

Leadership

Gaya, Situasi, dan Motivasi Kerja Petugas Puskesmas di Bau-bau

**Sumardin,
Kristiani**

Daftar Isi

Daftar Isi.....	ii
Daftar Gambar.....	iii
Abstract	iv
Latar Belakang.....	1
Metode	2
Hasil.....	4
Gambaran Umum Responden.....	4
Distribusi Usia Responden.....	4
Distribusi Jenis Kelamin Responden	4
Distribusi Masa Kerja Responden	5
Distribusi Tingkat Pendidikan Responden.....	5
Uji Validitas dan Reliabilitas.	6
Uji Normalitas Data.....	6
Deskripsi Tentang Responden.....	7
Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas.....	7
Persepsi Situasi Kepemimpinan Kepala Puskesmas	8
Distribusi Responden menurut Motivasi Kerja.....	9
Hasil Uji Hipotesis.....	11
PEMBAHASAN	11
Hubungan Gaya Kepemimpinan yang Dipersepsikan Petugas Puskesmas dengan Motivasi Kerja.....	11
Hubungan situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja.	14
Hubungan antara gaya dan situasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja.....	17
Kesimpulan	18
Saran.....	18

Daftar Pustaka19

Daftar Gambar

Gambar 1. Distribusi Usia Responden..... 4

Gambar 2. Distribusi Jenis Kelamin Responden 5

Gambar 3. Distribusi Masa Kerja Responden 5

Gambar 4. Distribusi Tingkat Pendidikan Responden..... 6

Gambar 5. Distribusi Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas..... 7

Gambar 6. Distribusi Gaya Kepemimpinan Menurut Tingkat Pendidikan 8

Gambar 7. Distribusi Persepsi Situasi Kepemimpinan Kepala Puskesmas..... 8

Gambar 8. Distribusi Persepsi Situasi Kepemimpinan menurut Tingkat Pendidikan 9

Gambar 9. Distribusi Responden mengenai Motivasi Kerja 10

Gambar 10. Distribusi Responden mengenai Motivasi Kerja berdasarkan Tingkat Pendidikan 10

Abstract

Leadership Style, Leadership Situation, and Work Motivation of Staff of Community Health Center at Bau-Bau Municipality, Province of Sulawesi Tenggara

Sumardin¹, Kristiani²

Background: At Bau-Bau Municipality, community health center is mostly headed by a doctor. However, there are some headed by nurses/midwives. In doing their job, heads of Community Health Centers are job oriented. This means that each job has to be finished on time, meanwhile there are staff of community health center who have dual duties because of limited number of staff. Besides, head of community health center does not have authority to evaluate performance of health staff.

Objective: The objective of the study was to analyze relationship between leadership style and leadership situation as perceived by staff of community health center and work motivation of staff of community health center.

Methods: The study was analytical with cross sectional design. As many as 135 staff of community health center were taken as subject of the study. Data of leadership style and situation were collected through questionnaire developed by Sugiyono (2003). Work motivation was measured using questionnaire adopted from research of Sirait (2000). Data were statistically analyzed using Pearson Product Moment and double regression.

Results: There was significant relationship between leadership style as perceived by staff of community health center and work motivation ($p < 0.05$) with medium relationship ($r = 0.469$). There was significant relationship between leadership situation and work motivation ($p < 0.05$) with medium relationship ($r = 0.445$). Double regression test showed that there was simultaneously significant relationship between leadership style and situation as perceived by staff of community health center and work motivation ($p < 0.05$) with medium relationship ($r = 0.544$). $R^2 = 0.296$, meaning that contribution of both leadership style and leadership situation simultaneously was as much as 29.6% and the rest (70.4%) was caused by other factors.

Conclusions: Research hypothesis do not be supported because statistically there was relationship between leadership style and situation as perceived by staff of community health center and work motivation, but practically the relationship was insignificant

Keywords: leadership style, leadership situation, work motivation

1 District Health Office of Sulawesi Tenggara

2 Salam Health Center, Magelang District

Latar Belakang

Kota Bau-Bau merupakan salah satu kabupaten/kota di wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara. Di era desentralisasi ini berupaya semaksimal mungkin untuk merencanakan dan melaksanakan pembangunan di daerah termasuk pembangunan di bidang kesehatan. Dinas Kesehatan Kota Bau-Bau pada masa desentralisasi berjalan, masih menghadapi persoalan terbatasnya sumber daya manusia kompeten yang dimiliki dan penempatan tenaga kesehatan yang belum merata di tiap puskesmas. Berdasarkan informasi yang diperoleh di Dinas Kesehatan Kota Bau-Bau diketahui bahwa tenaga kesehatan yang ada di puskesmas terdiri dari sarjana strata satu yaitu dokter, dokter gigi, S.Si/apoteker, SKM, S.Sos sebanyak 19 orang, diploma tiga yaitu APK/AKL, Akper, Akzi, AKG dan Akbid sebanyak 45 orang, diploma satu yaitu Bidan, SPAG dan SPPH sebanyak 64 orang, dan SMA/ sederajat yaitu SSA/SMF, SPK, SPPM, SPRG, SMA/SMEA, dan Pekarya sebanyak 104 orang¹.

Kepala puskesmas sebagian besar dijabat oleh seorang dokter, satu puskesmas di pimpin oleh seorang sarjana kesehatan masyarakat (SKM), namun masih ada kepala puskesmas dipercayakan kepada tenaga kesehatan dengan latar pendidikan diploma tiga. Rotasi atau pergantian kepala puskesmas sering terjadi, terutama bila kepala puskesmas tersebut melanjutkan pendidikan atau ditarik ke dinas kesehatan untuk menduduki jabatan struktural. Kepala puskesmas dalam menjalankan tugas dan tanggungnya belum sepenuhnya berjalan dengan baik, salah satu penyebabnya karena jabatan sebagai kepala puskes-

mas belum definitif, artinya bahwa mereka diangkat sebagai kepala puskesmas belum dikuatkan dengan surat keputusan (SK) sebagai pejabat kepala puskesmas. Menurut keputusan Menkes menegaskan bahwa kepala puskesmas adalah penanggung jawab pembangunan kesehatan di tingkat kecamatan². Disamping itu kepala puskesmas dalam menjalankan tanggung jawab sebagai pemimpin di puskesmas

lebih berorientasi pada tugas. Petugas puskesmas dituntut harus menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tepat pada waktunya. Hal tersebut menyebabkan pekerjaan menjadi rutinitas.

Dari segi kualitas petugas puskesmas masih sangat rendah, sebagian besar petugas puskesmas masih berpendidikan setingkat SMA/ sederajat. Keinginan petugas puskesmas untuk meningkatkan pengetahuan/ pendidikan boleh dikatakan cukup tinggi, utamanya tingkat pendidikan SMA, diploma satu, dan diploma tiga. Dalam upaya peningkatan sumber daya petugas kesehatan, Dinas Kesehatan Kota Bau-Bau memberi kesempatan kepada petugas kesehatan untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi. Peningkatan sumber daya manusia dilakukan melalui pendidikan formal dan pendidikan non formal, misalnya dalam bentuk pelatihan atau kursus, misalnya pelatihan petugas TB dan Kusta, Gizi dan KIA, diare dan lain-lain.

Setiap tahun kinerja puskesmas meningkat, namun belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Angka kematian, baik itu angka kematian bayi, angka kematian balita, dan angka kematian ibu, yang merupakan salah satu indikator derajat kesehatan masih cukup tinggi. Pada tahun 2004 angka kematian bayi sebesar 64 per 1000 kelahiran hidup, namun yang dilaporkan hanya 27 bayi, jumlah kematian balita sebesar 237 balita per 1000 kelahiran hidup, dilaporkan hanya 21 balita, dan jumlah kelahiran mati sebesar 18 kasus. Jumlah kematian ibu maternal sebesar 7 orang, terdiri dari kematian ibu bersalin sebesar 3 orang, kematian ibu hamil sebesar 2 orang, dan kematian ibu nifas sebesar 2 orang³.

Metode

Penelitian ini merupakan analitik, pengambilan data dengan menggunakan rancangan *cross sectional*. Unit analisis dalam penelitian adalah petugas puskesmas (selain kepala puskesmas) yang bekerja di

12 puskesmas yang ada di Kota Bau-Bau sebanyak 135 orang petugas, dengan latar belakang pendidikan strata satu yaitu 6 orang, diploma tiga yaitu 26 orang, diploma satu yaitu 39 orang, dan SMA/ sederajat yaitu 64 orang. Objek penelitian adalah gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan kepala puskesmas dihubungkan dengan motivasi kerja petugas puskesmas.

Pengumpulan data gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan dan motivasi kerja menggunakan kuesioner^{4,5}. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan dengan skala *Likert*, bentuk instrumen *multiple choice* sebanyak 24 pertanyaan, dengan alternatif pilihan jawaban yaitu: tidak pernah dengan nilai 1, jarang sekali dengan nilai 2, sering dengan nilai 3, dan selalu dengan nilai 4, data yang dihasilkan data interval. Pengukuran variabel situasi kepemimpinan dengan skala *Likert*. bentuk instrumen *checklist* sebanyak 18 pertanyaan dengan alternatif pilihan jawaban yaitu: semuanya atau S nilai = 4, sebagian besar atau SB nilai = 3, sebagian kecil atau SK nilai = 2, dan tidak ada atau TA nilai = 1, data yang dihasilkan data interval. Pengukuran variabel motivasi kerja dengan *rating scale*, bentuk instrument yang digunakan *checklist* sebanyak 24 pertanyaan dengan alternatif pilihan jawaban yaitu nilai 4 berarti baik sekali, nilai 3 berarti cukup baik, nilai 2 berarti tidak baik, dan nilai 1 berarti sangat tidak baik, data yang dihasilkan merupakan data interval.

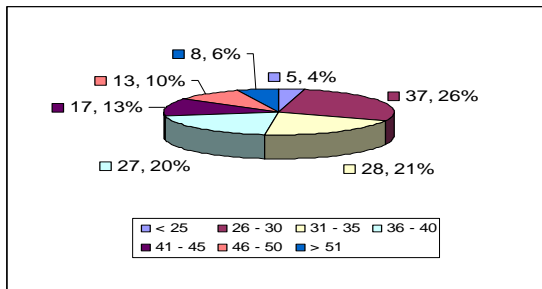
Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasi yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel. Teknik statistik korelasi yang digunakan adalah statistik parametris karena data yang digunakan adalah data interval⁶. Hubungan antara variabel tersebut dianalisis menggunakan komputer dengan tehnik korelasi *Product Moment* dan regresi ganda. Dikatakan ada hubungan bila nilai r hitung $\geq 0,167$ (r tabel) dan nilai sig $< 0,05$, dengan tingkat kepercayaan 5%.

Keeratan hubungan antara 2 variabel dikatakan sangat kuat bila nilai koefisien korelasi (nilai r) antara 0,800 – 1,00, kuat bila nilai r antara 0,60 – 0,799, sedang bila nilai r antara 0,40 – 0,599, rendah bila nilai r antara 0,20 – 0,399 dan sangat rendah bila nilai r antara 0,00 – 0,199⁴.

Gambaran Umum Responden. Jumlah petugas puskesmas yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 135 orang (sampel). Semua kuesioner yang dibagikan 100% dikembalikan, meskipun pengembalian kuesioner tidak tepat waktu. Karakteristik responden berupa usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Distribusi Usia Responden

Distribusi usia responden seperti gambar 1:

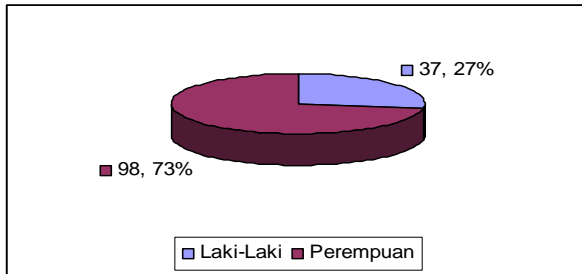


Gambar 1. Distribusi Usia Responden

Distribusi usia responden berkisar antara kurang dari 25 tahun - 51 ke atas. Usia responden terbanyak adalah antara 26 – 30 tahun (26%) dan usia antara 31 – 40 tahun (21%). Kedua golongan usia tersebut termasuk golongan usia produktif.

Distribusi Jenis Kelamin Responden

Distribusi jenis kelamin responden seperti pada gambar 2:

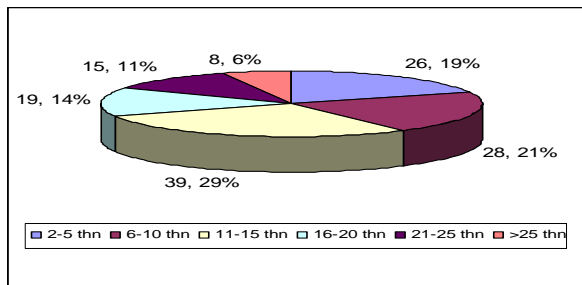


Gambar 2. Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin perempuan (73%) lebih banyak dari jenis kelamin laki-laki (27%).

Distribusi Masa Kerja Responden

Distribusi masa kerja responden berkisar antara 2 tahun – 25 tahun ke atas, seperti pada gambar 3:

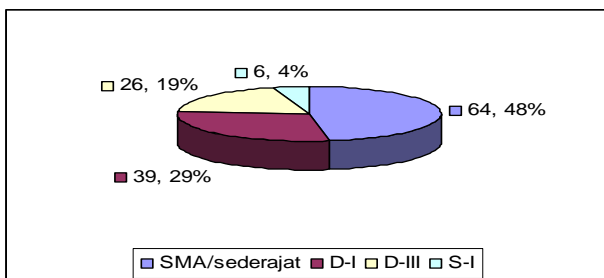


Gambar 3. Distribusi Masa Kerja Responden

Masa kerja responden terbanyak berkisar antara 11 – 15 tahun (29%) dan 6 – 10 tahun (21%)

Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

Distribusi tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada gambar 4:



Gambar 4. Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

Distribusi tingkat pendidikan responden terdiri dari SMA/ sederajat, diploma satu, diploma tiga, dan strata satu. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah tingkat pendidikan SMA/ Sederajat sebesar 48%.

Uji Validitas dan Reliabilitas.

Uji validitas dan reliabilitas alat ukur/instrumen menggunakan komputer dengan teknik *Product Moment* dan *Alpha Cronbach*. Uji validitas variabel gaya kepemimpinan dengan 24 aitem pertanyaan semua aitem dinyatakan valid, masing-masing aitem mempunyai kisaran koefisien korelasi (r) antara 0,482 – 0,736. Variabel situasi kepemimpinan dari 18 aitem semuanya dinyatakan valid, masing-masing aitem mempunyai kisaran koefisien korelasi (r) antara 0,455 – 0,866. Variabel motivasi kerja dari 24 aitem pertanyaan semuanya dinyatakan valid, masing-masing aitem mempunyai kisaran koefisien korelasi (r) antara 0,507 – 0,778. Koefisien reliabilitas (*Alpha Cronbach*) untuk variabel gaya kepemimpinan (\square) = 0,945, variabel situasi kepemimpinan (\square) = 0,939, dan variabel motivasi kerja (\square) = 0,952. Hasil ini menunjukkan bahwa reliabilitas masing-masing variabel cukup tinggi.

Uji Normalitas Data.

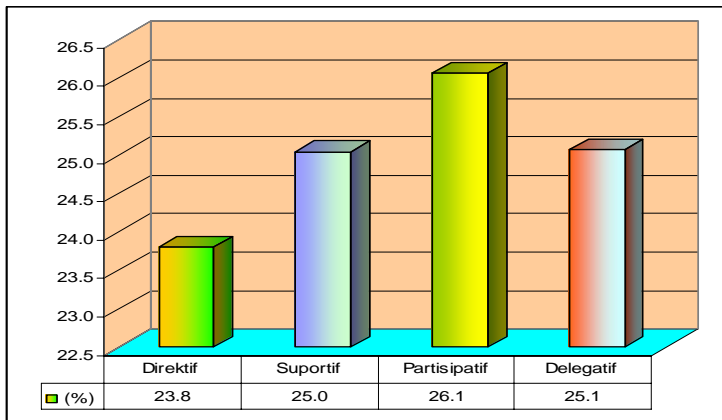
Setelah semua data hasil penelitian terkumpul dan ditabulasi, maka dilakukan uji normalitas data. Uji normalitas data menggunakan komputer dengan tehnik *QQ Plot*. Hasil uji normalitas masing-masing vari-

abel penelitian berdistribusi normal, karena titik-titik atau data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

Deskripsi Tentang Responden.

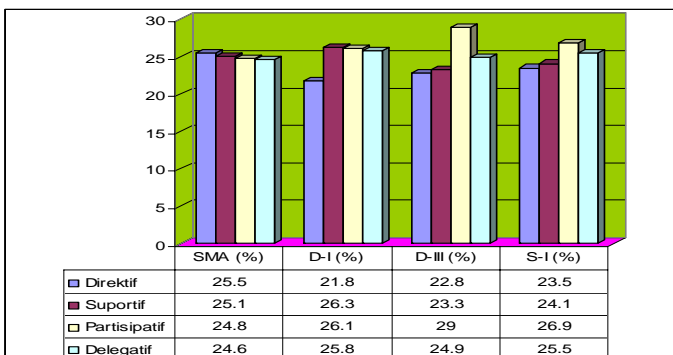
Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas.

Distribusi responden mengenai persepsi gaya kepemimpinan kepala puskesmas, petugas puskesmas memilih gaya kepemimpinan partisipatif dengan persentase 26,07%, seperti tertera pada gambar 5:



Gambar 5. Distribusi Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas

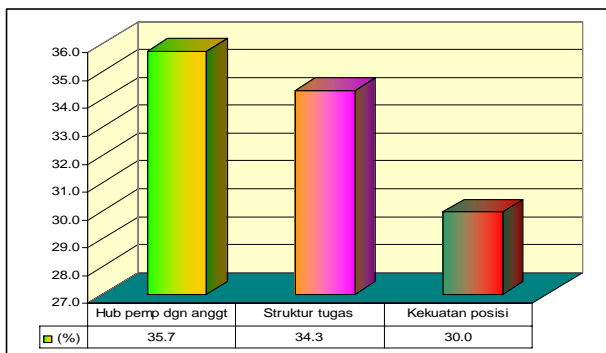
Distribusi responden mengenai persepsi gaya kepemimpinan kepala puskesmas berdasarkan tingkat pendidikan, diperoleh hasil bahwa untuk tingkat pendidikan SMA/ sederajat (25,5%) memilih gaya kepemimpinan direktif, diploma satu (26,3%) memilih gaya kepemimpinan suportif, diploma tiga (29%) memilih gaya kepemimpinan partisipatif, dan strata satu (26,9%) memilih gaya kepemimpinan partisipatif. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar 6:



Gambar 6. Distribusi Gaya Kepemimpinan Menurut Tingkat Pendidikan

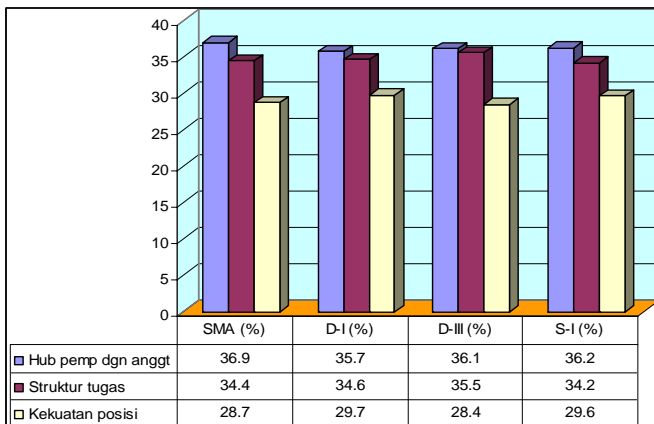
Persepsi Situasi Kepemimpinan Kepala Puskesmas

Distribusi responden mengenai persepsi situasi kepemimpinan kepala puskesmas, petugas puskesmas memilih hubungan antara pemimpin dengan anggota dengan persentase sebesar 35,7%. Untuk lebih jelasnya seperti pada gambar 7:



Gambar 7. Distribusi Persepsi Situasi Kepemimpinan Kepala Puskesmas

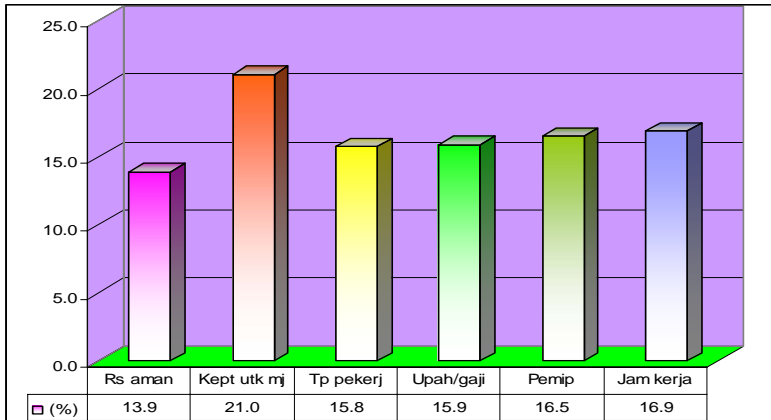
Distribusi responden mengenai persepsi situasi kepemimpinan kepala puskesmas berdasarkan tingkat pendidikan diperoleh hasil bahwa tingkat pendidikan SMA/ sederajat (36,9%), D-I (35,7%), D-III (36,1%), dan S-I (36,2%) petugas puskesmas memilih hubungan pemimpin dengan anggota. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar 8:



Gambar 8. Distribusi Persepsi Situasi Kepemimpinan menurut Tingkat Pendidikan

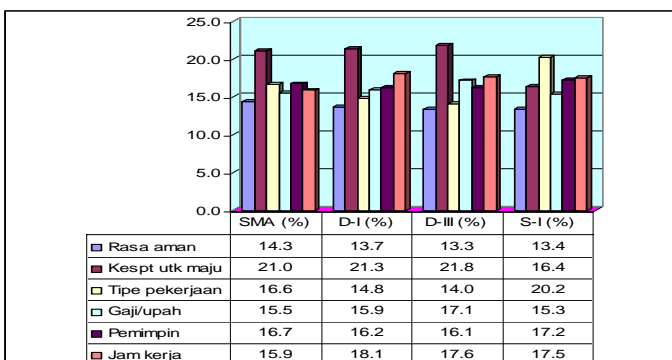
Distribusi Responden menurut Motivasi Kerja.

Distribusi responden mengenai motivasi kerja diperoleh hasil bahwa 21% petugas puskesmas memilih kesempatan untuk maju. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar 9:



Gambar 9. Distribusi Responden mengenai Motivasi Kerja

Distribusi reponden mengenai motivasi kerja berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa petugas puskesmas dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat, D-I, D-III memilih kesempatan untuk maju dengan persentase masing-masing sebesar: 21%, 21,3%, dan 21,8%. Sedangkan tingkat pendidikan S-I memilih tipe pekerjaan sebesar 20,2% seperti terlihat pada gambar 10:



Gambar 10. Distribusi Responden mengenai Motivasi Kerja berdasarkan Tingkat Pendidikan

Hasil Uji Hipotesis. Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen) dilakukan perhitungan melalui komputer dengan menggunakan analisis korelasi Product Moment. Untuk memperkirakan ada tidaknya hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen) digunakan analisis regresi ganda, dengan hasil sebagai berikut:

- a. Hubungan antara gaya kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja. Hasil uji analisis diperoleh nilai koefisien korelasi (r) = 0,469, dan nilai p = 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja.
- b. Hubungan antara situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja. Hasil uji analisis diperoleh nilai koefisien korelasi (r) = 0,445 dan nilai p = 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja.
- c. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas secara bersama-sama terhadap motivasi kerja. Hasil uji hasil analisis diperoleh koefisien korelasi (r) = 0,544 dan nilai p = 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas secara bersama-sama terhadap motivasi kerja. Nilai R square diperoleh hasil sebesar 0,296, ini berarti bahwa kontribusi kedua variabel gaya dan situasi kepemimpinan secara bersama-sama adalah 29,6% dan selebihnya (70,4%) disebabkan faktor lain.

PEMBAHASAN

Hubungan Gaya Kepemimpinan yang Dipersepsikan Petugas Puskesmas dengan Motivasi Kerja.

Hasil uji analisis diperoleh koefisien korelasi (r) = 0,469 dan nilai p = 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang

signifikan antara gaya kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja. Nilai positif menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan kepala puskesmas yang sesuai dengan situasi akan meningkatkan motivasi kerja petugas puskesmas. Hasil ini sesuai dengan penelitian bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja^{5,7}. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan. Hal yang sama sesuai dengan penelitian, bahwa perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kinerja bawahan⁸.

Gaya kepemimpinan kepala puskesmas yang dipersepsikan petugas puskesmas adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Hasil ini sesuai dengan penelitian, bahwa persepsi gaya kepemimpinan yang diterapkan di RSUD Muhammadiyah lebih condong gaya kepemimpinan partisipatif⁹. Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif ini sesuai pula dengan penelitian, bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah sebagai besar menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif¹⁰.

Selama ini kepala puskesmas lebih banyak menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Kepala puskesmas melakukan tugasnya tanpa campur tangan orang lain/bawahan. Semua keputusan yang diambil tidak melibatkan bawahannya. Petugas puskesmas hanya dituntut menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan dan harus diselesaikan tepat pada waktunya. Pekerjaan ini menjadi rutinitas setiap hari dan tidak perlu memerlukan pengawasan dari atasan.

Berdasarkan tingkat pendidikan gaya kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas sesuai dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan, bahwa petugas puskesmas dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat memilih gaya kepemimpinan direktif. Petugas puskesmas dengan tingkat kematangan ini tidak mampu dan tidak mau bertanggung jawab melakukan sesuatu, tidak mempunyai

kompetensi dan kepercayaan diri. Situasi ini kepala puskesmas selaku pemimpin harus mampu memberikan dukungan, dorongan dan menerangkan apa yang harus yang dikerjakan, serta melakukan pengawasan yang ketat, sehingga petugas puskesmas termotivasi untuk melakukan pekerjaannya (direktif)¹¹.

Petugas puskesmas dengan tingkat pendidikan diploma satu memilih gaya kepemimpinan suportif. Petugas puskesmas dengan tingkat kematangan tersebut tidak mampu melakukan pekerjaan tetapi mau, dan yakin untuk melakukan pekerjaan tersebut. Situasi seperti ini kepala puskesmas harus lebih memberikan perintah, tugas, pengawasan yang ketat, lebih banyak mengarahkan, memberi kesempatan penjelasan dan melakukan komunikasi dua arah (suportif)¹¹.

Petugas puskesmas dengan tingkat pendidikan diploma tiga dan strata satu memilih gaya kepemimpinan partisipatif. Petugas puskesmas dengan tingkat kematangan ini, mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan tetapi tidak mau/tidak mantap untuk melakukan sesuai keinginan pemimpin. Situasi ini kepala puskesmas harus meningkatkan hubungan dengan memberikan sedikit tugas, seorang pemimpin harus saling berbagi dalam pengambilan keputusan dengan bawahan, dan pengambilan keputusan dimana peran utama pemimpin harus dikomunikasikan dan difasilitasi (partisipatif)¹¹.

Gambaran penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya pada kenyataannya selalu terjadi perbedaan dengan gaya kepemimpinan yang dipersepsikan oleh bawahan. Hal ini dapat disebabkan pelaku persepsi, target persepsi, dan situasi persepsi^{12,13}. Selain itu ada beberapa kesalahan persepsi yang sering terjadi dalam mempersepsikan orang lain, yaitu; persepsi selektif, proyektif, terotipe, efek halo, dan efek kontras^{12,13,14}.

Hubungan situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja.

Hasil uji analisis korelasi diperoleh nilai koefisien korelasi (r) = 0,445, nilai p = 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja. Nilai positif menunjukkan bahwa semakin baik (tinggi) situasi kepemimpinan, semakin baik (tinggi) motivasi kerja petugas puskesmas. Dengan kata lain bahwa situasi kepemimpinan kepala puskesmas merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja petugas puskesmas. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian, bahwa ada hubungan yang signifikan antara situasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja¹⁰. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja yang diperoleh seseorang di dalam bekerja. Untuk mengungkap motivasi kerja digunakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Situasi kepemimpinan kepala puskesmas yang dipersepsikan petugas puskesmas, diperoleh hasil bahwa, petugas puskesmas memilih hubungan pemimpin dengan anggota, bila dibandingkan dengan struktur tugas dan kekuatan posisi. Hal ini menunjukkan, bahwa petugas puskesmas akan termotivasi untuk bekerja bila terjalin hubungan yang baik dengan kepala puskesmas. Hubungan tersebut akan memberikan tingkat kepercayaan yang tinggi dan kepatuhan petugas puskesmas terhadap kepala puskesmas. Hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam organisasi dapat diterima dengan baik oleh bawahan/anggota, sehingga apapun tugas yang diberikan dengan senang hati bawahan tersebut untuk melakukannya. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa situasi yang menyenangkan bagi pemimpin ditandai dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan, terjalin hubungan yang serasi antara dua belah pihak, pemimpin diterima oleh bawahan, terbina suasana persahabatan, tugas-tugas tersusun dengan baik, dan tiap-tiap orang mempunyai memiliki perincian tugas dengan jelas¹⁵. Sehubungan dengan tingkat kepercayaan pada pemimpin dan kepatuhan petugas

puskesmas dikatakan bahwa, pekerjaan dengan melibatkan bawahan berperan lebih baik dalam ruang gerak negosiasi akan membuat hubungan lebih baik antara kepuasan kerja dan kinerja¹⁶.

Pelaksanaan tugas di puskesmas selama ini berdasarkan atas tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang telah ditentukan pada masing-masing petugas. Adanya tupoksi tersebut menyebabkan petugas puskesmas bekerja sesuai tupoksi, sehingga dengan sendirinya muncul kegiatan yang sama setiap hari (rutinitas). Karena pekerjaan tersebut rutin dilakukan sehingga petugas bekerja tanpa ketergantungan pemimpin. Adanya tupoksi pekerjaan pegawai menjadi terstruktur dengan jelas apa yang harus dilakukan. Namun pelaksanaannya tidak lepas dari pengawasan dan kontrol dari pimpinan. Bila sewaktu-waktu petugas dihadapkan pada kerjaan yang baru (belum pernah dilakukan) petugas dengan cepat mengkonsultasikan kepada pemimpinnya.

Keterbatasan petugas di puskesmas adalah merupakan kendala yang dapat menghambat pelaksanaan tugas di puskesmas. Banyak petugas puskesmas merangkap tugas atau kegiatan, sehingga menambah beban kerja bagi petugas puskesmas. Tambahan beban kerja tersebut sangat dirasakan dan mempengaruhi kinerja dari petugas puskesmas. Meskipun pekerjaan telah terstruktur dengan jelas, tetapi karena banyaknya beban kerja yang harus diselesaikan, mengakibatkan petugas tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal ini sesuai pendapat, bahwa, aktifitas kerja yang lebih terstruktur akan meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya ketidakjelasan pekerjaan akan mempengaruhi tingkat kepuasan¹⁷.

Sehubungan dengan kekuatan posisi, kepala puskesmas Kota Bau-Bau tidak mempunyai kekuatan atau kekuasaan penuh untuk menilai kinerja petugas puskesmas. Seorang pemimpin diangkat karena adanya kekuatan posisi di atasnya untuk melakukan hal tersebut. Seharusnya seseorang yang telah menjabat sebagai pemimpin otomatis kewenangan dan tanggung jawab pemimpin tersebut harus diberikan sepenuhnya, sehingga kepala puskesmas mempunyai kekuatan dan kewenangan untuk diterapkan kepada bawahannya,

baik itu tentang disiplin, malas, tidak bekerja dengan baik dan sebagainya. Hal ini tidak sesuai dengan surat keputusan tentang kebijakan dasar pusat kesehatan masyarakat, bahwa kepala puskesmas adalah penanggung jawab pembangunan kesehatan ditingkat kecamatan. Karena besarnya tanggung jawab kepala puskesmas, maka jabatan kepala puskesmas setingkat dengan eselon III-B².

Seseorang mempunyai kekuasaan atau kekuatan dalam organisasi bila seseorang tersebut mempunyai kekuatan/ kekuasaan sebagai pemimpin. Kekuatan posisi tersebut merupakan faktor penting dalam menggerakkan, memberikan perintah, ganjaran bagi yang melanggar, mengangkat dan memberhentikan bawahan dari pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat, bahwa kekuatan posisi adalah merupakan derajat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempekerjakan/ mengangkat, memecat, mempromosikan, dan menaikkan gaji bawahan/anggota¹³. Selain itu keefektifitas perilaku kepemimpinan tergantung pada situasi tempat dimana pemimpin itu berada, dan kepribadian pemimpin itu sendiri dalam suatu organisasi¹⁸.

Hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi merupakan faktor situasional utama dalam mengefektifkan kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan pendapat, bahwa, makin baik hubungan antara pimpinan—anggota, makin terstruktur pekerjaan, dan makin kuat kekuatan posisi, akan makin besar pula kontrol atau pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin¹⁸. Pendapat lain bahwa makin baik hubungan antara pemimpin dengan bawahan, maka tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin akan lebih baik¹⁹.

Sehubungan struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin akan dijalankan dengan baik dan penuh tanggung jawab oleh bawahan bila tugas tersebut terstruktur dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat, bahwa tugas akan terlaksana dengan baik bila prosedur penugasan pekerjaan itu ditetapkan dengan jelas atau terstruktur¹³.

Hubungan antara gaya dan situasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Hasil uji analisis korelasi diperoleh nilai koefisien korelasi (r) = 0,544, dan nilai p = 0,000 ($<$ 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang berarti antara gaya dan situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas secara bersama-sama dengan motivasi kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian, bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya dan situasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja¹⁰.

Nilai positif menunjukkan bahwa penerapan gaya dan situasi kepemimpinan kepala puskesmas yang sesuai dengan situasi bawahan, maka akan meningkatkan motivasi kerja petugas puskesmas. Nilai R square = 0,296, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan secara bersama-sama sebesar 29,6%, selebihnya atau 70,4% disebabkan oleh faktor lain. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa gaya dan situasi kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat, bahwa gaya kepemimpinan, sikap individu dan situasi kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja²⁰. Pendapat lain dikatakan bahwa ada beberapa usaha yang dapat membangkitkan motivasi kerja, antara lain; keuntungan tambahan, pelatihan human relation, komunikasi dua arah, partisipatif kerja, konseling karyawan, dan pelatihan sensitifitas²¹.

Mengenai motivasi kerja, petugas puskesmas lebih memilih kesempatan untuk maju dibandingkan pada upah/gaji. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian, bahwa pemimpin adalah merupakan faktor sangat berpengaruh besar terhadap motivasi kerja⁵. Penelitian lain membuktikan bahwa faktor upah dan kebijakan administrasi merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Bila faktor hygiene seseorang tidak terpenuhi maka motivasi kerja juga terpengaruh (menurun)²². Berdasarkan tingkat pendidikan diperoleh hasil bahwa petugas puskesmas dengan tingkat

pendidikan SMA/ sederajat, diploma satu, dan diploma tiga memilih kesempatan untuk maju. Hal ini disebabkan karena petugas puskesmas mempunyai motivasi tinggi untuk melanjutkan pendidikan, upaya tersebut mendapat dukungan, baik kepala puskesmas maupun kepala dinas kesehatan Kota Bau-Bau untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan adanya kesempatan tersebut petugas puskesmas berupaya untuk selalu memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas di puskesmas. Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan tersebut tentunya disesuaikan dengan ketentuan dan aturan yang sudah ada. Sedangkan petugas puskesmas dengan tingkat pendidikan strata satu lebih memilih tipe pekerjaan. Hal ini disebabkan karena petugas puskesmas dengan tingkat pendidikan strata satu tersebut memiliki kemampuan yang lebih sehingga mereka selalu tertantang untuk menerapkan kemampuan yang dimiliki dengan mengembangkan ide-ide untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kesimpulan

Hipotesis penelitian ini tidak didukung karena secara statistik ada hubungan yang bermakna antara gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan yang dipersepsikan petugas puskesmas dengan motivasi kerja, namun secara praktis hubungan tersebut tidak bermakna.

Saran

Bagi Dinas Kesehatan, disarankan agar dilakukan pelatihan kepemimpinan kepala puskesmas kemudian ditempatkan di puskesmas dimana motivasi kerja puskesmas rendah. Bagi Puskesmas, disarankan agar kepala puskesmas dalam menjalankan organisasi puskesmas selalu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi bawahan. Bagi peneliti selanjutnya, bila melakukan penelitian yang sama diharapkan menggunakan alat ukur yang valid, konsisten, sumber

data yang berbeda antara prediktor dan kriterior, pengolahan data yang tepat, dan mengendalikan faktor pengganggu.

Daftar Pustaka

1. Dinkes Kota Bau-Bau. (2005) Data Kepegawaian Dinkes Kota Bau-Bau.
2. Depkes, R.I. (2004) Keputusan Menkes RI. Nomor 128/MENKES/SK/III/2004, Tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat. Depkes RI. Jakarta.
3. Dinkes Kota Bau-Bau. (2004) Profil Kesehatan Kota Bau-Bau. Bau-Bau.
4. Sugiyono. (2003) Metode Penelitian Administrasi. Alfabeta. Bandung.
5. Sirait, E.S. (2000) Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan di RSUD Porsea. Tesis. Universitas Gadjah Mada.
6. Sugiyono. (2005) Statistik untuk Penelitian. Alfabeta. Bandung.
7. Widodo, F. (1996) Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan di RSUD Muhammadiyah Gombong – Kebumen. Tesis. Universitas Gadjah Mada.
8. Atmaja, S.M. & Sanusi, R. (1999) Hubungan antara ciri-ciri organisasi, ciri-ciri tugas, ciri-ciri bawahan, dan perilaku pemimpin dengan kinerja petugas KIA Puskesmas induk di Kabupaten Klaten. *The Indonesian Journal for Health Service Management*, 02 (03), pp. 225-229.
9. Hartawan, A. (2001) Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Situasi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Tengah. Tesis, Universitas Gadjah Mada.

10. Aini, Q., Meiyanto, S. & Meiliana, A. (2004) Hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *The Indonesian Journal for Health Service Management*, 07 (04) Desember, pp. 225-229.
11. Hersey, P & Blanchard, M. (1993) *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Sixth Editions. Prentice-Hall International, Inc.
12. Robbins, S. P. (2003a) *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Edisi Indonesia. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
13. Muchlas, M. (2005) *Perilaku Organisasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
14. Thoha, M. (2004b) *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
15. Sutarto. (2001) *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gadjah Mada University Pres. Yogyakarta.
16. Fernandez, C.F. & Vecchio, R.P. (1997) *Situastional Leadership Theory Revisited : A Test Of An Across-Job Perspective*. *Leadership Quarterly*, 8 (1), pp. 67-84.
17. Finlay, W., Martin, J.K., Roman, P.M., & Blum, T.C. (1995) *Organizational Structure and Job Satisfaction : Do Bureaucratic Organizations Prodece More Satisfied Employees*. *Journal of Administration and Society*, 27 (3), pp. 427-450.
18. Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Book Company.
19. Robbins, S. P. (2003b) *Perilaku Organisasi*. Jilid II. Edisi Indonesia. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
20. Danim, S. (2004) *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta. Jakarta.

21. Handoko, T., Susanto, A.B., Prama, G., Hardjana, A., Lako, A. & Sangkala. (2004) *Strategis Organisasi*. Edisi I. Amara Books. Jogyakarta.