

## BAB 5 HASIL PENELITIAN

Dari penelitian yang penulis lakukan dengan menggunakan kuesioner terhadap seluruh staf Puskesmas yang menjadi responden penelitian dengan jumlah 254 orang di peroleh hasil penelitian sebagai berikut :

### 5.1 Karakteristik Responden

#### 5.1.1 Kategori Responden Berdasarkan Tempat Bekerja

Distribusi frekuensi responden sebagai tenaga kerja di Puskemas dapat terlihat bahwa Puskesmas yang jumlah stafnya terbesar adalah Puskesmas Larangan sebanyak 36 reponden (14.2%), sedangkan Puskesmas dengan jumlah yang paling sedikit adalah Puskesmas Pekalangan dan Puskesmas Kesunean sebesar 20 responden (7.9%). Untuk lebih rinci dapat terlihat dapa tabel 5.1 sebagai berikut :

Tabel 5.1

Distribusi Responden sebagai Tenaga kerja di Puskesmas

Nama Puskemas	Jumlah Tenaga	
	Jumlah	Persentase
Kejaksan	28	11
Jl. Kembang	24	9,4
Drajat	23	9,1
Sunyaragi	26	10,2
Pekalangan	20	7,9
Jagasatru	27	10,6
Kesunean	20	7,9
Pesisir	25	9,8
Larangan	36	14,2
Perumnas Utara	25	9,8
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

### 5.1.2 Kategori Umur Responden

Untuk kategori umur responden, penulis membagi menjadi dua kategori yaitu usia muda dan usia tua yang dibagi berdasarkan hasil perhitungan median umur keseluruhan responden. Hasil median yang didapatkan adalah 37.5 tahun, jadi yang dibawah umur tersebut termasuk kategori muda sedangkan yang lebih dari median termasuk kategori tua. Hasil yang didapatkan setelah dihitung ternyata antara usia yang muda dan yang tua seimbang, yaitu 127 (50%) responden berusia muda dan 127 (50%) lainnya berusia tua, untuk lebih rinci dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2  
Distribusi Responden Menurut Umur

Umur	Jumlah	Persentase
Muda	127	50
Tua	127	50
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

### 5.1.3 Kategori Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk kategori jenis kelamin responden didapatkan sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 207 (81,5%), sedangkan sisanya berjenis kelamin laki-laki berjumlah 47 (18,5%), untuk lebih rinci dapat dilihat pada tabel 5.2 dibawah berikut ini :

Tabel 5.2  
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – Laki	47	18,5
Perempuan	207	81,5
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

#### 5.1.4 Kategori Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Untuk kategori tingkat pendidikan adalah pendidikan terakhir yang pernah ditempuh oleh responden yang dibuktikan dengan Ijazah terakhir yang didapatkan oleh responden dalam menempuh pendidikan secara formal. Penulis membagi menjadi dua kategori yaitu pendidikan tinggi dan pendidikan rendah. Yang termasuk dalam kategori pendidikan rendah yaitu responden yang berpendidikan terakhirnya minimal SMA kebawah, dan yang berpendidikan tinggi adalah setingkat Diploma keatas. Hasil distribusi frekwensi pendidikan responden didapatkan tingkat pendidikan sebagian besar responden adalah termasuk kategori berpendidikan tinggi sebesar (67,3%), sedangkan sisanya sebesar (32,7%) adalah berpendidikan rendah. Untuk lebih rinci pada tabel.5.4 berikut ini :

Tabel 5.4

Distribusi Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
Rendah	83	32,7
Tinggi	171	67,3
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

#### 5.1.5 Kategori Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Distribusi frekuensi Lama Kerja responden dapat terlihat bahwa sebagian besar responden Baru Bekerja di Puskesmas (51,6%), sedangkan sisanya sebesar 48,4% adalah pekerja lama, dalam hal ini terlihat tidak terlalu jauh perbedaannya, hampir sama antara jumlah staf lama dan yang baru. Secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.5 berikut ini :

Tabel 5.5

Distribusi Responden Menurut Lama Masa Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Baru	131	51,6
Lama	123	48,4
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

## 5.2 Gambaran Persepsi Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependent

### 5.2.1 Faktor Predisposing

#### 5.2.1.1 Distribusi Responden antara umur responden dengan Penilaian Terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh Kepala Puskesmas

Distribusi frekuensi responden antara hubungan Gaya Kepemimpinan yang dibawakan oleh Kepala Puskesmas dengan umur stafnya, dapat terlihat bahwa Umur responden Muda lebih banyak menyatakan bahwa sifat kepemimpinan kepala Puskesmasnya bersifat Laissez Faire (33,07%), sedangkan pada responden yang berumur tua juga memandang bahwa gaya kepemimpinan kepala Puskesmas juga lebih bersifat Laissez Faire (35,43), selanjutnya sekitar (26,77%) menyatakan lebih kearah otokratik yaitu 14,17% usia muda dan 12,60% usia tua, sisanya berpendapat cenderung kearah demokratik hanya sekitar (4,72%). Secara rinci dapat terlihat pada tabel 5.6 dan 5.7 sebagai berikut:

Tabel 5.6

Distribusi Responden antara Gaya Kepemimpinan dan Umur

Umur	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Muda	36	14.17	7	2.76	84	33.07	127	50.00
Tua	32	12.60	5	1.97	90	35.43	127	50.00
<b>TOTAL</b>	68	26.77	12	4.72	174	68.50	254	100.00

Tabel 5.7

Distribusi Rata – rata Lama Umur Menurut Gaya Kepemimpinan

Variabel	N	Mean	SD	F	P value
<b>Gaya Kepemimpinan</b>					
- Otokratis	68	36,51	8,458	0,285	0,752
- Demokratis	12	36,00	8,914		
- Laissez Faire	174	37,30	8,810		
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>37,03</b>	<b>8,698</b>		

Pada hasil diatas terlihat bahwa rata-rata Umur Responden dengan Gaya Kepemimpinan Otokratik adalah 36,51 tahun, pada responden dengan Gaya Kepemimpinan Demokratik 36,00 tahun, Laissez Faire 37,30 tahun. Hasil uji Anova memperlihatkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna pada rata-rata Umur Responden menurut Gaya Kepemimpinan (nilai-p 0,752).

#### 5.2.1.2 Distribusi Responden antara Jenis kelamin responden dengan penilaian Gaya Kepemimpinan yang dibawakan oleh kepala Puskesmas

Distribusi frekuensi responden antara Gaya Kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Puskesmas terhadap karyawan laki-laki dan perempuan dapat terlihat bahwa jenis kelamin responden perempuan lebih banyak menyatakan bahwa sifat kepemimpinan kepala Puskesmasnya bersifat Laissez Faire (56,30%), sedangkan pada responden Laki-laki juga memandang bahwa gaya kepemimpinan kepala Puskesmasnya lebih bersifat Laissez Faire (12,20%). Hasil Uji Chi Square didapatkan nilai P Value 0,816, secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.8 sebagai berikut :

Tabel 5.8  
Distribusi Responden antara Gaya Kepemimpinan dan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
LAKI-LAKI	13	5.12	3	1.18	31	12.20	47	18.50
PEREMPUAN	55	21.65	9	3.54	143	56.30	207	81.50
<b>TOTAL</b>	68	26.77	12	4.72	174	68.50	254	100.00

5.2.1.3 Distribusi Responden antara Tingkat pendidikan terakhir responden dengan penilaian Gaya Kepemimpinan yang ditampilkan oleh Kepala Puskesmasnya.

Distribusi frekwensi responden antara Tingkat pendidikan karyawan dengan penilaian terhadap tampilan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmasnya dapat terlihat bahwa pada responden dengan Tingkat pendidikan yang tinggi lebih banyak menyatakan bahwa kepemimpinan kepala Puskesmasnya lebih bersifat Laissez Faire (56,30%), sedangkan pada Tingkat pendidikan responden yang rendah juga memandang bahwa gaya kepemimpinan kepala Puskesmasnya lebih bersifat Laissez Faire (22,44 %). Hasil uji Chi Square didapatkan nilai P Value 0,834. Secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.9 sebagai berikut :

Tabel 5.9  
Distribusi Responden antara Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Rendah	23	9.06	3	1.18	57	22.44	83	32.68
Tinggi	45	17.72	9	3.54	117	46.06	171	67.32
<b>TOTAL</b>	68	26.77	12	4.72	174	68.50	254	100.00

#### 5.2.1.4 Distribusi Responden antara Lama Bekerja Staf dengan

Penilaian terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmasnya.

Distribusi frekuensi responden antara penilaian Gaya Kepemimpinan dengan lama masa bekerja karyawan dapat terlihat bahwa responden yang masa kerjanya baru, sebagian besar menyatakan bahwa sifat kepemimpinan kepala Puskesmasnya bersifat Laissez Faire (51,57%), sedangkan pada responden yang masa kerjanya sudah lama juga memandang bahwa gaya kepemimpinan kepala Puskesmasnya lebih bersifat Laissez Faire (33,07%). Hasil Uji Chi Square didapatkan nilai P Value nya 0,993. Secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.10 dan 5.11 dibawah ini :

Tabel 5.10

Distribusi Responden antara Gaya Kepemimpinan dan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	N	%	n	%		
Baru	35	13.78	6	2.36	90	35.43	131	51.57
Lama	33	12.99	6	2.36	84	33.07	123	48.43
<b>TOTAL</b>	68	26.77	12	4.72	174	68.50	254	100.00

Tabel 5.11

Distribusi Rata – rata Lama Kerja Responden Menurut Gaya Kepemimpinan

Variabel	N	Mean	SD	F	P value
Gaya Kepemimpinan					
- Otokratis	68	11,35	8,814	0,453	0,636
- Demokratis	12	10,92	8,317		
- Laissez Faire	174	12,48	9,628		
<b>TOTAL</b>	<b>254</b>	<b>12,10</b>	<b>9,342</b>		

Pada hasil diatas terlihat bahwa rata-rata Lama Kerja Responden dengan Gaya Kepemimpinan Otokratik adalah 11,35 tahun, pada

responden dengan Gaya Kepemimpinan Demokratik 10,92 tahun, Laissez Faire 12,48 tahun. Hasil uji Anova memperlihatkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna pada rata-rata Lama Kerja Responden menurut Gaya Kepemimpinan (nilai-p 0,636).

## 5.2.2 Faktor Lingkungan

### 5.2.2.1 Luas Wilayah Puskesmas

Distribusi frekuensi responden antara Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas dengan luas wilayah kerja Puskesmas, dapat terlihat semua Puskesmas di Kota Cirebon termasuk pada luas wilayah yang kecil karena hanya membina 1 Kelurahan setiap puskesmas, sebagian besar responden yang bekerja di puskesmas dengan luas wilayah puskesmas yang kecil, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala puskesmasnya bersifat Laissez faire (80%), sedang sisanya sebesar (20%) menyatakan lebih bersifat otokratis. Untuk lebih rinci dapat dilihat pada tabel 5.12 sebagai berikut :

Tabel 5.12

Distribusi Responden antara Gaya Kepemimpinan dan Luas Wilayah Puskesmas

Luas Wilayah	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Kecil	2	20.00	0	0.00	8	80.00	10	100.00
Besar	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>8</b>	<b>80.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

### 5.2.2.2 Jumlah Staf

Distribusi frekuensi responden antara tampilan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas dengan Jumlah Staf yang dipimpinya, dapat terlihat bahwa Jumlah staf Puskesmas yang cukup sebagian besar menyatakan bahwa gaya kepemimpinan



kepala Puskesmasnya bersifat Laissez Faire (70,00%) dan yang kurang jumlah stafnya juga menyatakan gaya kepemimpinan kepala Puskesmasnya Laissez faire (10%), sedangkan dua Puskesmas lainnya dengan jumlah staf Puskesmas yang cukup mengatakan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya cenderung ke gaya kepemimpinan otokratis. Hasil Uji Chi Square didapatkan nilai P Value 0,598. Secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.13 dibawah ini:

Tabel 5.13  
Distribusi Responden antara Gaya Kepemimpinan dan Jumlah Staf

Jumlah Staf	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Kurang	0	0.00	0	0.00	1	10.00	1	10.00
Cukup	2	20.00	0	0.00	7	70.00	9	90.00
Lebih	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>8</b>	<b>80.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

### 5.2.2.3 Jumlah Kunjungan Puskesmas

Distribusi frekuensi responden, pada tampilan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas dengan Jumlah kunjungan pasien di Puskesmas, dapat terlihat bahwa sebagian besar responden yang bekerja di Puskesmas dengan jumlah kunjungan sedikit menyatakan Gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya bersifat Laissez Faire (60%), sedangkan Puskesmas dengan jumlah kunjungan pasien yang banyak juga menyatakan gaya kepemimpinannya Kepala Puskesmasnya bersifat Laissez faire (20%). Sedangkan dua Puskesmas lainnya dengan jumlah kunjungan Puskesmas yang sedikit menyatakan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya cenderung kearah

otokratik. Hasil Uji Chi Square didapatkan nilai P Value 0,429. Secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel 5.14 berikut ini :

Tabel 5.14  
Distribusi Gaya Kepemimpinan terhadap Jumlah Kunjungan di  
Puskesmas

Luas Wilayah	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Sedikit	2	20.00	0	0.00	6	60.00	8	80.00
Banyak	0	0.00	0	0.00	2	20.00	2	20.00
<b>TOTAL</b>	2	20.00	0	0.00	8	80.00	10	100.00

### 5.2.3 Faktor Densitas

#### 5.2.3.1 Jumlah Penduduk/ luas wilayah Km<sup>2</sup>

Distribusi frekuensi tampilan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas dengan tingkat kepadatan penduduk di wilayah kerja Puskesmas yang jarang dan yang padat, dapat terlihat sebagian besar responden yang bekerja pada Puskesmas dengan jumlah penduduk yang jarang menyatakan gaya kepemimpinannya bersifat Laissez faire yaitu sebesar (70%), sedangkan responden yang bekerja di wilayah kerja Puskesmas dengan tingkat kepadatan penduduknya padat sebesar (10%) juga menyatakan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya Laissez faire, sisanya 20% dengan responden yang bekerja di wilayah Puskesmas yang tingkat kepadatan penduduknya jarang menyatakan kepemimpinan kepala Puskesmasnya Otokratik. Hasil Uji Chi Square didapatkan nilai P Value 0,598. Secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.15 sebagai berikut :

Tabel 5.15  
Distribusi Gaya Kepemimpinan dan Jumlah Penduduk / Luas wilayah  
(Tingkat Kepadatan Penduduk)

Jumlah Penduduk/Luas Wilayah	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Jarang	2	20.00	0	0.00	7	70.00	9	90.00
Padat	0	0.00	0	0.00	1	10.00	1	10.00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>8</b>	<b>80.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

#### 5.2.3.2 Jumlah Penduduk miskin

Distribusi frekuensi tampilan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas menurut persepsi stafnya yang bekerja di wilayah kerja Puskesmas dengan jumlah penduduk miskin yang banyak dan sedikit, dapat terlihat sebagian besar menurut staf yang bekerja di Puskesmas yang jumlah penduduk miskinnya banyak, menilai gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya lebih bersifat Laissez faire yaitu sebesar 70%. Sedangkan yang bekerja di wilayah kerja Puskesmas dengan jumlah penduduk miskinnya sedikit juga sama menilai gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya bersifat Laissez faire (30%), sisanya yang jumlah penduduk miskinnya sedikit menunjukkan kepemimpinan bersifat otokratik. Hasil Uji Chi Square didapatkan nilai P Value 0,114. Secara lebih rinci dapat terlihat di tabel 5.16 sebagai berikut :

Tabel 5.16  
Distribusi Responden antara Gaya Kepemimpinan dan Jumlah Penduduk  
Miskin

Jumlah Penduduk Miskin	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	N	%	n	%		
Sedikit	2	20.00	0	0.00	3	30.00	5	50.00
Banyak	0	0.00	0	0.00	5	50.00	5	50.00
<b>T O T A L</b>	<b>2</b>	<b>20.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>8</b>	<b>80.00</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

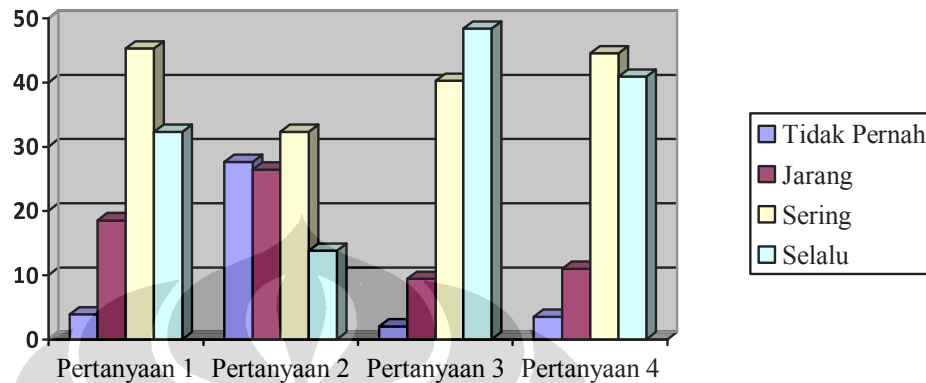
### 5.3 Penilaian Fungsi Kepemimpinan

#### 5.3.1 Aspek Pendelegasian Wewenang

Tabel 5.17  
Hasil Analisa Univariat Pada Butir Pertanyaan Pendelegasian Wewenang

No	Pertanyaan	Tidak pernah		Jarang		Sering		Selalu		Total	
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
1	Kepala Puskesmas di tempat saya menjelaskan rincian tugas yang perlu saya kerjakan	10	3.9	47	18.5	115	45.3	82	32.3	254	100
2	Kepala Puskesmas di tempat saya memberi tugas sesuai dengan minat stafnya	70	27.6	67	26.4	82	32.3	35	13.8	254	100
3	Kepala Puskesmas ditempat saya mengajak staffnya bersama-sama merumuskan suatu tujuan dari program yang dilaksanakan	5	2.0	24	9.4	102	40.2	123	48.8	254	100
4	Kepala Puskesmas ditempat saya menceritakan kepada stafnya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan	9	3.5	28	11.0	113	44.5	104	40.9	254	100

Grafik 5.1  
 Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Pendelegasian Wewenang oleh Kepala  
 Puskesmas di Kota Cirebon Tahun 2009



Berdasarkan grafik 5.1 diatas dapat terlihat hasil jawaban responden pada aspek pendelegasian wewenang untuk pertanyaan no 1,2 dan 4 jawaban tertinggi adalah sering, dan untuk pertanyaan no 3 jawaban tertinggi adalah selalu.

Distribusi frekuensi responden menurut hasil penilaian persepsi staf terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas pada aspek pendelegasian wewenang dapat terlihat bahwa hasil persepsi responden yang menyatakan pendelegasian wewenang baik sekali terbanyak pada puskesmas J (9,06%), menyatakan baik terbanyak pada Puskesmas I (6,69%), menyatakan kurang terbanyak pada Puskesmas C dan D (1,57%), sedangkan yang menyatakan kurang sekali terbanyak pada puskesmas D (1,18%). Secara keseluruhan dapat dinilai fungsi kepemimpinan Kepala Puskesmas di Kota Cirebon pada aspek Pendelegasian wewenang sebagian besar dinyatakan baik (50,39%). Secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.18 sebagai berikut :

Tabel 5.18  
Distribusi Responden menurut penilaian terhadap  
Pendelegasian Wewenang Kepala Puskesmas kepada Staff

Puskesmas	Pendelegasian Wewenang								Total	
	Kurang Sekali		Kurang		Baik		Baik Sekali		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%		
<b>A</b>	0	0.00	2	0.79	15	5.91	11	4.33	28	11.02
<b>B</b>	0	0.00	2	0.79	7	2.76	11	4.33	20	7.87
<b>C</b>	0	0.00	4	1.57	13	5.12	8	3.15	25	9.84
<b>D</b>	3	1.18	4	1.57	10	3.94	6	2.36	23	9.06
<b>E</b>	1	0.39	3	1.18	12	4.72	9	3.54	25	9.84
<b>F</b>	0	0.00	0	0.00	14	5.51	6	2.36	20	7.87
<b>G</b>	0	0.00	3	1.18	16	6.30	7	2.76	26	10.24
<b>H</b>	0	0.00	0	0.00	11	4.33	16	6.30	27	10.63
<b>I</b>	0	0.00	0	0.00	17	6.69	7	2.76	24	9.45
<b>J</b>	0	0.00	0	0.00	13	5.12	23	9.06	36	14.17
<b>TOTAL</b>	4	1.57	18	7.09	128	50.39	104	40.94	254	100.00

### 5.3.2 Aspek Berkomunikasi

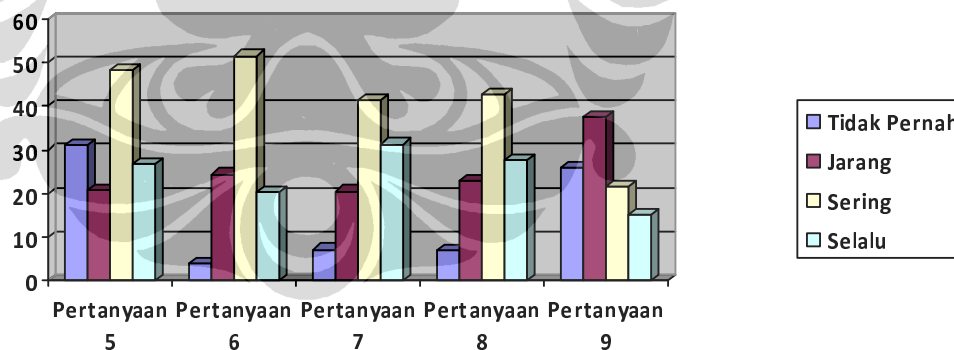
Tabel 5.19  
Hasil Analisa Univariat Pada Butir Pertanyaan Berkomunikasi

No	Pertanyaan	Tidak pernah		Jarang		Sering		Selalu		Total	
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
5	Kepala Puskesmas ditempatkan saya mempunyai sifat yang menyenangkan, misalnya suka bercanda dan mau membantu bila saya ada masalah :	10	3,9	53	20,9	123	48,4	68	26,8	254	100
6	Kepala Puskesmas saya menyetujui usulan-usulan kegiatan yang saya kemukakan	10	3,9	62	24,4	131	51,6	51	20,1	254	100
7	Kepala Puskesmas saya menetapkan, bila	18	7,1	52	20,5	105	41,3	79	31,1	254	100

	ingin konsultasi tentang suatu program / ada masalah, hendaknya dikonsultasikan lebih dahulu dengan pegawai yang lebih senior										
8	Kepala Puskesmas saya memberi kesempatan kepada saya untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya	17	6,7	58	22,8	109	42,9	70	27,6	254	100
9	Kepala Puskesmas saya memperlihatkan perasaannya kepada saya, bila dia tidak suka atau ada masalah dengan seorang staf	66	26,0	95	37,4	55	21,7	38	15,0	254	100

Grafik 5.2

Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Puskesmas di Kota Cirebon Tahun 2009



Berdasarkan grafik 5.2 diatas dapat terlihat hasil jawaban responden pada aspek komunikasi yang dilakukan oleh kepala Puskesmas, untuk pertanyaan no 5,6,7 dan 8 jawaban tertinggi adalah sering, dan untuk pertanyaan no 9 jawaban tertinggi adalah jarang.

Distribusi frekuensi responden menurut hasil penilaian persepsi staf terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas pada aspek berkomunikasi dapat terlihat bahwa hasil persepsi responden yang menyatakan aspek berkomunikasi baik sekali terbanyak pada Puskesmas H (5,91%), menyatakan baik terbanyak pada Puskesmas J (9,06%), menyatakan kurang terbanyak pada Puskesmas D (2,76%), sedangkan yang menyatakan kurang sekali tidak ada. Secara keseluruhan dapat dinilai fungsi kepemimpinan Kepala Puskesmas di Kota Cirebon pada aspek Komunikasi sebagian besar dinyatakan baik (62,60 %). Secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel 5.20 dibawah ini :

Tabel 5.20  
Distribusi Responden menurut penilaian terhadap  
Komunikasi yang dilakukan Kepala Puskesmas

Puskesmas	Komunikasi								Total	
	Kurang				Baik				n	%
	Sekali		Kurang		Baik		Sekali			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>A</b>	0	0.00	0	0.00	18	7.09	10	3.94	28	11.02
<b>B</b>	0	0.00	1	0.39	11	4.33	8	3.15	20	7.87
<b>C</b>	0	0.00	2	0.79	16	6.30	7	2.76	25	9.84
<b>D</b>	0	0.00	7	2.76	11	4.33	5	1.97	23	9.06
<b>E</b>	0	0.00	0	0.00	19	7.48	6	2.36	25	9.84
<b>F</b>	0	0.00	1	0.39	16	6.30	3	1.18	20	7.87
<b>G</b>	0	0.00	4	1.57	16	6.30	6	2.36	26	10.24
<b>H</b>	0	0.00	1	0.39	11	4.33	15	5.91	27	10.63
<b>I</b>	0	0.00	0	0.00	18	7.09	6	2.36	24	9.45
<b>J</b>	0	0.00	2	0.79	23	9.06	11	4.33	36	14.17
<b>TOTAL</b>	0	0.00	18	7.09	159	62.60	77	30.31	254	100.00



### 5.3.3 Aspek Memotivasi

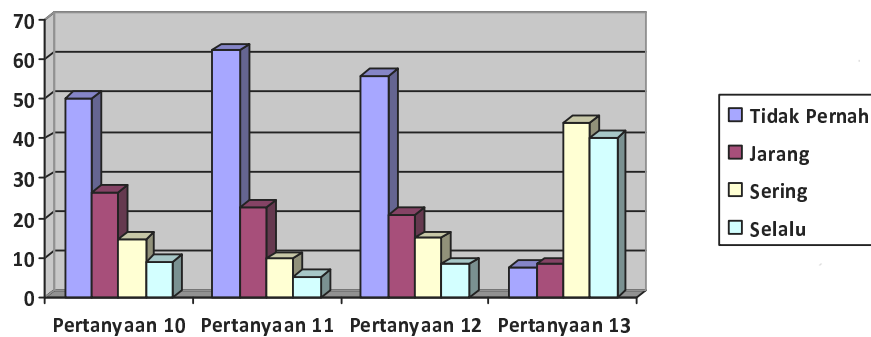
Tabel 5.21

Hasil Analisa Univariat Pada Butir Pertanyaan Memotivasi

No	Pertanyaan	Tidak pernah		Jarang		Sering		Selalu		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10	Kepala Puskesmas ditempat saya member intensif kepada staf yang bekerja lebih baik	127	50	67	26,4	37	14,6	23	9,1	254	100
11	Kepala Puskesmas saya member hadiah pada staf supaya selalu semangat bekerja	158	62,2	58	22,8	25	9,8	13	5,1	254	100
12	Kepala Puskesmas saya menggunakan hukuman untuk mengontrol stafnya	142	55,9	53	20,9	38	15,0	21	8,3	254	100
13	Kepala Puskesmas saya selalu member semangat bila target program tidak tercapai	19	7,5	21	8,3	112	44,1	102	40,2	254	100

Grafik 5.3

Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Memotivasi yang dilakukan oleh Kepala Puskesmas di Kota Cirebon Tahun 2009



Berdasarkan grafik 5.3 diatas dapat terlihat hasil jawaban responden pada aspek memotivasi yang dilakukan oleh kepala Puskesmas, untuk pertanyaan no 10,11, dan 12 jawaban tertinggi adalah tidak pernah, dan untuk pertanyaan no 13 jawaban tertinggi adalah sering.

Distribusi frekuensi responden menurut hasil penilaian persepsi staf terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas pada aspek memotivasi dapat terlihat bahwa hasil persepsi responden yang menyatakan aspek memotivasi baik sekali terbanyak pada tiga puskesmas yaitu Puskesmas A, H dan I masing-masing sebanyak (1,97 %), yang menyatakan baik terbanyak pada Puskesmas H (5,91%), menyatakan kurang terbanyak pada Puskesmas J (8,27%), sedangkan yang menyatakan kurang sekali terbanyak pada Puskesmas D (2,36%). Secara keseluruhan dapat dinilai fungsi kepemimpinan Kepala Puskesmas di Kota Cirebon pada aspek motivasi sebagian besar dinyatakan masih kurang (55,12%). Secara lebih rinci dan jelas dapat dilihat pada tabel 5.22 sebagai berikut :

Tabel 5.22  
Distribusi Responden menurut penilaian terhadap  
Motivasi yang diberikan Kepala Puskesmas kepada Staf

Puskesmas	Motivasi								Total	
	Kurang Sekali		Kurang		Baik		Baik Sekali			
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
<b>A</b>	0	0.00	12	4.72	11	4.33	5	1.97	28	11.02
<b>B</b>	0	0.00	11	4.33	9	3.54	0	0.00	20	7.87
<b>C</b>	0	0.00	12	4.72	10	3.94	3	1.18	25	9.84
<b>D</b>	6	2.36	13	5.12	4	1.57	0	0.00	23	9.06
<b>E</b>	4	1.57	20	7.87	1	0.39	0	0.00	25	9.84
<b>F</b>	1	0.39	13	5.12	6	2.36	0	0.00	20	7.87
<b>G</b>	2	0.79	17	6.69	7	2.76	0	0.00	26	10.24
<b>H</b>	0	0.00	7	2.76	15	5.91	5	1.97	27	10.63
<b>I</b>	0	0.00	14	5.51	5	1.97	5	1.97	24	9.45
<b>J</b>	0	0.00	21	8.27	11	4.33	4	1.57	36	14.17
<b>TOTAL</b>	13	5.12	140	55.12	79	31.10	22	8.66	254	100.00

### 5.3.4 Aspek Berkoordinasi

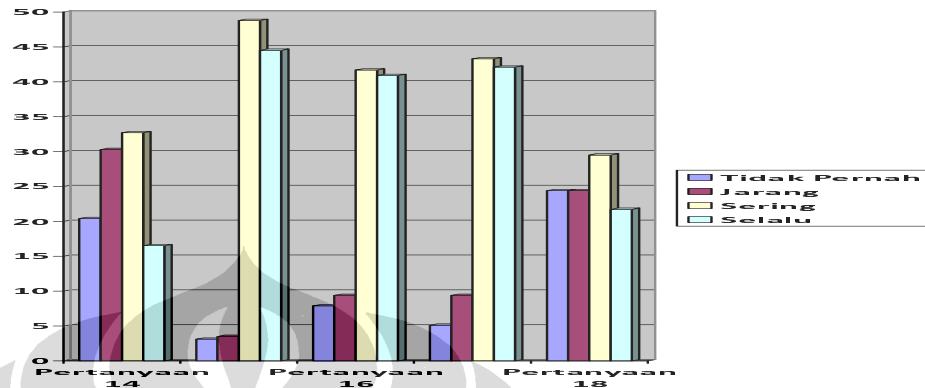
Tabel 5.23

Hasil Analisa Univariat Pada Butir Pertanyaan Memotivasi

No	Pertanyaan	Tidak pernah		Jarang		Sering		Selalu		Total	
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
14	Kepala Puskesmas saya meminta senior untuk menasehati staf yang kurang baik performa kerjanya.	52	20,5	77	30,3	83	32,7	42	16,5	254	100
15	Kepala Puskesmas saya melakukan perintah langsung kepada staf	8	3,1	9	3,5	124	48,8	11	4,5	254	100
16	Kepala Puskesmas saya lebih perhatikan kerja kelompok dari pada kompetisi individual	20	7,9	24	9,4	106	41,7	10	4,0	254	100
17	Kepala Puskesmas saya memberi kesempatan untuk mendiskusikan masalah yang berhubungan dengan kesulitan tugas	13	5,1	24	9,4	110	43,3	10	4,1	254	100
18	Kepala Puskesmas ikut rasakan dan membantu bila ada masalah pribadi	62	24,4	62	24,4	75	29,5	55	21,7	254	100

Grafik 5.4

Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Koordinasi yang dilakukan oleh Kepala Puskesmas di Kota Cirebon Tahun 2009



Berdasarkan grafik 5.3 diatas dapat terlihat hasil jawaban responden pada aspek koordinasi yang dilakukan oleh kepala Puskesmas, untuk pertanyaan no 14,15,16,17 dan 18 semua jawaban responden yang tertinggi adalah sering.

Distribusi frekuensi responden menurut hasil penilaian persepsi staf terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas pada aspek berkoordinasi dapat terlihat bahwa hasil persepsi responden yang menyatakan aspek koordinasi baik sekali terbanyak pada Puskesmas J (6,69 %), menyatakan baik terbanyak juga pada Puskesmas J (7,48%), menyatakan kurang terbanyak pada Puskesmas D (3,15%), sedangkan yang menyatakan kurang sekali terbanyak pada Puskesmas E (1,18%). Secara keseluruhan dapat disimpulkan fungsi kepemimpinan Kepala Puskesmas di Kota Cirebon pada aspek berkoordinasi sebagian besar dinyatakan sudah baik (51,97%). Secara lebih rinci dapat terlihat pada tabel 5.24 sebagai berikut :

Tabel 5.24  
Distribusi Responden menurut penilaian terhadap  
Koordinasi yang dilakukan Kepala Puskesmas kepada Staff

Puskesmas	Koordinasi								Total	
	Kurang Sekali		Kurang		Baik		Baik Sekali			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>A</b>	1	0.39	0	0.00	12	4.72	15	5.91	28	11.02
<b>B</b>	0	0.00	0	0.00	16	6.30	4	1.57	20	7.87
<b>C</b>	0	0.00	1	0.39	17	6.69	7	2.76	25	9.84
<b>D</b>	0	0.00	8	3.15	9	3.54	6	2.36	23	9.06
<b>E</b>	3	1.18	3	1.18	9	3.54	10	3.94	25	9.84
<b>F</b>	0	0.00	1	0.39	10	3.94	9	3.54	20	7.87
<b>G</b>	0	0.00	3	1.18	12	4.72	11	4.33	26	10.24
<b>H</b>	0	0.00	0	0.00	15	5.91	12	4.72	27	10.63
<b>I</b>	0	0.00	1	0.39	13	5.12	10	3.94	24	9.45
<b>J</b>	0	0.00	0	0.00	19	7.48	17	6.69	36	14.17
									100.0	
<b>TOTAL</b>	4	1.57	17	6.69	132	51.97	101	39.76	254	0

### 5.3.5 Persepsi Staf Puskesmas terhadap gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas di 10 Puskesmas di Kota Cirebon tahun 2009.

Distribusi frekuensi responden menurut hasil penilaian persepsi staf terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmasnya secara keseluruhan dapat terlihat bahwa hasil persepsi responden sebagian besar menyatakan bahwa Kepala Puskesmas di Kota Cirebon menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat Laissez faire yaitu sebesar (68,50%) sedangkan yang menyatakan bersifat Otokratik adalah sebesar (26,77%) dan sisanya menyatakan bersifat Demokratis hanya sekitar (4,72%). Untuk lebih rinci dapat dilihat pada tabel 5.25 sebagai berikut :

Tabel 5.25  
Distribusi Responden menurut hasil Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan  
Kepala Puskesmas di 10 Puskesmas Kota Cirebon Tahun 2009

Puskesmas	Gaya Kepemimpinan						Total	
	Otokratis		Demokratis		Laissez Faire		n	%
	n	%	n	%	n	%		
<b>A</b>	8	3.15	4	1.57	16	6.30	28	11.02
<b>B</b>	10	3.94	0	0.00	10	3.94	20	7.87
<b>C</b>	7	2.76	0	0.00	18	7.09	25	9.84
<b>D</b>	13	5.12	0	0.00	10	3.94	23	9.06
<b>E</b>	6	2.36	1	0.39	18	7.09	25	9.84
<b>F</b>	5	1.97	0	0.00	15	5.91	20	7.87
<b>G</b>	3	1.18	1	0.39	22	8.66	26	10.24
<b>H</b>	5	1.97	1	0.39	21	8.27	27	10.63
<b>I</b>	4	1.57	4	1.57	16	6.30	24	9.45
<b>J</b>	7	2.76	1	0.39	28	11.02	36	14.17
<b>TOTAL</b>	68	26.77	12	4.72	174	68.50	254	100.00

**5.3.6 Hasil Penilaian Responden terhadap Fungsi Kepemimpinan Kepala Puskesmas berdasarkan Rangking dari hasil jawaban responden yang menyatakan baik dan baik sekali.**

Tabel 5.26

Distribusi Responden antara Fungsi Kepemimpinan dengan Puskesmas

Puskesmas	Fungsi Kepemimpinan								Total Point	
	Komunikasi		Motivasi		Koordinasi		Delegasi		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>1. J</b>	34	4.18	15	1.85	36	4.43	36	4.43	121	14.88
<b>2. A</b>	28	3.44	28	3.44	27	3.32	26	3.20	109	13.41
<b>3. H</b>	26	3.20	20	2.46	27	3.32	27	3.32	100	12.30
<b>4. I</b>	24	2.95	10	1.23	23	2.83	24	2.95	81	9.96
<b>5. C</b>	23	2.83	13	1.60	24	2.95	21	2.58	81	9.96
<b>6. G</b>	22	2.71	7	0.86	22	2.71	23	2.83	74	9.10
<b>7. E</b>	25	3.08	1	0.12	19	2.34	21	2.58	66	8.12
<b>8. B</b>	19	2.34	9	1.11	20	2.46	18	2.21	66	8.12
<b>9. F</b>	19	2.34	6	0.74	19	2.34	20	2.46	64	7.87
<b>10. D</b>	16	1.97	4	0.49	15	1.85	16	1.97	51	6.27
<b>TOTAL</b>	236	29.03	113	13.90	232	28.54	232	28.54	813	100.00

Distribusi frekuensi responden antara Puskemas dengan Fungsi Kepemimpinan kepala Puskesmas dapat dilihat pada tabel 5.26, terlihat bahwa Puskesmas dengan nilai fungsi kepemimpinan tertinggi adalah Puskesmas J dengan jumlah 121 point (14,88%), sedangkan Puskesmas dengan nilai fungsi kepemimpinan yang paling rendah adalah Puskesmas D sebesar 51 point (6,27%).

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, pada bab ini penulis akan membahas hal-hal yang berkaitan dengan hasil penelitian tersebut.

#### **6.1 Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh staf yang ada di 10 Puskesmas di Kota Cirebon yang mewakili dari 5 Kecamatan, masing-masing tiap Kecamatan diwakili oleh 2 Puskesmas, jumlah keseluruhan responden pada penelitian ini adalah 270 orang, tapi yang dapat mengikuti pengisian kuesioner adalah sebanyak 256 orang yang 14 orangnya tereklusi karena alasan cuti, sakit, pelatihan dan pensiun, sedangkan kuesioner yang valid lengkap pengisiannya dapat dilakukan penilaian adalah sebanyak 254 orang.

Pada tabel 5.1 dapat terlihat distribusi responden berdasarkan tempat kerja adalah terbanyak di Puskesmas Larangan dan yang paling sedikit di Puskesmas Pekalangan dan Kesunean.

Dari tabel 5.2 didapatkan umur responden antara usia muda dan usia tua banyaknya seimbang yaitu 127 usia muda dan 127 pada usia tua. Dalam hal ini penulis membagi usia berdasarkan hasil median dari rata-rata umur responden yaitu 37,5 tahun. Yang disebut tua adalah responden berusia 37,5 tahun keatas dan berusia muda dibawah 37,5 tahun, hal ini disebabkan karena beberapa tahun belakangan ini ada pengangkatan dan penerimaan pegawai baru untuk menggantikan yang usia pensiun dan mengisi formasi baru di instansi kesehatan, sehingga di Dinas Kesehatan Kota Cirebon jumlah staf yang muda jumlahnya sebanding dengan staf yang berusia tua.

Dari tabel 5.3 dapat diketahui jumlah responden berdasarkan Jenis kelamin didapatkan jumlah perempuan lebih banyak dari jumlah laki-laki dengan ratio 1:4. Responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan laki-



laki, hal ini dimungkinkan karena pegawai Puskesmas diantaranya terdiri dari bidan, perawat, ahli gizi merupakan profesi yang lebih banyak diminati oleh kaum perempuan dari pada laki-laki.

Dari tabel 5.4 dapat diketahui tingkat pendidikan para responden sebagian besar adalah termasuk pada kategori berpendidikan tinggi, ini disebabkan karena di wilayah Kota Cirebon banyak terdapat Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan sehingga berkontribusi dalam meningkatkan taraf pendidikan para staf Puskesmas dengan dibukanya kelas eksekutif bagi para karyawan yang sudah bekerja.

Pada tabel 5.5 dapat diketahui jumlah responden dengan masa kerja yang lama dan baru hampir sama. Hal ini disebabkan karena beberapa tahun belakangan banyak diangkat karyawan baru di lingkungan Dinas Kesehatan untuk memenuhi formasi yang dibutuhkan.

## **6.2 Gambaran Terhadap 3 Faktor Berpengaruh Terhadap Gaya Kepemimpinan Yang Ditampilkan Oleh Kepala Puskesmas.**

Dari hasil penelitian mengenai hubungan antara ketiga Faktor yang berpengaruh terhadap tampilan Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas di Kota Cirebon akan penulis bahas sebagai berikut :

### **6.2.1 Faktor Predisposing**

Pada tabel 5.6 dapat diketahui hampir tidak ada perbedaan penilaian gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas oleh para responden yang berusia muda maupun yang berusia tua sebagian besar cenderung ke *Laissez faire*. Pada tabel 5.7 hasil uji Anova memperlihatkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna pada rata-rata Umur Responden dalam penilaian Gaya Kepemimpinan dengan (nilai-p Value 0,752). Menurut (Handoko 2001) faktor umur mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan dan ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pimpinan, semakin tua umur karyawan cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan, sebaliknya yang lebih muda cenderung kurang terpuaskan.

Pada tabel 5.8 dapat diketahui distribusi frekuensi responden antara Gaya Kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Puskesmas

terhadap Jenis kelamin karyawan laki-laki dan perempuan terlihat bahwa jenis kelamin responden perempuan lebih banyak menyatakan bahwa kepemimpinan kepala Puskesmasnya lebih bersifat *Laissez Faire*, begitu juga dengan responden laki-laki memandang gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya lebih bersifat *Laissez Faire*. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan perlakuan antara staf perempuan dan staf laki-laki oleh Kepala Puskesmas dalam menjalankan kepemimpinan mereka. Dari hasil uji Chi Square memperlihatkan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara Jenis kelamin responden dengan penilaian gaya kepemimpinan. Menurut (Handoko 2001), jenjang pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan saling berhubungan baik pada staf laki-laki maupun perempuan dan ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Pada tabel 5.9 dapat diketahui tingkat pendidikan responden sebagian besar termasuk kategori tinggi. Hasil penilaian terhadap gaya kepemimpinan kepala Puskesmas terlihat tidak ada perbedaan penilaian antara responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi dengan responden dengan tingkat pendidikan yang rendah, keduanya sebagian besar berpendapat bahwa tampilan Gaya Kepemimpinan yang dibawakan oleh Kepala Puskesmasnya lebih cenderung bersifat *Laissez faire*. Dari hasil uji Chi Square didapatkan tidak ada hubungan yang bermakna antara tingkat pendidikan responden dengan gaya kepemimpinan kepala Puskesmas. Menurut (Handoko 2001), karyawan dengan pendidikan tinggi dan berpengalaman masih tetap perlu belajar dan menyesuaikan diri dengan organisasi, kebijakan dan prosedur kerja apalagi untuk staf yang berpendidikan rendah, hal ini menjadi tanggung jawab pihak manajemen atau pimpinan dan ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Pada tabel 5.10 dapat diketahui responden dengan masa kerja lama dan baru sebagian besar menyatakan sifat kepemimpinan kepala Puskesmasnya lebih bersifat *Laissez Faire*. Menurut hasil uji Anova dapat dinilai tidak ada hubungan yang bermakna antara masa kerja

responden dengan penilaian gaya kepemimpinan yang ditampilkan Kepala Puskesmas, nilai P Value nya 0,636. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas dalam memperlakukan para stafnya baik yang senior maupun yunior diperlakukan sama. Menurut (Handoko, 2001) masa kerja staf berpengaruh pada pengembangan karier seseorang dan ini menjadi perhatian manajemen personalia, begitu juga menjadi tanggung jawab seorang pimpinan dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

### 6.2.2 Faktor Lingkungan

Pada tabel 5.12 dapat terlihat hasil distribusi frekuensi responden antara gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas dengan luas wilayah kerja Puskesmas. Dalam hal ini semua Puskesmas di Kota Cirebon termasuk pada luas wilayah kerja yang kecil karena hanya membina 1 kelurahan. Sebagian besar responden yang bekerja di Puskesmas dengan luas wilayah Puskesmas yang kecil tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya bersifat *Laissez faire*. Luas wilayah kerja Puskesmas berhubungan dengan beban kerja para staf Puskesmas, dalam hal ini tidak terlalu berat karena luas wilayah kerja yang tidak besar. Mungkin ini berpengaruh pada gaya kepemimpinan kepala Puskesmas yang cenderung bebas (*Laissez faire*).

Pada tabel 5.13 dapat terlihat hasil distribusi frekuensi responden antara tampilan gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas dengan jumlah Staf yang dipimpinya. Sebagian besar responden di Puskesmas dengan jumlah staf yang cukup menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas bersifat *Laissez faire*. Menurut (Wiku, 2008) hal.138-140, tentang Model Puskesmas Perkotaan ideal jumlah staf adalah  $\pm 40$  orang, untuk Puskesmas pedesaan sekitar 23 orang dan puskesmas daerah terpencil 17 orang ini berkaitan dengan beban kerja. Jumlah staf di 10 Puskesmas Kota Cirebon sebagian besar sudah cukup tidak ada yang lebih. Hal ini dimungkinkan berpengaruh pada tampilan kepemimpinan kepala Puskesmas yang cenderung ke *Laissez faire* (Kartini, 2008)

Pada tabel 5.14 didapatkan hasil distribusi frekuensi responden, untuk tampilan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas terkait dengan jumlah kunjungan pasien di Puskesmas. Sebagian besar jumlah kunjungan pasien di Puskesmas Kota Cirebon termasuk dalam kategori sedikit. Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas sebagian besar cenderung bersifat *Laissez faire*. Menurut (Wiku, 2008) Puskesmas terletak di Kota di dikatakan kunjungan cukup tinggi bila *output kunjungan* Puskesmas lebih 60.000 orang dalam setahun. Dengan demikian dapat disimpulkan ternyata tidak ada pengaruh antara jumlah kunjungan pasien yang banyak dan sedikit di Puskesmas dengan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para Kepala Puskesmas. Sebagian besar menilai kepemimpinan Kepala Puskesmas bersifat ke *Laissez Faire*. Gaya kepemimpinan yang *Laissez faire* lebih banyak menyerahkan semua tanggung jawab pekerjaan kepada bawahannya menurut (Kartini, 2008), karena jumlah kunjungan pasien yang tidak begitu tinggi sehingga pimpinan menilai beban pekerjaan para staf tidak begitu berat, sehingga lebih bersifat acuh tak acuh.

### 6.2.3 Faktor Densitas

Pada tabel 5.15 dapat terlihat distribusi frekuensi tampilan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas dengan tingkat kepadatan penduduk di wilayah kerja Puskesmas. Menurut pedoman penyelenggaraan Puskesmas di perkotaan (Ditjen Yanmed, 2005) dikatakan suatu wilayah perkotaan memenuhi kriteria kepadatan penduduk jika  $\geq 5.000$  jiwa/ Km<sup>2</sup>. Pada hasil penelitian terlihat sebagian besar responden yang bekerja pada Puskesmas dengan jumlah penduduk yang jarang menyatakan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmasnya bersifat *Laissez faire*. Selanjutnya dapat disimpulkan, bahwa tingkat kepadatan penduduk yang menjadi sasaran pelayanan kesehatan di wilayah kerja Puskesmas tidak memberikan perbedaan persepsi dalam menilai gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh Kepala Puskesmas. Antara Puskesmas dengan jumlah kepadatan penduduk yang padat dan jarang

terdapat kesamaan sifat kepemimpinan Kepala Puskesmasnya yaitu lebih cenderung bersifat *Laissez Faire*. Hasil uji Chi square memperlihatkan tidak ada hubungan yang bermakna antara gaya kepemimpinan kepala Puskesmas dengan banyaknya jumlah kunjungan pasien di Puskesmas.

Pada tabel 5.16 didapatkan hasil distribusi frekuensi tampilan gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas menurut persepsi staf yang bekerja di wilayah kerja Puskesmas dengan jumlah penduduk miskin yang banyak dan sedikit jumlahnya sama. Dapat disimpulkan bahwa antara Puskesmas yang jumlah penduduk miskinnya banyak dan jumlah penduduk miskinnya sedikit sebagian besar cenderung menilai peranan yang ditampilkan oleh Kepemimpinan Kepala Puskesmasnya lebih bersifat *Laissez faire*. Hasil Uji Chi Square memperlihatkan tidak ada hubungan yang bermakna antara gaya kepemimpinan yang ditampilkan kepala Puskesmas dengan jumlah penduduk miskin di wilayah kerja yang menjadi tanggung jawab Puskesmas setempat.

### **6.3 Penilaian Fungsi Kepemimpinan Kepala Puskesmas**

#### **6.3.1 Pendelegasian Wewenang**

Hasil jawaban responden pada butir pertanyaan aspek Pendelegasian Wewenang seperti pada tabel 5.17 dan ditunjukkan pada grafik 5.1 sebagian besar jawaban dari responden adalah sering, sehingga dapat disimpulkan bahwa ternyata menurut penilaian responden terhadap fungsi kepemimpinan pada aspek pendelegasian wewenang dari kepala Puskesmas terhadap stafnya secara keseluruhan dinilai sudah baik, hal ini sejalan dengan gaya kepemimpinan *laissez faire* yang sering menyerahkan tanggungjawab tugasnya kepada bawahannya, kecuali pada kondisi yang sangat penting, menurut (Kartini 2008)

Dari tabel 5.18 mengenai distribusi aspek pendelegasian wewenang, responden yang menilai kemampuan kepala Puskesmasnya dalam memberikan kepercayaan untuk melaksanakan sebagian tugas kepemimpinannya dengan tepat dan cermat, secara keseluruhan dapat

dinyatakan baik. Hal ini mungkin disebabkan karena seringnya dilakukan pertemuan tiap minggu dan Lokakarya setiap bulan untuk membahas kegiatan dan masalah apa yang dihadapi Puskesmas menjadi agenda rutin yang harus dilakukan oleh Puskesmas dengan tujuan untuk mengatur pembagian tugas dan wewenang semua staf. Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang yang pada dasarnya berarti kepercayaan dan orang-orang penerima delegasi diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi menurut (Kartini, 2008)

Pendelegasian wewenang yang dinilai sudah baik, banyak dirasakan oleh responden yang Kepala Puskesmas mereka menerapkan gaya kepemimpinan *Laissez faire*. Hal ini tidak sejalan dengan teori yang kemukakan oleh (Sondang, 1987 hal.40). Menurut teori, gaya kepemimpinan *Laissez faire* pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung. Dengan sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin yang *Laissez faire* cenderung mengarahkan kepada tindak-tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan sekerja, kehadirannya sebagai pimpinan diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi saja (Moedjiono, 2002). Dengan melihat hasil penelitian dimungkinkan juga pimpinan yang *Laissez faire* lebih banyak mendelegasikan wewenangnya karena menganggap bawahannya sudah lebih tahu dan mengerti akan pekerjaan yang didelegasikan, sehingga pimpinan lebih bersifat santai saja menurut (Rivai, 2008)

### 6.3.2 Komunikasi

Hasil jawaban responden pada butir pertanyaan aspek komunikasi seperti pada tabel 5.19 dan ditunjukkan pada grafik 5.2 sebagian besar jawaban dari responden adalah sering, sehingga dapat disimpulkan bahwa ternyata menurut penilaian responden terhadap fungsi kepemimpinan pada aspek komunikasi yang dilakukan kepala

Puskesmas terhadap stafnya secara keseluruhan dinilai sudah baik, hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan *laissez faire* yang bersifat santai dan terbuka pada bawahannya (Rivai, 2008)

Pada tabel 5.20 dapat terlihat keterampilan kepala Puskesmas di 10 Puskesmas terpilih sudah baik dalam berkomunikasi dengan stafnya. Pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi, agar tercapai kelancaran dalam pelaksanaan tugas komunikasi antara pimpinan diperlukan sehingga dapat diketahui etos kerja bawahan, hal-hal yang ditinginkan, terbukanya permasalahan dan akhirnya tercipta kerjasama, partisipasi, kesepakatan, serta keterlibatan bawahan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan (Mujiono, 2002). Tidak dapat disangkal salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah komunikasi secara efektif. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa timbulnya perselisihan, perbedaan paham dan bahkan konflik, terutama disebabkan oleh tidak adanya komunikasi yang efektif antara pihak-pihak yang saling berhubungan yang dilakukan secara lisan maupun tulisan (Sondang, 1987 hal. 55). Komunikasi dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk persamaan persepsi tentang tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi, penyampaian saran pendapat atau ide serta kritik memberikan umpan balik terhadap kejadian di dalam organisasi. Adanya penilaian yang kurang dalam proses komunikasi maka dapat diartikan, penyamaan persepsi, dan umpan balik selama ini dalam organisasi tidak sejalan. Kegagalan dalam proses komunikasi menurut Gibson, 1994 seperti yang dikutip oleh (Septalina, 1998) disebabkan oleh beberapa hal antara lain, perbedaan latar belakang, nilai kepercayaan terhadap sumber berita, bahasa dan waktu. Kegagalan komunikasi kepala Puskesmas terhadap bawahannya, mungkin lebih disebabkan karena adanya perbedaan status antara kepala Puskesmas dengan bawahannya. Penilaian yang masih kurang mungkin banyak diberikan oleh responden yang tidak termasuk kedalam struktur organisasi Puskesmas yang memiliki jabatan penting, seperti staf administrasi, petugas kebersihan.

Dalam keseharian kepala Puskesmas biasanya berkomunikasi dengan penanggung jawab program secara langsung dan yang berhubungan dengan pekerjaan saja. Namun secara keseluruhan Kepala Puskesmas di Kota Cirebon dari segi berkomunikasi sudah baik, karena kebanyakan Kepala Puskesmas masih berusia muda dan telah ikut pelatihan *Capacity Building* yang dilakukan dalam kegiatan MLCB oleh narasumber dari Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat tahun 2005. Komunikasi yang dilakukan kepala Puskesmas dinilai sudah baik, banyak dirasakan oleh responden yang kepala Puskesmas mereka menerapkan gaya kepemimpinan *Laissez faire*. Hal ini sesuai dengan sifat dari gaya kepemimpinan yang santai dan terbuka terhadap bawahannya. (Rivai, 2008)

### 6.3.3 Motivasi

Hasil jawaban responden pada butir pertanyaan aspek memotivasi seperti pada tabel 5.21 dan ditunjukkan pada grafik 5.3 sebagian besar jawaban dari responden adalah jarang, sehingga dapat disimpulkan bahwa ternyata menurut penilaian responden terhadap fungsi kepemimpinan pada aspek memotivasi yang dilakukan kepala Puskesmas terhadap stafnya secara keseluruhan dinilai masih kurang, hal ini sejalan dengan teori gaya kepemimpinan *laissez faire* yang kurang peduli pada bawahannya selama pekerjaan yang dilakukan tidak ada masalah. (Sondang, 1987)

Pada tabel 5.22 dapat diketahui sebagian besar motivasi yang dilakukan oleh kepala Puskesmas masih kurang bahkan ada yang menilai masih sangat kurang sekali, misalnya Puskesmas E dan Puskesmas D hampir sebagian besar stafnya menilai masih kurang dalam memberikan motivasi. Secara keseluruhan penilaian dari para staf terhadap kepala Puskesmas dalam memberikan motivasi adalah masih kurang.

Menurut Jones (1995) seperti yang dikutip oleh (Septalina, 1998) pemberian motivasi dari atasan erat kaitannya dengan perilaku dan prestasi kerja para bawahan. Oleh karenanya seorang pimpinan



seharusnya memahami dan selalu berupaya untuk menciptakan situasi yang menimbulkan motivasi atau dorongan bagi bawahan untuk selalu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Menciptakan kriteria yang mendorong mereka bekerja sama, lalu membantu mereka untuk memahami keuntungan-keuntungan yang akan mereka nikmati dari pekerjaan mereka (Moedjiono, 2002)

Motivasi yang dilakukan oleh Kepala Puskesmas dinilai masih kurang, dirasakan oleh responden yang kepala Puskesmas mereka menerapkan gaya kepemimpinan yang *Laissez faire* hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan menurut (Sondang, 1987 hal.38), seorang pemimpin yang *Laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan. Berbeda dengan manajemen yang efektif, seorang pimpinan yang efektif mempunyai kebutuhan tentang kekuasaan yang tinggi senang mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan posisi ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang lebih besar (Rivai, 2008)

#### **6.3.4 Koordinasi**

Hasil jawaban responden pada butir pertanyaan aspek koordinasi seperti pada tabel 5.23 dan ditunjukkan pada grafik 5.4 sebagian besar jawaban dari responden adalah sering, sehingga dapat disimpulkan bahwa ternyata menurut penilaian responden terhadap fungsi kepemimpinan pada aspek koordinasi yang dilakukan kepala Puskesmas terhadap stafnya secara keseluruhan dinilai sudah baik, hal ini tidak sejalan dengan teori gaya kepemimpinan *laissez faire* yang bersifat tak acuh pada bawahannya dan lebih bersifat pasif dalam mengambil keputusan. (Kartini, 2008)

Pada tabel 5.24 dapat terlihat hasil penilaian responden terhadap koordinasi yang dilakukan oleh kepala Puskesmas sebagian besar

menyatakan sudah baik. Menurut Gatto (Salusu, 1996) seperti yang dikutip oleh (Moedjiono, 2002) menawarkan beberapa hukum kepemimpinan yang dapat menuntun seorang pemimpin kearah sukses salah satunya adalah mengkoordinasikan, dalam arti tahu persis fungsi dan aktivitas apa yang harus dikoordinasikan. Mengkoordinasikan kegiatan atau kelompok kegiatan adalah menempatkan kegiatan-kegiatan tersebut dalam hubungan yang sesuai satu dengan yang lainnya, untuk memastikan bahwa semua yang perlu dikerjakan akan dikerjakan dan tidak ada dua orang yang mencoba mengerjakan pekerjaan yang sama. Bila kegiatan telah dikoordinasikan, seluruh pekerjaan akan berlangsung dengan lancar, kegiatan yang terkoordinasi berjalan teratur, serasi, efisien, dan berhasil. Bila tidak terkoordinasi, besar kemungkinan kegiatan akan gagal mencapai tujuan, berjalan tidak teratur, penuh pertentangan, tidak efisien dan tidak berhasil (Mc. Mahon, 1999)

Bila dilihat dari tiap Puskesmas, maka koordinasi banyak dinilai masih kurang dirasakan oleh responden dari Puskesmas D, sedangkan responden yang terbanyak menilai Kepala Puskesmasnya sudah baik dalam berkoordinasi adalah Puskesmas A. Responden yang memberikan penilaian koordinasi yang dilakukan oleh kepala Puskesmas kurang atau kurang sekali, mungkin banyak dinilai oleh staf yang baru saja pindah/ mutasi dan belum memegang jabatan program secara fungsional dalam organisasi dan juga oleh petugas rumah tangga kebersihan dan pekarya honorer. Karena mereka kurang atau sangat sedikit dilibatkan dalam pelaksanaan suatu program Puskesmas yang bersifat fungsional.

Responden yang menilai fungsi kepemimpinan ini masih kurang, banyak dirasakan oleh responden yang Kepala Puskesmas mereka bergaya kepemimpinan *Otokratis - Laissez faire*. Hal ini sesuai dengan ciri gaya kepemimpinan keduanya yang lebih menonjolkan peran individu atau beberapa orang saja dalam mencapai tujuan organisasi

dan tidak memberikan perhatian terhadap partisipasi atau kerjasama kelompok (Sutarto, 1991).

#### **6.4 Persepsi Staf Puskesmas Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas di 10 Puskesmas di Kota Cirebon**

Pada tabel 5.25 dapat terlihat hasil penelitian yang dilakukan penulis mengenai gaya kepemimpinan, dalam mengarahkan dan menjalankan fungsi kepemimpinannya, Kepala Puskesmas di Kota Cirebon sebagian besar lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang *Laissez Faire*, dari pada *Otokratis* dan *Demokratis*. Penerapan gaya kepemimpinan oleh kepala Puskesmas ini disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya sosial budaya dan individu Kepala Puskesmas itu sendiri.

Responden dari 8 Puskesmas lainnya kebanyakan cenderung menilai gaya kepemimpinan Kepala Puskesmas mereka *Laissez Faire* dari pada *Otokratis* dan *Demokratis*. Responden yang menilai gaya kepemimpinan kepala Puskesmas mereka lebih cenderung ke gaya *Laissez Faire*, mungkin dapat disebabkan karena banyak tugas rutin yang sudah dikuasai oleh staf, sehingga tidak terlalu memerlukan pengarahan dan konsultasi dengan kepala Puskesmasnya. Hal ini dapat terjadi karena pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan dan percaya akan kemampuan yang dimiliki oleh stafnya.

Organisasi yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan *Laissez Faire* akan kurang berhasil dalam mencapai tujuan organisasi, karena bawahan bekerja menurut aturan yang dibuatnya sendiri, akibat pengawasan dari atasan yang kurang, sehingga bawahan tidak memiliki loyalitas kepada pimpinannya menurut (Sutarto, 1991).

Alasan lain yang juga menyebabkan responden menilai Kepala Puskesmas mereka lebih cenderung *Laissez Faire* mungkin disebabkan karena mereka melihat Kepala Puskesmas tidak melakukan inisiatif lebih baik untuk melakukan perubahan. Mereka berpendapat Kepala Puskesmas akan merasa aman apabila tidak melakukan perubahan (status quo) sehingga tidak khawatir jabatannya akan dilepas atau dimutasi.

Berdasarkan pengalaman di Dinas Kesehatan Kota Cirebon belum ada kepala Puskesmas yang langsung diberhentikan atau diganti karena tidak baik dalam memimpin Puskesmas yang ada bila terjadi triksi antara staf dan kepala Puskesmasnya maka kedua belah pihak yang bermasalah akan dimutasikan masing-masing ke tempat yang berbeda diluar Instansi Dinas Kesehatan, misalnya ke Rumah Sakit atau ke Pemda Kota Cirebon.

Menurut Soejono (1980), sebenarnya ada hal yang positif dari pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang *Laissez Faire*, karena dengan tidak adanya pengawasan yang ketat mungkin dapat meningkatkan efisiensi waktu dan tenaga serta sumber daya, namun situasi ini harus didukung oleh adanya motivasi yang tinggi dari bawahan apabila diberi kebebasan yang penuh dalam bertindak.

Responden dalam penelitian ini hampir semuanya berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil, dimana tanggung jawab pelaksanaan tugas sangat ditekankan seperti yang didapatkan pada pelatihan Pra Jabatan sebagai Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan gaya kepemimpinan *Demokratis* merupakan gaya kepemimpinan yang membutuhkan interaksi, konsultasi dan komunikasi dua arah secara timbal balik terus-menerus menurut (Sutarto, 1991).

Apabila kepala Puskesmas menerapkan hal seperti ini, akan memungkinkan staf merasa diawasi terus dan hal ini dirasakan tidak nyaman oleh staf. Situasi dimana organisasi Puskesmas masih terbatas kewenangan dalam membuat dan memutuskan kebijakan serta perencanaan, ini menyebabkan gaya kepemimpinan yang *Demokratis* menjadi “tidak populer” di kalangan Kepala Puskesmas. Karena hal ini tidak sesuai dengan dinamika dari kepemimpinan *Demokratis* yang sangat mengutamakan partisipasi aktif dari bawahan atau kelompok dalam menentukan segala kebijakan dan tujuan yang diinginkan. Apabila seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *demokratis*, maka akan ada hal positif bagi organisasi misalnya komitmen dari bawahan terhadap organisasi akan tetap tinggi dan pemimpin dengan gaya demokratis akan memperoleh loyalitas yang tinggi dan kepuasan kerja dari bawahannya.

Nilai yang berlaku dimasyarakat kita di era ini, gaya kepemimpinan yang *Demokratis* adalah gaya kepemimpinan yang ideal dan gaya yang *Laissez faire* kurang baik karena pada gaya ini fungsi kepemimpinannya sangat kurang. Menurut (Kartini, 2005) seorang pemimpin yang *Laissez faire* biasanya menghindari diri dari kekuasaan dan kepada bawahannya ia hanya menyerahkan daftar tugas yang harus dikerjakan oleh bawahannya, sedangkan dia sendiri tidak mengeluarkan inisiatif atau idea apa-apa. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Albert Branca (1965) seperti yang dikutip oleh Septalina, 1998, disimpulkan bahwa bawahan akan lebih banyak merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan karena dipimpin oleh pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang *Laissez faire*.

Akan lebih baik pada saat ini untuk menempatkan seseorang sebagai kepala atau seorang pimpinan benar-benar dipertimbangkan dari berbagai segi, baik segi pengalaman, sifat pembawaan individu, pendidikan, wawasannya, hubungan dengan rekan kerja serta kontribusi nyata yang ditunjukkan dalam bidang kesehatan terutama di jajaran Dinas Kesehatan setempat. Jangan hanya mempertimbangkan dari segi pendidikan sarjana suatu profesi saja, tanpa mempertimbangkan dari faktor-faktor lainnya.

Dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut dalam pratiknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan efektif dengan demikian hendaknya seorang Kepala Puskesmas mempunyai keterampilan dalam seni memimpin dan mengetahui gaya-gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya diterapkan agar dapat disesuaikan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, (Rivai, 2008).

### **6.5 Hasil Penilaian Responden Terhadap Fungsi Kepemimpinan Kepala Puskesmas Berdasarkan Rangking Dari Hasil Jawaban Responden Yang Menyatakan Baik Dan Baik Sekali.**

Pada tabel 5.26 di dapat hasil penilaian responden di masing-masing Puskesmas berdasarkan rangking dengan jawaban responden yang menyatakan baik dan baik sekali, dapat terlihat bahwa Puskesmas yang terbaik dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya adalah Puskesmas J dengan nilai point paling tinggi, sedangkan Puskesmas yang terendah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya adalah Puskesmas D dengan nilai point paling rendah. Puskesmas J di Kota Cirebon merupakan Puskesmas yang menjadi Juara pertama Tingkat Nasional pada tahun 2008 menjadi Puskesmas Berprestasi dalam menjalankan pelayanan kesehatan pada masyarakat. Bila di lihat dari gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh kepala Puskesmasnya adalah bersifat *Laissez faire*, tapi dengan motivasi yang tinggi dari stafnya maka kepemimpinan *Laissez faire* menjadi efektif. Lain hal nya dengan Puskesmas D gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Puskesmasnya cenderung lebih *Laissez faire-otokratik*, yang mengakibatkan kurangnya motivasi dari para staf dalam menjalankan pekerjaan, sehingga berpengaruh terhadap kinerja para staf, dengan hasil survei kepuasan pelanggan yang rendah (Survei Program dan pelaporan Dinkes Kota Cirebon, 2008).