

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pada dasarnya semakin besar organisasi, makin rumit dan makin kompleks permasalahannya. Hal itu disebabkan karena salah satu tanggungjawab dasar manajemen adalah memperoleh, menata, memotivasi dan mengendalikan sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan organisasi seefektif mungkin. Pengelolaan sumber daya manusia mempunyai banyak dimensi, menurut Downey (1994:312) meliputi;

1. Pertama, hal itu melibatkan keseluruhan fungsi personalia, yaitu perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengevaluasian, pengajuan promosi, pengelolaan balas jasa dan tunjangan.
2. Kedua, manajemen harus mengembangkan struktur organisasi dimana tanggungjawab (*responsibility*), wewenang (*authority*) dan tanggung gugat (*accountability*) perorangan dirumuskan dengan jelas.
3. Ketiga, manajemen harus memusatkan perhatian pada pengarahan dan penyeliaan kegiatan harian.
4. Keempat, kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi apabila manajemen berupaya memotivasi dan mengendalikan sumber daya manusia untuk memaksimalkan produktivitas.

Kepemimpinan merupakan aspek yang penting dalam manajemen, karena ia dapat berperan besar terhadap organisasi, orang-orang, sumber-sumber peralatan dan lain-lain menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan ialah suatu proses, untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja dan berpandangan menuju tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan seseorang banyak dipengaruhi oleh sifat individu, pembawaan dan pengalaman-pengalaman. Seorang pemimpin itu dilahirkan karena bakatnya dan kepemimpinan dapat dipelajari dari pendidikan dan magang secara formal. Namun kedua pendapat tersebut ada juga benarnya. Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting, karena ia akan memberikan penampilan yang dapat mengubah citra baik terhadap organisasi. Kepemimpinan yang dapat diterima akan memberikan gairah dan semangat untuk bekerja bagi karyawan.

Seorang pemimpin yang berhasil hendaknya mempunyai ilmu pengetahuan minimal dibidangnya dan pengalaman-pengalaman serta mampu pula mengaplikasikannya dalam situasi apapun. Oleh karenanya, seorang pemimpin harus mengetahui betul-betul dengan organisasinya, termasuk pimpinan Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak.

Di Kota Pontianak sampai dengan tahun 2005 terdapat 22 Puskesmas, dimana 2 puskesmas diantaranya sebagai puskesmas perawatan dan di dukung 11 puskesmas pembantu serta 210 posyandu dengan 2621 kader. Dari 22 Puskesmas yang ada pada periode 2005 Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak memperoleh penghargaan sebagai Puskesmas Teladan di Kota Pontianak. Keberhasilannya dalam meraih penghargaan sebagai Puskesmas Teladan tidak terlepas dari kepemimpinan Kepala Puskesmas yang senantiasa selalu mendorong kinerja pegawai yang menjadi bawahannya serta mampu pula mengaplikasikannya dalam situasi apapun. Kepemimpinan yang dapat diterima akan memberikan gairah dan semangat untuk bekerja bagi karyawan.

Dalam rangka tugas-tugas pelayanan kesehatan kepada masyarakat di wilayah kerjanya memiliki SDM sebagaimana pada Tabel 1.1 berikut;

Tabel 1.1  
Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak  
Jumlah SDM Tahun 2002-2005

No.	Penyakit	Jumlah (orang)			
		2002	2003	2004	2005
1.	Dokter (1 umum & 1 gigi)	2	2	2	2
2.	Bidan	9	9	10	10
3.	Perawat	12	11	10	8
4.	Sanitarian	2	2	3	1
5.	Petugas Gizi	1	1	1	1
6.	Analisis	2	2	3	3
7.	Farmasi	2	2	1	1
8.	Pekarya Kesehatan	2	2	2	3
9.	Cleaning Service	2	2	2	3
	Jumlah	34	33	35	32

Sumber: Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak, 2006

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah petugas yang ada di Puskesmas tersebut sebanyak 34 orang pada tahun 2002, sebanyak 33 orang pada tahun 2003, sebanyak 35 orang pada tahun 2004 dan sebanyak 32 orang pada tahun 2005. Ini berarti bahwa jumlah karyawan mengalami perkembangan secara fluktuatif.

Dalam rangka tugas-tugas pelayanan kesehatan kepada masyarakat di wilayah kerjanya, Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak menangani dan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang semakin meningkat sesuai dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat untuk memanfaatkan Puskesmas sebagai alternatif tujuan berobat. Adapun jumlah pelayanan kesehatan menurut jenis penyakit di Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak ditunjukkan pada Tabel 1.2 berikut;

Tabel 1.2  
Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak  
Jumlah Pelayanan Kesehatan Menurut Jenis Penyakit Yang Memerlukan  
Penanganan Khusus Tahun 2002-2005

No.	Penyakit	Angka Kesakitan (orang)			
		2002	2003	2004	2005
1.	Diare	42	45	53	61
2.	Demam Berdarah	17	21	28	12
3.	TBC (paru-paru)	11	15	16	7
4.	ISPA	23	27	32	35
5.	Malaria	14	9	14	3
6.	Tetanus	4	7	11	4
7.	Kecacingan	37	39	44	60
8.	Caries Gigi	26	23	13	25
9.	Gizi Buruk	0	0	2	0
	Jumlah	174	186	213	207

Sumber: Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak, 2006

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah pelayanan kesehatan menurut jenis penyakit yang perlu penanganan khusus pada umumnya mengalami peningkatan dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005. Ini berarti bahwa pelayanan kesehatan yang diberikan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Bertitik tolak dari uraian di atas tampak pada pada satu sisi jumlah SDM menurun pada tahun 2005, sedangkan pada sisi lain semenjak tahun 2005 sejalan dengan predikatnya sebagai Puskesmas Teladan melakukan penambahan fasilitas rawat inap, sehingga memberikan konsekuensi terhadap penambahan beban kerja yang diemban oleh pegawai. Penambahan beban kerja pegawai yang tidak diimbangi dengan penambahan jumlah pegawai menyebabkan aspek kepemimpinan menjadi penting. Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan seni atau proses untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka bersedia dengan

senang hati untuk mencapai tujuan kelompok. Mereka dengan penuh kemauan bersedia bekerja didalam organisasi dengan kemampuan yang mereka miliki masing-masing.

Kendatipun demikian kenyataan yang ada di Puskesmas Karya Mulia Ampera Kota Pontianak tampak bahwa kepemimpinan yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai, hal ini ditandai kepemimpinan yang kurang memperhatikan situasi bawahannya. Dimana pimpinan menurut sebagian pegawai belum dapat menciptakan rasa adil dalam pembagian kerja, belum maksimal dalam pemberian motivasi pegawai dan kadangkala pilih kasih dalam penugasan. Kondisi yang demikian cenderung akan menciptakan suasana yang tidak maksimal dalam mendorong kesadaran pegawai dalam mengemban tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga akan berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat di wilayah kerjanya. Oleh karena itu penulis ingin melakukan kajian secara mendalam tentang “Analisis gaya kepemimpinan pada Puskesmas Karya Mulia Pontianak.”

## **B. Permasalahan.**

Adapun yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana gaya kepemimpinan situasional (*telling, selling, participating dan delegating*) pada Puskesmas Karya Mulia Pontianak”

### **C. Tujuan Penelitian.**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional (*telling, selling, participating dan delegating*) pada Puskesmas Karya Mulia Pontianak.

### **D. Manfaat Penelitian.**

#### 1. Bagi Penulis.

Hasil penelitian ini merupakan suatu cara dalam mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan pada Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak, khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

#### 2. Bagi Institusi.

Hasil penelitian ini merupakan bahan masukan bagi pimpinan Puskesmas Karya Mulia Pontianak agar dapat melaksanakan kepemimpinan yang dapat memperhatikan situasi bawahannya, sehingga kepemimpinan yang ada sesuai dengan harapan pegawai.

### **E. Landasan Teoritis.**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan.**

Kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang penting dalam sebuah organisasi. Kemampuan untuk memimpin secara efektif sangat menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh untuk memimpin para bawahannya.

Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Dharma (1995:47), merumuskan bahwa “kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”. Kemudian Martoyo (1994:166) menyebutkan yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah “keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama”.

Sedangkan menurut Stoner, et al sebagaimana dikutip Sindoro (1995:68) yang dimaksud “*leadership is the of directing and influencing the task – related activities of group member*”. (Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok).

Beberapa ahli mengemukakan mengenai definisi mengenai kepemimpinan yang kemudian dikutip oleh Kartono (1996:234) dalam buku yang ditulisnya berjudul Pemimpin dan Kepemimpinan bahwa “.... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*”. (Proses dengan mana seseorang agen menyebabkan seorang bawahan bertindak laku menurut satu cara tertentu).

Hoyt dalam bukunya “*Aspect of Modern Public Administration*” (Kartono, 1996:238) bahwa “kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”. Young

mendefinisikan bahwa “kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong untuk mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu : berdasarkan akseptansi penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus”.

Definisi kepemimpinan dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor (Winardi, 2000:78) dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dalam Manajemen*, menyatakan bahwa “..... *leadership is a complex relationship existing between the leader, the led, the organization and social values economic and political conditon*”. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas mengenai definisi kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan dalam mempengaruhi kelompok manusia untuk bekerja sama dalam melakukan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang penting dalam sebuah perusahaan. Kemampuan untuk memimpin secara efektif sangat menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Dalam usahanya mencapai tujuan tersebut maka seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh untuk memimpin para bawahannya. Pengertian manajer menurut Downey (1994:456) adalah sebagai berikut;

Manajer adalah pimpinan yang ditunjuk yang secara resmi ditugaskan oleh mata rantai komando yang berasal dari hak kepemilikan. Akan tetapi kepemimpinan jauh lebih penting daripada sekedar mengeluarkan perintah yang bersifat kewenangan. Dalam hubungannya dengan para pengikut atau bawahan, pemimpin dituntut bekerja dengan unsur manusia dan memotivasinya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan menghimpun tujuan perorangan dan organisasi secara harmonis.



Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa keinginan yang teguh, pandangan yang luas, hasrat untuk berkuasa dan prestasi merupakan kunci kepemimpinan. Penelitian lain menunjukkan bahwa kecerdasan, kematangan social, luasnya pengembangan, motivasi diri dan sikap hubungan diantara manusia yang positif merupakan hal-hal yang menjadi keharusan. Semuanya ini bersifat subjektif dan sulit diukur. Dengan demikian jelaslah bahwa faktor kepemimpinan tidak mutlak (*clear-cut*) tetapi berbaur (*fluid*) dan harus disesuaikan dengan keadaan lingkungan.

Dalam mempengaruhi bawahannya diperlukan adanya kekuasaan. Dharma (1994:231) menunjukkan empat sumber kekuasaan yaitu :

1. *Personal Power (Kuasa Pribadi)*  
Adalah kemampuan pemimpin mengembangkan para pengikut dengan kekuatan kepribadian mereka sendiri. Orang-orang-orang patuh karena mereka memang mau melakukannya.
2. *Legitimate Power ( Kuasa Legitimasi)*  
Kekuasaan yang diperoleh dari posisi seseorang dalam kelompok atau hirarki keorganisasian. Orang-orang menerima kuasa ini karena mereka yakin bahwa itu diperlukan untuk mempertahankan tata tertib dan menghindari anarki dalam masyarakat.
3. *Expert Power (Kuasa Ahli)*  
Kuasa yang timbul dari pengetahuan dan informasi yang dimiliki oleh seseorang.
4. *Politics Power (Kuasa Politik)*  
Kuasa yang timbul dari kemampuan pemimpin untuk bekerja dengan orang-orang dan sistem sosial guna memperoleh dukungan mereka.

Perilaku mempengaruhi seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang ditargetkan dan hasilnya dapat dijelaskan dalam hubungannya dengan komitmen, kepatuhan atau perlawanan.

## 2. Pendekatan Kepemimpinan

Seseorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. seseorang yang di dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan menggunakan bantuan orang lain. dengan demikian perlu pemimpin para karyawannya. Tidak setiap orang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin menjalankan pekerjaannya dengan baik. tidak setiap pemimpin tidak bisa menjadi seorang pemimpin yang baik.

Dengan demikian timbul pertanyaan mengapa seseorang bisa menjadi pemimpin sedangkan orang lain tidak? Jika demikian seorang pemimpin itu mempunyai pembawaan sejak lahir atukah bisa dibentuk lewat latihan pendidikan ataupun namanya?. Dari pertanyaan itu maka timbullah teori-teori pendekatan kepemimpinan.

Berbagai studi tentang kepemimpinan telah dikelompokkan tiga teori (pendekatan) utama menurut Stoner (Sindoro, 1995:176) yaitu:

1. *Trait Approach* (Pendekatan Ciri)  
Pendekatan ini mengemukakan sifat-sifat dasar, ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin yaitu kualitas seseorang dengan pelbagai macam sifat-sifat perangai atau ciri-ciri di dalamnya.
2. *Behavioral Approach* (Pendekatan Perilaku)  
Pendekatan ini mempelajari macam perilaku yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif.
3. *Contingency Approach* (Pendekatan Kontigensi /Situasi)  
Pendekatan ini menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tetap maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasikan

gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

### **3. Fungsi dan Peranan Kepemimpinan**

Kepemimpinan diharapkan merupakan suatu tindakan seseorang dalam memengaruhi orang lain sehingga berfungsi sebagaimana mestinya agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan untuk itu pendekatan kepemimpinan yang digunakan adalah gabungan antara pendekatan perilaku dengan pendekatan situasional. Dengan pendekatan perilaku yang kemudian disesuaikan dengan pendekatan situasi maka diharapkan fungsi kepemimpinan dapat diterapkan dengan baik.

Adapun fungsi kepemimpinan Koontz (Wahjosumidjo, 1994:124) bahwa “fungsi kepemimpinan adalah mengajak atau menghibau semua bahwa agar dengan penuh kemampuan memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan itu secara maksimal”. Kartono (1996:234) menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah:

Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, kemudian organisasi menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi / pengawasan yang efisien, dengan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan”.

Pendapat lain tentang fungsi kepemimpinan diungkap oleh Stoner (Sindoro, 1994:132) menyatakan bahwa terdapat dua fungsi utama kepemimpinan yaitu:

1. Fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas dapat mencakup fungsi-fungsi memberi saran pemecahan dan memberi informasi dan manfaat.
2. Fungsi pembinaan kelompok atau fungsi sosial meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar termasuk menengahi ketidak sepakatan dan memberi pujian pada anggota lain dalam kelompok.

Dari ketiga definisi tentang fungsi kepemimpinan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah membantu bawahan baik dalam bentuk informasi, saran, pendapat maupun pemecahannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam fungsinya sebagai penggerak perusahaan, pemimpin berhadapan langsung dengan bawahan. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu memberikan bantuan dan dorongan kepada bawahan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan dalam perusahaan. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam perusahaan. Keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat bergantung berperannya kepemimpinan. Mengingat seorang pemimpin mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi bawahan maka timbul pikiran diantara para ahli manajemen untuk bisa lebih jauh mengungkapkan perasaan apa saja yang menjadi bahan dan tanggung jawab pemimpin dalam mempengaruhi bawahan. Menurut Wahjosumidjo (1994 :153) bahwa;

Peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran merupakan serangkaian fungsi kepemimpinan. Dengan demikian peranan

kepemimpinan pada hakekatnya merupakan serangkaian tugas-tugas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sehingga dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran bawahan berusaha mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Agar peranan kepemimpinan dapat diwujudkan dengan sebaik-baiknya sudah barang tentu diperlukan pelbagai kondisi dan situasi tertentu. Peranan kepemimpinan akan efektif apabila penampilan pemimpin itu sendiri didukung penguasaan dan pengamalan teori kepemimpinan, dalam arti selalu mampu menciptakan keseimbangan antara perilaku atau gaya kepemimpinannya dengan tingkat perkembangan kematangan bawahan dan mampu mengadakan hubungan kerjasama dengan bawahan.

#### **4. Gaya Kepemimpinan dan Situasi Bawahan.**

Setiap kelompok orang yang berkarya seoptimal kemampuannya memiliki orang tertentu sebagai kepalanya yang berkemampuan dalam seni kepemimpinan. Menurut Davis dan Newstrom (Dharma :1994:182) mendefinisikan gaya kepemimpinannya adalah “pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya, disebut sebagai gaya”. Pendapat lainnya mengenai gaya kepemimpinan menurut Stoner (Sindoro:1995) menyatakan bahwa “*the various pattern of behavior favored by leaders during the process of directing and influencing workers*”. (Pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selamam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja).

Selanjutnya Hersey and Blanchard (Dharma:1995) menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan

pada hakekatnya mengandung arti bagaimana seorang pemimpin itu mempengaruhi bawahannya.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal dalam teori kepemimpinan yang dikemukakan beberapa ahli (Hersey and Blanchard, 1995:186) sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum  
Dikemukakan oleh Tannenbun dan Schmidt yang menyatakan bahwa ada dua dua bidang pengaruh yang ekstrim dalam kepemimpinan yaitu :
  - a. Bidang pengaruh pimpinan/atasan, pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya.
  - b. Bidang pengaruh kebebasan bawahan, pemimpin menunjukkan gaya demokratisKedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.
2. Gaya Kepemimpinan Managerial Grid
3. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen
4. Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut beberapa peneliti yang ahli dibidangnya antara lain Fieldier yang terkenal dengan model Fielder membagi gaya kepemimpinan dalam 3 faktor situasional sebagai berikut:

1. *Leader Member Relation*  
Hubungan antara pemimpin dengan bawahan baik atau tidak, berkaitan dengan tingkat kepercayaan diri dan rasa hormat bawahan terhadap atasan mereka.
2. *Task Structure*  
Struktur tugas terstruktur atau tidak terstruktur berkaitan dengan tingkat prosedur tugas.
3. *Position Power*  
Tingkat pengaruh seorang pemimpin terhadap variable kekuasaan seperti penerimaan pegawai, disiplin, promosi dan meningkatkan gaji.

Sedangkan Evans dan Hiuse dalam Patch-Goal Theoy mengategorikan 4 prilaku kepemimpinan (Hersey and Blanchard, 1995:201) yaitu:

1. *Supportive Leadership*  
Prilaku pemimpin yang bersikap ramah dan menunjukkan perhatian atas keperluan-keperluan bawahan.
2. *Parcitipative Leadership*  
Prilaku pemimpin dengan berkonsultasi dengan bawahan dan mendengarkan saran-saran mereka sebelum membuat keputusan. Dengan demikian bawaan akan lebih termotivasi.
3. *Instrumental Leadership*  
Prilaku pempin dalam memberitahu atau mengarahkan bawahan mengenai apa yang harus dikerjakan, apa yang diharapkan dan mereka dan memberi bimbingan khusus tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan.
4. *Achievement-Oriented Leadership*  
Prilaku pemimpin dalam menetapkan tujuan-tujuan yang penuh tantangan dan mengharapkat bawahan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi.

Selanjutnya Hersey and Blanchard (Dharma, 1995:205), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan didasarkan pada saling berhubungan antara hal-hal berikut: ” 1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin. 2. Jumlah dukungan emosional yang diberikan pemimpin dan 3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.”

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa gaya kepemimpinan itu terdiri dari kombinasi prilaku tugas dan prilaku hubungan (Dharma, 1995:206) mendefenisikan sebagai berikut:

Prilaku tugas adalah kadar sejauhmana pempinan menyediakan arahan kepada orang-orangnya dengan memberitahu mereka yang harus

dilakukan, kapan melakukannya. Hal ini berarti pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka.

Prilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orang seperti menyediakan dukungan, dorongan, sambaran-sambaran psikologis dan memudahkan prilaku.

Dari kedua kombinasi prilaku tugas (direktif) dan prilaku hubungan (suportif) dijabarkan kembali dalam 4 macam gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (Dharma. 1995:181) yaitu:

1. *Telling* (Memberitahukan), Tinggi Tugas dan Rendah Hubungan.  
Gaya-1 (G 1): Pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahu bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melakukan pelbagai tugas.
2. *Selling* (Menjajakan), Tinggi Tugas dan Tinggi Hubungan  
Gaya-2 (G 2): Pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha dan agar secara psikologis bawahan "turut adil" dalam prilaku yang diinginkan
3. *Participating* (Mengikutsertakan), Rendah Tugas dan Tinggi Hubungan.  
Gaya (G 3): Pemimpin dan bawahan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi.
4. *Delegating* (Mendelegasikan). Rendah Tugas dan Rendah Hubungan  
Gaya-4 (G 4) pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada bawahan yang matang. Mereka diperkenankan melaksanakan pekerjaannya sendiri dan memutuskan ihwal bagaimana, bilamana, dan dimana pelaksanaan pekerjaan itu. Mereka secara psikologis matang dan karenanya tidak membuhkan kadar komunikasi dua arah.

Keempat gaya kepemimpinan diatas sama dengan empat gaya kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1994: 102) yaitu:

1. Tipe Direktif  
Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi atau arah. Pimpinan membatasi peran bawahan dan menunjukan kepada bawahan apa,



- kapan, dimana, dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat oleh pemimpin.
2. Tipe Konsultatif  
Pemimpin tipe ini masih memberikan direktif yang cukup besar serta menetapkan keputusan-keputusan. Tipe ini mempergunakan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan. Pemimpin mau mendengarkan saran dan keluhan bawahan mengenai keputusan yang diambil. Pelaksanaan keputusan tetap ada pada pemimpin.
  3. Tipe Partisipatif  
Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah makin bertambah karena pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk penyelesaian tugas.
  4. Tipe Delegatif  
Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri.

## 5. Situasi Bawahan

Tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang dianggap paling sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan pada situasi tertentu belum tentu sesuai pada situasi lain. Situasi yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (Dharma, 1995:182) diartikan sebagai “tingkat kematangan bawahan yang terdiri dari dua dimensi yaitu kematangan pekerjaan dan kematangan psikologi”

1. Kematangan Pekerjaan.  
Merupakan kemampuan dalam hal pengetahuan dan keterampilan melakukan sesuatu. Orang-orang yang memiliki kematangan pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan

kemampuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain.

2. **Kematangan Psikologis**

Dikaitkan dengan kemauan untuk melakukan sesuatu. Hal ini serta kaitannya dengan rasa yakin dan keikatan, orang-orang yang sangat penting serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Mereka tidak memerlukan dorongan ekstensif untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang tersebut.

Untuk lebih jelasnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan menurut Hersey dan Blanchard (Dharma, 1995:183) dapat dilihat dari Gambar 1.

Gambar 1  
Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai Dengan  
Tingkat Kematangan Bawahan

TINGKAT KEMATANGAN			
MI Rendah	M 2 Rendah dan sedang	M 3 Sedang ke tinggi	M 4 Tinggi
Tidak mampu dan tidak mau	Tidak mampu tetapi mau	Mampu tetapi tidak mau	Mampu dan mau
GAYA KEPEMIMPINAN YANG SESUAI			
GI TELLING	G 2 SELLING	G 3 PARTICIPATING	G 4 DELEGATING
Tinggi Tugas Dan Rendah Hubungan	Tinggi Tugas Dan Tinggi Hubungan	Rendah Tugas dan Tinggi Hubungan	Rendah Tugas dan Rendah Hubungan

Sumber: Hersey dan Blanchard dalam Agus Dharma, Tahun 1995

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Dharma (1995:280) kepemimpinan situasional tidak hanya menunjukkan gaya kepemimpinan yang

sangat besar kemungkinan efektifnya bagi berbagai tingkat kematangan tetapi juga menunjukkan kemungkinan berhasil dari gaya-gaya yang lain apa bila pemimpin tidak mampu menggunakan gaya yang diinginkan. Kemungkinan masing-masing gaya tersebut dalam kaitannya dengan keempat tingkat kematangan diperlihatkan di bawah ini :

Gambar 2  
Model Kepemimpinan Situasional



Sumber: Hersey dan Blanchard dalam Agus Dharma, Tahun 1995

Gambar 2 tersebut di atas dapat dilihat kemungkinan berhasilnya dari masing-masing gaya yang disesuaikan dengan keempat tingkat kematangan. Kemungkinan efektif tertinggi untuk level kematangan rendah membutuhkan gaya selling, dan kemungkinan efektif kedua adalah gaya telling, sedangkan kemungkinan efektif tertinggi untuk level kematangan rendah kesedang membutuhkan gaya telling dan kemungkinan efektif kedua adalah gaya selling

atau participating karena kedua gaya ini hanya sedikit perbedaannya dengan gaya yang paling efektif.

Kendatipun tidak ada ketentuan mutlak mengenai kepemimpinan, namun telah dikenal banyak teori dan model kepemimpinan yang dapat membantu. Salah satu yang paling terkenal mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menurut Downey (1994:457) adalah sebagai berikut;

1. Otokratik (*otoritarian*), yaitu gaya kepemimpinan yang dipusatkan pada pimpinan, yaitu dimana pemikiran, gagasan dan hasrat pimpinan diharap akan ditaati secara penuh tanpa bertanya. Pemimpin otoritarian berkonsultasi dengan para pengikutnya sebelum mengambil keputusan dan dapat mengubah keputusannya setiap kali pikirannya berubah.
2. Demokratik, yaitu gaya kepemimpinan yang partisipatif mendukung proses pengambilan keputusan bersama, dimana pimpinan bertanggungjawab sepenuhnya atas keputusan yang diambil sementara secara aktif mencari masukan nyata dari para pengikut.
3. Bebas (*free rein atau laissez faire*), yaitu pimpinan dalam pengambilan keputusan melimpahkan tanggungjawabnya kepada kelompok dan terjun begitu saja ke dalam kelompok sama seperti anggota lainnya. Jadi kelompoklah yang memutuskan apa yang harus dilakukan.

Ketiga gaya kepemimpinan di atas sesungguhnya berada pada satu rangkaian kesatuan. Kepemimpinan otokratik berada pada ujung yang satu, dengan sedikit atau tanpa masukan dari karyawan atau bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan bebas dimana manajemen menyerahkan sepenuhnya kepemimpinan pada karyawan terletak pada ujung yang lain. Metode utama pemimpin untuk berinteraksi dengan karyawan dapat berkisar mulai dari; memerintah, menyodorkan, meminta tanggapan, berkonsultasi dan bergabung (*telling, selling, talking with, consulting with and joining*).

Sesungguhnya gaya kepemimpinan antara dua titik pada rangkaian kesatuan itupun masih mungkin terdapat pada diri seseorang pemimpin dimana gaya yang berbeda akan diterapkan pada situasi yang berbeda sesuai dengan kebijakan pemimpin tersebut. Pada sisi lain menurut Djahmat (1997:42) bahwa gaya kepemimpinan setiap orang itu tidak sama, karena ia harus dipengaruhi oleh penampilan kepastiannya sebagai manusia seperti; kesehatan dan umur; intelegensia; sikap; keinginan-keinginan; kepribadian, kebiasaan, pola dari pembawaan; penyesuaian sosial; kematangan emosi; dan latar belakang umum dari keturunan.

Berdasarkan perbedaan gaya kepemimpinan, maka terdapat kepemimpinan yang bersifat mendukung ada pula yang instrumental. Gaya kepemimpinan yang mendukung (*supportive style*). Kepemimpinan ini selalu memberikan dorongan untuk keperluan bawahannya dan menciptakan status yang baik dan tenang. Kepemimpinan gaya ini beranggapan bahwa bawahan-bawahan ingin bekerja sebaik-baiknya dan mereka akan membuat bawahan lebih mudah untuk mencapai tujuan dari tugasnya. Penerimaan terhadap bawahan dengan cara yang menyenangkan, membantu masalah personal pegawai, pekerja tidak dikaryakan, tidak formal sebagaimana terdapat di dalam struktur organisasi.

## **F. Metode Penelitian.**

### **1. Metode dan Bentuk Penelitian.**

Dalam suatu penelitian dipergunakan metode yang tepat dan sesuai dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ilmiah ini ada beberapa metode yang dapat dipergunakan dalam suatu penelitian. Diantara metode-metode yang dimaksud adalah metode filosofis, metode deskriptif, metode historis dan metode eksperimen. Dari keempat metode tersebut, metode yang dianggap tepat dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dimana menurut Nawawi (1986:63) “Adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya”.

Dalam suatu metode penelitian terdapat beberapa macam bentuk penelitian yang dapat digunakan. Menurut Nawawi (1986:64) menyebutkan ada tiga macam bentuk penggunaan metode deskriptif yaitu: *survei study*, studi hubungan (*interrelationship study*) dan studi perkembangan (*developmental study*).

Berdasarkan pendapat di atas maka bentuk penelitian ini adalah survey studi yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada Puskesmas Karya Mulia Pontianak.

## **2. Sumber Data.**

- a. Data primer, yaitu informasi-informasi secara langsung yang diperoleh dari objek penelitian.
- b. Data skunder, yaitu data yang diperoleh dari penelitian berupa laporan Puskesmas Karya Mulia Pontianak.

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

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, komunikasi langsung dan tidak langsung. Adapun alat pengumpulan data yang digunakan, antara lain;

- a. Angket, yakni mengajukan pertanyaan tertulis kepada objek penelitian yang terkait dengan masalah penelitian ini.
- b. Wawancara, yakni mengadakan tanya jawab langsung dengan pimpinan Puskesmas Karya Mulia Pontianak yang terkait dengan penelitian ini.
- c. Dokumentasi, yakni pengumpulan data yang diperoleh dari laporan Puskesmas Karya Mulia Pontianak, baik yang telah dipublikasikan maupun yang belum dipublikasikan.

## **4. Populasi dan Sampel.**

- a. Populasi.

Sudjana dalam bukunya metode Statistika (1995:5) mengemukakan bahwa populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin baik hasil perhitungan maupun pengukuran, kuantitatif ataupun kualitatif

daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan obyek yang lengkap dan jelas. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (kecuali pimpinan) pada Puskesmas Karya Mulia Pontianak yang berjumlah 31 orang.

b. Sampel.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti yang menjadi sumber data. Sampel harus benar-benar mewakili populasi supaya kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari sampel tetap berlaku untuk seluruh populasi penelitian. Amirin (1995:37) mengatakan bahwa “Apabila kurang dari seratus (100) lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya apabila objek atau subjeknya lebih dari seratus (100) dapat diambil 10%-15%, atau 20 %-25 % atau lebih”. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka jumlah sampel sebanyak 31 pegawai (100% populasi) dengan menggunakan cara sensus, yaitu mendatangi satu persatu responden.

**5. Teknik Analisis Data.**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. Hal ini dilakukan dengan melihat jawaban dari responden melalui kuesioner yang telah disebarakan tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kemudian dari hasil jawaban responden tersebut dilakukan analisis gaya kepemimpinan pada Puskesmas Karya Mulia Pontianak. Untuk mempermudah



responden dalam memberikan jawaban dan mentabulasi setiap jawaban responden agar diperoleh hasil pengukuran yang valid, maka penulis membuat skala untuk setiap pertanyaan yang diajukan.

Menurut Umar (2003:132) “Pembuatan skala merupakan suatu prosedur pemberian angka atau symbol lain kepada sejumlah ciri dari suatu objek agar dapat menyatakan karakteristik angka dari ciri tersebut.” Dari setiap pertanyaan tersebut kemudian diambil suatu kesimpulan. Setiap pertanyaan mempunyai 5 skala yang menunjukkan sangat setuju, setuju, netral, kurang setuju dan sangat tidak setuju terhadap pertanyaan tersebut.

## 6. Indikator Kunci Penelitian

Indikator kunci penelitian ini ditunjukkan seperti Tabel 1.3 berikut;

Tabel 1.3  
Indikator Kunci Penelitian

No.	Variabel	Indikator	No.Kuesioner	Jumlah Item
1.	Telling	a. Menetapkan tugas	1a	1
		b. Penjelasan tugas	1b,1c	2
		c. Pengawasan	1d	1
2.	Selling	a. Menetapkan tujuan	2a	1
		b. Komunikasi dua arah	2b	1
		c. Penempatan sesuai keahlian	2c, 2d	2
3.	Participating	a. Mempercayai bawahan	3a, 3b	2
		b. Mendorong interaksi	3c	1
		c. Mendengarkan bawahan	3d	1
4.	Delegating	a. Tanggung jawab bawahan sesuai struktur organisasi	4a	1
		b. Memberikan dukungan	4b	1
		c. Memberikan penghargaan	4c	1
		d. Mananamkan kesadaran akan tanggung jawab karyawan	4d	1
Jumlah				<b>16</b>