

**FAKTOR KEPEMIMPINAN PELAYANAN POLIKLINIK GIGI  
YANG MENDUKUNG MOTIVASI KERJA DOKTER GIGI  
DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA SEMARANG**



**ARTIKEL**

**Untuk memenuhi persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Studi  
Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat  
Konsentrasi  
Administrasi Rumah Sakit**

**Oleh  
GUSTINA PASCA  
NIM : E4A009035**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2014**

# **FAKTOR KEPEMIMPINAN PELAYANAN POLIKLINIK GIGI YANG MENDUKUNG MOTIVASI KERJA DOKTER GIGI DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA SEMARANG**

## ***Leadership Factor Support Services Dental Clinic Dentist Work Motivation In Semarang Police Hospitals***

**Gustina Pasca<sup>1</sup>, Sudiro<sup>2</sup>, Cahya Tri Purnami<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>) RS Bhayangkara**

**Jl. Majapahit No 140 Semarang**

**No. Telp (024) 6720675**

**<sup>2</sup>) Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro, Semarang**

### **Abstrak**

Motivasi kerja dokter gigi merupakan faktor penting pendukung keberhasilan pelayanan poliklinik gigi. Ada keluhan dokter gigi meliputi 1) keterbatasan program pengenalan poliklinik gigi untuk dokter gigi baru, selain dilaksanakan hanya dua minggu, ternyata belum pernah dilakukan evaluasi keefektifan program pengenalan tersebut, demikian juga dengan program-program pengenalan peralatan poliklinik gigi baru, 2) belum ada program pelatihan pelayanan poliklinik gigi yang diperuntukkan khusus untuk dokter gigi, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan dokter gigi dalam melaksanakan pelayanan di poliklinik gigi, 3) belum ada program pengkalibrasian dan pemeliharaan rutin peralatan poliklinik gigi meliputi *dental unit, dental hand instrumen set, infra red, minor surgical set*, dan alat *suction* (penghisap lendir), dan 4) belum ada pengkajian prosedur (SOP) rutin dan berkelanjutan yang mengarah pada faktor kepemimpinan pelayanan poliklinik gigi. Adapun tujuan umum penelitian adalah untuk menganalisis faktor kepemimpinan pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang..

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan observasional, dengan rancangan penelitian *cross sectional*. Subyek penelitian adalah 3 orang dokter gigi dan 2 orang manajemen pelayanan poliklinik gigi. Analisis data yang digunakan *content analysis* (analisa isi) yaitu pengumpulan data, reduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan dukungan motivasi kerja dokter gigi dari kepemimpinan aspek visi, komunikasi visi, penyediaan sarana prasarana, advokasi penggunaan SOP, advokasi tugas pokok dan fungsi, penerapan *reward system*, sedangkan motivasi kerja dokter gigi muncul dari aspek *reward system*, pengembangan diri, promosi.

Rekomendasi penelitian ini ditujukan kepada pihak manajemen pelayanan poliklinik gigi RS Bhayangkara Semarang untuk melakukan arahan tujuan secara rutin, kepastian penyediaan sumber daya penunjang, pengkajian dan pengawasan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dokter gigi.

Kata kunci: Manajemen Pelayanan, Poliklinik Gigi, Motivasi kerja

Referensi : 20 (1984 – 2014)

### **Abstract**

*Work motivation dentist is an important factor supporting the success of a dental clinic services. There were complaints dentist recognition 1) programs include limited dental clinic for a new dentist, held just two weeks apart, it has never been done evaluating the effectiveness of the introduction of the program, as well as programs of introduction of the new dental clinic equipment, 2) there is no training program services dental clinic dedicated exclusively for dentists, with the aim to improve skills or abilities in performing services dentist in the dental clinic, 3) there is no calibration and routine maintenance program dental clinic equipment includes dental unit, dental hand instrument set, infra red, minor surgical sets, and tool suction (suction mucus), and 4) there is no assessment procedure (SOP) routine and ongoing leadership factors that lead to the dental clinic*

*services. The general purpose of research is to analyze the factors of leadership that supports service dental clinic dentist in work motivation Bhayangkara Hospital Semarang ..*

*This study is a qualitative study with an observational approach, the cross-sectional study design. Subjects were 3 dentists and 2 dental clinic service management. Analysis of the data used content analysis (content analysis) of data collection, data reduction, presenting the data and draw conclusions.*

*The results showed support for the dentist work motivation of the leadership aspects of vision, vision communication, provision of infrastructure, advocating the use of SOPs, advocacy duties and functions, application of the reward system, while the dental work motivation arises from aspects of reward system, self development, promotion.*

*This research recommendations for management services Semarang Bhayangkara Hospital dental clinic to perform routine referral purposes, providing certainty of resource support, assessment and supervision of the implementation of the duties and functions of the dentist.*

*Keywords: Management Services, Dental Clinic, Motivation*

*Reference: 20 (1984 - 2014)*

## **Pendahuluan**

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.<sup>1</sup>

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku. Demikian juga dengan motivasi kerja dokter gigi yang merupakan kondisi yang mengacu pada kekuatan dorongan atau kemampuan gerak yang melekat yang menyebabkan munculnya perilaku dokter gigi, yang sangat dipengaruhi oleh 1) sumber daya manusia, 2) sarana prasarana dan 3) *Standar Operational Prosedur* (SOP), yang ketiganya menjadi penghubung faktor kepemimpinan pelayanan poliklinik gigi dengan motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan di poliklinik gigi.<sup>2</sup>

Rumah Sakit Bhayangkara Semarang memiliki visi “ Menjadi Rumah Sakit Yang Terpercaya dan Pilihan Masyarakat” dan misi:

1. Memberikan pelayanan kesehatan yang profesional, bermutu dan ramah.

2. Memberikan dukungan kesehatan yang profesional dan bermutu dalam pelaksanaan tugas-tugas operasional kepolisian.
3. Mengembangkan pelayanan trauma center.

Rumah Sakit Bhayangkara Semarang yang beralamat di Jl. Majapahit No 140 Semarang adalah Rumah Sakit Tingkat III dengan Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No: Skep / 1774 / XI / 2007 tanggal 30 November 2007. Dengan cakupan fasilitas pelayanan instalasi: 1) gawat darurat, 2) rawat jalan, 3) rawat inap, 4) bedah sentral, 5) ICU, 6) rehab medik, 7) laboratorium, 8) farmasi, 9) radiologi. Salah satu pelayanan di instalasi rawat jalan adalah poliklinik gigi. Adapun visi insalasi poliklinik gigi adalah “Menjadi poliklinik terbaik dalam kualitas pelayanan gigi dan mulut di lingkungan RS Bhayangkara Semarang”.<sup>3</sup>

Pasien yang datang berobat ke RS Bhayangkara Semarang terdiri dari dua jenis: 1) pasien dinas (Polri, PNS dan Keluarganya), 2) pasien non dinas (Askes, Ikatan Kerjasama, Umum dan Tahanan). Termasuk pasien poliklinik gigi. Dari data yang penulis dapatkan tiga tahun terakhir yaitu: 1) tahun 2011 jumlah pasien 2797 orang, 2) tahun 2012 jumlah pasien 3135 orang, dan 3) tahun 2013 jumlah pasien 2116 orang. Dari data tersebut ada penurunan jumlah pasien dari tahun 2012 dan 2013. Penulis kemudian mencari data keluhan pasien poliklinik gigi selama setahun pada tahun 2013 ke bagian humas RS Bhayangkara Semarang, dan diperoleh hasil keluhan pasien sebagai berikut: 1) waktu tunggu pelayanan di poliklinik gigi lama, 2) ketanggapan petugas kurang, 3) komunikasi antara dokter gigi dengan pasien kurang baik, dan 4) fasilitas fisik kurang menunjang pelayanan.<sup>4</sup>

Untuk ketenagaan tenaga dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang terdapat tiga orang tenaga dokter gigi. Secara umum jumlah ketenagaan dokter gigi tersebut sudah sesuai Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/MENKES/ III/2010, tentang

jumlah dokter gigi berdasarkan perbandingan tempat tidur untuk klasifikasi rumah sakit tipe C.<sup>5</sup>

Berdasarkan studi pendahuluan bulan Januari 2014 pada seorang manajemen pelayanan poliklinik gigi dengan wawancara, diperoleh gambaran mengenai upaya yang sudah dilakukan untuk peningkatan motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi, sebagai berikut

1. Melaksanakan program pengenalan pelayanan poliklinik gigi pada saat orientasi dokter gigi baru dan uji fungsi alat baru bagi seluruh pelaksana poliklinik gigi dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam melayani kebutuhan pasien.
2. Menambah beberapa kebutuhan diantaranya: a) peralatan utama dan pendukung poliklinik gigi, b) memperluas ruang tindakan poliklinik gigi, dan c) menambah satu unit komputer untuk sistem informasi.
3. Melakukan pengkajian dan penetapan *Standard Operating Procedure* (SOP) pada unit pelayanan poliklinik gigi. Secara umum terdapat tiga kategori prosedur (SOP) yang ditetapkan yaitu: 1) administrasi, 2) pelayanan dan 3) teknik.
4. Melakukan pengkajian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dokter gigi dalam pelaksanaan poliklinik gigi. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat kesesuaian pelaksanaan tugas antara *job description* dengan kenyataan di lapangan serta untuk mengetahui apakah dokter tahu persis tugas pokok dan fungsinya sebagai dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi.
5. Melakukan pengkajian *reward system* berdasarkan beban kerja dengan melibatkan pihak-pihak terkait. Tujuannya adalah: a) menghargai kinerja pelayanan, b) memperoleh tenaga dokter gigi dalam pelaksanaan poliklinik gigi yang *qualified*, c) mempertahankan tenaga dokter yang ada sekarang, d) menjamin keadilan dan e) memenuhi peraturan legal yang berlaku.

Peran manajemen pelayanan poliklinik gigi idealnya mampu menjadi media stimulus dengan mengetahui faktor kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi kerja dokter gigi serta melakukan pengelolaan dan *reinforcement* yang memadai untuk membangun, mengubah atau mempertahankan motivasi kerja dokter gigi sesuai dengan yang diharapkan.<sup>6</sup>

Pada bulan Januari pada tiga dokter gigi di poliklinik gigi di RS Bhayangkara Semarang menunjukkan keluhan terhadap kegiatan manajemen pelayanan poliklinik gigi yaitu: 1) keterbatasan program pengenalan poliklinik gigi untuk dokter gigi baru, selain dilaksanakan hanya dua minggu, ternyata belum pernah dilakukan evaluasi keefektifan program pengenalan tersebut, demikian juga dengan program-program pengenalan peralatan poliklinik gigi baru, 2) belum ada program pelatihan pelayanan poliklinik gigi yang diperuntukkan khusus untuk dokter gigi, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan/kemampuan dokter gigi dalam melaksanakan pelayanan di poliklinik gigi, 3) belum ada program pengkalibrasian dan pemeliharaan rutin peralatan poliklinik gigi meliputi *dental unit, dental hand instrumen set, infra red, minor surgical set*, dan alat *suction* (penghisap lendir), dan 4) belum ada pengkajian prosedur (SOP) rutin dan berkelanjutan.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi masih cukup rendah. Rendahnya motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi secara langsung berpengaruh pada menurunnya kinerja pelayanan poliklinik gigi dan menurunnya efektifitas, efisiensi dan produktifitas RS Bhayangkara Semarang. Pihak manajemen RS Bhayangkara Semarang sudah melakukan lima langkah upaya pihak manajemen untuk meningkatkan motivasi kerja dokter gigi, yang meliputi: 1) pelaksanaan program pengenalan pelayanan poliklinik gigi untuk dokter gigi baru, 2) penambahan beberapa kebutuhan peralatan poliklinik gigi yang diperlukan, 3) pengkajian dan penetapan SOP pada unit pelayanan poliklinik gigi, 4) pengkajian tupoksi dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi dan 5) pengkajian *reward system* berdasarkan beban kerja dengan

melibatkan pihak-pihak terkait. Namun dalam pelaksanaan pelayanan di poliklinik gigi di RS Bhayangkara Semarang, dokter gigi masih merasakan ada keluhan, dan keluhan tersebut mengarah pada faktor kepemimpinan pelayanan poliklinik gigi.

Berdasarkan gejala-gejala diatas, maka perlu disusun kembali langkah-langkah peningkatan motivasi kerja dokter gigi dalam pelaksanaan pelayanan di poliklinik gigi oleh pihak manajemen pelayanan poliklinik gigi yang meliputi faktor kepemimpinan pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif untuk memberikan gambaran faktor kepemimpinan pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang. Pendekatan penelitian ini adalah *cross sectional* dimana data yang diambil pada satu saat.

Informan Utama terdiri dari dokter gigi sebanyak tiga orang. Informan Triangulasi meliputi pihak manajemen yaitu kepala seksi pelayanan medik rawat jalan dan kepala instalasi poliklinik gigi masing-masing satu orang sehingga jumlah informan triangulasi dua orang.

Data yang diambil dalam penelitian ini adalah data primer melalui wawancara mendalam dan data sekunder melalui telaah dokumen. Setelah pengumpulan data selesai dilaksanakan maka data dianalisis menggunakan metode analisis isi (*content analysis*), yaitu pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data dan menarik kesimpulan.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Identifikasi Pelayanan Poliklinik Gigi RS Bhayangkara Semarang**

Rumah Sakit Bhayangkara Semarang yang beralamat di jalan Majapahit No 140 Semarang pada awalnya adalah sebuah poliklinik yang berdiri sejak 1972 yang terletak di jalan MH Thamrin No 5 Semarang. Pada tahun 1999 atas prakarsa Kadisdokkes Polda Jateng

dengan persetujuan Kapolda Jateng poliklinik Bhayangkara dikembangkan dan dicarikan tempat yang lebih strategis yaitu di jalan Majapahit nomor 140 Semarang dan statusnya sebagai poliklinik Induk Polda Jawa Tengah. Sejak tahun 2001 RS Bhayangkara Semarang ditetapkan menjadi Rumah Sakit Tingkat IV dengan Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No: Skep/159/X/2001 pada tanggal 30 Oktober 2001. Dan pada tanggal 30 November 2007 dengan Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No: Skep / 1774 / XI / 2007 menjadi Rumah Sakit Tingkat III. Adapun tugas pokoknya adalah menjadi rujukan pelayanan kesehatan di Polda Jawa Tengah dengan klasifikasi AI, dengan kekuatan personil POLRI dan PNS 26.769 orang, personel AKPOL 6500 orang dan taruna AKPOL 1500 orang, ditambah dengan jumlah keluarga dan purnawirawan, total dapat berjumlah 150.000 orang.

Pelayanan poliklinik gigi merupakan suatu kegiatan pencegahan dan pengobatan pasien yang mengalami gangguan di gigi, yang bekerja melalui tim yang terdiri dari tiga profesi yaitu dokter gigi, empat perawat gigi dan satu tenaga administrasi yang berkolaborasi menjalankan fungsinya masing-masing untuk memberikan tindakan penyembuhan secara profesional. Kegiatan dilakukan hampir setiap hari tergantung rujukan dokter dari rawat jalan

Peralatan poliklinik gigi meliputi: 1) *dental unit*, 2) *dental hand instrumen set*, 3) *infra red*, 4) *minor surgical set*, dan 5) alat *suction* (penghisap lendir). Semuanya dalam jumlah sesuai kebutuhan dan dalam kondisi tidak baru namun siap pakai.

Untuk *Standad Operational Procedur* (SOP) di ruang poliklinik gigi terdapat tiga kategori meliputi: 1) administrasi, 2) pelayanan dan 3) tehnik. Khusus untuk SOP pelayanan yang berhubungan langsung dengan tindakan poliklinik gigi, ada beberapa yang sengaja ditempelkan di dinding ruang poliklinik gigi oleh kepala ruang poliklinik gigi, dengan tujuan agar mudah dibaca para pelaksananya.



### **Identifikasi Kepemimpinan Dari Aspek Visi Pelayanan Poliklinik Gigi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi diperoleh informasi bahwa kepemimpinan dari aspek visi pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang adalah sebagai berikut: ketiga informan utama menyatakan bahwa dalam melakukan arahan tujuan kepada dokter gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di poliklinik gigi kurang bagus, kurang konsisten dan tidak ada arahan yang mendukung motivasi kerja, sedangkan kedua informan triangulasi tidak sependapat dan menyatakan arahan sudah tertuang dalam program tahunan poliklinik gigi dan pernah dilakukan pengarahan walaupun tidak setiap hari. Sebagaimana diungkapkan dikotak 1:

Kotak 1:

“Wah buk kalo arahan untuk kerjasama mencapai tujuan ya selama ini kurang bagus.....”

Hal ini sesuai dengan pendapat Kartini (1998) yang menyatakan bahwa pemimpin seharusnya mampu memberikan semangat kepada orang dan membujuk anggota organisasi agar bergerak menuju ke arah yang diinginkan.<sup>6</sup> Dan sesuai juga dengan pendapat Sudarwan (2004) yang menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi kerja intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi kerja ekstrinsik).<sup>7</sup>

Dari *crosscheck* hasil jawaban antara informan utama dan informan triangulasi tentang kepemimpinan dari aspek visi pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang, tidak diperoleh kesesuaian persepsi dan dokter gigi menilai kepemimpinan dari aspek visi pelayanan poliklinik gigi belum mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang. Hal ini berdampak

negatif bagi pihak manajemen karena Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi organisasi untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

### **Identifikasi Kepemimpinan Dari Aspek Komunikasi Visi Pelayanan Poliklinik Gigi**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas diperoleh informasi mengenai kepemimpinan dari aspek komunikasi visi pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang adalah: ketiga informan utama dan kedua informan triangulasi sependapat tentang komunikasi pencapaian tujuan bahwa selama ini komunikasi baik, teknologi komunikasi sudah canggih nggak ada masalah, setiap hari ketemu, biasanya tiap bulan ada rapat internal atau pas ketemu, tapi bukan dalam kapasitas atau semata mata meningkatkan atau mendukung memotivasi kerja, ya sebatas omong-omong hal biasa. Sebagaimana diungkapkan dikotak 2:

Kotak 2:

“Ya kalau komunikasi tetap baik lah bu gus, teknologi komunikasi sudah canggih tapi bukan semata mata meningkatkan motivasi kerja.”

Hal ini sesuai dengan pendapat Sudarwan (2004) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila:

- 1). Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik.
- 2). Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi.
- 3). Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.<sup>8</sup>

Dari *crosscheck* hasil jawaban antara informan utama dan informan triangulasi mengenai kepemimpinan dari aspek komunikasi visi pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang, diperoleh kesesuaian persepsi tentang komunikasi atau hubungan antar personal namun belum mendukung

motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang. Hal ini berdampak negatif bagi manajemen karena seorang pemimpin belum berorientasi pada tugas dan akan menjadi pemimpin yang bukan pemberi arah, terbukti dengan belum adanya adanya hubungan atasan dan bawahan yang baik.

### **Identifikasi Kepemimpinan Dari Aspek Penyediaan Sumber Daya Pelayanan Poliklinik Gigi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi didapatkan informasi tentang kepemimpinan dari aspek penyediaan sumber daya pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang adalah: kedua informan triangulasi sependapat dengan ketiga informan utama bahwa penyediaan sumber daya yang mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam di poliklinik gigi memang ada gab atau perbedaan status antara anggota polri dan pns polri, namun untuk sarana prasarana sudah cukup memadai. Sebagaimana diungkapkan dikotak 3:

Kotak 3:

“Tetapi kalau minta pengadaan obat-obatan yang bukan dropping....itu susahnya bukan main buw....jadinya kita itu males untuk usul”

Hal ini sesuai dengan pendapat Sudarwan (2004) yang menyatakan bahwa ketika satu dari kebutuhan itu tidak terpenuhi maka akan muncul suatu tindakan yang tidak diinginkan. Misalkan kebutuhan akan fisiologis tidak terpenuhi seseorang akan merasa sakit, kelaparan dll. Dan ketika kebutuhan akan fisiologis itu terpenuhi maka seseorang itu akan merasa sehat, kenyang, bugar dll. Kemudian dari kebutuhan akan fisiologis itu terpenuhi maka akan dilanjutkan dengan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, begitupun seterusnya.<sup>8</sup>

Dari *crosscheck* hasil jawaban antara informan utama dan informan triangulasi tentang kepemimpinan dari aspek penyediaan sumber daya pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang, diperoleh kesesuaian

persepsi dan dokter gigi menilai kepemimpinan dari aspek penyediaan sumber daya pelayanan poliklinik gigi belum mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang. Hal ini berdampak negatif bagi pihak manajemen karena perbedaan status akan menurunkan tanggungjawab dan produktivitas kerja dokter gigi, sehingga manajemen akan sulit mempertahankan kestabilan kinerja.

### **Identifikasi Kepemimpinan Dari Aspek Advokasi Penggunaan SOP Pada Proses Pelayanan Poliklinik Gigi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi mengenai kepemimpinan dari aspek advokasi penggunaan SOP pada proses pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi di RS Bhayangkara Semarang adalah: Semua informan baik utama maupun triangulasi sependapat bahwa dalam melakukan advokasi atau upaya mempengaruhi penggunaan SOP yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di poliklinik gigi masih menggunakan SOP yang lama belum pernah direvisi, karena dianggap masih bisa berlaku sesuai kondisi alat dan ruangan yang masih ajeg, belum jelas aturan berapa lama atau kapan musti direvisi, SOP yang ditempel yang dibaca, selama ini dokter gigi melakukan tindakan pake feeling. Sebagaimana diungkapkan dikotak 4:

Kotak 4:

“SOP masih bisa berlaku karena memang kondisi alat dan ruangan masih ajeg”

Hal ini sesuai dengan pendapat Karjadi (1987) yang menyatakan bahwa SOP digunakan oleh suatu organisasi untuk memberi jejak arsip dan keseragaman tindakan operasionalnya. Dalam praktiknya tidak semua SOP yang dibuat dapat diterapkan dalam kegiatan operasional, bahkan parahnya SOP hanya sekadar dokumen yang diletakkan di rak atau lemari karena ia tidak dapat difungsikan sebagaimana mestinya.

Dari *crosscheck* hasil jawaban antara informan utama dan informan triangulasi mengenai kepemimpinan dari aspek advokasi penggunaan SOP pada proses pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi di RS Bhayangkara Semarang diperoleh kesesuaian persepsi dan dokter gigi menilai kepemimpinan dari aspek advokasi penggunaan SOP pada proses pelayanan poliklinik gigi belum mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi di RS Bhayangkara Semarang. Hal ini berdampak negatif bagi pihak manajemen karena SOP sebagai rujukan mempunyai fungsi esensial yaitu sebagai *knowledgebase* bagi kegiatan operasional yang senantiasa diperbarui dan sebagai arsip pelacakan kegiatan operasional, penilaian, dan perbaikan.

### **Identifikasi Kepemimpinan Dari Aspek Advokasi Tugas Pokok Dan Fungsi Dokter Gigi Dalam Pelayanan Poliklinik Gigi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan triangulasi mengenai kepemimpinan dari aspek advokasi tugas pokok dan fungsi dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam pelayanan poliklinik gigi di RS Bhayangkara Semarang akan diuraikan sebagai berikut yaitu:

Ada kesesuaian pendapat antara kedua informan utama dan dua informan triangulasi mengenai advokasi atau upaya mempengaruhi tugas pokok dan fungsi dokter gigi yang mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam di poliklinik gigi, bahwa tupoksi sudah dibuat dan dokter gigi sudah tau, namun belum ada sosialisasi pelaksanaannya, hanya untuk akreditasi RS dan tupoksi ini beda setiap personal disesuaikan kebutuhan tenaga dilapangan. Sebagaimana diungkapkan dikotak 5:

Kotak 5:

“Uraian tugas ada....masing-masing personal ada perbedaan tupoksinya walaupun sama golongannya, saya sesuaikan kebutuhan tenaga di lapangan, dukungan motivasi ya mungkin bisa.”

Hal ini sesuai dengan pendapat Flippo (1997) yang menyatakan bahwa tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) merupakan suatu kesatuan yang saling terkait antara tugas pokok dan fungsi. Dalam Peraturan perundang-undangan disebutkan bahwa suatu organisasi menyelenggarakan fungsi-fungsi dalam rangka melaksanakan sebuah tugas pokok.

Dari *crosscheck* hasil jawaban antara informan utama dan informan triangulasi mengenai kepemimpinan dari aspek advokasi tugas pokok dan fungsi dokter gigi dalam proses pelayanan yang mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam di poliklinik gigi, ada persamaan persepsi dan dokter gigi menilai kepemimpinan dari aspek advokasi tugas pokok dan fungsi dokter gigi dalam proses pelayanan belum mendukung motivasi kerja dokter gigi dalam di poliklinik gigi RS Bhayangkara Semarang. Hal ini berdampak negatif bagi pihak manajemen karena tugas pokok dan fungsi adalah suatu kewajiban yang harus dikerjakan, pekerjaan yang merupakan tanggung jawab. perintah untuk berbuat atau melakukan sesuatu demi mencapai suatu tujuan.

### **Identifikasi Kepemimpinan Dari Aspek Penerapan *Reward System***

Berdasarkan hasil wawancara informan utama dan informan triangulasi mengenai kepemimpinan dari aspek penerapan *reward system* yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di poliklinik gigi di RS Bhayangkara Semarang diperoleh hasil sebagai berikut: ketiga informan utama dan kedua informan triangulasi sependapat bahwa manajemen melakukan penerapan *reward system* yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di poliklinik gigi berdasarkan kepangkatan, golongan, lama masa kerja, penilaian kinerja atau beban kinerja yang dilakukan atasan langsung baik harian bulanan maupun tahunan. Sebagaimana diungkapkan dikotak 6:

Kotak 6:

“Ya sihh.....cukup lumayan,,itu sich tergantung beban kinerja dan kepangkatan.”

Hal ini sesuai dengan pendapat Thoha (2000) yang menyebutkan bahwa *reward system* atau kesempatan untuk memperoleh promosi melalui jenjang kepangkatan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, dengan demikian untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Apabila seseorang yang sudah menduduki jabatan tertentu, pihak manajemen melihat bahwa masih terdapat prospek celah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar. Pada gilirannya prospek demikian akan mendorong seseorang akan merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan.

Dari *crosscheck* hasil jawaban antara informan utama dan informan triangulasi tentang kepemimpinan dari aspek penerapan *reward system* yang mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang, ada persamaan persepsi dan dokter gigi menilai kepemimpinan dari aspek penerapan *reward system* belum mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang.

### **Simpulan**

Kepemimpinan dari aspek visi, komunikasi visi, penyediaan sumber daya, advokasi penggunaan SOP, advokasi tugas pokok dan fungsi dokter gigi, penerapan *reward system* pelayanan poliklinik gigi belum mendukung motivasi kerja dokter gigi di RS Bhayangkara Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Laura A.King, *Psikologi Umum*, Salemba Humanika, 2010.
2. Anoraga P, *Psikologi Kerja*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 1998.
3. Bagian Perencanaan, *Renstra Rumah Sakit Bhayangkara tahun 2011 – 2015*, RS Bhayangkara Semarang, 2010.
4. Kepala RS Bhayangkara, *Laporan Tahunan Rumah Sakit Bhayangkara Semarang Tahun 2013*, RS Bhayangkara, 2014.
5. Handoko T., Hani, *Manajemen*, Edisi II, Cetakan keenam, BPEE, Yogyakarta, 1992.
6. Kartini Kartono. Dr. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1998.
7. Flippo, Edwin B, *Management Personalia*, Erlangga, Jakarta 1997.
8. Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, PT Rineka Cipta, 2004.