

## IMPLEMENTASI GLOBAL LEADERSHIP COMPETENCY DI UPTD PUSKESMAS KUARO KABUPATEN PASER

Vieell Sidhatut Thoharoni Syaltout<sup>1</sup>, La Ode Wahiyuddin<sup>2</sup>, Muhammad Husni Arifin<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Universitas Terbuka

<sup>2</sup>Universitas Muhammadiyah Kendari

Correspondence Author: [viell.drg@gmail.com](mailto:viell.drg@gmail.com)  
Indonesia

### Abstract

*This study aims to reveal how leadership is implemented based on the Global Leadership Competency Model at the Kuaru Health Center, Paser District. The method used in this study is a qualitative method with a case study approach, in order to understand and analyze in depth the competence of leaders at the Kuaru Health Center. Data collection techniques with interviews, observation and documentation. Data analysis was carried out interactively qualitatively. The results of the research show that first; the leaders at the Kuaru Health Center have not been able to create self-awareness and unstable emotions, second; the optimism and empathy of the leaders of the Kuaru Health Center are still far from good, third; Leaders are unable to create change where this is not found in achieving an attractive vision that is able to be realized by the leadership of the Puskesmas. The dominant argument of this research is that the application of global leadership competency is not only applicable based on cultural complexity where there are many supporting elements outside of cultural complexity. The scientific contribution of this article is to explain the global leadership competency model in a narrow organizational environment but with high cultural complexity.*

**Keywords:** Global Leadership Competency; Implementation; Kuaru Health Center; Leadership

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana implementasi kepemimpinan berdasarkan Global Leadership Competency Model di Puskesmas Kuaru Kabupaten Paser. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, guna memahami dan menganalisis secara mendalam kompetensi pemimpin di Puskesmas Kuaru. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama; pimpinan di Puskesmas Kuaru belum mampu menciptakan kesadaran diri dan emosi yang belum stabil, kedua; optimisme dan empati pimpinan Puskesmas Kuaru masih jauh dari kata baik, ketiga; Pimpinan tidak mampu menciptakan perubahan dimana hal tersebut tidak terdapat pada tercapainya visi yang menarik yang mampu diwujudkan oleh pimpinan Puskesmas. Argumen dominan dari penelitian ini adalah penerapan global leadership competency tidak hanya mampu diterapkan hanya berdasarkan kompleksitas budaya dimana banyak unsur yang mendukung diluar dari kompleksitas budaya. Kontribusi keilmuan artikel ini adalah menjelaskan model global leadership competency dalam lingkup organisasi yang sempit namun terdapat kompleksitas budaya yang tinggi.*

**Keywords:** Global Leadership Competency; Implementasi; Puskesmas Kuaru; Kepemimpinan

## PENDAHULUAN

Menciptakan pemimpin sukses salah satunya harus dapat secara akurat menilai budaya organisasi dan membantu karyawan dalam memahaminya juga. Pengetahuan tentang budaya organisasi dapat menjadi sarana yang penting untuk memahami keyakinan dan perilaku individu dalam suatu organisasi. Keberhasilan atau kegagalan budaya dapat ditentukan oleh pemimpin dan oleh orang-orang yang dipilih oleh pemimpin untuk bekerja dalam sistem. Oleh karena itu, penting bahwa pemimpin memahami dan mengenali kompleksitas dan kepentingan budaya (Mullins, 2007). Dalam lingkungan kompetitif yang berubah, ada kebutuhan untuk mengembangkan organisasi dan fasilitas secara signifikan yang lebih fleksibel dan responsif dari yang sudah ada. Perusahaan yang peka memerlukan kemampuan untuk bertahan hidup dan berkembang di lingkungan yang kompetitif dari perubahan secara terus-menerus dan tak terduga dengan bereaksi cepat dan efektif terhadap permasalahan.

Penerapan model Global Leadership Competency seorang pimpinan harus mampu menerapkan beberapa tahapan yaitu inti fundamental yang dimiliki oleh seorang pimpinan harus melingkupi pada tiga kompetensi yaitu kesadaran diri, keterlibatan dalam transformasi pribadi dan rasa ingin tahu (Jokinen,2005). Dalam kepemimpinan di Puskesmas Kuaro hal tersebut masih belum seimbang dimana pimpinan masih belum berjalan dengan maksimal. Kesadaran diri yang dimiliki oleh pimpinan Puskesmas Kuaro dapat digolongkan pada kesadaran diri yang terbatas pada pengontrolan dirinya atas emosi yang cukup baik. Namun, pimpinan puskesmas kuaro masih belum mampu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatannya dimana pimpinan tidak mampu menganalisis hal-hal apa saja ketika menjabat masih banyak hal yang belum mampu terselesaikan. pimpinan masih belum mampu memahami situasi dan dorongan untuk selalu memberikan kebaruan dari setiap kebijakan-kebijakan yang diberikan. pimpinan belum mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dibuktikan dengan beban kerja dan permasalahan-permasalahan lain yang muncul ketika para karyawan lainnya belum mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik hingga akhirnya dilimpahkan kepada para karyawan lainnya untuk menyelesaikannya. Karakteristik mental yang dimiliki pimpinan juga penting dimana mencakup pada kompetensi optimisme dan empati seorang pemimpin. Namun, optimisme yang dibangun oleh pimpinan di Puskesmas Kuaro masih jauh dari kata baik dimana pimpinan belum mampu menggunakan masalah sebagai kendaraan untuk pertumbuhan. Namun hal ini masih belum tampak dalam penyelesaian permasalahan yang ada pada Puskesmas Kuaro dimana pimpinan tidak memiliki motivasi yang ditunjukkan dengan sikap proaktif dalam penyelesaian permasalahan. Dalam segi empati juga belum mampu terjamah oleh

pimpinan dimana pimpinan tidak peduli dengan beban kerja karyawan dan segala permasalahan yang timbul dimana karyawan selalu dihadapkan pada situasi yang tidak pasti tanpa adanya solusl.

Perilaku pimpinan mencakup pada dua kompetensi dimana adanya keterampilan sosial dan pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam menjalankan kinerjanya pimpinan tidak mampu menciptakan perubahan dimana hal tersebut tidak terdapat pada tercapainya visi yang menarik yang mampu diwujudkan oleh pimpinan Puskesmas. Tidak mampu melakukan komunikasi antar sesama karyawan sehingga segala keluhan karyawan tidak sampai pada penyelesaian yang baik. Kerja tim dan kolaborasi yang tercipta di Puskesmas Kuaro juga terbatas pada sukarela untuk membantu para karyawan lainnya dengan alasan kualahan beban kerja, sedangkan dalam posisi pengetahuan juga masih minim dimana pimpinan terkendala dalam pengoperasian IT yang dapat mengganggu kestabilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil akhirnya banyak pekerjaan yang harus dilimpahkan kepada karyawan. Literasi terdahulu telah banyak membahas terkait kompetensi kepemimpinan global. Salah satunya adalah penelitian dari (Tomatala, 2020) dimana dalam studinya menjelaskan terkait Kebenaran tentang Pemimpin dan kepemimpinan Global yang pas pada Abad XXI bagi generasi milenial ini menegaskan bahwa sangatlah dibutuhkan adanya Pemimpin kompeten yang berjiwa entrepreneur dengan kualifikasi Pemimpin Human Capital 4.0 HBE yang berkarakter mandiri, dengan visi besar, keberanian berpikir, keberanian bersikap serta keberanian bertindak secara jenius ditunjang mentalitas investor dan kebebasan finansial, untuk mengerjakan tanggung jawab kepemimpinan secara strategis taktis demi mencapai keberhasilan. Penelitian yang dilakukan oleh (Herlinda, 2019) terkait kompetensi kepemimpinan globab dalam konteks komunikasi organisasi memberikan kontribusi berupa empati, keterbukaan, kegigihan, kepekaan budaya, rasa hormat terhadap budaya orang lain, fleksibilitas peran, toleransi ambiguitas, dan keterampilan komunikasi.

Secara empiris hasil penelitian menggambarkan beberapa literatur yang ada dengan beberapa cara. Pertama, menerapkan literasi yang menjelaskan global leadersip copetency sebagai pedoman bagi peneliti menjelaskan bagaimana kepemimpinan di puskesmas kuaro mampu menerapkan model kepemimpinan ini. Kedua, melengkapi literatur yang ada terkait global leadership competency dalam lingkup yang lebih sempit.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa hal dimana model *global leaderhip competency* cocok diperuntukkan untuk organisasi dengan kompleksifitas budaya yang tinggi. Peneliti perlu mencatat bahwa hasil penelitian ini bukan satu satu nya yang menjelaskan terkait global leadership competency. Namun, peneliti membuka jalan baru dan mengisi kekosongan lileratur sebelumnya dengan menjelaskan bahwa *global leadership competency* diterapkan dalam ruang organisasi yang lebih sempit namun memiliki

kompleksitas budaya yang tinggi. Pada posisi ini *global leadership competency* perlu diperiksa sampai pada implementasinya pada level program atau kegiatan. Namun perlu diketahui bahwa, menurut Jones (1991) dalam La Ode Muhammad Elwan, (2011: 18) menjelaskan bahwa Implementasi kebijakan mudah dimengerti secara teoritik dan konseptual, namun tidak senantiasa demikian dalam bentuknya yang kongkrit, karena pelaksanaannya secara nyata bukanlah sesuatu yang mudah (Supriadin et al., 2020). seperti pernyataan Grindle (1980) yang dikutip dari (Elwan, L.O.M, 2011:15) dijelaskan bahwa mendekati implementasi kebijakan sebagai suatu proses tindakan-tindakan administratif umum yang perlu diperiksa sampai level program yang spesifik. Keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan dapat dilihat dari kapasitasnya untuk menjalankan program sesuai dengan desain semula. Karena itu, implementasi kebijakan secara keseluruhan perlu dilihat dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang ditentukan. Pengukuran kesesuaian ini dapat dilihat dari dua hal, yaitu: a) Dilihat dari prosesnya, yakni yang dapat diperiksa pada tingkat program yang spesifik dan dana yang dialokasikan, serta b) Dilihat dari hasil yang dicapai oleh implementasinya kebijakan tersebut. Dimensi ini diukur dengan melihat dua faktor, yaitu: a) Dampak atau efeknya pada masyarakat secara individu dan kelompok; dan b) Tingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran terhadap perubahan yang terjadi. (Muhammad Elwan, La Ode; Agus Pramusinto, 2011). Lebih lanjut, menurut argumen Grindle bahwa keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik amat ditentukan oleh derajat dapat tidaknya kebijakan itu diterapkan atau implementabilitas (*implementability*) dari kebijakan tersebut. Implementabilitas ini dapat dilihat dari aspek isi kebijakan (*content of policy*) dan aspek konteks implementasi kebijakan (*contexs of policy implementation*).

## **METODOLOGI**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus digunakan sebagai strategi dengan pokok pertanyaan how atau why, yang didalam peristiwa tersebut peneliti hanya sedikit memiliki peluang atau tidak mempunyai peluang sama sekali untuk mengontrol peristiwa yang diteliti serta fokus penelitian yang terletak pada fenomena kotemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2015). Untuk mendapatkan informasi, peneliti melakukan wawancara. Wawancara dilakukan kepada kepala puskesmas Kuaro dan kepada pegawai Puskesmas Kuaro sebanyak 5 orang diantaranya yang berprofesi sebagai dokter berjumlah 1 orang, bidan berjumlah 2 orang dan perawat berjumlah 2 orang. Selain melakukan validasi informasi melalui wawancara mendalam antar informan. Triangulasi metode dan sumber data menjamin validitas hasil kajian ini. Metode pengolahan dan analisis data mengikuti

model analisis interaktif dari Miles, Huberman & Saldaña (2014) dalam jurnal (La Ode Muhammad Elwan et al., 2022) yang mencakup penyajian data dan pengembangan pemahaman yang baik yang keduanya dilakukan secara bersamaan dengan pengumpulan data. Hal ini berarti bahwa proses analisis data berjalan secara terintegrasi dengan proses pengumpulan data, penyajian data, dan pengembangan pemahaman terhadap data hingga penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis data ini digunakan untuk menjawab permasalahan tentang Implementasi *Global Leadership Competency* di UPTD Puskesmas Kuaro Kabupaten Paser.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Artikel terbagi ke dalam beberapa pembahasan. Pertama, inti fundamental yang dimiliki oleh pimpinan puskesmas kuaro yang mencakup kesadaran diri, keterlibatan dalam transformasi pribadi dan keingintahuan. Kedua, karakteristik mental pimpinan puskesmas kuaro yang mencakup optimisme dan empati. Dan yang terakhir terkait perilaku pimpinan puskesmas kuaro yang mencakup keterampilan sosial dan pengetahuan.

### **1. Inti fundamental dimana didalamnya terdapat tiga kompetensi diantaranya adalah kesadaran diri, keterlibatan dalam transformasi pribadi dan rasa ingin tahu.**

Kesadaran diri yang dimiliki oleh pimpinan Puskesmas Kuaro dapat digolongkan pada kesadaran diri yang terbatas pada pengontrolan dirinya atas emosi yang cukup baik. Namun, pimpinan Puskesmas Kuaro masih belum mampu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatannya dimana pimpinan tidak mampu menganalisis hal-hal apa saja ketika menjabat masih banyak hal yang belum mampu terselesaikan. Contohnya, beban kerja karyawan yang masih belum mampu terselesaikan dan menemukan solusi yang tepat.

Sehubungan dengan hal tersebut hasil wawancara yang dilakukan kepada informan di puskesmas kuaro menyatakan bahwa :

“beban kerja kami memang banyak masalahnya karyawan satu dengan yang lain kemampuannya beda-beda. Kadang kita harus membantu pekerjaan lainnya. Jadinya ya kwalahan dalam penanganan pelayanan kesehatan. Tapi pemimpin tidak pernah mengatasi masalah ini. Ya mau tidak mau kami harus bekerja saling membantu satu sama lain. Itu yang menjadikan kerjaan kami tidak maksimal.” (hasil wawancara, 13 Mei 2022 Pukul 09.54),

hal yang sama juga diungkapkan informan yang mengatakan bahwa:

“pemimpin belum mampu mengatasi masalah beban kerja yang diberikan pada karyawan. Dari dulu masih tetap saja para karyawan harus mengatasi masalah karyawan lainnya. Ya jadinya kita tidak bisa maksimal dalam bekerja karena harus memikirkan beban kerja karyawan lainnya. (hasil wawancara pada pegawai, 12 Mei 2022 Pukul 11.02)

Hasil tersebut selaras dengan ungkapan wawancara yang dilakukan kepada pemimpin Puskesmas Kabupaten Kuaro yang menyatakan bahwa :

“iya, saya masih belum mampu mengatasi permasalahan beban kerja karena ya gitu karyawan banyak yang belum mampu menghendel pekerjaannya masing-masing jadi harus saling bantu. Tapi tidak apa-apa sejauh ini keadaan tetap baik.

Karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan saling tolong satu sama lain. (hasil wawancara pada kepala Puskesmas Kuaro, 13 Mei 2022 Pukul 13.12)

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penulis, maka disimpulkan bahwa permasalahan beban kerja dapat berpengaruh kepada kualitas kerja para anggota Puskesmas Kuaro dimana prakteknya masih banyak permasalahan-permasalahan yang belum teratasi utamanya masalah beban kerja yang berimbas pada cakupan kegiatan kinerja. Hal tersebut dapat dilihat pada pemaparan data tabel 1.

**Tabel 1.** Rekapitulasi Perhitungan Cakupan Komponen Kegiatan Kinerja Puskesmas Kuaro

No.	Komponen Kegiatan	Hasil Cakupan (%)
1	Upaya Promosi Kesehatan	77,64
2	Upaya Kesehatan Lingkungan	82,51
3	Upaya Kesehatan Ibu dan Anak Termasuk KB	70,12
4	Upaya Peningkatan Gizi Masyarakat	88,54
5	Upaya Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit Menular	89,99
6	Upaya Pengobatan	93,20
7	Upaya Kesehatan dan Pengembangan	72,28

Sumber : Kinerja Puskesmas Kecamatan Kuaro, 2020

Berdasarkan tabel 1, dapat dijelaskan bahwa rekapitulasi perhitungan cakupan kegiatan kinerja Puskesmas adalah 82,04%, rata-rata kinerja Puskesmas dalam tingkat kinerja masuk katagori cukup, berdasarkan nilai yang telah ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Paser, interval nilai yang termasuk dalam katagori baik adalah 91% sampai 100%. Kondisi tersebut terjadi karena banyaknya penugasan yang diberikan dari Kepala Puskesmas tidak sesuai dengan bidang yang diemban pegawai Puskesmas, adanya pegawai yang pasif dalam melaksanakan tugas sehingga menyebabkan keterlambatan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan, kurangnya koordinasi antara Kepala Puskesmas dengan pegawai, serta kontroling dari setiap penanggungjawab tugas yang membuat pegawai selalu menunda pengerjaan tugas yang diberikan Dapat disimpulkan bahwa pimpinan puskesmas kuaro belum mampu memiliki pengendalian diri terhadap permasalahan yang ada dimana beban kerja pegawai puskesmas Kabupaten Kuaro belum mampu teratasi dengan baik.

Hal ini dapat dikatakan sebagai kekurangan pimpinan untuk mengidentifikasi dirinya bahwa dia masih belum mampu bekerja dengan baik dalam hal penanganan permasalahan. Belum lagi, reaksi lambat terhadap segala permasalahan baik permasalahan yang berasal dari karyawan ataupun dari masyarakat sebagai penerima layanan. Hal ini perlu menjadi perhatian penting bagi para pimpinan dimana (Jokinen, 2005) menyatakan

bahwa bahwa seseorang harus menyadari pertahanan dirinya sendiri dan operasinya sebelum seseorang dapat menilai secara realistis masalahnya atau sumber daya apa yang harus dimiliki untuk menghadapinya. Ketika seorang pimpinan tidak memiliki kesadaran dalam dirinya bahkan tidak mengetahui kelemahan dan kelebihan yang ada dalam dirinya maka pemimpin tersebut tidak akan mampu membawa organisasi kepada tujuan yang jelas.

Para pemimpin menggambarkan motivasi mereka untuk memimpin sebagai berikut: membuat dampak dan kontribusi; berkontribusi pada kemajuan dan perubahan; mencari peluang untuk tantangan dan pembelajaran (Thorn et al., 2013). Namun dalam hal ini pemimpin di puskesmas kuaro masih jauh dari harapan dimana pimpinan tidak termotivasi untuk memberikan kontribusi yang mengarah pada perubahan dimana tidak ada peluang yang bisa dimanfaatkan untuk menghadapi setiap tantangan-tantangan yang ada.

Keterlibatan dalam tranformasi pribadi juga penting dimiliki oleh seorang pimpinan dimana pimpinan harus memiliki kreatifitas sebagai dorongan untuk selalu up to date dalam menghadapi segala macam situasi yang tidak terduga. Namun, hal ini masih belum mampu dilaksanakan oleh pimpinan Puskesmas Kuaru dimana pimpinan masih belum mampu memahami situasi dan dorongan untuk selalu memberikan kebaruan dari setiap kebijakan-kebijakan yang diberikan. Segala permasalahan belum mampu terselesaikan dengan kebijakan yang dibuat. Hal ini menjadi sikap negatif yang tidak mampu mengantarkan organisasi pada sebuah kesuksesan. Pada diri pimpinan juga dibutuhkan kreatifitas untuk memotivasi dalam memperluas kemampuannya. Hal ini juga masih belum tampak pada pimpinan dimana para pekerja masih beranggapan bahwa pimpinan berada pada golongan yang sama dengan karyawan lainnya sehingga kemampuan yang dimiliki tentu juga sama. Seharusnya pimpinan harus mampu memberikan kontribusi penting untuk dapat mengembangkan dirinya ditunjukkan dengan segala penyelesaian permasalahan yang ada serta mencitrakan kebijakan-kebijakan yang mampu menjadikan karyawannya merasakan situasi kerja yang kondusif.

Rasa ingin tahu juga menjadi penting dimana hal ini belum tersentuh oleh pimpinan di Puskesmas Kuaru dibuktikan dengan situasi yang tidak kondusif yang dialami oleh para karyawan. Banyak karyawan yang berspekulasi bahwa pimpinan belum mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dibuktikan dengan beban kerja dan permasalahan-permasalahan lain yang muncul ketika para karyawan lain belum mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik hingga akhirnya dilimpahkan kepada para karyawan lain untuk menyelesaikannya. Dalam hal ini pimpinan tidak tahu menahu terkait beban yang dihadapi para karyawan. Para pimpinan terbatas pada pengetahuan bahwa

pelayanan dapat berjalan disetiap harinya tanpa tau situasi seperti apa yang dialami oleh para karyawan di Puskesmas Kuaro.

## **2. Karakteristik mental dimana didalamnya terdapat dua kompetensi yaitu optimisme dan empati**

(Goleman, 1998) telah membahas optimisme sebagai dasar motivasi: seseorang merasa termotivasi hanya untuk apa yang menurutnya mungkin. Brake (1997) dalam (Jokinen, 2005) mengacu pada optimisme dengan gagasannya tentang mengambil inisiatif dan mempertahankan sikap "bisa-melakukan" yang positif dan proaktif dalam keadaan yang kompleks. Optimisme juga telah dikaitkan dengan kemampuan untuk mengelola ketidakpastian, mencari peluang dalam kejutan dan ketidakpastian (Srinivas, 1995), pengambilan risiko dan kemampuan untuk menggunakan masalah sebagai kendaraan untuk pertumbuhan. Namun hal ini masih belum tampak dalam penyelesaian permasalahan yang ada pada Puskesmas Kuaro dimana pimpinan tidak memiliki motivasi yang ditunjukkan dengan sikap proaktif dalam penyelesaian permasalahan.

Seorang pemimpin memang tidak terbatas pada mengontrol diri sendiri. Juga butuh memahami orang disekitarnya. Inilah yang menjadikan kecerdasan emosional penting dimiliki oleh pemimpin dimana harus ada rasa memahami karyawannya dalam segala situasi. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan wawancara yang dilakukan kepada kepala Puskesmas Kecamatan Kuaro yang menyatakan bahwa :

"saya harus mampu memotivasi karyawan serta memahami mereka mengingat banyak sekali hal-hal yang tidak terduga yang mampu menghambat kinerja mereka baik yang datang dari keluhan masyarakat maupun dari rekan kerja. Saya harus mampu mengontrol emosi saya agar para karyawan mampu bekerja dengan baik. (Wawancara pada kepala Puskesmas Kuaro pada 13 Mei 2022 Pukul 13.12)

Namun, hal tersebut tidak selaras dengan ungkapan wawancara yang dilakukan kepada karyawan Puskesmas Kecamatan Kuaro yang menyatakan bahwa :

"motivasi yang didapatkan dari pimpinan belum pernah ada sama sekali. Kita bekerja ya bekerja sebagaimana mestinya. Tidak ada motivasi dan dukungan yang didapatkan. Jadi ya kita membangkitkan semangat sendiri diaat situasi sedang tidak kondusif." (Wawancara pada pegawai Puskesmas Kuaro pada 12 Mei 2022 Pukul 11.02)

Selanjutnya informan juga mengatakan bahwa

"harusnya beban kerja dan hambatan-hambatan yang kami hadapi perlu ada penyelesaian dan solusi. Masalahnya kita butuh motivasi untuk menghadapi itu dengan alasan takutnya kita bisa frustrasi saat menghadapi hal-hal sulit dan tidak terduga yang tidak kita inginkan" (Wawancara pada karyawan Puskesmas Kuaro pada 13 Mei 2022 Pukul 09.54)

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pentingnya sifat pemimpindalam memahami kendala-kendala yang dihadapi para karyawan dalam melakukan tugas kerja.

Sampai saat ini permasalahan beban kerja masih belum mampu teratasi dengan baik. Bahkan keadaan yang kompleks tidak mampu menjadikan optimisme pimpinan bangkit dalam menyelesaikan permasalahan. Dalam melakukan sebuah pelayanan tentu saja situasi yang dihadapi di setiap harinya adalah ketidakpastian. Hal tersebut bisa timbul permasalahan dimana hal tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif ketika para karyawan mengalami beban kerja pelayanan yang tinggi. Namun hal tersebut masih belum mampu teratasi dengan baik oleh pimpinan bahkan segala permasalahan belum mampu menjadi mekanisme yang menekan pimpinan untuk memahami situasi serta kondisi yang ada di dalam Puskesmas Kuaro. Sikap tidak optimis yang ditunjukkan oleh pimpinan memberikan kesimpulan akhir bahwa pimpinan dalam memimpin sebuah organisasi tidak mampu belajar dari kesalahan dan tidak memiliki keberanian untuk menciptakan perubahan dari ketidaksempurnaanya dalam memimpin.

Dalam segi empati juga belum mampu terjamah oleh pimpinan dimana pimpinan tidak peduli dengan beban kerja karyawan dan segala permasalahan yang timbul dimana karyawan selalu dihadapkan pada situasi yang tidak pasti tanpa adanya solusi. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa pimpinan secara emosional belum mampu memahami karyawan dari sudut pandang yang berbeda dimana seorang dokter terpaksa harus memiliki beban kerja yang tinggi karena banyaknya pelayan kesehatan yang membutuhkannya. Para karywan administrasi yang harus menghendel pekerjaan karyawan lainnya karena keterbatasan penyelesaian beban kerja. Hal seperti ini memberikan pengaruh pada keterampilan para karyawan dimana efektifitas dalam bekerja tidak dapat tercapai dengan baik. Tidak hanya itu, ketidakpedulian pimpinan mampu menimbulkan permasalahan baru dimana kepekaan terhadap karyawan nihil dan hanya akan menimbulkan stress karyawan dalam menghadapi tekanan kerja.

Kebingungan terkadang muncul ketika membahas kompetensi karena istilah tersebut digunakan untuk mengartikan hal yang sangat berbeda. Pada dasarnya, empat aliran pemikiran dapat diidentifikasi: kompetensi dapat dilihat sebagai mewakili keahlian atau pencapaian tertentu; mereka dapat mewakili kapasitas organisasi; terkadang kompetensi mengacu pada perilaku spesifik yang berkontribusi pada keunggulan; dan akhirnya, kompetensi menandakan tingkat kecakapan kerja yang minimal (Lodge & Hood, 2005). Dalam hal kepemimpinan di puskesmas kuaro, kompetensi yang dimiliki tidak mampu menjelaskan letak keunggulan suatu pemimpin dimana hal tersebut dibuktikan dengan tidak ada optimisme dan empati dari individu seorang pimpinan. Hal yang menjadi tolak ukur adalah kecakapan kerja dimana dalam hal optimisme tidak mampu dibuktikan mengingat kinerja pimpinan hanya berhenti pada satu titik tanpa adanya perubahan yang

mengarah ke masa depan yang baik dalam pencapaian tujuan. Hal ini juga berimbas pada empati pimpinan dimana kecakapan kerja yang minimal akan menyulitkan anggota pekerja lainnya dalam penyelesaian segala permasalahan. Sosok pimpinan tidak mampu memberikan empati pada setiap anggota-anggota pekerja dimana mereka harus dihadapkan pada situasi dan beban kerja yang tidak kondusif.

### **3. Perilaku yang menyangkut keterampilan sosial dan pengetahuan**

Dalam keunggulan keterampilan sosial, termasuk efektivitas dalam memimpin perubahan dan menjadi katalis perubahan, kemampuan untuk mengambil alih dan menginspirasi dengan visi yang menarik, kepemimpinan visioner, mengembangkan orang lain, manajemen konflik, keahlian dalam membangun dan memimpin tim, kerja tim dan kolaborasi, keterampilan komunikasi dan mendengarkan, persuasif dan kemampuan untuk memengaruhi, membangun ikatan, dan menemukan kesamaan dengan semua jenis orang. Hal ini tidak tampak pada kepemimpinan di Puskesmas Kuaro yang sekarang (Goleman, 1998). Pimpinan tidak mampu menciptakan perubahan dimana hal tersebut tidak terdapat pada tercapainya visi yang menarik yang mampu diwujudkan oleh pimpinan Puskesmas. Tidak mampu melakukan komunikasi antar sesama karyawan sehingga segala keluhan karyawan tidak sampai pada penyelesaian yang baik. Kerja tim dan kolaborasi yang tercipta di Puskesmas Kuaro juga terbatas pada sukarela untuk membantu para karyawan lainnya dengan alasan kualahan beban kerja. Hal ini menjadikan Puskesmas Kuaro tidak dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dengan alasan beban kerja yang tinggi dan situasi kerja yang tidak kondusif.

Pengetahuan secara teknis memang harus dimiliki oleh pimpinan dimana hal tersebut akan membawa organisasi menuju kearah yang lebih baik lagi. Namun, ketika pengetahuan terkait bidang yang dipimpin mampu dikuasai namun tidak memahami kondisi karyawan maka akan banyak terjadi ketimbangan dalam bekerja. Hal tersebut dibuktikan dengan minimnya pengetahuan yang dimiliki oleh pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan tidak mampu mengoperasikan IT yang menjadikan lambanya pekerjaan dapat terselesaikan. Hal tersebut juga memicu beban kerja karyawan yang sekin banyak dimana pemimpahan pekerjaan harus diberikan kepada karyawan. Dengan demikian dapat menghambat tujuan yang ingin dicapai.

Hambatan yang diterima karena pemimpin tidak memiliki kecakapan intelektual yang tinggi juga berimbas pada lambatnya pengamatan dalam mengatasi permasalahan hingga lamanya solusi yang mampu dihasilkan. Hal tersebut terbukti dari tidak adanya solusi yang dihasilkan dari setiap permasalahan dimana permasalahan tersebut bisa datang dari karyawan ataupun dari para pengguna pelayanan yaitu masyarakat. Sehubungan dengan

hal tersebut berikut hasil dari beberapa wawancara kepada para karyawan diantaranya adalah sebagai berikut :

“kalau disini setiap ada masalah masih sulit dan lama dalam penanganannya. Pasti banyak sekali hambatan yang tidak bisa langsung diselesaikan. Misalnya saja ada dari keluhan masyarakat terkait lama nya pelayanan. Hal tersebut juga masih sulit diatasi karena pemimpin kita jarang sekali mengadakan evaluasi. Kalau jarang ada evaluasi ya tentu masalah tidak cepat diselesaikan” (Wawancara pada pegawai Puskesmas Kuaro pada 12 Mei 2022 Pukul 11.02)

“ya memang sedikit lambat penanganan kalau ada masalah- masalah apalagi masalah pelayanan kepada masyarakat ya. Karena memang jarang sekali mengadakan evaluasi ya jadinya pimpinan tidak tahu kalau banyak keluhan-keluhan yang datang dari masyarakat” (Wawancara pada karyawan Puskesmas Kuaro pada 13 Mei 2022 Pukul 09.54)

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa tidak adanya kemampuan secara intelektual yang mumpuni akan berimbas pada lambatnya pengamatan darisebuah permasalahan hingga pada akhirnya sulit menemukan solusi yang tepat.

Banyak sarjana, oleh karena itu, telah mencoba untuk membangun beberapa pekerjaan sebelumnya tentang kompetensi kepemimpinan dengan tujuan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan perilaku yang akan membentuk kapal pemimpin global yang efektif. Namun, seperti dicatat oleh Jokinen bahwa banyak penulis memiliki pandangan yang sama bahwa meskipun peningkatan kebutuhan akan pemimpin global sudah jelas, kompetensi spesifik para pemimpin ini masih jauh dari jelas (Jokinen, 2005). Hal ini dibuktikan oleh kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin di puskesmas kuaro dimana pengetahuan, keterampilan kemampuan dan perilaku tidak dapat teridentifikasi dan terealisasi dengan maksimal. Dari segi pengetahuan bahwa sudah jelas gambarnya pimpinan di puskesmas kuaro belum memiliki keahlian dalam hal memimpin dimana dibuktikan dengan pengetahuan yang tidak bisa dicakup salah satu contohnya dalam pengoperasioan teknologi. Hal ini tentu menghambat kinerja anggota dimana pelimpahan tugas malah diserahkan kepada anggota. Hal ini tentu menambah beban kerja anggota. Dari segi keterampilan pimpinan puskesmas juga belum mampu memberikan kontribusi dimana tidak ada keterampilan yang dilakukan utamanya dalam penemuan solusi-solusi penting dari setiap permasalahan.

Pengetahuan adalah proses kompleks mengingat, menghubungkan, atau menilai ide atau fenomena abstrak. Keterampilan, di sisi lain, menentukan kemampuan individu untuk melaksanakan tugastugas tertentu yang dapat dipelajari dari waktu ke waktu. dua domain yang berfokus pada pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan perusahaan global terkemuka: pola pikir global dan kecerdasan budaya (CQ). Dalam konteks ini pimpinan puskesmas kuaro membuktikan dengan adanya kesamaan perlakuan kepada seluruh anggota dalam konteks budaya yang kompleks dimana pimpinan mampu memberikan perlakuan tanpa membeda-bedakan budaya. Hal ini

menjadi penting dimana kompleksitas budaya mampu tetap bertahan bersama pemimpin yang mampu bersikap dan menghargai setiap budaya dengan baik. Hal tersebut diperkuat dengan argumen yang dikemukakan oleh (Maranga & Madison, 2018) yang menyatakan bahwa Domain luas kedua yang terkait dengan kepemimpinan global adalah CQ, keterampilan yang memungkinkan individu untuk menggunakan kemampuan mereka secara tepat dalam situasi lintas budaya.

Kompetensi yang paling sering disebutkan untuk kapasitas pemimpin global adalah keterampilan dan kesadaran antarbudaya. Kompetensi antarbudaya umumnya mengacu pada kemampuan untuk memahami perbedaan budaya dan bekerja secara efektif dalam budaya lain (Gertsen, 2006). Dengan demikian, pemimpin yang memiliki kompetensi antar budaya harus mampu menavigasi melalui perbedaan lintas budaya, bertindak tepat dalam berbagai pengaturan budaya, dan membuat keputusan bisnis yang sesuai. Inilah yang menjadi kekuatan pimpinan di Puskesmas Kuaro dimana dalam permasalahan budaya mampu mengatasinya dengan baik.

Studi kepemimpinan global memiliki nilai dalam membantu manajer menjadi pemimpin yang lebih efektif di dalam dan di antara konteks budaya yang beragam. Mekanisme membangun hubungan dapat sangat bervariasi tergantung pada budaya dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teori kepemimpinan global mampu menjadi pondasi kuat dalam membentuk kepemimpinan yang efektif di puskesmas kuaro dimana banyaknya budaya yang terdapat dalam sebuah organisasi harus dinaungi dengan sosok pemimpin yang mampu beradaptasi dengan prinsip antar lintas budaya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Puskesmas Kuaro memiliki banyak kelemahan dan belum berjalan dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari lemahnya kesadaran diri, emosi yang kurang stabil, belum mampu mengenali dirinya dan kurang paham substansi kepemimpinan publik sehingga banyak kegiatan dan program yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Dari segi empati pimpinan tidak peduli dengan beban kerja karyawan dan segala permasalahan yang timbul dimana karyawan selalu dihadapkan pada situasi yang tidak pasti tanpa adanya solusi sehingga secara keseluruhan Implementasi *Global Leadership Competency* tidak mampu terealisasi dengan baik dalam penerapannya di Puskesmas Kuaro

## REFERENSI

- Gertsen. (2006). Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(3).
- Goleman. (1998). The emotionally competency. *The Healthcare Forum Journal*, 41(1).
- Herlinda. (2019). Kompetensi Kepemimpinan Global Dalam Konteks Komunikasi Organisasi. *Mediakom : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 38–50.  
<https://doi.org/10.35760/mkm.2019.v3i1.1981>
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199–216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- La Ode Muhammad Elwan, Muhammad Yusuf, & La Ode Herman Halika. (2022). MINING POLICY CONFLICT: Recruitment of Local Workers in Morosi Industrial Estate, Konawe Regency, Southeast Sulawesi. *Journal Publicuho*, 5(3), 626–642.  
<https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i3.18>
- Lodge, M., & Hood, C. (2005). Symposium introduction: Competency and higher civil servants. *Public Administration*, 83(4), 779–787. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00475.x>
- Maranga, D. K. M., & Madison, D. R. D. (2018). Globalization and Its Implications for Global Leadership. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2980125>
- Muhammad Elwan, La Ode; Agus Pramusinto, A. H. H. (2011). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN BELANJA DAERAH KOTA KENDARI TAHUN 2010 (Studi Analisis Perda Kota Kendari No. 15 Tahun 2003). <http://Etd.Repository.Ugm.Ac.Id/>.  
<http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/53234>
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour* (Seventh Ed). USA: Prentice Hall.
- Srinivas, K. M. (1995). Globalization of business and the Third World: Challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, 14(3), 26–49.  
<https://doi.org/10.1108/02621719510078957>
- Supriadin, R., Alam, S., & Elwan, L. O. M. (2020). IMPLEMENTASI PERATURAN WALIKOTA KENDARI NOMOR 13 TAHUN 2008 TENTANG PENATAAN PEDAGANG KAKI LIMA DI KOTA KENDARI. *Journal Publicuho*. <https://doi.org/10.35817/jpu.v3i1.11506>
- Thorn, R., Johansen, G. A., & Hjertaker, B. T. (2013). Three-phase flow measurement in the petroleum industry. *Measurement Science and Technology*, 24(1).  
<https://doi.org/10.1088/0957-0233/24/1/012003>
- Tomatala, Y. (2020). Pemimpin Human Capital 4.0 Dan Kepemimpinan Global Di Era Milenial. *Jurnal Christian Humaniora*, 4(1), 18–32. <https://doi.org/10.46965/jch.v4i1.12>