

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Puskesmas menyelenggarakan program pokok (*public health essential*), program ini wajib dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat (Sulaeman, 2009). Penyelenggaraan program ini, belum didukung sepenuhnya oleh keberadaan Puskesmas secara kualitatif, hal ini disebabkan antara lain karena keterbatasan organisasi, manajemen, dan dukungan sumber daya. Sehingga tujuan pendirian Puskesmas untuk memberikan pelayanan kesehatan dasar, menyeluruh, paripurna, dan terpadu belum terwujud secara utuh.

Mewujudkan pelayanan Puskesmas yang berkualitas sesuai kebutuhan masyarakat, membutuhkan peningkatan dan pengembangan berbagai program dan upaya, agar pelayanan yang diberikan tepat, jelas dan nyata, sehingga berlangsung secara efisien, efektif, transparan, bersih, dan bertanggung jawab (Depkes RI, 2004). Kualitas pelayanan Puskesmas dapat diwujudkan dengan mengantisipasi keterbatasan organisasi, meningkatkan manajemen dukungan sumber daya, semua upaya ini adalah dalam bentuk meningkatkan kinerja secara komprehensif.

Kinerja Puskesmas penulis cermati melalui pilot proyek yang telah dilakukan pada bulan September-November 2014, di tiga Puskesmas di kabupaten Agam kepada 56 subjek. Hasil *scoring* kinerja berbasis *Baldrige Performance Excellence*, menunjukkan angka 669,39 berada pada level *emerging business leader (average)*. Angka tersebut sangat berpotensi ditingkatkan untuk mencapai level *excellence* dengan penataan yang komprehensif, baik berfokus pada kinerja maupun aspek lain yang berkaitan dengan kinerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa peran Puskesmas, sebagai institusi pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama dan pelayanan kesehatan dasar, yang turut bertanggung jawab dalam pembangunan kesehatan, perlu memperoleh perhatian lebih. Karena itu diperlukan upaya untuk menata kinerja termasuk kualitas sumber daya manusia (SDM), kinerja Puskesmas berkontribusi terhadap pelayanan dan penyelenggaraan pembangunan kesehatan, sebagai institusi pelayanan kesehatan dasar, memerlukan upaya untuk meningkatkan kinerja agar pelayanan kepada masyarakat dapat lebih baik, jika upaya ini tercapai, akan berefek pada kesejahteraan masyarakat (Trihono, 2005).

Banyak asumsi yang meyakini bahwa kinerja hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, analitis, akademis dan keterampilan profesional yang disebut *hard skills*, sehingga penelitian pengukuran kinerja lebih berorientasi pada karakteristik *hard skills* saja, tanpa melibatkan keterampilan lain yaitu *soft skills* yang sesungguhnya lebih berkontribusi terhadap kinerja. Goleman, *et.al* (2002), menemukan bahwa kecerdasan lain yang lebih menentukan keberhasilan individu, yaitu kecerdasan emosi. Keberhasilan individu tidak ditentukan kecerdasan menalar saja, tapi juga kemampuan mengelola perasaan sehingga mampu mengendalikan diri, membentuk watak yang baik dan memiliki integritas.

Konsep ini didukung oleh gambaran yang penulis peroleh dari pilot proyek, melalui metode *indepth interview* kepada 56 subjek penelitian (pasien) di tiga Puskesmas di kabupaten Agam. Hasil menunjukkan bahwa terdapat lebih dari separoh subjek (58,93%) mengemukakan bahwa pelayanan yang diterima belum optimal, yaitu dari aspek persepsi subjek dalam berinteraksi dengan petugas (69,67%), kecepatan pelayanan (54,55%), dan ketepatan pelayanan (51,52%).

Subjek yang lainnya (41,07%) mengemukakan pelayanan yang diterima sudah sesuai dengan keinginannya, yaitu memuaskan, optimal, cepat dan tepat.

Informasi kualitatif ini, menunjukkan bahwa *soft skills* adalah sangat penting, karena berkaitan dengan kompetensi afektif dan sosial, serta keterampilan produktif yang bisa terukur pada kinerja, tugas dan tanggung jawab. Jika orang yang memiliki keunggulan *hard skills* sama, maka yang akan sukses adalah mereka yang memiliki *soft skills* yang lebih baik. Diperkuat oleh temuan Ahmed, *et.al* (2011) menemukan bahwa 80% individu yang gagal dalam pekerjaannya, bukan karena keterbatasan kemampuan teknis, justru karena keterbatasan menjalin hubungan baik dengan lingkungannya. Temuan ini menguatkan, bahwa *soft skills* lebih mendominasi kinerja, kualitas *soft skills* yang tinggi akan mendukung kinerja menjadi lebih baik.

Mengacu pada UU nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, menyatakan bahwa mempercepat perubahan kinerja di Puskesmas, dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja untuk mengatasi masalah kesehatan, pemerintah daerah kabupaten dan kota perlu merumuskan kebijakan strategis SDM kesehatan. Landasan kebijakan ini memberikan peluang bagi Pemerintah Daerah, sehingga dapat memberikan perubahan yang signifikan dalam penataan pelayanan kesehatan di daerahnya. Kebijakan ini memungkinkan Pemerintah Daerah memiliki kewenangan yang luas, seperti menata berbagai aspek termasuk *hard skills* dan *soft skills* SDM, yang berkaitan dengan pembenahan kualitas pelayanan Puskesmas yang ada di daerahnya.

Kebijakan ini relevan dengan kerangka berfikir *grand theory* Determinan Kinerja dari Gibson, yang dipadukan dengan teori Determinan *Soft skills*. Melalui

serangkaian pengembangan konsep berdasarkan pemetaan literatur dan hasil penelitian sesuai Lampiran 1, diperoleh sembilan faktor determinan yang komprehensif dan berhubungan dengan *soft skills* dan kinerja sekaligus. Pengembangan ini diperkuat oleh temuan dari pilot proyek yang telah melalui serangkaian uji, sehingga penulis dapat membuat paduan teori sebagai model awal “model peran *soft skills* sebagai perantara faktor determinan dengan kinerja” yang digunakan dalam melandasi penelitian ini. Uji kelayakan model melalui prosedur *algorithm dan bootstrapping*, menyatakan bahwa model ini adalah layak atau *vit* untuk diteliti sesuai hasil pada tahap awal penelitian.

Sesuai studi literatur dan studi empirik yang peneliti lakukan, maka penelitian yang berlandaskan model awal “Model peran *soft skills* sebagai perantara faktor determinan dengan kinerja”, menghasilkan potensi temuan sebagai kebaruan yang diperoleh dalam penelitian ini. Maka pembuktian model yang memodifikasi model teori Determinan Kinerja dari Gibson, dengan determinan yang berbeda dan menempatkan *soft skills* dengan dimensi yang komprehensif sebagai atribut penting, dalam mempengaruhi kinerja berbasis *Baldrige Performance Excellence*, dapat memberikan kontribusi yang signifikan sebagai rekomendasi dalam menata kinerja Puskesmas, rujukan teori bagi akademisi, dan dasar model bagi peneliti berikutnya.

1.2. Rumusan Masalah

Mencermati uraian diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan utama yaitu: “Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara faktor-faktor determinan dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*?” dengan rincian rumusan sebagai berikut.

1. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara karakter dengan kinerja?
2. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara motivasi dengan kinerja?
3. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara belajar (*learning by doing*) dengan kinerja?
4. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara pendidikan formal dengan kinerja?
5. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara pengalaman dengan kinerja?
6. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara lingkungan kerja dengan kinerja?
7. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara pelatihan khusus dengan kinerja?
8. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara interaksi dengan kinerja?
9. Bagaimana peran *soft skills* sebagai perantara pengembangan staf dengan kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dibedakan atas dua, yaitu tujuan umum yang mengakomodir permasalahan secara utuh, dan tujuan khusus yang memilah permasalahan secara lebih spesifik.

1.3.1. Tujuan Umum

Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara faktor-faktor determinan dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.

1.3.2. Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi gambaran karakteristik kinerja berbasis *Baldrige Performance Excellence* dan dominasi dimensinya.

2. Mengidentifikasi gambaran karakteristik *soft skills* dan dominasi dimensinya.
3. Mengidentifikasi gambaran karakteristik faktor-faktor determinan (karakter; motivasi; belajar/*learning by doing*; pendidikan formal; pengalaman; lingkungan kerja; pelatihan khusus; interaksi; dan pengembangan staf) dan dominasi dimensinya.
4. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara karakter dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
5. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara motivasi dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
6. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara belajar (*learning by doing*) dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
7. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara pendidikan dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
8. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara pengalaman dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
9. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara lingkungan kerja dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
10. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara pelatihan khusus dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
11. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara interaksi dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.
12. Menemukan peran *soft skills* sebagai perantara pengembangan staf dengan kinerja Puskesmas berbasis *Baldrige Performance Excellence*.

13. Menemukan persamaan model *soft skills* sebagai perantara faktor determinan dengan kinerja berbasis Baldrige *Performance Excellence*.
14. Menemukan diagram jalur model *soft skills* sebagai perantara faktor determinan dengan kinerja kinerja berbasis Baldrige *Performance Excellence*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini dipilah menjadi dua kategori, yaitu manfaat teoritis yang memberikan kontribusi bagi akademisi dan peneliti. Kategori kedua adalah manfaat aplikatif, yang mampu memberikan rekomendasi berupa informasi yang detail kepada pengambil kebijakan di tempat penelitian.

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Memperoleh komponen variabel determinan yang berhubungan dengan *soft skills* dan kinerja sekaligus dan diperoleh dimensi *soft skills* yang komprehensif.
2. Memperoleh model utama sebagai teori baru yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian yang berkaitan dengan kinerja, yaitu: “Model peran *soft skills* sebagai perantara faktor determinan dengan kinerja”.
3. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan rujukan untuk penelitian berikutnya yang berkaitan dengan kinerja, khususnya peran *soft skills* dalam memperantarai faktor determinan dengan kinerja.

1.4.2. Manfaat Aplikatif

Penelitian ini dari sisi penerapannya dikategorikan atas dua manfaat, yaitu untuk Puskesmas dan untuk tingkat pengambil kebijakan. Pengambil kebijakan adalah Pemerintah Kota Padang, berupa instansi Badan Perencanaan

Daerah Kota Padang, Badan Kepegawaian Daerah Kota Padang dan Dinas Kesehatan Kota Padang serta instansi terkait lainnya.

1.4.2.1. Tingkat Puskesmas

1. Membantu Puskesmas menemukan faktor determinan yang berkaitan dengan *soft skills* dan kinerja sekaligus, sehingga temuan akan memberikan masukan tentang faktor determinan yang akan menjadi fokus dan skala prioritas dalam mengembangkan *soft skills* petugas dan menata kinerja di Puskesmas.
2. Memberikan masukan dalam bentuk temuan berupa karakteristik faktor determinan kinerja dan *soft skills*, yang berguna mengembangkan *soft skills* berdasarkan dimensinya secara detail untuk tujuan menata kinerja di Puskesmas.
3. Membantu memberikan informasi dalam bentuk temuan, yang berguna untuk merumuskan kebijakan di tingkat Puskesmas, yaitu menata kinerja dengan mengembangkan *soft skills* petugas, dan memberikan fokus dan skala prioritas pada determinan *soft skills* dan kinerja.

1.4.2.2. Tingkat Pengambil Kebijakan

Temuan penelitian ini digunakan sebagai salah satu rujukan yang rinci, dalam menyusun rencana strategis dan kebijakan kesehatan bidang SDM, khususnya yang berkaitan dengan karakteristik faktor determinan kinerja dan *soft skills*. Bermanfaat membangun karakteristik faktor determinan kinerja dan *soft skills* yang mendukung dalam menata kinerja di Puskesmas. Pengambil kebijakan kesehatan di daerah dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan rujukan dalam penyusunan program penataan dan pengembangan SDM di Puskesmas.