

**PERAN KEPEMIMPINAN OPERASIONAL DALAM MENDUKUNG  
EFEKTIVITAS KINERJA ANGGOTA DI APOTEK MENTARI**

Grace Vinesya Br Surbakti<sup>1</sup>, Indah Seraya Pandiangan<sup>2</sup>, Krisnawati Situmeang<sup>3</sup>,  
Rotua Sahat Pardamean Simanullang<sup>4</sup>

<sup>1234</sup>Program Studi Administrasi Perkantoran, Universitas Negeri Medan

<sup>1</sup>[gracevinesya@gmail.com](mailto:gracevinesya@gmail.com),

<sup>2</sup>[pandianganindah79@gmail.com](mailto:pandianganindah79@gmail.com),

<sup>3</sup>[krisnawatisitumeang14@gmail.com](mailto:krisnawatisitumeang14@gmail.com),

<sup>4</sup>[rotua@unimed.ac.id](mailto:rotua@unimed.ac.id)

**ABSTRACT**

*Leadership plays an important role in maintaining smooth operations and supporting employee performance effectiveness in a pharmacy work environment. In daily work, effective leadership is needed to ensure that tasks are clearly understood, responsibilities are properly distributed, and work-related challenges can be addressed appropriately. This study aims to describe the role of operational leadership in supporting employee performance effectiveness at Apotek Mentari. The study employed a descriptive qualitative approach, with data collected through semi-structured interviews involving four informants: the pharmacy head (I1), pharmacist (I2), pharmacy technician (I3), and pharmacy staff member (I4). The data were analyzed through coding, categorization, and thematic analysis to identify patterns emerging from the informants' experiences. The findings show that operational leadership at Apotek Mentari is reflected in clear task direction, distribution of responsibilities according to employee capabilities, open communication, constructive supervision, performance evaluation, and responsive support when employees face work-related challenges. Clear communication and cooperation among employees were identified as supporting factors for effective performance, while busy operational conditions and increased workloads were found to be inhibiting factors in daily work. Overall, operational leadership supports employee performance through clear guidance, open communication, and responsive problem-solving. The study recommends maintaining and strengthening existing leadership practices, particularly by implementing a more structured and regular performance evaluation system to support continuous improvement in employee performance and operational effectiveness. These practices can help the pharmacy maintain smooth operations while providing employees with clearer guidance, appropriate support, and opportunities to improve their performance through regular evaluation and communication.*

**Keywords:** *operational leadership, employee performance effectiveness, pharmacy management, qualitative research, thematic analysis*

## **ABSTRAK**

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menjaga kelancaran operasional dan mendukung efektivitas kinerja anggota dalam lingkungan kerja apotek. Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, kepemimpinan yang efektif diperlukan agar tugas dapat dipahami dengan jelas, tanggung jawab terbagi dengan baik, dan berbagai kendala pekerjaan dapat ditangani secara tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan operasional dalam mendukung efektivitas kinerja anggota di Apotek Mentari. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur terhadap empat informan, yaitu kepala apotek (I1), apoteker (I2), tenaga teknis kefarmasian (I3), dan staf apotek (I4). Data dianalisis melalui proses coding, kategorisasi, dan analisis tematik untuk menemukan pola yang muncul dari pengalaman para informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan operasional di Apotek Mentari terlihat melalui pengarahan tugas yang jelas, pembagian tanggung jawab yang disesuaikan dengan kemampuan anggota, komunikasi terbuka, pengawasan yang konstruktif, evaluasi kinerja, serta dukungan responsif ketika menghadapi kendala pekerjaan. Komunikasi yang jelas dan kerja sama antaranggota menjadi faktor pendukung efektivitas kinerja, sedangkan kondisi operasional yang ramai dan peningkatan beban kerja menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Secara keseluruhan, kepemimpinan operasional berperan dalam mendukung kinerja anggota melalui pemberian arahan yang jelas, komunikasi terbuka, dan penyelesaian masalah secara responsif. Penelitian ini merekomendasikan agar praktik kepemimpinan yang telah berjalan dipertahankan dan diperkuat, terutama melalui penerapan evaluasi kinerja yang lebih terstruktur dan berkala untuk mendukung peningkatan kinerja anggota serta efektivitas operasional secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** kepemimpinan operasional, efektivitas kinerja anggota, manajemen apotek, penelitian kualitatif, analisis tematik

### **A. Pendahuluan**

Sumber daya manusia adalah elemen kunci untuk kesuksesan suatu organisasi, karena melalui mereka, rencana dan target organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Kualitas tinggi dalam sumber daya manusia harus didukung oleh panduan kerja yang jelas agar potensi setiap anggota

bisa dimanfaatkan secara maksimal.

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam memandu anggota untuk meraih tujuan, mengelola sumber daya, dan menangani masalah yang muncul setiap hari. Menurut Uha (2017), kepemimpinan serta budaya organisasi saling memengaruhi yang

merupakan faktor dinamis yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya menetapkan arahan jangka panjang tetapi juga terlibat dalam pelaksanaan tugas harian melalui pengarahan, komunikasi, dan pengambilan keputusan di tingkat operasional. Dalam konteks pelaksanaan sehari-hari, kepemimpinan yang bersifat operasional menyoroti bagaimana seorang pemimpin mengarahkan individu serta mengkoordinasikan tugas-tugas dalam aktivitas rutin, sementara kepemimpinan strategis lebih menekankan pada visi jangka panjang dan manajemen operasional yang fokus pada pengaturan proses dan standar kerja. Penjelasan lebih lanjut dapat ditemukan di bagian Tinjauan Pustaka.

Keberhasilan pelaksanaan tugas anggota apotek dipengaruhi oleh berbagai elemen, seperti kejelasan dalam peran, arahan dari pimpinan, komunikasi yang transparan, pengawasan yang baik, serta dukungan yang diberikan oleh pemimpin ketika anggota menghadapi tantangan dalam pekerjaan mereka.

Penelitian tentang kepemimpinan dan kinerja telah

dilakukan dalam berbagai tipe organisasi, seperti di puskesmas (Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, & Setiawan, 2020), UMKM (Fenny & Setyawan, 2024), serta rumah sakit (Maulana Sodikin & Muhardi, 2023; Widiarsa, Putra, & Suryani, 2023). Sebagian besar studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dan lebih menekankan organisasi kesehatan yang lebih besar, sedangkan praktik kepemimpinan dalam unit pelayanan kefarmasian yang lebih kecil, seperti apotek, yang melibatkan interaksi kerja lebih mendalam antara pemimpin dan anggota, masih jarang dieksplorasi secara kualitatif. Kekurangan inilah yang menjadi latar belakang perlunya penelitian ini.

Apotek Mentari adalah salah satu layanan kesehatan yang melaksanakan operasi dengan melibatkan tim terdiri dari kepala apotek, apoteker, tenaga teknis kefarmasian, dan karyawan. Dalam kegiatan sehari-hari, pemimpin apotek memiliki tanggung jawab untuk memandu tim, menjamin akurasi pelayanan, dan mempertahankan mutu pekerjaan di tengah situasi operasional yang bisa berubah-ubah. Berdasarkan penjelasan tersebut,

penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta menganalisis praktik kepemimpinan operasional dalam pengarahan tugas, komunikasi, pengawasan, dan dukungan kerja, dan juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendukung serta menghambat efektivitas pelaksanaan tugas anggota di Apotek Mentari.

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **Kepemimpinan dan Kepemimpinan Operasional**

Kepemimpinan secara umum dipahami sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi agar bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Uha (2017) menyoroti bahwa kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari budaya organisasi, karena keduanya saling membentuk pola kerja dan kinerja organisasi..

Kepemimpinan operasional dalam penelitian ini dipahami sebagai perilaku kepemimpinan yang berfokus pada kelancaran pelaksanaan tugas harian, dengan ciri-ciri: (1) pengarahan yang konkret dan langsung berhubungan dengan pekerjaan hari itu; (2) koordinasi serta pembagian peran di antara anggota;

(3) pengawasan yang dilakukan selama proses kerja, bukan hanya pada hasil akhir; dan (4) respons yang cepat terhadap kendala operasional. Ciri-ciri ini menjadikannya berbeda dari manajemen operasional, yang lebih menekankan pada pengaturan proses, standar prosedur, dan efisiensi sistem kerja sebagai bagian dari fungsi manajerial, sedangkan kepemimpinan operasional menekankan pada aspek relasional dalam arahan orang-orang yang melaksanakan proses tersebut. Kepemimpinan operasional juga berbeda dari kepemimpinan transformasional yang lebih menekankan inspirasi dan motivasi dalam jangka panjang; kepemimpinan operasional lebih fokus pada penyelesaian tugas harian dengan cara yang konsisten dan responsif.

### **Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson (2013) menjelaskan bahwa sejauh mana seorang pemimpin efektif bergantung pada bagaimana gaya kepemimpinannya selaras dengan kesiapan anggota dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk

menyesuaikan tingkat perilaku pemberian arahan dan dukungan berdasarkan pengalaman dan rasa percaya diri setiap anggota (lihat pula Jahroni, Darmawan, Mardikaningsih, & Sinambela, 2021). Kerangka ini penting untuk menganalisis variasi pendekatan kepemimpinan di Apotek Mentari, mengingat terdapat variasi dalam masa kerja anggota, mulai dari satu bulan hingga lima tahun.

### **Path-Goal Leadership**

Teori path-goal yang diperkenalkan oleh House pada tahun 1996 mengemukakan bahwa seorang pemimpin berfungsi untuk membantu anggota mencapai sasaran kerja dengan menjelaskan jalur yang harus dilalui, memberi dukungan, mengatasi hambatan yang ada, serta memberikan penghargaan atas pencapaian yang diraih. Dalam kerangka ini, perilaku pemimpin meliputi cara-cara direktif, dukungan, partisipasi, dan fokus pada hasil yang dicapai. Teori ini berfungsi sebagai sudut pandang tambahan untuk memahami bagaimana pemimpin membantu anggotanya mengatasi berbagai hambatan dalam pekerjaan, terutama ketika situasi operasional apotek sedang sibuk.

### **Kinerja Anggota**

Kinerja anggota dalam konteks penelitian kualitatif diartikan sebagai gambaran pelaksanaan tugas yang terlihat dari pengalaman dan praktik kerja anggota, bukan hanya angka statistik. Indikator yang digunakan mencakup ketepatan dalam menyelesaikan tugas, disiplin, tanggung jawab, mutu layanan, kapasitas menyelesaikan pekerjaan, koordinasi, serta kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan. Penelitian terkait di organisasi kesehatan lainnya, seperti puskesmas (Purwanto et al., 2020) dan rumah sakit (Maulana Sodikin & Muhardi, 2023; Widiarsa et al., 2023), menunjukkan adanya hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, meskipun menggunakan pendekatan kuantitatif dan dalam konteks yang berbeda dari apotek kecil, sehingga hanya dapat dijadikan acuan konseptual.

### **Konteks Manajemen Operasional pada Apotek**

Apotek sebagai tempat pelayanan farmasi diharuskan untuk mematuhi standar pelayanan yang menekankan akurasi, kecepatan, dan keselamatan pasien, sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan

Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 mengenai Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek. Aturan ini mengharuskan adanya pembagian tugas yang jelas, kolaborasi, serta pengawasan yang berkelanjutan, sehingga fungsi kepemimpinan operasional menjadi unsur yang sangat krusial untuk mendukung kelancaran pelayanan di apotek.

### **C. Metode Penelitian**

#### **Pendekatan Penelitian.**

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan kategori deskriptif. Berdasarkan penjelasan Sugiyono (2012), metode kualitatif adalah cara penelitian yang berguna untuk mengeksplorasi objek dalam keadaan yang alami, di mana peneliti mengambil peran sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data. Metode ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk mendalami pengalaman, sudut pandang, dan arti yang diberikan oleh informan terkait praktik kepemimpinan operasional, bukan untuk menghitung pengaruh atau hubungan sebab-akibat secara statistik antara variabel.

**Lokasi Penelitian.** Penelitian dilaksanakan di Apotek Mentari,

sebuah fasilitas pelayanan kefarmasian yang menjalankan kegiatan operasional dengan melibatkan tim yang terdiri dari kepala apotek, apoteker, tenaga teknis kefarmasian, dan staf.

**Informan Penelitian.** Informan penelitian terdiri dari empat orang yang mewakili posisi kerja berbeda di Apotek Mentari, yaitu: (1) Kepala/Pimpinan Apotek (I1) dengan pengalaman kerja 5 tahun, (2) Apoteker (I2) dengan pengalaman kerja 5 tahun, (3) Tenaga Teknis Kefarmasian (I3) dengan pengalaman kerja 5 tahun, dan (4) Staf Apotek (I4) dengan pengalaman kerja 1 bulan. Pemilihan informan didasarkan pada purposive sampling, yakni pemilihan yang dilakukan dengan tujuan dan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Keempat posisi ini dipilih karena secara langsung terlibat dalam rantai pengarah, pelaksanaan, dan pengawasan kerja harian apotek, sehingga representatif untuk menggambarkan praktik kepemimpinan operasional dari sisi pimpinan maupun anggota. Keberadaan I4 yang baru bekerja satu bulan turut memberikan perspektif anggota baru yang dapat

dibandingkan dengan pengalaman I2 dan I3 yang telah bekerja lebih lama.

#### **Teknik Pengumpulan Data.**

Teknik pengumpulan informasi yang diterapkan dalam studi ini adalah wawancara semi-terstruktur. Proses wawancara dilaksanakan berdasarkan panduan yang telah disusun sebelumnya sebagai instrumen utama, dengan pertanyaan yang bersifat terbuka mengenai arahan tugas, komunikasi, pengawasan, serta dukungan kerja, sementara peneliti tetap membuka kemungkinan untuk menggali informasi tambahan melalui pertanyaan probing berdasarkan tanggapan informan, sesuai dengan prinsip fleksibilitas dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2012).

**Teknik Analisis Data.** Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahap: (1) reduksi data dengan memilih informasi yang relevan, (2) pengkodean atau pemberian kode pada unit makna dari respon informan, (3) kategorisasi dengan mengelompokkan kode yang memiliki kesamaan, (4) pembentukan tema dari pola utama yang ada dalam kategori tersebut, dan (5) interpretasi dengan memberikan makna terhadap tema berdasarkan perspektif informan

dan teori yang berhubungan. Tahapan ini sejalan dengan prinsip analisis tematik yang menekankan pada familiarisasi data, pengkodean, pengembangan tema, serta penyampaian hasil (Braun & Clarke, 2021). Contoh penerapan dapat dilihat pada Tabel 2.

**Keabsahan Data** Untuk memastikan kevalidan data, hasil dari satu narasumber dianalisis dengan pernyataan narasumber lainnya yang memiliki pandangan berbeda mengenai tema yang sama, contohnya pernyataan dari pimpinan terkait pengarahan dan komunikasi dibandingkan dengan pengalaman para anggota (triangulasi sumber). Penelitian ini belum melaksanakan pemeriksaan anggota secara resmi maupun jejak audit tertulis, sehingga ini menjadi sebuah kekurangan dalam metodologi yang harus diperhatikan dalam memahami hasil yang diperoleh untuk mendukung keabsahan data, temuan dari satu informan dibandingkan dengan pernyataan informan lain yang berposisi berbeda pada tema yang sama, misalnya pernyataan pimpinan mengenai pengarahan dan komunikasi dibandingkan dengan pengalaman anggota (triangulasi sumber).

Penelitian ini belum melakukan member checking formal maupun audit trail tertulis, sehingga hal ini menjadi keterbatasan metodologis yang perlu diperhatikan dalam membaca temuan.

#### **D. Hasil dan Pembahasan**

**Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian**

| Kode Informan | Jabatan                   | Lama Bekerja |
|---------------|---------------------------|--------------|
| I1            | Kepala/Pimpinan Apotek    | 5 tahun      |
| I2            | Apoteker                  | 5 tahun      |
| I3            | Tenaga Teknis Kefarmasian | 5 tahun      |
| I4            | Staf Apotek               | 1 bulan      |

Penelitian dilakukan di Apotek Mentari, sebuah tempat layanan kesehatan yang beroperasi dengan tim yang terdiri dari berbagai jenis profesional. Pemilihan informan dilakukan berdasarkan peran mereka dalam struktur organisasi apotek agar mendapatkan berbagai perspektif mengenai kepemimpinan operasional dan bagaimana pekerjaan dilaksanakan secara efektif. Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja dalam bagian ini bersifat kualitatif, yaitu keakuratan dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu, rasa tanggung jawab, kualitas pelayanan, serta kemampuan dalam

berkoordinasi, seperti yang terlihat dari pengalaman informan, bukan berupa angka atau skor yang terukur. Bagian berikut ini menjelaskan cara menganalisis data dari kutipan hingga mencapai tema, kemudian diikuti dengan hasil penelitian yang berdasarkan tema tersebut.

**Tabel 2. Contoh Matriks Analisis Tematik**

| Kutipan Data (ringkas)                           | Kode Awal          | Kategori                      | Tema                |
|--------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------|
| "...sudah diberitahu bagian masing-masing." (I3) | Kejelasan tugas    | Pembagian tugas               | Pengarahan          |
| "Kalau ada masalah ...langsung bilang." (I3)     | Akses komunikasi   | Komunikasi 2 arah             | Komunikasi terbuka  |
| "Evaluasi membantu...tahu kesalahan." (I4)       | Umpan balik        | Koreksi kerja                 | Pengawasan/evaluasi |
| "Pimpinan membantu mengatur kembali." (I3)       | Redistribusi tugas | Dukungan beban tanggung jawab | Dukungan pimpinan   |

#### **1. Pengarahan dan Pembagian Tugas**

Pengarahan dan pembagian tugas adalah bentuk kepemimpinan dalam operasi yang digunakan untuk menjelaskan tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota apotek dengan jelas. Pimpinan menjelaskan, "Biasanya saya mulai dengan melihat jadwal dan kondisi pekerjaan hari itu terlebih dahulu." I1 mengatakan, "Saya yakin anggota yang bertugas sudah tahu tugas masing-masing." Pernyataan ini menunjukkan bahwa pimpinan secara aktif memberikan penjelasan di awal hari agar anggota memahami tugas dan prioritas pekerjaan yang harus mereka lakukan. Anggota tim mengonfirmasi hal tersebut, seperti yang diungkapkan oleh tenaga teknis kefarmasian: "Sebelum pekerjaan dimulai, sudah diberi tahu kepada masing-masing bagian." (I3) Kesesuaian antara pernyataan pimpinan dan anggota tim memperkuat keyakinan bahwa proses pengarahan tugas benar-benar terjadi dalam praktik kerja sehari-hari, bukan hanya klaim dari pimpinan saja.

Dilihat dari sudut pandang kepemimpinan situasional, praktik ini bisa diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang langsung, sesuai dengan kondisi pekerjaan harian yang

selalu berubah-ubah (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013). Menurut Ramadhani, Haliah, Kusumawati, dan Husni (2023), gaya kepemimpinan yang jelas dan terorganisir membantu anggota memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik. Meski penelitian itu menggunakan konteks dan desain berbeda, yakni kuantitatif, tetap saja gaya kepemimpinan tersebut digunakan di sini hanya sebagai pembanding konseptual. Pembagian pekerjaan di Apotek Mentari terlihat rapi tetapi tetap bisa berubah sesuai kebutuhan. Meskipun begitu, data hasil wawancara belum menjelaskan dengan jelas alasan pengentrian tugas atau cara mengatasi kemungkinan tumpang tindih dalam tanggung jawab, sehingga temuan ini lebih cocok dianggap sebagai tanda adanya struktur pengarahan yang fleksibel, bukan bukti bahwa sistem pembagian tugas sudah efektif secara objektif.

## **2. Komunikasi Pimpinan dan Anggota**

Komunikasi yang efisien antara pemimpin dan anggota tim adalah aspek krusial dalam mendukung pelaksanaan tugas. Temuan dari wawancara mengindikasikan bahwa

komunikasi berlangsung secara timbal balik. Pemimpin mengungkapkan: "Saya berusaha menjaga komunikasi setiap hari tetap terbuka. Jika ada masalah, saya lebih suka anggota langsung menginformasikannya." (I1) Anggota tim memberikan tanggapan yang positif: "Lumayan mudah. Jika ada masalah, saya biasanya segera memberitahukan. Pemimpin juga biasanya siap mendengarkan." (I3)

Keselarasan antara pernyataan pemimpin dan anggota mengenai tema ini memperkuat validitas hasil melalui triangulasi sumber. Dalam penelitian Maulana Sodikin dan Muhardi (2023) yang dilakukan pada dokter di rumah sakit, ditunjukkan adanya hubungan antara komunikasi internal dan kinerja pegawai di organisasi kesehatan; karena konteks dan desainnya berbeda dari apotek, hasil tersebut dipakai sebagai dukungan konseptual, bukan bukti langsung. Tri Palupi (2021) juga menegaskan bahwa komunikasi internal yang baik menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Komunikasi yang terbuka di Apotek Mentari memungkinkan deteksi masalah lebih awal dan pencarian solusi bersama, sehingga anggota merasa lebih bebas untuk

mengungkapkan kendala pekerjaan kepada pemimpin.

### **3. Pengawasan dan Evaluasi Kinerja**

Pengawasan dan penilaian adalah cara untuk memastikan bahwa kegiatan dilakukan sesuai dengan ekspektasi yang telah ditentukan. Pemimpin menjelaskan: "Pengawasan berlangsung seiring dengan berlangsungnya pekerjaan. Saya memantau hasil kerja, memperhatikan cara kerjanya, dan sesekali melakukan pemeriksaan." (I1) Anggota tim menyatakan: "Penilaian itu membantu karena kita bisa mengetahui kesalahan yang ada. Dari penilaian tersebut, kita jadi lebih waspada." (I4)

Berdasarkan pernyataan tersebut, "penilaian" yang dimaksud oleh informan lebih tepat dipahami sebagai bentuk umpan balik yang bersifat korektif selama proses kerja berlangsung, alih-alih sebagai penilaian kinerja yang formal dengan indikator dan dokumentasi tertulis. Hal ini juga didukung oleh fakta bahwa data yang ada belum menunjukkan adanya sistem penilaian rutin yang terstruktur. Penelitian pada lembaga kesehatan lain menunjukkan hubungan antara pengawasan atau

kepemimpinan dengan kinerja pegawai, seperti yang ditemukan di puskesmas (Purwanto et al., 2020) dan rumah sakit dengan kerangka kepemimpinan transformasional (Widiarsa et al., 2023), namun keduanya menggunakan desain kuantitatif dan memiliki pandangan yang berbeda dari fokus kepemimpinan operasional yang dibahas di sini. Oleh karena itu, kedua penelitian itu hanya berfungsi sebagai pembandingan dan bukan sebagai bukti bahwa praksis di Apotek Mentari bersifat transformasional. Di Apotek Mentari, pengawasan tidak dilakukan dengan cara yang otoriter, melainkan dengan pendekatan yang bersifat korektif, berfokus pada peningkatan mutu pekerjaan.

#### **4. Dukungan Kepemimpinan terhadap Pelaksanaan Pekerjaan**

Dukungan dari pemimpin melibatkan bantuan aktif saat anggota menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas mereka. Salah satu anggota berbagi: "Ada kalanya, terutama saat beban kerja meningkat. Umumnya, pemimpin membantu mengatur ulang tugas atau mengajak anggota lain untuk memberikan bantuan. Jadi, kami tidak ditinggalkan sendiri. " (I3) Pemimpin juga

menekankan pentingnya pendekatan yang tidak menghukum: "Saya biasanya memulai dengan bertanya tentang masalah yang dihadapi. Jangan langsung menyalahkan, karena kita harus memahami terlebih dahulu apa penyebabnya. " (I1)

Dalam konteks kepemimpinan path-goal (House, 1996), tindakan pemimpin yang membantu mengatur ulang pekerjaan dapat dipandang sebagai upaya untuk menghapus halangan yang mencegah anggota mencapai tujuan kerja, sekaligus menunjukkan dukungan yang memperhatikan situasi anggota. Penting untuk dicatat bahwa ketika pemimpin meminta bantuan dari anggota lain, elemen yang muncul juga mencakup kolaborasi dan koordinasi di antara anggota, sehingga dukungan pemimpin dalam konteks ini sebenarnya terjalin dengan kerja sama tim. Pendekatan menanyakan sebelum menilai yang diterapkan pemimpin juga sejalan dengan prinsip kepemimpinan situasional yang responsif terhadap kebutuhan anggota (Jahroni et al., 2021).

#### **5. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Kerja**

Efektivitas kerja anggota dipengaruhi oleh berbagai elemen, baik yang mendukung maupun yang menghalangi. Melalui wawancara, terungkap bahwa faktor pendukung yang paling signifikan adalah adanya komunikasi yang terbuka dan kolaborasi antar anggota. Pimpinan menyatakan: "Seringkali saat apotek sedang sibuk. Saat banyak pelanggan, pekerjaan bisa selesai lebih cepat dan tekanan juga bertambah. " (I1) Di sisi lain, situasi operasional yang sangat aktif dan lonjakan volume pekerjaan dalam waktu singkat menjadi tantangan utama yang berpotensi menurunkan efektivitas kerja. Penelitian oleh Fenny dan Setyawan (2024) dalam konteks UMKM menemukan bahwa faktor seperti komunikasi yang efektif berhubungan erat dengan kinerja yang optimal, sejalan dengan pola yang terlihat di Apotek Mentari walaupun konteks organisasinya berbeda.

**Tabel 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Kerja**

| <b>Faktor Pendukung</b>                        | <b>Faktor Penghambat</b>       |
|------------------------------------------------|--------------------------------|
| Komunikasi terbuka antara pimpinan dan anggota | Kondisi operasional yang ramai |
| Kerja sama dan saling                          | Pekerjaan datang               |

|                                                |                                                     |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| membantu antaranggota                          | bersamaan dalam waktu singkat                       |
| Pengarahan dan arahan yang jelas dari pimpinan | Keterbatasan jumlah anggota saat beban kerja tinggi |

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja tidak semata-mata ditentukan oleh perilaku pemimpin, tetapi juga oleh kondisi sistem kerja itu sendiri, seperti volume pelanggan dan jumlah anggota yang bertugas pada satu waktu. Hal ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan untuk menelaah lebih jauh apakah tantangan pada jam ramai lebih banyak disebabkan oleh jumlah anggota, pembagian shift, atau alur pelayanan, sehingga rekomendasi yang dihasilkan tidak berhenti pada perbaikan perilaku pemimpin semata, tetapi juga menyentuh desain kerja.

## **6. Analisis Kritis dan Sintesis**

### **Kepemimpinan Operasional**

Perbedaan lama kerja antara informan dari satu bulan (I4) hingga lima tahun (I2 dan I3) memberikan ruang untuk menganalisis temuan melalui perspektif kepemimpinan situasional (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013). Arahan yang jelas mengenai tugas di awal hari tampak sesuai untuk anggota yang baru

bergabung, sedangkan dukungan berupa redistribusi pekerjaan dari I3, yang telah memiliki pengalaman lebih panjang, menunjukkan jenis dukungan yang berbeda—terutama dalam penyelesaian masalah secara kolaboratif. Pola ini sesuai dengan ide bahwa tingkat arahan dan dukungan yang diperlukan oleh anggota bervariasi tergantung pada pengalaman kerja, meskipun penelitian ini tidak melakukan perbandingan sistematis sehingga interpretasi ini bersifat indikatif.

Berdasarkan analisis menyeluruh terhadap data wawancara dengan keempat informan, kepemimpinan operasional di Apotek Mentari teridentifikasi memiliki karakteristik yang berfokus pada kelancaran operasional dan dukungan bagi pelaksanaan tugas anggota. Karakteristik ini mencakup pengarahan yang terencana mengenai tugas sehari-hari, adanya saluran komunikasi terbuka antara pemimpin dan anggota, pengawasan yang bersifat korektif dan berlangsung selama proses kerja, serta dukungan yang responsif saat anggota menghadapi tantangan.

Karakteristik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan operasional di

Apotek Mentari menggabungkan elemen arahan dan dukungan, sesuai dengan yang diusulkan dalam teori kepemimpinan situasional (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013; lihat juga Jahroni et al., 2021), dan juga sejalan dengan perspektif kepemimpinan path-goal yang berkaitan dengan pengarahan, dukungan, dan penghapusan rintangan dalam bekerja (House, 1996). Keterkaitan antara kepemimpinan operasional dan efektivitas pelaksanaan tugas dalam penelitian ini tidak merupakan hubungan sebab akibat yang diuji secara statistik, tetapi merupakan pola yang berkaitan dan dipersepsikan mendukung pekerjaan berdasarkan pengalaman para informan: kepemimpinan operasional berfungsi dalam pengarahan dan koordinasi, yang terkait dengan komunikasi dan dukungan, selanjutnya berhubungan dengan pengelolaan beban kerja, dan akhirnya berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan tugas serta kualitas layanan apotek. Karena sebagian besar temuan menunjukkan nada positif terhadap praktik kepemimpinan yang ada, analisis kritis di atas termasuk penandaan keterbatasan pada setiap tema dirancang untuk memastikan bahwa

interpretasi tidak sepenuhnya mendukung satu pandangan saja.

#### **D. Kesimpulan dan Saran**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil serta analisis, kepemimpinan di Apotek Mentari terlihat diterapkan melalui pengarahan yang terencana di awal shift, penugasan yang adaptif, interaksi dua arah, pengawasan yang bersifat korektif selama proses kerja, dan dukungan yang cepat saat anggota menemui masalah. Dari pengalaman empat informan yang ada, fitur ini berhubungan dengan upaya untuk menciptakan suasana kerja yang memfasilitasi pelaksanaan tugas bagi anggota di Apotek Mentari.

Komunikasi yang transparan serta kolaborasi di antara anggota diidentifikasi sebagai elemen yang mendukung efektivitas kerja, sedangkan situasi operasional yang padat dan lonjakan volume pekerjaan dalam waktu cepat menjadi tantangan utama. Kesimpulan ini berlaku hanya untuk konteks Apotek Mentari yang didasarkan pada pengalaman empat informan, dan tidak dimaksudkan untuk diperluas kepada apotek atau organisasi layanan kesehatan lainnya secara umum.

##### **Saran**

**Bagi Apotek Mentari.** Pimpinan mungkin ingin mempertimbangkan untuk mencatat pembagian tugas dengan lebih resmi agar tanggung jawab setiap anggota terdaftar dengan terang, menyusun sistem evaluasi kerja yang lebih sistematis dan rutin dengan indikator yang jelas, menetapkan prosedur komunikasi khusus saat jam sibuk, serta meninjau kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan pola beban kerja yang berulang pada waktu-waktu tertentu.

**Bagi Penelitian Selanjutnya.** Penelitian berikutnya dapat memperluas fokus kepada beberapa apotek sekaligus untuk mendapatkan pandangan yang lebih komprehensif, melibatkan lebih banyak informan yang beragam, serta mempertimbangkan pendekatan kuantitatif atau metode campuran jika peneliti selanjutnya ingin mengukur hubungan antara kepemimpinan operasional dan kinerja dengan lebih tepat. Penelitian lebih lanjut juga dapat mendalami dampak jangka panjang dari praktik kepemimpinan operasional terhadap kepuasan kerja dan retensi anggota.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.
- Fenny, & Setyawan, A. (2024). Peran kepuasan kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan UMKM Batam. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 8(1), 372–388. doi:10.31955/mea.v8i1.3688
- Firmansyah, D., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Syntronic Indonesia. *JlIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(3), 1474–1477. doi:10.54371/jiip.v6i3.1710
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Boston: Pearson.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Jahroni, Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2021). Peran insentif, perilaku kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap penguatan komitmen organisasi. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 1389–1397. doi:10.36778/jesya.v4i2.601
- Maulana Sodikin, S., & Muhandi. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kinerja dokter. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 131–138. doi:10.29313/jrmb.v3i2.2912
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek*. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak kepemimpinan, budaya organisasi dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(1), 19–27. doi:10.33221/jikm.v9i01.473
- Ramadhani, P., Haliah, H., Kusumawati, A., & Husni, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(2), 119–123.
- Sugiyono. (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tri Palupi, R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin, komunikasi internal dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Mitra Citra Sejati. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 156–172.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya organisasi kepemimpinan dan kinerja: Proses terbentuk, tumbuh kembang, dinamika, dan kinerja organisasi* (Cetakan ke-3). Jakarta: Kencana.
- Widiarsa, I. K., Putra, I. K. A., & Suryani, N. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional,

budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit swasta di Denpasar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 20(1), 89–105.