46	45,6	73	69,9	
<b>Total</b>	49	47,6	54	52,4	103	100	

Tabel 1.1. menunjukkan bahwa hasil analisis statistik didapatkan bahwa terdapat hubungan antara kinerja dengan etos kerja dari  $p=0,000$ , dengan kata lain kinerja dipengaruhi oleh etos kerjanya. jika etos kerjanya baik maka kinerjanya juga baik.

Tabel 1.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan etos kerja pada responden

Variabel Gaya kepemimpinan	Etos Kerja				Total		p-value 0,126
	Cukup		Baik		n	%	
	n	%	n	%			
Partisipative	9	8,8	11	10,6	20	19,4	
Nurturant	5	4,9	20	19,4	25	24,3	
Birokratik	10	9,7	15	14,6	25	24,3	
Task oriented	7	7,7	26	24,3	33	32,0	
<b>Total</b>	31	31,1	72	69,9	103	100%	

Tabel 1.2. menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara etos kerja dengan gaya kepemimpinan dengan  $p=0,126$ , artinya gaya kepemimpinan apapun yang diterapkan oleh pimpinan tidak berpengaruh terhadap etos kerja mereka.

Tabel 1.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pada responden

Variabel	Kinerja				Total		p-value
	Cukup		Baik		N	%	
Gaya kepemimpinan	n	%	n	%			0,333
<b>Partisipative</b>	12	11,6	8	7,8	20	19,4	
<b>Nurturant</b>	10	9,7	15	14,6	25	24,3	
<b>Birokratik</b>	14	13,6	11	19,6	25	24,3	
<b>Task oriented</b>	13	12,6	20	24,3	33	32,0	
<b>Total</b>	49	47,6	54	52,4	103	100%	

Tabel 1.3. menunjukkan hasil analisis statistik didapatkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara etos kerja dengan gaya kepemimpinan dengan  $p= 0,333$ , artinya gaya kepemimpinan apapun yang diterapkan oleh pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka.

## PEMBAHASAN

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan upaya anggota dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Azwar 2007), dalam penelitian ini didapatkan tujuan organisasi tercapai karena pengelola program mampu menerapkan fungsi manajemen, meskipun masih ada beberapa yang belum sempurna, namun di dukung etos kerja yang baik maka hasil akhir dari pencapaian kinerja organisasi dapat dicapai dengan baik pula, hal tersebut sesuai pendapat Tampobolon (2007) yang menyatakan bahwa etos kerja pegawai yang menerapkan SNI 19-9001-2001 mempengaruhi kinerjanya. Menurut Crossan (2003), untuk dapat mencapai kinerja yang baik dengan mengembangkan pendekatan situasional

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Sudarmadi 2007, bahwa etos kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin baik etos kerja bawahannya, meskipun gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh pengelola program menurut bawahannya tidak mengurangi nilai yang sudah tertanam, hal tersebut dikarenakan adanya semangat kebersamaan, dan kelayalannya terhadap organisasi, serta kesesuaiannya tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan *task oriented* ini pemimpin akan merasa puas apabila bawahan mampu menyelesaikan tugas yang ada padanya. Sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pengelola program adalah *task oriented* mereka tetap memiliki kinerja yang baik, hal tersebut dikarenakan motivasi dan komitmen bawahan yang kuat terhadap organisasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

1. Manajemen TB care Aisyiyah di Jawa Tengah berdasarkan fungsi-fungsi manajemen POAC
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pengelola program menurut responden terbanyak adalah kepemimpinan berbasis kerja atau *task oriented*
3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Etos kerja yang diterapkan oleh pengelola program sudah baik

4. Sebagian besar responden menyatakan Kinerja yang telah diterapkan oleh pengelola program baik
5. Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan pengelola program dengan kinerja bawahan
6. Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan pengelola program dengan etos kerja bawahan
7. Ada hubungan antara etos kerja bawahan dengan kinerjanya

## **SARAN**

1. Untuk pengelola program perlu mempertahankan etos kerja yang baik melalui penanaman nilai-nilai/falsafah yang baik yang telah diyakini oleh anggota organisasi, untuk dapat meningkatkan kinerjanya
2. Memperbaiki penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan motivasi dari pengikut/bawahan
3. Meningkatkan motivasi kerja bawahan dalam mencapai cakupan dan meningkatkan capaian kesembuhan pasien dengan perbaikan etos kerja

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Azwar, 2007, Trend Issue manajemen Kesehatan menyambut era globalisasi, Jakarta
- Crossan F. 2003 Strategic management and nurses: building foundations *Journal of Nursing Management* 11, 331–335
- Handoko, 2001, Manajemen dan perilaku organisasi, *Jurnal manajemen edisi 2, vol 1*
- Ilyas Yaslis , 20000, Kinerja teori, penilaian dan penelitian Depok : Badan penerbit FKM UI Jakarta
- Mondy & Noe 2005, Manajemen Kinerja, Jakarta
- Nazarko Linda 2007, Developing Leadership skill : *Managing and Leading Nursing & Residential Journal*, January 2007 Vol 9 No 1
- Palan 2008, Competency Management, PPM
- Profil Kesehatan Profinsi Jawa Tengah tahun 2012
- Sudarmadi, 2007, Analisis pengaruh Budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
- Tampubolon 2007, Analisis factor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001