

**KEPEMIMPINAN KEPALA PUSKESMAS  
UNTUK MENINGKATKAN KEPUASAN  
KERJA BAWAHAN**

(Suatu Studi di Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah  
Kabupaten Banyuwangi)

**S K R I P S I**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember



Asal:	Hal. h	Klass
		658.3
Terima Tgl :	05 MAR 2002	WIB
No. Induk :	0502	k
KLASIR / PENYALIN :		

Oleh :

***Febi Nugroho Wibisono***

NIM : 97-1062

**Pembimbing**

- I. Drs. RK. Widjadi, SU
- II. Drs. H. Budiyo, MSi.

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**2002**

**PENGESAHAN**

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

P a d a

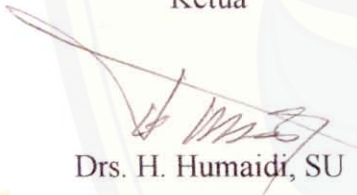
Hari : S e n i n

Tanggal : 25 Februari 2002

Jam : 08.00 - Selesai

Tim Penguji

Ketua

  
Drs. H. Humaidi, SU

Sekretaris

  
Drs. R.K. Widjadi, SU

Anggota


Drs. H. Soenarjo Danuwasito

Mengetahui

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

  
Drs. H.M. Toerki  
NIP. 130 524 832



## MOTTO

1. Hai orang-orang beriman, minta tolonglah kamu dengan sabar dan sembahyang. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang sabar. (QS. Al-Baqarah:153)
2. Hai orang-orang beriman, janganlah kamu khianat terhadap Allah dan Rasul dan jangan pula khianat terhadap barang-barang yang diamanatkan kepadamu, sedang kamu mengetahui.  
(QS. Al-Anfal: 27)
3. Tak sempurna iman seseorang yang tak memegang amanat. (HR. Ibnu Umar)

## PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang tiada terhingga, kupersembahkan skripsi ini teruntuk:

1. Ibunda Sutiyahtercinta, yang dengan penuh kesabaran, kasih sayang, dan pengorbanan yang demikian besar dan penuh keikhlasan demi kesuksesan Ananda, kepadamu jua kupersembahkan segala suksesku. Dikaulah pahlawanku, Bunda. Semoga rahmat, taufik, dan hidayah-Nya senantiasa terlimpah padamu.
2. Ayahanda Drs. Sugiharno terkasih, yang telah banyak memberikan petunjuk, saran, nasehat, serta perenungan yang mendalam bagi jalan hidup Ananda. Semoga Ayahanda turut berbangga dengan kesuksesan Ananda.
3. Adinda Shinta Wijayanti tersayang, yang telah ikut berkorban demi suksesanku. Semoga kelak dikau dapat mengikuti suksesanku.
4. Almamaterku. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat adanya.

## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga tugas penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah dalam rangka memenuhi dan melengkapi salah satu syarat guna mendapatkan gelar sarjana strata satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Berbagai dukungan dan bantuan dari banyak pihak sangat berharga dan berarti dalam penyusunan skripsi ini. Untuk itu penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Ibunda Sutiyah, Ayahanda Drs. Sugiharno, dan Adinda Shinta Wijayanti yang senantiasa mengiringi langkah penulis dengan taburan doa, perhatian, pengertian, dan kasih sayang tiada terhingga.
2. Bapak Drs. H. Moch. Toerki selaku Dekan FISIP Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Mud'har Syarifudin, MSi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi.
4. Bapak Drs. H. Budiyo, MSi selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
5. Bapak Drs. R.K Widjadi, SU selaku Dosen Pembimbing I yang telah begitu sabar dan pengertian memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Drs. H. Budiyo, MSi selaku Dosen Pembimbing II yang telah begitu perhatian memberikan petunjuk, bimbingan dan dorongan yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak Drs. Sutomo, MSi selaku Dosen Wali.
8. Ibu Dr. Titah Palupi selaku Kepala Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi beserta seluruh pegawai yang telah memberikan bantuan hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
9. Bapak Drs. Dedi Suharto selaku pembimbing spiritual penulis yang telah banyak memberikan doa dan dukungan moril kepada penulis.

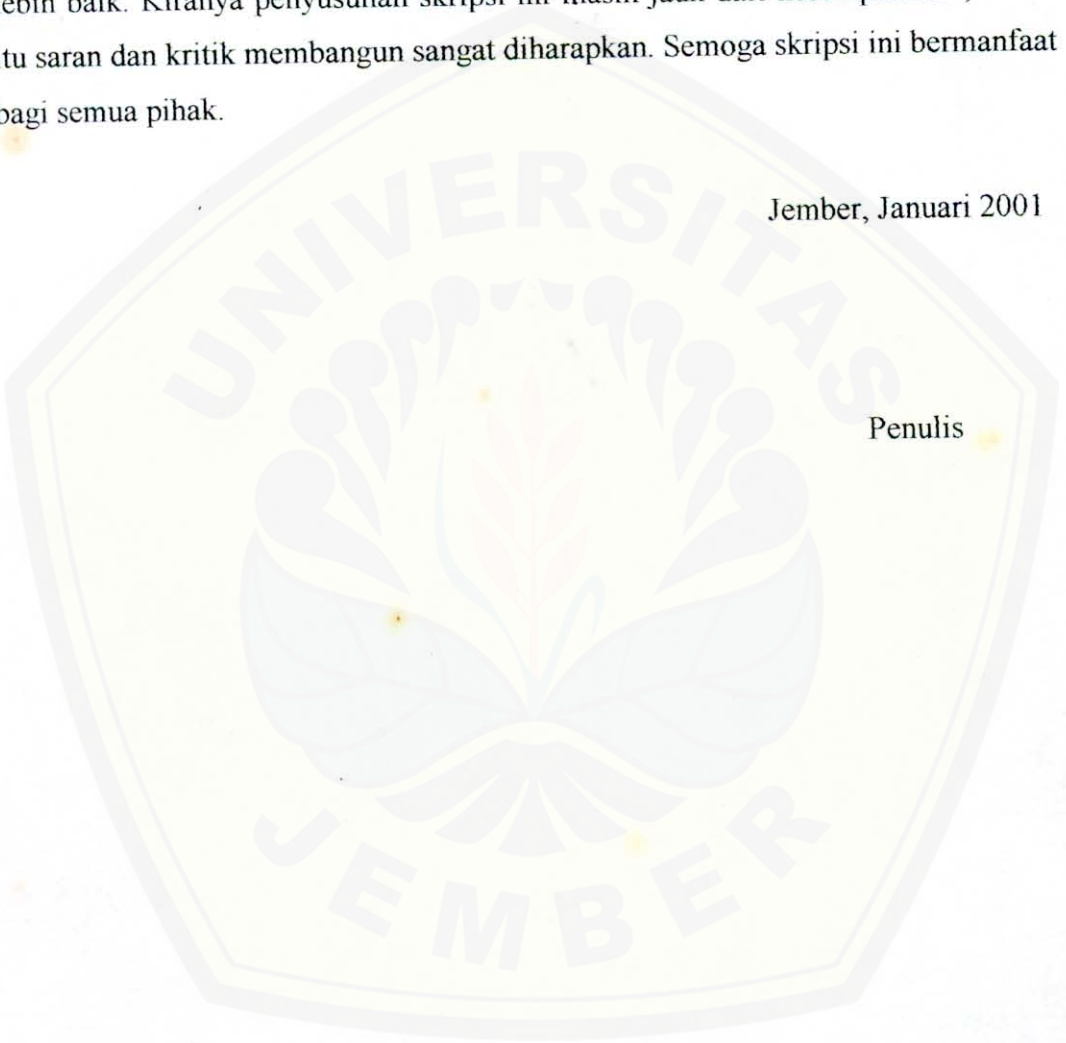
10. Teman-temanku di AN '97 tanpa terkécuali, Viva AN '97.

11. Bapak/Ibu Dosen beserta segenap Civitas Akademika di lingkungan FISIP Universitas Jember.

Semoga Allah SWT membalas budi baik tersebut dengan balasan yang lebih baik. Kiranya penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu saran dan kritik membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, Januari 2001

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	
<b>DAFTAR ISI</b> .....	
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	
1.2 Perumusan Masalah.....	
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	
1.4 Kerangka Teori.....	
1.4.1 Konsep Perilaku Pemimpin.....	
1.4.1.1 Perilaku Mengarahkan/Tugas.....	
1.4.1.2 Perilaku Mendukung/Hubungan .....	
1.4.2 Konsep Kepuasan Kerja Bawahan .....	
1.4.2.1 Disiplin Kerja .....	
1.4.2.2 Moral Kerja .....	
1.5 Hipotesis.....	
1.6 Definisi Operasional.....	
1.6.1 Independen Variabel/Variabel Pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin Kepala Puskesmas .....	
1.6.1.1 Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1).....	
1.6.1.2 Perilaku Mendukung/Hubungan (X2).....	

1.6.2 Dependen Variabel/Variabel Terpengaruh (Y) yaitu  
Kepuasan Kerja Bawahan .....

1.6.2.1 Disiplin Kerja .....

1.6.2.2 Moral Kerja .....

1.7 Metode Penelitian.....

1.7.1 Penentuan Populasi .....

1.7.2 Metode Penentuan Sampel.....

1.7.3 Metode Pengumpulan Data.....

1.7.3.1 Teknik Observasi.....

1.7.3.2 Teknik Dokumentasi .....

1.7.3.3 Teknik Interview .....

1.7.3.4 Teknik Kuisisioner.....

1.7.4 Metode Analisa Data .....

**II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN**

2.1 Pengantar .....

2.2 Keadaan Geografis .....

2.3 Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi .....

2.4 Struktur Organisasi.....

2.4.1 Susunan Organisasi .....

2.4.2 Susunan Tugas.....

2.5 Keadaan dan Komposisi Pegawai .....

2.6 Tata Kerja.....

**III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN**

3.1 Pengantar.....

3.2 Variabel X (Perilaku Pemimpin) .....

3.2.1 Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1).....

3.2.1 Perilaku Mendukung /Hubungan (X2).....

3.3 Variabel Y (Kepuasan Kerja Bawahan) .....

3.3.1 Disiplin Kerja (Y1) .....

3.3.2 Moral Kerja (Y2) .....



**IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

- 4.1 Pengantar.....
- 4.2 Penentuan Nilai Rank.....
  - 4.2.1 Variabel Pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin.....
  - 4.2.2 Variabel Terpengaruh (Y) yaitu  
Kepuasan Kerja Bawahan .....
- 4.3 Penentuan Korelasi .....

  - 4.3.1 Perhitungan Antara Variabel Pengaruh (X) yaitu  
Perilaku Pemimpin dan Variabel Terpengaruh (Y)  
yaitu Kepuasan Kerja Bawahan.....
  - 4.3.2 Menentukan  $T_x$  dan  $T_y$ .....
  - 4.3.3 Menentukan Nilai  $X^2$  dan  $Y^2$ .....
  - 4.3.4 Menentukan Koefisien Korelasi ( $r_s$ ) Variabel X dan  
Variabel Y.....
  - 4.3.5 Pengujian Tingkat Signifikan.....

- 4.4 Interpretasi Data Tentang Perilaku Pemimpin Dengan  
Kepuasan Kerja Bawahan .....

**V. PENUTUP**

- 5.1 Kesimpulan .....
- 5.2 Saran .....

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

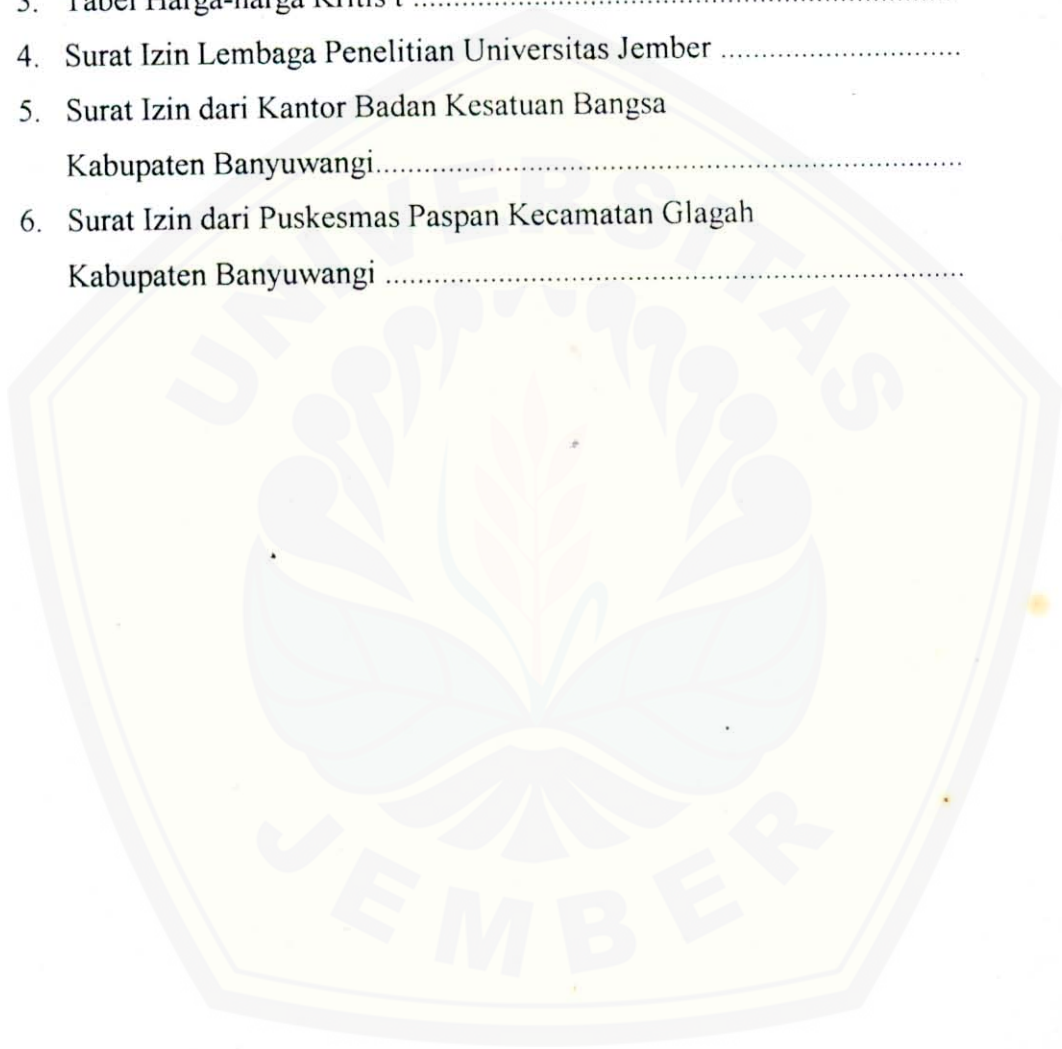
## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Target dan Realisasi Program Kerja Puskesmas Paspan Periode Juli 2000 sd. Juni 2001.....	
2. Daftar Kegiatan Rapat di Puskesmas Paspan Periode Juli 2000 sd. Juni 2001.....	
3. Daftar Absensi (Kategori Absen Tanpa Alasan) Pegawai Puskesmas Paspan Periode Juli 2000 sd. Juni 2001.....	
4. Data Pegawai Puskesmas Paspan Berdasarkan Jenis Golongan Per Oktober Tahun 2001.....	
5. Data Pegawai Puskesmas Paspan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	
6. Data Pegawai Puskesmas Paspan Berdasarkan Masa Kerja Per Oktober Tahun 2001.....	
7. Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1).....	
8. Frekuensi Kategori Jawaban Terhadap Indikator Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1).....	
9. Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Perilaku Mendukung/Hubungan (X2).....	
10. Frekuensi Kategori Jawaban Terhadap Indikator Perilaku Mendukung/Hubungan (X2).....	
11. Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Perilaku Pemimpin (X).....	
12. Frekuensi Kategori Jawaban Terhadap Variabel Perilaku Pemimpin (X).....	
13. Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin Kerja (Y1).....	
14. Frekuensi Kategori Jawaban Terhadap Indikator Disiplin Kerja (Y1).....	

15. Tabel Data Jawaban Responden Terhadap Indikator  
Moral Kerja (Y2).....
16. Frekuensi Kategori Jawaban Terhadap Indikator  
Moral Kerja (Y2).....
17. Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel  
Kepuasan Kerja Bawahan (Y).....
18. Frekuensi Kategori Jawaban Terhadap Variabel  
Kepuasan Kerja Bawahan (Y).....
19. Data Penentuan Nilai Rank dari Variabel  
Perilaku Pemimpin (X).....
20. Data Penentuan Nilai Rank dari Variabel  
Kepuasan Kerja Bawahan (Y).....
21. Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Antara Variabel X  
dan Variabel Y.....
22. Tabel Nilai X.....
23. Tabel Nilai Y:.....
24. Tabel Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel  
Perilaku Pemimpin (X).....
25. Tabel Prosentase Jawaban Responden Terhadap Variabel  
Kepuasan Kerja Bawahan (Y).....

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Daftar Kuisisioner.....	
2. Tabel Harga-harga Kritis rs Koefisien Korelasi Rank Spearman.....	
3. Tabel Harga-harga Kritis t .....	
4. Surat Izin Lembaga Penelitian Universitas Jember .....	
5. Surat Izin dari Kantor Badan Kesatuan Bangsa Kabupaten Banyuwangi.....	
6. Surat Izin dari Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi .....	





## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai makhluk sosial, manusia pada dasarnya tidak bisa memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain. Untuk mencapai kebutuhannya tersebut manusia adakalanya hidup membentuk kelompok-kelompok tertentu. Pola hidup berkelompok ini tercermin pada organisasi-organisasi yang dibentuk oleh manusia itu.

Dalam organisasi tersebut mencakup adanya persamaan kepentingan bersama, sehingga akan menimbulkan hubungan kerja di antara anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan pengertian organisasi seperti yang diungkapkan oleh Handyningrat (1982:42) sebagai berikut:

Organisasi adalah sarana atau alat untuk mencapai tujuan, oleh karena itu dikatakan bahwa organisasi adalah wadah kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usaha untuk mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan tersebut setiap orang harus jelas tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya, hubungan dengan tata kerjanya.

Sehubungan dengan pengertian di atas maka Barnard (1983:124) berpendapat bahwa, "Suatu organisasi adalah sebagai suatu sistem dari aktifitas-aktifitas orang-orang yang terkoordinasikan secara sadar atas kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih".

Dari kedua pendapat di atas dapat diketahui bahwa setiap bentuk organisasi terdiri dari unsur-unsur pokok meliputi:

1. Wadah atau tempat kerjasama
2. Adanya kerjasama dalam menjalankan tugas yang didasarkan pada wewenang dan tanggungjawab
3. Adanya kejelasan tugas dan wewenang anggotanya
4. Adanya tujuan yang jelas

Dengan demikian dalam suatu organisasi selalu terdapat kerjasama dalam melakukan aktifitas-aktifitas organisasi yang didasarkan pada kejelasan tugas dan kewenangan serta tanggungjawab dari masing-masing anggota guna tercapainya

tujuan organisasi. Untuk menyelenggarakan kerjasama tersebut diperlukan administrasi, sebagaimana dikemukakan oleh Gie (dalam Syafei dkk, 1997:14) berikut ini, "Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu." Jadi administrasi diperlukan agar semua kegiatan penataan yang terdapat dalam organisasi itu dapat berjalan dengan lancar sehingga mempermudah terselenggaranya pekerjaan dalam organisasi tersebut.

Puskesmas Paspan yang berada di Kecamatan Glagah, Kabupaten Banyuwangi, merupakan suatu organisasi yang mempunyai unsur-unsur di antaranya adalah orang-orang yang bekerjasama, adanya kejelasan tugas dan wewenang serta tanggungjawab yang diwujudkan dalam suatu tata kerja organisasi dan tujuan yang sesuai dengan tujuan negara melalui pelaksanaan tugas pokoknya yaitu melaksanakan pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat di wilayah kerjanya.

Adapun pengertian Puskesmas menurut Azwar (1996:117) sebagai berikut:

Puskesmas ialah suatu unit pelaksana fungsional yang berfungsi sebagai pusat pembangunan kesehatan, pusat pembinaan peran serta masyarakat dalam bidang kesehatan, serta pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama yang menyelenggarakan kegiatannya secara menyeluruh, terpadu, dan berkesinambungan pada suatu masyarakat yang bertempat di wilayah tertentu.

Berkaitan dengan pengertian di atas maka fungsi Puskesmas dalam Pedoman Kerja Puskesmas (1990:B-2) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pusat pembangunan kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya
2. Membina peran serta masyarakat di wilayah kerjanya
3. Memberikan pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat di wilayah kerjanya.

Dengan fungsi seperti tersebut di atas maka diperlukan adanya suatu aparat baik yang menjadi pimpinan ataupun sebagai bawahan yang memahami akan peran serta kedudukannya di dalam organisasi tersebut. Pelaksanaan fungsi tersebut di atas dijabarkan lebih lanjut dalam program kerja Puskesmas.

Untuk lebih jelasnya tentang program kerja Puskesmas Paspan, disajikan dalam bentuk tabel berikut ini:

**TABEL 1**  
**Target dan Realisasi Program Kerja Puskesmas Paspan**  
**Periode Juli 2000 sd. Juni 2001**

No.	Unit Kerja	Program Kerja	Target (%)	Realisasi (%)	Rata-rata (%)
1.	KIA (Kesejahteraan Ibu & Anak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemeliharaan Ibu Hamil</li> <li>- Deteksi Risiko Tinggi Ibu Hamil</li> <li>- Pertolongan Persalinan</li> <li>- Pelayanan Bayi dan Anak Pra Sekolah</li> <li>- Keluarga Berencana</li> </ul>	100	75	
2.	Gizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelayanan Gizi</li> <li>- Pembinaan dan Pengembangan Usaha Perbaikan Gizi Keluarga</li> </ul>	100	80	
3.	PHN (Publik Health Nursing) (Perawatan Kesehatan Masyarakat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perawatan kesehatan masyarakat</li> <li>- Pembinaan keluarga dan kelompok khusus</li> <li>- Penanganan perawatan tindak lanjut penderita penyakit menular</li> </ul>	100	85	
4.	PKM (Penyuluhan Kesehatan Masyarakat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyuluhan Kesehatan</li> <li>- Posyandu Mandiri</li> </ul>	100	75	
5.	P2M (Penanganan Penyakit Menular) dan Imunisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyakit Malaria</li> <li>- Penyakit Diare</li> <li>- Penyakit ISPA (Infeksi Saluran Pernafasan)</li> </ul>	100	80	77,85

		Akut) - Penyakit TB Paru - Imunisasi DPT - Imunisasi Polio - Imunisasi HB - TT 1 - TT 2		
6.	PKL (Penyuluhan Kesehatan Lingkungan)	- Penyuluhan tentang Kesehatan Lingkungan - Pemeriksaan Rumah Penduduk - Pendataan Rumah Sehat	100	70
7.	Kesehatan Gigi & Mulut	- Bimbingan kesehatan gigi dan mulut di sekolah (UKGS) - Bimbingan kesehatan gigi dan mulut di masyarakat (UKGMD)	100	80

Sumber: Data Sekunder

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa realisasi program kerja Puskesmas Paspan dapat dikategorikan baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah rata-rata realisasi program kerja yaitu 77,85 %, namun ini masih perlu ditingkatkan lagi hingga mencapai target optimal yaitu 100 %.

Agar pelaksanaan kegiatan organisasi secara menyeluruh dapat diarahkan dengan ketentuan untuk mencapai tujuan organisasi maka di dalam organisasi itu harus terdapat moral yang tinggi, orang-orangnya dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja yang merupakan kebanggaan bagi seluruh organisasi.



Jadi pada hakekatnya dalam pelaksanaan tugas guna pencapaian tujuan organisasi bukan hanya barang dan jasa yang diperoleh. Di sisi lain kita dapat melihat bahwa dalam pelaksanaan tugas tersebut akan menimbulkan rasa puas atau tidak puas di antara para bawahan. Secara tidak langsung kepuasan kerja sebagai kriteria individu dalam efektifitas organisasi merupakan hal yang sangat diharapkan, karena dengan adanya kepuasan maka para bawahan akan bekerja sebaik-baiknya, dalam arti bawahan akan bekerja sesuai dengan yang diharapkan.

Ada beberapa pendapat mengenai kepuasan kerja, di antaranya pendapat Porter yang dikutip oleh Wexly (1988:130) bahwa, "Kepuasan kerja merupakan selisih banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada". Kepuasan kerja ini sangat penting demi tercapainya tujuan organisasi, karena itu kepuasan kerja ini perlu mendapatkan perhatian serius.

Yang berkompeten dalam hal memperhatikan kepuasan kerja bawahan ini adalah pemimpin organisasi yang bersangkutan. Jadi pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Thoah (1983:34) berikut ini, "Bahwa organisasi itu akan berhasil bahkan gagal sebagian besar sangat tergantung atau ditentukan oleh pemimpin, dan pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan". Demikian juga yang diungkapkan oleh Siagian (1990:34) bahwa, "Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan di antaranya tergantung dengan cara-cara pimpinan yang dipraktekkan oleh atasannya". Dari beberapa pendapat tersebut maka jelaslah bahwa kedudukan pemimpin sangat penting dalam suatu organisasi, karena tanpa adanya pemimpin maka akan terjadi berbagai macam penyimpangan dan kekacauan sehingga organisasi tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya.

Mengenai pengertian kepemimpinan (*leadership*), masing-masing pakar mempunyai pendapat yang berlainan. Salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1988:12) yang mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai berikut:

Keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, setingkat ataupun lebih rendah daripadanya dalam berpikir dan

bertindak agar perilaku yang semula individualistik dan egosentrik berubah menjadi organisasional.

Adapun Terry (dalam Hersey dan Blanchard, 1992:98), mengemukakan pendapatnya mengenai kepemimpinan sebagai berikut, "Kepemimpinan adalah suatu aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela"

Berdasar pada definisi di atas maka seorang pemimpin diharapkan dapat berperilaku sebaik-baiknya. Dalam kegiatan organisasi sikap pemimpin mempunyai kedudukan penting sebab perubahan perilaku bawahan sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin. Dengan adanya kondisi yang demikian itulah perilaku seorang pemimpin yang tepat akan memberikan dorongan bagi timbulnya kesediaan pegawai untuk berperilaku dan berbuat sesuai yang diharapkan antar hubungan perilaku dengan tujuan organisasi.

Studi tentang pemimpin merupakan studi yang menyangkut aspek pemimpin dalam organisasi atau kelompok tertentu. Perilaku tersebut ditampilkan sebagai perilaku atau perbuatan yang ditunjukkan ke arah lingkungan kerja, baik terhadap tugas pekerjaan, kebijaksanaan dan prosedur serta hubungan antar manusia yang pada akhirnya dapat terselesaikan dengan baik. Cribbin (1985:22) mengatakan bahwa, "Perilaku kepemimpinan adalah keseluruhan dari sikap dan tabiat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak tanduknya sebagai anggota suatu organisasi."

Dengan demikian seorang Kepala Puskesmas bukan hanya memberitahu bawahan atau menyampaikan sesuatu hal, melainkan juga harus mewujudkan apa yang disampaikan kepada bawahan dalam sikap dan perilakunya sendiri. Di sini seorang pemimpin tidak hanya mengarahkan dan memberi dukungan tetapi juga menjalankan apa yang telah disampaikan, menanyakan kesulitan-kesulitan yang dialami anggota pada waktu melaksanakan tugas, selain itu pemimpin ikut memecahkan masalah yang dihadapi bawahan, serta mengajak bawahan untuk ikut hadir dalam pertemuan atau dalam pembuatan rencana keputusan yang akan diambil.

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin tercermin dalam tugas-tugas

dan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahannya. Sedangkan dukungan pemimpin nampak dalam komunikasi yang harmonis antara pemimpin dengan bawahannya. Pola hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat diketahui dari daftar kegiatan rapat di Puskesmas Paspan yang disajikan pada tabel berikut ini:

**TABEL 2**  
**Daftar Kegiatan Rapat Di Puskesmas Paspan**  
**Periode Juli 2000 sd. Juni 2001**

No.	Bulan	Target Pelaks. Rapat	Realisasi Pelaks. Rapat	Prosentase (%)	Rata- rata (%)
1.	Juni 2000	4	4	100	79,86
2.	Agustus 2000	4	4	100	
3.	September 2000	4	2	50	
4.	Oktober 2000	4	3	75	
5.	Nopember 2000	4	4	100	
6.	Desember 2000	3	2	66,66	
7.	Januari 2001	4	3	75	
8.	Februari 2001	3	2	66,66	
9.	Maret 2001	4	4	100	
10.	April 2001	4	3	75	
11.	Mei 2001	4	4	100	
12.	Juni 2001	4	2	50	
	Jumlah	46	37	958,32	

Sumber: Data Sekunder

Dalam kegiatan rapat yang diselenggarakan di Puskesmas Paspan sebagaimana tersebut dalam tabel 2, pemimpin (dalam hal ini Kepala Puskesmas) melakukan pembinaan terhadap para bawahan mengenai tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Selain itu pemimpin juga memberikan pengarahan tentang pelaksanaan program kerja, evaluasi program kerja, dan menerima pelaporan terhadap pelaksanaan program kerja yang di dalamnya juga menerima keluhan-keluhan atau masukan-masukan dari bawahan tentang

kesulitan-kesulitan atau hambatan-hambatan yang dihadapi oleh bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang mereka laksanakan.

Data di atas menunjukkan bahwa kegiatan rapat yang dilakukan oleh Kepala Puskesmas dengan bawahan dapat dikatakan sudah cukup baik (79,86 %) kendati belum dapat mencapai target optimal (100 %). Ini berarti kegiatan rapat yang merupakan salah satu sarana dalam mewujudkan komunikasi antara pemimpin dan bawahan belum optimal, sehingga peran kepala puskesmas di sini perlu ditingkatkan lagi. Untuk mewujudkannya diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberi contoh baik kepada karyawan, baik mengarahkan, membimbing dan mendorong karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga timbul kepuasan kerja dari para bawahan.

Jadi perilaku pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam organisasi. Karena memiliki peranan yang strategis dan berhubungan langsung dengan pegawai sebagai pelaksana tugas maka perilaku tersebut harus memperlihatkan sekaligus paham terhadap apa yang menjadi kebutuhan atau keinginan pegawai. Jadi masalah kepuasan kerja bawahan ini harus diperhatikan oleh pemimpin organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang penting dan menentukan bagi kelangsungan suatu organisasi karena pemimpin sebagai penggerak jalannya organisasi dan menentukan berhasil atau tidaknya organisasi tersebut.

Kepuasan kerja itu sendiri nampak pada kedisiplinan kerja dan moral kerja bawahan/pegawai yang dapat dilihat dari data absensi pegawai. Untuk mengetahui tingkat absensi (kategori absen tanpa alasan) pegawai Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi, berikut ini diuraikan dalam bentuk tabel:

**TABEL 3**  
**Daftar Absensi (Kategori Absen Tanpa Alasan) Pegawai Puskesmas Paspan**  
**Periode Juli 2000 sd Bulan Juni 2001**

No.	Bulan	Absen Tanpa Alasan	Prosentase (%)	Jumlah Pegawai
1.	Juli 2000	1	3,84	26
2.	Agustus 2000	2	7,69	
3.	September 2000	2	7,69	
4.	Oktober 2000	1	3,84	
5.	Nopember 2000	2	7,69	
6.	Desember 2000	3	11,53	
7.	Januari 2001	2	7,69	
8.	Februari 2001	1	3,84	
9.	Maret 2001	1	3,84	
10.	April 2001	2	7,69	
11.	Mei 2001	2	7,69	
12.	Juni 2001	1	3,84	
	Rata-rata		5,82	

Sumber: Urusan Kepegawaian Puskesmas Paspan Kec. Glagah Kab. Banyuwangi

Dari tabel 3 tersebut dapat diketahui rata-rata absensi pegawai dengan kategori tanpa alasan mencapai sekitar 5,82 %. Tingkat absensi pegawai dengan kategori tanpa alasan rata-rata mencapai 5,82 % maka tergolong tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Murdjana (1986:85) bahwa, "Jika rata-rata tingkat absensi lebih dari 3 % maka tergolong tinggi." Tingkat absensi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai dan moral kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya masih kurang. Hal ini merupakan indikasi kurangnya kepuasan kerja bawahan/pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis merasa tertarik untuk meneliti dan mengambil judul penelitian sebagai berikut: **"Kepemimpinan Kepala Puskesmas Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Bawahan"** (Suatu studi di Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi)".

## I.2 Perumusan Masalah

Dalam melakukan suatu penelitian, seorang peneliti berangkat dari masalah. Artinya, seorang peneliti terlebih dahulu merumuskan masalah-masalah yang akan ditelitinya. Hal ini dilakukan agar uraian serta pembahasan menjadi jelas dan terarah. Di samping itu perumusan masalah merupakan kunci bagi langkah-langkah selanjutnya di dalam proses suatu penelitian.

Tujuan pokok dari penelitian sosial adalah menjelaskan gejala-gejala sosial yang ada dalam masyarakat. Apabila hendak melakukan suatu penelitian sosial tentunya harus ada yang menjadi fokus perhatian yang akan diteliti. Untuk itu, hal yang menjadi fokus perhatian penelitian harus dibatasi ruang lingkungannya. Ini sebagai upaya untuk menetapkan batas-batas yang jelas mengenai fokus perhatian penelitian, yang memungkinkan peneliti atau orang lain untuk mengidentifikasi mana yang termasuk ruang lingkup penelitian dan mana yang tidak termasuk di dalamnya. Malo (1985:29) menyebutkan, "Pembatasan fokus penelitian yang sedemikian rupa disebut permasalahan penelitian".

Sehubungan dengan perumusan masalah penelitian ini, Loedin (1976:11) mengemukakan pendapat bahwa perumusan masalah yang baik adalah:

1. Menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih
2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas untuk memudahkan dituangkan dalam kalimat tanya
3. Persoalan harus memungkinkan pengukuran secara empiris.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa perumusan masalah yang jelas dan tepat dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai suatu fenomena. Adapun permasalahan dalam penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut:

**Kepemimpinan yang bagaimana yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja Bawahan di Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi?**

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Setiap kegiatan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh seseorang pasti mempunyai tujuan dan diharapkan mempunyai kegunaan tertentu, demikian pula penelitian ini.

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui tingkat kepemimpinan dengan tingkat kepuasan kerja bawahan di Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi.
2. Untuk mengetahui gambaran tentang kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan di Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini merupakan pengalaman empiris yang sangat berguna dan berharga sekaligus merupakan sarana untuk melatih diri dalam menganalisa segala ilmu pengetahuan agar dapat berpikir secara teoritis terutama yang erat kaitannya dengan disiplin ilmu yang penulis miliki yaitu Administrasi Negara.
2. Memberikan sumbangan pemikiran secara langsung bagi praktisi dari masalah yang diteliti yaitu tentang kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai, khususnya bagi kepala Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi dalam kaitannya untuk meningkatkan kepuasan kerja terhadap bawahannya.
3. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kegunaan akademis, yaitu hasil penelitian ini akan menjadi tambahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa untuk mengembangkan penelitian.

#### I.4. Kerangka Teori

Maksud dari suatu penelitian adalah mencari jalan keluar dari suatu masalah yang dihadapi, oleh karena itu terlebih dahulu perlu diketahui kerangka dasar suatu masalah. Dalam upaya tersebut dibutuhkan konsep atau pandangan teoritis yang berfungsi sebagai landasan berpikir. Effendi dan Singarimbun (1989:37) menyatakan bahwa, "Teori adalah serangkaian asumsi konsep, konstruk, definisi, dan preposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara menghubungkan antar konsep".

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa teori merupakan serangkaian konsep yang saling berhubungan sehingga menunjukkan hubungan yang sistematis. Lebih lanjut Effendi dan Singarimbun (1989:34) mengemukakan bahwa, "Konsep adalah serangkaian abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sekelompok karakteristik kejadian atau keadaan kelompok atau individu tertentu". Dengan demikian, konsep itu penting untuk menghubungkan abstraksi dengan realita. Adapun konsepsi dasar itu sendiri berguna sekali dalam mengumpulkan serta membantu memecahkan fenomena sosial yang berhubungan dengan variabel dan indikator pokok penelitian.

Pengertian konsepsi dasar menurut Suprpto (1988:10) sebagai berikut:

Konsepsi dasar adalah suatu pandangan teoritis dari definisi singkat yang mendasari pemikiran kita guna mencapai jalan keluarnya atau suatu pemecahan dari persoalan yang perlu diselidiki tujuannya adalah untuk menyederhanakan pikiran-pikiran kita dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa atau gejala.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya teori-teori dan konsep-konsep sangat penting sebagai dasar guna mencari jalan keluar untuk memecahkan suatu masalah di dalam penelitian.

Teori-teori dan konsep-konsep dari penulisan ini penulis uraikan seperti di bawah ini.

Pengertian organisasi menurut Siagian (dalam Kartono, 1991:6) adalah sebagai berikut:

Bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hierarki di mana selalu terdapat hubungan



antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Dari pendapat di atas menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang melakukan kerjasama dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama. Persekutuan tersebut terikat dalam suatu ikatan hierarki. Di samping itu dalam suatu organisasi terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan di mana di antara keduanya saling berhubungan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Yang dimaksud pemimpin di sini adalah orang yang secara hierarkis di dalam suatu organisasi sebagai pengatur bawahan dalam melaksanakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan yang dimaksud bawahan adalah orang-orang yang secara hierarkis di dalam suatu organisasi sebagai pelaksana perintah atau pelaksana kehendak dari pimpinan.

Dalam organisasi baik yang bersifat swasta maupun pemerintahan, unsur kepemimpinan sangat diperlukan, karena pemimpinlah yang pada akhirnya akan membawa atau menggerakkan organisasi tersebut hingga dapat terealisasikan tujuannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sutarto (1986:3) mengenai pentingnya peranan pemimpin dalam suatu organisasi sebagai berikut:

Kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam pengurusan organisasi. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan dari organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya akan penulis kemukakan pengertian dan batasan tentang kepemimpinan yang telah disampaikan oleh banyak ahli. Farland yang dikutip oleh Handyningrat (1986:64) memberikan definisi sebagai berikut:

Kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah ataua pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Sutarto (1986:25) merumuskan kepemimpinan sebagai, "Rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang

lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari kedua definisi tersebut bisa diketahui bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kemampuan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.
2. Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau bawahan
3. Mempunyai tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama.

Setelah mengetahui tentang kepemimpinan, selanjutnya perlu diterangkan pula tentang definisi pemimpin. Kartono (1983:35) mendefinisikan pemimpin sebagai berikut, ”Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpninya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada sasaran tertentu”.

Maksudnya bahwa seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai kelebihan, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu.

Berbicara mengenai kepemimpinan, ada berbagai macam kepemimpinan. Kartono (1985:5-6) membedakan pemimpin sebagai berikut:

Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran organisasi yang ditentukan. Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa perilaku pemimpin adalah suatu kegiatan interaksi atau suatu norma yang digunakan oleh pemimpin baik melalui ucapan atau perbuatannya untuk mempengaruhi orang lain (sikap

bawahan) sehingga bawahan mempunyai perilaku seperti yang diinginkan oleh pemimpinnya.

Berbicara tentang perilaku pemimpin tidak lepas dari pengertian perilaku pemimpin seperti yang dikemukakan oleh Fiedler (dalam Harsey dan Blancard, 1992:112) bahwa:

Perilaku pemimpin adalah suatu tindakan di mana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan aktifitas kelompok. Tindakan yang terlihat adalah membentuk hubungan kerja, memuji, atau mengkritik anggota kelompok dan memperhatikan kesejahteraan kelompok.

Sedangkan Strous (1986:156) mendefinisikan perilaku pemimpin sebagai berikut:

Perilaku pemimpin adalah suatu sifat yang diwujudkan oleh pemimpin baik melalui ucapannya maupun perbuatannya dalam usaha mempengaruhi bawahannya agar bawahannya mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpinnya.

Lebih lanjut Cribbin (1985:22) mengatakan bahwa, "Perilaku kepemimpinan adalah keseluruhan sikap dan tabiat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak tanduknya sebagai anggota suatu anggota organisasi".

Pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila dalam kepemimpinannya dapat menggerakkan potensi-potensi yang ada dalam organisasi terutama pada faktor manusia dan lingkungannya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Wijaya (1986:5) sebagai berikut:

Pemimpin penggerak bukan saja terhadap alat-alat dan sumber-sumber keuangan dan material, terutama pada manusia. Oleh karena itu pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan dan kegagalan meraih tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaan pekerjaan bukan hanya barang dan jasa yang ingin diperoleh, melainkan juga adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh bawahan dalam organisasi itu. Kepuasan kerja ini sangat penting demi tercapainya tujuan organisasi, karena itu kepuasan kerja ini perlu mendapatkan perhatian serius dari pemimpin. Berkaitan dengan kepuasan kerja Indrawijaya (1986:72) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Pengertian kepuasan kerja adalah berbagai hal seperti kondisi emosi dan kecenderungan perilaku seseorang, kepuasan itu tidak tampak secara nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan.

Dari pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa orang akan merasa puas jika apa yang diharapkan sesuai dengan kenyataan atau bahkan apa yang ada melebihi yang diharapkan. Guna lebih memahami tentang arti penting kepuasan kerja kita dapat menyimak pendapat Strauss & Sayles (dalam Handoko, 1988:196) sebagai berikut:

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Bawahan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Bawahan yang sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan bawahan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, dan (kadang-kadang) berprestasi lebih baik, daripada bawahan yang tidak mempunyai kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting baik bagi bawahan maupun bagi organisasi itu sendiri, terutama karena menciptakan keadaan yang positif dalam lingkungan kerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, ada dua alasan pokok pentingnya memperhatikan kepuasan kerja, yaitu:

1. Alasan secara kejiwaan

Pekerjaan yang ada dalam organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Oleh sebab itu jika bawahan secara terus-menerus tidak dapat mengatasinya maka dia akan frustrasi, semangat kerja menurun, dan produktifitasnya rendah. Bila tekanan psikologis ini dapat diatasi maka kepuasan kerja bawahan akan meningkat sehingga dapat mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

2. Alasan secara jasmaniah

Secara tidak langsung apabila kebutuhan-kebutuhan bawahan yang bersifat materi (uang, makan, perumahan, dan sebagainya) dapat terpenuhi maka kepuasan kerja akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari semangat kerja dan

gairah kerja bawahan. Selain itu dapat juga dilihat dari disiplin kerjanya. Sedangkan kebutuhan yang bersifat non materi juga harus diperhatikan, di antaranya pengakuan dari hasil karyanya, pujian, penghargaan atas prestasi kerjanya, dan lain-lain.

Apabila kedua hal tersebut benar-benar sudah diperhatikan maka tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Berpijak pada penjelasan sebelumnya, dapat penulis katakan bahwa sikap dan perilaku pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap kehidupan organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan perilakunya terhadap keadaan dan kebutuhan pengikutnya. Dengan diterimanya perilaku pemimpin tersebut, bawahan akan merasa betah dan senang dalam melaksanakan pekerjaannya. Berbekal rasa senang inilah bawahan akan memperoleh hasil yang memuaskan. Selanjutnya dengan adanya kepuasan kerja ini, bawahan akan dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Pernyataan di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Thoaha (1983:291) bahwa, "Perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber kerja atau sebagai instrumen bagi kepuasan kerja masa depan".

Pendapat senada dikemukakan oleh Handoko (1988:293) sebagai berikut, "Dalam kenyataannya para pemimpin juga turut menentukan moral dan kepuasan kerja, keamanan dan kualitas kehidupan terutama tingkat prestasi suatu organisasi".

Pendapat yang sama dengan kedua pendapat di atas diungkapkan oleh Hendarto (1986:37) bahwa, "Suatu perilaku yang berorientasi mengarahkan dan mendukung akan mendorong kepuasan kerja bawahan. Selanjutnya akan menumbuhkan hubungan kerja yang baik antara pemimpin dengan bawahan".

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa jika seorang pemimpin perilakunya dapat diterima dan sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh bawahan maka bawahan akan dapat terpacu keinginannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, selain itu bawahan akan cenderung merasa senang. Hal ini dapat membangkitkan semangat kerja bawahan untuk mencapai hasil sesuai yang

didinginkan. Pada akhirnya bawahan akan merasa puas terhadap hasil pekerjaannya.

Berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang telah diuraikan di atas maka penulis mengemukakan konsep sebagai berikut:

1. Konsep tentang Perilaku Pemimpin dari variabel X
2. Konsep tentang Kepuasan Kerja Bawahan dari variabel Y

#### **I.4.1 Konsep Perilaku Pemimpin**

Pada dasarnya perilaku pemimpin dapat diartikan sebagai suatu sikap dan tindakan dalam mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan pemimpin merupakan motor penggerak terhadap alat-alat dan sumber keuangan serta materi, terutama unsur sumber daya manusia.

Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi tidak lepas dari peran seorang atasan sebagai pemimpin dan bawahan sebagai pelaksana, di mana dalam hal ini bawahan memerlukan stimulus dari pemimpin agar dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan rasa senang dan puas hati. Salah satu bentuk stimulus untuk menumbuhkan kepuasan kerja bawahan ini adalah menerapkan pola perilaku kepemimpinan tertentu.

Ada tiga macam pendekatan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Thoha (1994:278) antara lain:

1. Pendekatan Sifat
2. Pendekatan Kelompok
3. Pendekatan Terpadu

##### **1. Pendekatan Sifat**

Davis (dalam Thoha, 1994:280) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- a. Kecerdasan
- b. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

didinginkan. Pada akhirnya bawahan akan merasa puas terhadap hasil pekerjaannya.

Berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang telah diuraikan di atas maka penulis mengemukakan konsep sebagai berikut:

1. Konsep tentang Perilaku Pemimpin dari variabel X
2. Konsep tentang Kepuasan Kerja Bawahan dari variabel Y

## **I.4.1 Konsep Perilaku Pemimpin**

Pada dasarnya perilaku pemimpin dapat diartikan sebagai suatu sikap dan tindakan dalam mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan pemimpin merupakan motor penggerak terhadap alat-alat dan sumber keuangan serta materi, terutama unsur sumber daya manusia.

Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi tidak lepas dari peran seorang atasan sebagai pemimpin dan bawahan sebagai pelaksana, di mana dalam hal ini bawahan memerlukan stimulus dari pemimpin agar dapat melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan rasa senang dan puas hati. Salah satu bentuk stimulus untuk menumbuhkan kepuasan kerja bawahan ini adalah menerapkan pola perilaku kepemimpinan tertentu.

Ada tiga macam pendekatan kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Thoha (1994:278) antara lain:

1. Pendekatan Sifat
2. Pendekatan Kelompok
3. Pendekatan Terpadu

### **1. Pendekatan Sifat**

Davis (dalam Thoha, 1994:280) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- a. Kecerdasan
- b. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.,

## 2. Pendekatan Kelompok

Thoha (1994:282) menjelaskan pendekatan kelompok ini beranggapan bahwa, "Supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya."

## 3. Pendekatan Kontingensi

Hersey dan Blanchard (1995:100) menjelaskan fokus dalam pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan adalah pada perilaku yang dapat diamati, tidak pada suatu kemampuan atau potensi kepemimpinan yang secara hipotesis dibawa lahir atau diperoleh.

Namun dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kontingensi (pendekatan kemungkinan) yang intinya adalah bahwa setiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus, setiap organisasi adalah unik. Hal ini dikarenakan setiap organisasi memiliki masalah yang berbeda, sehingga karena keberagaman jenis masalah yang dihadapi itu tidaklah mungkin dipimpin dengan perilaku tunggal.

Pendekatan kontingensi ini terbagi menjadi berbagai macam model yaitu:

### ➤ Model Kepemimpinan Fiedler

Model ini dikemukakan oleh Fiedler yang dinamakan sebagai model kontingensi kepemimpinan efektif, isinya tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Fiedler (dalam Sutarto, 1996:255-256) bahwa:

Situasi yang menyenangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota
2. Derajat dari struktur tugas
3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

### ➤ Model Kepemimpinan Path Goal (Jalan Kecil-Tujuan)

Inti teori path goal adalah berupaya untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Adapun teori path goal versi house memasukkan empat perilaku/tipe/gaya utama kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Thoha (1996:259-260) yaitu:



1. Kepemimpinan direktif
2. Kepemimpinan yang mendukung
3. Kepemimpinan partisipatif
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

➤ **Model Kepemimpinan Situasional (Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard)**

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blachard didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin
2. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin

Walaupun terdapat banyak variabel situasional lainnya seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, namun penekanan dalam kepemimpinan situasional hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Menurut Siagian (1993:21) perilaku adalah, “Keseluruhan tabiat dan sifat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak tanduknya sebagai anggota organisasi.” Sedangkan menurut Sayles (1988:156) bahwa, “Perilaku pemimpin adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pimpinan baik melalui ucapan maupun perbuatannya agar bawahannya mau mengikuti apa yang diinginkan oleh pimpinannya.” Jadi agar pegawai/bawahan di Puskesmas Paspan mau mengikuti kehendak Kepala Puskesmas Paspan maka Kepala Puskesmas haruslah memberikan pengarahan dan dukungan kepada pegawai sebagai bawahannya.

Ada dua macam perilaku yang dilakukan pemimpin kepada bawahannya sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:114) berikut ini:

Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diibaratkan orang itu pada saat mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Hal ini boleh jadi sangat berbeda dengan persepsi pemimpin tentang perilakunya sendiri yang dapat kita sebut sebagai persepsi diri dan bukan gaya. Gaya kepemimpinan seseorang terdiri kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Sedangkan Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 1996:278) menyebutkan dua macam perilaku yaitu, “Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada

dua hal yang biasa dilakukan olehnya terhadap bawahannya atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung”.

Berdasarkan pendapat di atas maka perilaku pemimpin ada dua macam yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan, seperti yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:114) berikut ini:

Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktifitas setiap anggota serta kapan, di mana, dan bagaimana menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian secara rinci dan jelas.

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi. Menyediakan dukungan sosio emosional, sambaran-sambaran psikologis dan pemudahan perilaku.

Bentuk-bentuk perilaku tersebut menggambarkan bahwa pemimpin di satusisi berada di depan, ia akan memberikan tugas disertai dengan penjelasan pada bawahan sehubungan dengan pelaksanaan tugasnya. Di sisi lain seorang pemimpin harus membina hubungan baik sehingga sejajar dengan bawahannya dan akan terjadi komunikasi dua arah.

#### **1.4.1.1 Perilaku Mengarahkan/Tugas**

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, setiap pemimpin harus memiliki kemampuan mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan memberikan pengarahan kepada bawahannya sehubungan dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya. Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 1996:278) mendefinisikan perilaku mengarahkan/tugas sebagai berikut:

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang harus ditetapkan oleh pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1995:181) perilaku mengarahkan/tugas adalah:

Perilaku tugas/arahan adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya : dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, di mana melakukannya, dan bagaimana melakukannya.

Jadi pada dasarnya perilaku mengarahkan/tugas adalah perilaku di mana pemimpin melibatkan diri dalam mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota. Pemimpin memberitahu bawahan tentang kapan, di mana, dan bagaimana pelaksanaan tugasnya. Seorang pemimpin juga menghendaki adanya penyelesaian pekerjaan sehingga akan tercapai tujuan organisasi, karena hal ini penting bagi kelangsungan organisasi.

#### **1.4.1.2 Perilaku Mendukung/Hubungan**

Dalam perilaku mendukung/hubungan ini pemimpin tidak hanya mampu memberikan instruksi, tetapi juga harus mampu menjalin kerjasama yang baik dengan anggota dan memberi kepercayaan kepada kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga anggota tersebut akan merasa mempunyai tanggungjawab yang besar dan selanjutnya rasa tanggungjawab tersebut akan mendorong dan memacu semangat mereka untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. hal ini sesuai dengan definisi perilaku mendukung/hubungan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Thoah, 1996:279) berikut ini:

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Sedangkan Hersey dan Blanchard (1995:81) mengemukakan bahwa, "Perilaku hubungan/dukungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya : menyediakan dukungan, dorongan sambaran-sambaran psikologis, dan memudahkan perilaku."

Dari perilaku ini menunjukkan bahwa pemimpin (Kepala Puskesmas Paspan) yang menerapkan perilaku hubungan tidak bersikap sepihak, dalam arti

tidak hanya menetapkan peranan anggota dan memberikan petunjuk tentang tata cara pelaksanaan kegiatan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat, tetapi Kepala Puskesmas Paspan juga selalu memberikan dukungan dan dorongan kepada bawahan dengan jalan mengikutsertakan bawahan dalam rapat pertemuan, meminta ide, usul dan saran, serta memberikan dukungan dan dorongan.

Dengan demikian ciri-ciri pemimpin yang menerapkan perilaku hubungan adalah berusaha untuk menunjukkan sikap dan perhatian pribadi kepada bawahan, selalu membuka kesempatan untuk mengadakan konsultasi, menganggapi kesulitan dan cara pemecahannya sehingga dapat mendorong kemauan bawahan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

#### **1.4.2 Konsep Kepuasan Kerja Bawahan (Y)**

Pada dasarnya, tujuan manusia melakukan aktifitas kerja yaitu adanya harapan akan terpenuhinya kebutuhan. Maksudnya dengan bekerja kelangsungan hidup dapat dipertahankan semaksimal mungkin.

Berkaitan dengan kerja, manusialah yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Dalam hal ini manusia akan bekerja dengan giat apabila merasakan kepuasan dalam bekerja. Ada beberapa pengertian kepuasan kerja. Handoko (1998:193) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut:

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyangkut para karyawan atau pegawai yang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini ditunjukkan dalam sikap positif karyawan atau pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Sedangkan Cleeton dan Mason (1967:113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut, "Kepuasan kerja individu tercermin dari bagaimana ia bekerja dengan penuh semangat dan adanya rasa gairah dalam menjalankan tugasnya".

Mengenai peran manusia dalam organisasi, Allen sebagaimana dikutip oleh As'at (1984:100) menyatakan tentang pentingnya unsur manusia bahwa:

Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi dan pengawasan dan penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat yang gembira, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai.

Sebenarnya kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang subyektif. Dengan demikian setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Apabila banyak aspek yang sesuai dengan keinginan bawahan ada di dalam pekerjaannya, maka kepuasan kerja akan tinggi. Hal ini sesuai dengan pengertian kepuasan kerja menurut Steers (1985:48) berikut ini:

Tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa apabila kebutuhan bawahan tidak terpenuhi maka mereka akan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Nitisemito (1988:168) menyatakan bahwa, "Sebenarnya sumber ketidakpuasan tadi tidak hanya bersifat material saja tetapi juga bersifat non material misalnya penghargaan sebagai manusiawi, kebutuhan untuk berprestasi dan sebagainya".

Berkaitan dengan kebutuhan bawahan yang ingin dipuaskan dalam organisasi, Gie (1977:27) mengemukakan bahwa:

Terdapat empat hasrat pokok dari sikap pegawai dan terpenuhinya atau tidak, akan menentukan tingkat kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan yang tetap dan gaji yang layak;
2. Kesempatan untuk maju;
3. Peranan keagungan dan tanggung jawab;
4. Keinginan diperlukan sebagai orang.

Lebih lanjut seorang pemimpin yang baik tidak berdasarkan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahannya, tetapi berusaha untuk menumbuhkan kesadaran dan kerelaan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Di samping itu pemimpin juga harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan mereka sehingga mereka merasakan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Hasibuan (2000:199) kepuasan kerja dapat dilihat melalui,

“Disiplin, moral kerja, dan *turn over* yang rendah, apabila ketiga hal tersebut dapat berjalan dengan baik, kepuasan karyawan baik dan sebaliknya.”

Sedangkan menurut Nawawi (2000:441) kepuasan kerja terlihat dari, “Disiplin, semangat dan moral kerja.”

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan, moral kerja, dan *turn over* yang rendah merupakan cerminan dari kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, konsep kepuasan kerja memunculkan dua indikator dari variabel terpengaruh, yaitu:

1. Disiplin Kerja
2. Moral Kerja

#### **1.4.2.1 Disiplin Kerja**

Pengertian disiplin menurut Flippo (1971:25) adalah sebagai berikut:

Disiplin adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan target pekerjaan sesuai dengan peraturan dalam organisasi, taat dan patuh terhadap peraturan yang berlaku dan memiliki sikap kerasama dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Sedangkan menurut Siswanto (1989:278) yang dimaksud dengan disiplin adalah sebagai berikut:

Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis atau tidak serta sikap sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian disiplin kerja merupakan kemampuan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara taat, patuh, terhadap berbagai peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis.

Tujuan yang ingin dicapai dengan adanya disiplin yang baik menurut Siswanto (1989:280) adalah sebagai berikut:

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimal kepada pihak tertentu yang

berkepentingan dengan perusahaan sesuai bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Follow up dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasar pada pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari adanya disiplin adalah menciptakan karyawan yang taat pada peraturan yang telah ditetapkan, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal sebagai pelayan publik, dengan demikian produktifitas kerja akan meningkat.

#### 1.4.2.2 Moral Kerja

Menurut Siswanto (1989:268), “Sebenarnya moral kerja terdiri dari semangat dan kegairahan kerja sifatnya subyektif, yaitu tergantung pada perasaan seseorang sehubungan dengan pekerjaannya.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa moral kerja terdiri dari semangat kerja dan kegairahan kerja bawahan/pegawai.

Definisi semangat kerja menurut Anoraga dan Widiyanti (1993:43) yaitu, “Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan cepat selesai.”

Berdasarkan pendapat tersebut maka semangat kerja adalah suatu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan giat sehingga tujuan cepat tercapai dan hasilnya juga lebih baik.

Sedangkan definisi kegairahan kerja menurut Anoraga dan Widiyanti (1993:43) yaitu, “Kegairahan kerja adalah kesenangan terhadap pekerjaan tersebut.”

Berdasarkan pendapat tersebut maka kegairahan kerja adalah perasaan senang seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Jadi moral kerja merupakan gabungan dari semangat kerja dan kegairahan kerja.

Adapun definisi moral kerja menurut Siswanto (1989:264) adalah sebagai berikut:

Moral kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan moral kerja menurut Nawawi (1996:176) adalah, "Suasana batin seorang personel sebagai tenaga kerja yang mempengaruhi kegiatannya dalam melaksanakan tugas pokok serta tanggungjawabnya."

Moral kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya dengan senang hati sehingga tujuan dari organisasi tempat bekerja dapat tercapai secara optimal. Menurut Siswanto (1989:268) cara yang ditempuh untuk meningkatkan moral kerja meliputi:

1. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar, akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
2. Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang menggaiahkan bagi semua pihak.
3. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
4. Perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan tenaga kerja maupun manajer.
5. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
6. Memperhatikan hari esok pekerja.
7. Peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapat tempat yang wajar.

Dengan adanya program-program tersebut diharapkan kepuasan kerja bawahan/pegawai meningkat, yang pada akhirnya juga akan menguntungkan karyawan.

## I.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan atau dugaan yang sifatnya sementara dan masih harus diuji kebenarannya. Kesimpulan atau dugaan itu bisa benar bisa juga salah. Jika dugaan itu benar maka akan diterima dan sebaliknya jika dugaan itu salah maka akan ditolak. Seperti yang dikemukakan oleh Surachmad (1990:68) sebagai berikut, "Hipotesis adalah sebuah kesimpulan, tetapi kesimpulan itu



belum final, masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis adalah suatu jawaban dugaan yang dianggap besar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar.”

Mengingat pentingnya hipotesis dalam penelitian ini maka kriterianya menurut Malo (1985:56) adalah:

1. Menggambarkan keadaan atau hubungan antara dua variabel atau lebih
2. Harus memberikan petunjuk bagaimana variabel yang dicantumkan dalam hipotesis dengan diamati atau diukur adalah empirik.

Secara garis besar hipotesis dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:  $H_0$  yaitu hipotesis yang menyatakan tidak adanya saling hubungan antara dua variabel atau lebih dan  $H_a$  yaitu hipotesis yang menyatakan adanya saling hubungan dua variabel atau lebih. Untuk memilih mana di antara kedua macam hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian, menurut Buku Metode Penelitian halaman 38 yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Pendidikan Tinggi dinyatakan sebagai berikut:

Sering timbul pertanyaan mana di antara kedua macam hipotesis itu, yaitu Hipotesis Nol dan Hipotesis Alternatif yang harus dirumuskan sebagai Hipotesis Penelitian. Jawaban terhadap pertanyaan ini sangat tergantung kepada landasan teoritis yang digunakan. Jika landasan teoritis itu mengarahkan pada penyimpulan ke “tidak ada hubungan” atau ke “tidak ada perbedaan” maka Hipotesis Penelitian yang dirumuskan merupakan Hipotesis Nol. Sebaliknya jika tinjauan teoritis mengarahkan penyimpulan ke “ada hubungan” atau ke “ada perbedaan” maka Hipotesis Penelitian yang akan dirumuskan merupakan Hipotesis Alternatif.

Berdasarkan uraian di atas jika landasan teori menunjukkan pada penyimpulan tidak ada hubungan atau tidak ada perbedaan maka Hipotesis Penelitian yang dirumuskan merupakan Hipotesis Nol. Sebaliknya jika landasan teori mengarah pada penyimpulan ada hubungan atau ada perbedaan maka Hipotesis Penelitian yang dirumuskan merupakan Hipotesis Alternatif, dalam hal ini tidak mencari hubungan melainkan melihat bagaimana hubungan tersebut yang telah dirumuskan dalam teori.

Apabila dilihat dari landasan teoritisnya, penelitian ini mengarah pada  $H_a$  atau Hipotesis Alternatif yaitu:

“Semakin sering pemimpin memberikan tugas dan membina hubungan dengan bawahan maka semakin tinggi kepuasan kerja bawahan di Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi”.

## 1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk mempermudah pengukuran masing-masing variabel dalam indikator-indikator. Seperti dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (1989:46) sebagai berikut:

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Sedangkan Tjokrowinoto (1981:12) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

Definisi operasional adalah menyusun tentang variabel atau konsep-konsep secara spesifik sehingga jelas dimensi-dimensi maupun indikator-indikator dari konsep ataupun variabel tadi. Suatu penelitian untuk suatu konsep operasional ditentukan oleh situasi penelitian sehingga di sini ada batasan dalam definisi operasional.

Jadi dengan adanya definisi operasional akan mempermudah peneliti dalam mengukur variabel dalam penelitian ini. Dengan demikian operasionalisasi dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini dapat penulis kemukakan sebagai berikut:

1. Operasionalisasi variabel perilaku pemimpin Kepala Puskesmas (X)
2. Operasionalisasi variabel kepuasan kerja bawahan (Y)

### 1.6.1 Independen variabel/variabel pengaruh (X) yaitu Perilaku Pemimpin Kepala Puskesmas

Indikator perilaku pemimpin meliputi:

1. Perilaku Mengarahkan/Tugas
2. Perilaku Mendukung/Hubungan

#### 1.6.1.1 Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1)

Untuk mengukur indikator perilaku mengarahkan/tugas ini penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

1. Pemimpin menetapkan jenis tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh bawahan/pegawai.
2. Pemimpin memberitahukan kepada bawahan/pegawai tentang kapan tugas atau pekerjaan tersebut dilaksanakan.
3. Pemimpin memberitahukan di mana tugas atau pekerjaan dilaksanakan.
4. Pemimpin memberitahukan tentang tata cara melaksanakan tugas atau pekerjaan kepada bawahan/pegawai.

#### **1.6.1.2 Perilaku Mendukung/Hubungan (X2)**

Untuk mengukur indikator perilaku mendukung/hubungan ini penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

1. Pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan/pegawai dengan jalan menerima ide, usul dan saran mereka untuk kebaikan bersama.
2. Pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan/pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.
3. Pemimpin membina hubungan dengan jalan berinteraksi dengan bawahan/pegawai.
4. Pemimpin melibatkan bawahan/pegawai dalam pengambilan keputusan.

#### **1.6.2 Dependen variabel/variabel terpengaruh (Y) yaitu Kepuasan Kerja Bawahan**

Indikator dari kepuasan kerja meliputi:

1. Disiplin Kerja
2. Moral Kerja

##### **1.6.2.1 Disiplin Kerja**

Untuk mengukur indikator disiplin kerja ini penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

1. Kemampuan bawahan/pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Ketaatan bawahan/pegawai terhadap peraturan yang berlaku.
3. Kesanggupan bawahan/pegawai menerima sanksi apabila melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

##### **1.6.2.2 Moral Kerja**

Untuk mengukur indikator moral kerja ini penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

1. Bawahan/pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan senang hati.
2. Bawahan/pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan giat dan tekun.
3. Bawahan/pegawai menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat waktu.

Selanjutnya untuk mempermudah pengukuran variabel yang terbagi dalam indikator, penulis menentukan kriteria penilaian dari masing-masing item sebagai berikut:

1. Jawaban selalu diberi skor 3
2. Jawaban kadang-kadang diberi skor 2
3. Jawaban tidak pernah diberi skor 1

## 1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan urutan untuk memadu penelitian dengan menggunakan urutan pekerjaan (prosedur) dan alat dalam penelitian untuk menyusun dan mengolah data yang terkumpul. Dengan demikian penelitian harus dapat memilih metode penelitian yang tepat sesuai dengan tujuan permasalahan Hadi (1989:4) mengatakan:

Metode research sebagaimana yang kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang sangat keras Maksudnya untuk menjaga agar pengertian yang dicapai dari suatu research dapat mempunyai harga ilmiah yang setinggi-tingginya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Penentuan populasi
2. Metode penentuan sampel
3. Metode pengumpulan data
4. Metode analisa data.

### 1.7.1 Penentuan Populasi

Dalam suatu penelitian ilmiah penentuan populasi sangat diperlukan Penentuan populasi tersebut berkaitan dengan daerah penelitian Singarimbun dan

Effendy (1989:152) menjelaskan bahwa, "Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisa yang cirinya akan diduga". Sedangkan menurut Arikunto (1993:102) bahwa, "Populasi adalah subyek penelitian".

Berdasarkan pendapat di atas dan sesuai dengan lokasi penelitian maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh bawahan/pegawai yang ada di Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi sebanyak 25 orang pegawai.

## 1.7.2 Metode Penentuan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti, seperti diungkapkan oleh Sutrisno Hadi (1989:70) yaitu, "Sebagian individu yang diselidiki itu disebut sampel atau contoh". Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (199:104) yaitu, "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti".

Selanjutnya untuk menentukan besar kecilnya sampel yang akan diambil, tidak ada ketentuan yang mutlak. Seperti diungkapkan oleh Sutrisno Hadi (1989:73) sebagai berikut, "Sebenarnya tidaklah ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Ketiadaan ketetapan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan suatu keraguan pada seorang peneliti".

Berdasar pendapat di atas maka penulis menggunakan keseluruhan populasi untuk dijadikan obyek penelitian. Hal ini sebagaimana pendapat Arikunto (1993:101) bahwa, "Penelitian populasi dilaksanakan apabila peneliti ingin melihat liku-liku yang ada dalam populasi. Oleh karena itu subyeknya meliputi semua yang terdapat dalam populasi."

Berdasar pada pendapat tersebut, penulis mengambil keseluruhan populasi sebagai sampel, di mana teknik pengambilan sampel yang demikian disebut juga sensus. Teknik sensus dipergunakan karena populasinya tidak terlampau banyak di samping itu agar diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai hal yang diteliti di lapangan, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 25 orang.

Untuk lebih jelasnya mengenai sampel penelitian ini, penulis uraikan dalam tabel berikut ini:

**TABEL 4**  
**Daftar Pegawai Puskesmas Paspas Per Oktober 2001**

No.	N a m a	J a b a t a n
1.	Djoni Prijo Sudjono	Kepala Tata Usaha
2.	Mohammad Saleh	Keuangan
3.	N i k m a h	SP2TP
4.	Ludi Sugistono	P2/Kesling
5.	Nanik Ruliyati	Kesga/Bidan Desa
6.	Lilik Herawati	Pemulihan Kesehatan/Bidan Desa
7.	M u s l i m i n	Perawat Gigi
8.	S u t i y a h	Perawat/BP
9.	Elvy Laila	Pelayanan Khusus/Bidan Desa
10.	Waras Hidayat	Jurim
11.	Bambang Sudjito	Ka. Pustu/Pengobatan
12.	Endang Patmarini	KIA, KB, dan Gizi
13.	W a s i a t i	TU/SP2TP Pustu
14.	L i n a w a t i	Ka. Pustu Pengobatan
15.	S u m a r i h	TU/SP2TP Pustu
16.	Reni Anggraeni	Bidan Desa
17.	Dwi Rahmawati	Bidan Desa
18.	Ribut Mariati	Bidan Desa
19.	S u m a r t i n i	Bidan Desa
20.	N a h u r i	Staf TU
21.	Sri Wahyuni	Loket
22.	S u p r i y a d i	Laborat
23.	Dwi Untung Rukyati	Pembantu Bidan
24.	Nur Rohman	Pengemudi
25.	K o s i d i	Tukang Kebun

Sumber: Urusan Kepegawaian

### 1.7.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data merupakan suatu hal yang sangat penting karena dengan data akan mempermudah untuk menganalisa suatu masalah.

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Teknik Observasi
2. Teknik Dokumentasi
3. Teknik Interview
4. Teknik Kuisisioner

### **1.7.3.1 Teknik Observasi**

Hadi (1989:136) menyatakan bahwa, "Observasi adalah suatu metode untuk mengumpulkan data atau metode dengan jalan mengadakan pengamatan langsung dalam jarak dekat".

Dengan demikian teknik ini secara umum digunakan pada awal penelitian dengan maksud untuk mendapatkan data-data sekunder yang kemudian dijadikan petunjuk arah penelitian selanjutnya dan untuk melengkapi data analisis.

### **1.7.3.2 Teknik Dokumentasi**

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dari dokumen yang telah ada dan teknik ini merupakan data sekunder, di mana data yang berhubungan dengan obyek penelitian.

Koentjoroningrat (1989:155) mengemukakan tentang teknik pengumpulan data dengan dokumentasi sebagai berikut:

Dokumen dalam arti sempit adalah merupakan data verbal seperti yang terdapat dalam surat-surat, catatan harian (journal), kenang-kenangan (memories), laporan-laporan dan sebagainya. Sifat istimewa dari verbal ini adalah bahwa data itu mengatasi ruang dan waktu, sehingga membuka kemungkinan bagi peneliti memperoleh pengetahuan tentang gejala sosial yang telah musnah. Dokumen dalam arti luas adalah meliputi monumen, artifact, foto, tape dan sebagainya.

Jadi penggunaan teknik dokumentasi dimaksudkan untuk memperoleh data-data utama guna menyusun deskripsi wilayah penelitian di samping juga guna melengkapi analisis data.

### **1.7.3.3 Teknik Interview**

Yang dimaksud dengan teknik interview menurut Hadi (1989:192) adalah sebagai berikut:

Sebagai suatu proses tanya jawab lisan di mana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya, tampaknya merupakan alat pengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial baik yang terpendam maupun manifes.

Dari pendapat di atas, teknik interview merupakan teknik tanya jawab secara langsung antara responden dengan peneliti, sehingga akan dapat memperjelas pengumpulan data yang belum terjawab dalam kuisioner.

### 1.7.3.4 Teknik Kuisioner

Koentjoroningrat (1989:157) mengemukakan tentang teknik kuisioner sebagai berikut:

Kuisioner merupakan suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal atau dalam suatu bidang. Dengan demikian maka kuisioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban dari para responden.

Jadi penggunaan teknik kuisioner ini dimaksudkan untuk mendapatkan data primer yang diambil langsung dari responden sebagai sampel dari populasi yang ditentukan.

### 1.7.4 Metode Analisa Data

Setelah pengumpulan data dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menganalisa data tersebut dengan menggunakan metode tertentu untuk dapat menjawab masalah penelitian serta dapat menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Jenis metode analisis data ada dua macam yaitu analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif.

Arikunto (1987:195) mengemukakan pendapat berkenaan dengan penelitian deskriptif sebagai berikut:

Apabila datanya telah terkumpul, maka lalu diklasifikasikan menjadi 2 kelompok data yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Terhadap data yang bersifat kualitatif digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisah menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan. Sedangkan data yang bersifat kuantitatif berwujud angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran yang dapat diproses dengan beberapa cara antara lain, dijumlahkan, dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh prosentase.



Selanjutnya Koentjoroningrat (1981:328) mengemukakan tentang pengertian analisa kualitatif dan analisa kuantitatif sebagai berikut:

1. Analisa kualitatif, apabila data yang dikumpulkan itu berjumlah kecil, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi.
2. Analisa kuantitatif, apabila data yang dikumpulkan tersebut berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam suatu variabel kategori-kategori.

Dalam penelitian ini data yang dimasukkan dalam kategori-kategori dan berstruktur, sehingga teknik analisa yang dipergunakan adalah memakai teknik korelasi Rank Spearman yaitu untuk mengukur kuatnya hubungann antara dua variabel dengan berdasarkan ranknya.

Menurut Siegel (1994:255) rumus dari Rank Spearman sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Keterangan:

$r_s$  = koefisien korelasi antar variabel

$d_i$  = perbedaan urutan (rank) antar pasangan variabel

$N$  = jumlah pasangan variabel

Apabila dalam cuplikan nilai rank tidak mempunyai nilai kembar atau nilai kembar tidak begitu banyak maka nilai kembar itu dinyatakan tidak mempunyai pengaruh terhadap koefisien korelasi, oleh karena itu rumusan tersebut dapat dipakai. Sedangkan apabila terdapat jumlah rank kembar yang banyak maka digunakan rumus:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dengan keterangan:

$$\sum \chi^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T\chi$$

$$\sum \gamma^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T\gamma$$

Selanjutnya untuk mengetahui  $T_x$  dan  $T_y$  dapat dicari dengan rumus:

$$T\chi = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$T\gamma = \frac{t^3 - t}{12}$$

Langkah terakhir dari analisa Rank Spearman adalah pengkajian taraf kepercayaan (signifikansi). Adapun rumus yang digunakan untuk pengujian  $r_s$  yaitu rumus t test adalah sebagai berikut:

$$t_{test} = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-(r_s)^2}}$$

Keterangan:

N = Responden

t = Jumlah nilai kembar

$T_x$  = Frekuensi nilai kembar variabel X

$T_y$  = Frekuensi nilai kembar variabel Y

di = Deferenensial integral (perbedaan derajat antar variabel)

Langkah terakhir dari analisa Rank Spearman adalah pengujian taraf kepercayaan, atau disebut dengan taraf signifikansi dengan menggunakan rumus di atas. Sedangkan taraf signifikansi yang penulis tentukan adalah sebesar 0,05 atau taraf kepercayaan 95% dengan batas kesalahan sebesar 0,05 dan keputusan yang dibuat salah adalah sebesar 0,05 dan keputusan yang dibuat benar kemungkinan sebesar 0,95.

Sedangkan analisis deskriptif untuk menguji hipotesis dengan menggunakan prosentase. Penggunaan prosentase untuk mengetahui tinggi rendahnya variabel X dan tinggi rendahnya variabel Y yang ada pada daerah sampel.

Sesuai dengan pendapat Sugiyono (1997:112) sebagai berikut:

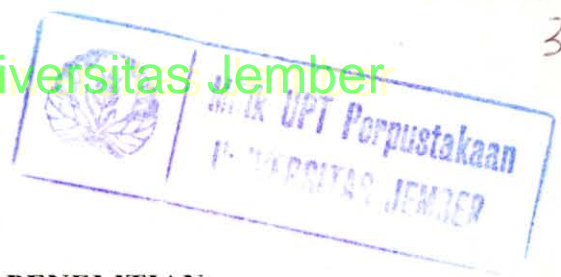
Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskripsi dalam analisisnya. Statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel diambil.

Adapun jawaban responden dari masing-masing variabel dihitung persentasenya dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Prosentase Jawaban Responden} = \frac{\text{Skor Nyata Responden}}{\text{Skor Maksimal Responden}} \times 100\%$$

Pengukuran kriteria masing-masing variabel tersebut dapat mengacu pendapat Waluyo (1989:50) bahwa:

- 81 % - 100 % : kriteria tinggi
- 61 % - 80 % : kriteria cukup tinggi
- 41 % - 60 % : kriteria sedang
- 21 % - 30 % : kriteria cukup rendah
- 0 % - 10 % : kriteria rendah



## BAB II

### DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

#### 2.1. Pengantar

Deskripsi daerah penelitian merupakan gambaran umum tentang daerah atau lokasi tempat di mana penelitian dilaksanakan. Penggambaran daerah penelitian secara keseluruhan dilakukan dengan mengambil data sekunder guna memperjelas dan memahami relevansi dari hasil pengumpulan data primer yang diperoleh di lapangan. Dalam penelitian ini yang dimaksudkan adalah gambaran situasi dan kondisi Puskesmas Paspan yang terletak di Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi.

Melalui deskripsi daerah penelitian akan diperoleh informasi dan data sekunder yang relevan dengan maksud dan tujuan penelitian ini. Sesuai dengan judul penelitian “Kepemimpinan Kepala Puskesmas Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Bawahan” maka untuk mendapatkan gambaran yang lebih jauh mengenai daerah penelitian akan penulis paparkan secara terperinci mengenai hal-hal yang berkaitan dengan deskripsi daerah penelitian.

#### 2.2. Keadaan Geografis

Letak Puskesmas Paspan berada di sebelah barat dari arah pusat Ibukota Kabupaten Banyuwangi dengan jarak sekitar 10 km. Adapun batas-batas wilayah kerja Puskesmas Paspan meliputi:

- Sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Kalipuro
- Sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Songgon
- Sebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Kabat
- Sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Giri

Adapun wilayah kerja Puskesmas Paspan meliputi 8 desa dan 2 kelurahan, yaitu:

1. Desa Paspan
2. Desa Glagah
3. Desa Kemiren

4. Desa Banjarsari
5. Desa Olehsari
6. Desa Kenjo
7. Desa Rejosari
8. Desa Tamansuruh
9. Kelurahan Bakungan
10. Kelurahan Kampung Anyar

### **2.3 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi**

Puskesmas merupakan unit pelayanan teknis Dinas Kesehatan Daerah Tingkat II. Puskesmas dipimpin oleh seorang Dokter sebagai seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas Kesehatan Daerah Tingkat II. Untuk kelancaran pelaksanaan tugas pembinaan dan pelayanan kesehatan, dibentuk Puskesmas Pembantu yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Puskesmas.

Puskesmas mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan, pembinaan, dan pengembangan urusan upaya kesehatan dalam wilayah kerjanya.

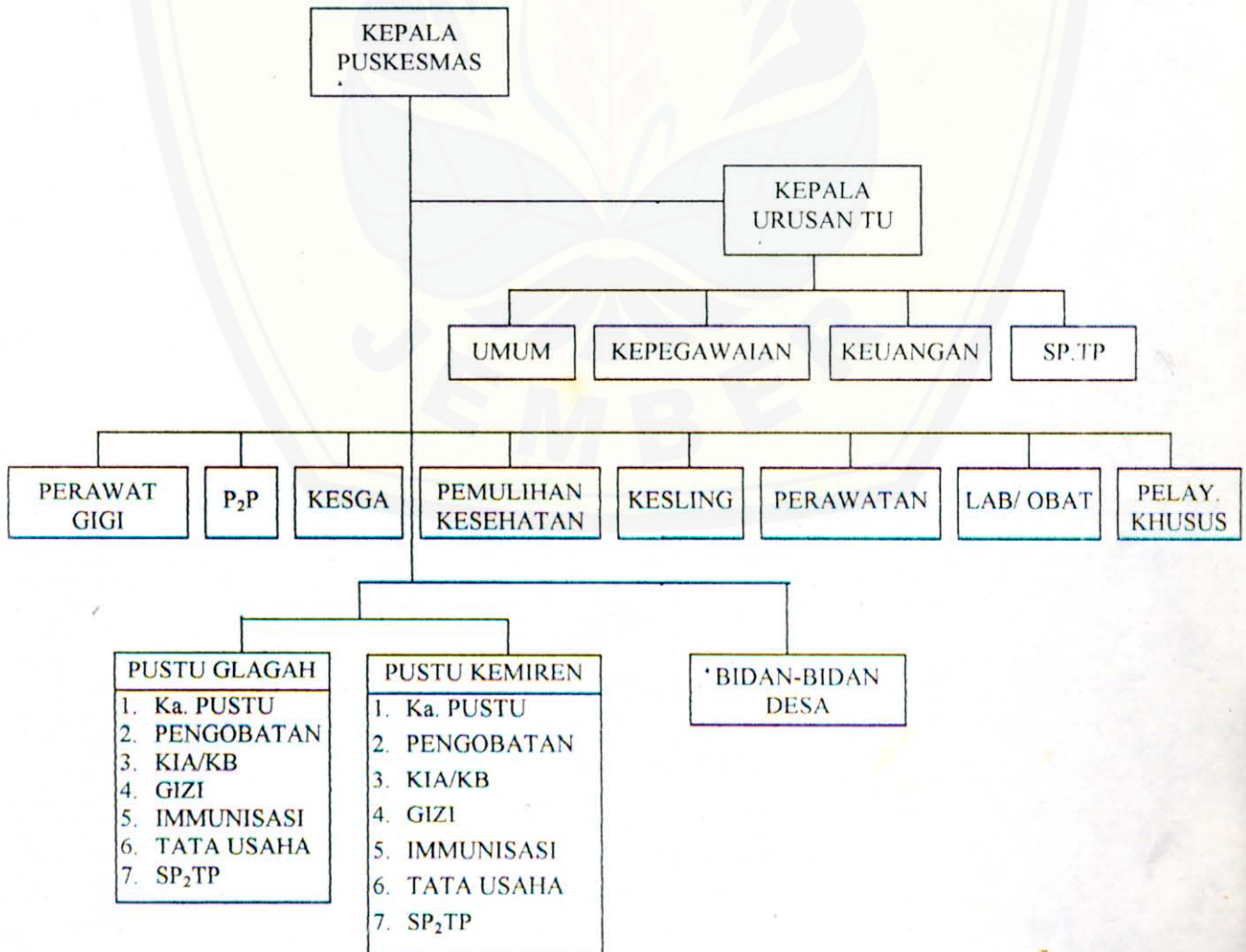
Untuk menyelenggarakan tugasnya, Puskesmas mempunyai fungsi antara lain:

- a. Pelayanan upaya kesehatan, meliputi kegiatan:
  1. Kesejahteraan Ibu dan Anak
  2. Keluarga Berencana
  3. Perbaikan Gizi
  4. Perawatan Kesehatan Masyarakat
  5. Pencegahan dan pemberantasan penyakit, termasuk imunisasi
  6. Pembinaan Kesehatan Lingkungan
  7. Penyuluhan Kesehatan Masyarakat
  8. Usaha Kesehatan Sekolah dan Olahraga
  9. Pengobatan, termasuk pelayanan darurat karena kecelakaan
  10. Kesehatan Gigi dan Mulut
  11. Upaya Kesehatan Usia Kerja dan Usia Lanjut

- 12. Laboratorium sederhana
- 13. Pencatatan dan Pelaporan
- b. Pelayanan Upaya kesehatan Mata dan Jiwa
- c. Pembinaan Upaya Kesehatan yang meliputi:
  - 1. Pembinaan peran serta masyarakat dalam rangka mewujudkan kemandirian kesehatan masyarakat
  - 2. Koordinasi semua upaya Kesehatan dan sarana Pelayanan kesehatan
  - 3. Pelaksanaan Rujukan Medik dan Kesehatan di Wilayah Kerjanya
  - 4. Pembinaan upaya pelayanan kesehatan swasta
- d. Pengembangan upaya Kesehatan, yang dilakukan oleh masyarakat.

**2.4. Struktur Organisasi**

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PUSKESMAS PASPAN  
KECAMATAN GLAGAH KABUPATEN BANYUWANGI



#### **2.4.1 Susunan Organisasi**

Susunan Organisasi Puskesmas, terdiri dari unsur Pimpinan, unsur Pembantu Pimpinan dan Unsur Pelaksana yaitu:

1. Kepala Puskesmas
2. Urusan Tata Usaha
3. Unit Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit
4. Unit Peningkatan Kesehatan dan Kesehatan Keluarga
5. Unit Pemulihan Kesehatan dan Rujukan
6. Unit Kesehatan Lingkungan, Penyuluhan dan Peran Serta
7. Unit Perawatan
8. Unit Penunjang
9. Puskesmas Pembantu

#### **2.4.2 Susunan Tugas**

##### **1. Kepala Puskesmas**

Kepala Puskesmas mempunyai tugas:

- a. Merumuskan misi Puskesmas
- b. Menetapkan kebijaksanaan dan prosedur pelaksanaan program kesehatan berdasarkan petunjuk atasan
- c. Mengatur dan bertanggung jawabkan pelaksanaan program di bidang kesehatan
- d. Memelihara dan mengembangkan Organisasi Puskesmas
- e. Memelihara dan mengembangkan sistem manajemen yang meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengawasan dan Penilaian
- f. Memelihara dan mengembangkan sistem informasi termasuk keadaan dan perubahan di masyarakat, ketenagaan Puskesmas, keuangan Puskesmas, Barang Inventaris dan Kearsipan serta dokumentasi
- g. Mewakili Puskesmas dalam hal urusan dengan pihak lain

- h. Menetapkan rencana lima tahunan serta tahunan dan strategi pelaksanaannya serta upaya pengendalian sesuai dengan petunjuk Dinas Kesehatan Daerah Kabupaten Banyuwangi
- i. Memelihara dan mengembangkan, koordinasi, kerjasama lintas program dan lintas sektoral dalam upaya memperluas jangkauan pelayanan dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan kepada masyarakat
- j. Menetapkan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas Kesehatan Daerah Kabupaten Banyuwangi

## 2. Urusan Tata Usaha

Urusan Tata Usaha mempunyai tugas:

- a. Menyelenggarakan Tata Usaha umum yang meliputi surat-menyurat Tata Kearsipan, Pengetikan dan Penggandaan Surat
- b. Menyelenggarakan Tata Usaha Kepegawaian yang meliputi Kenaikan Pangkat, Kenaikan Gaji Berkala, Mutasi, Pensiun, dan sebagainya
- c. Menyelenggarakan Tata Usaha secara fisik dan sarana perlengkapan medis meliputi penerimaan, pencatatan, inventarisasi pelaporan, dan sebagainya
- d. Menyelenggarakan Tata Usaha Keuangan yang meliputi pendapatan, biaya operasional, gaji pegawai dan belanja-belanja lainnya
- e. Menyelenggarakan pencatatan dan pelaporan di bidang pelayanan dan pembinaan kesehatan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Puskesmas

## 3. Unit Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit

Unit Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit mempunyai tugas:

- a. Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui kegiatan pemberantasan dan pencegahan penyakit, termasuk imunisasi
- b. Memberikan pembinaan peran serta masyarakat guna mewujudkan kemandirian masyarakat dalam kegiatan pencegahan dan pemberantasan penyakit menular
- c. Mengadakan peran serta masyarakat dalam melaksanakan kewaspadaan diri
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Puskesmas



#### 4. Unit Peningkatan Kesehatan dan Kesejahteraan Keluarga

Unit Peningkatan Kesehatan dan Kesejahteraan Keluarga mempunyai tugas:

- a. Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui kegiatan kesehatan Ibu dan Anak serta Keluarga Berencana
- b. Memberikan pembinaan kepada masyarakat dalam upaya meningkatkan gizi keluarga
- c. Melaksanakan pengembangan kegiatan peran serta masyarakat, terutama peran serta keluarga dan ibu dalam bidang kesehatan
- d. Mengadakan evaluasi hasil-hasil pelayanan kesehatan melalui upaya kesehatan Ibu dan Anak, Keluarga Berencana serta upaya meningkatkan Gizi Keluarga, upaya Kesehatan Usia Kerja dan Usia Lanjut
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Puskesmas

#### 5. Unit Pemulihan Kesehatan dan Rujukan

Unit Pemulihan Kesehatan dan Rujukan mempunyai tugas:

- a. Memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat berupa pengobatan dalam bidang medik spesialisik dasar (kesehatan anak, penyakit dalam obstetri dan kandungan, bedah), kesehatan jiwa, kesehatan gigi, kesehatan mata, kulit, kelamin, telinga, hidung dan tenggorokan, serta pelayanan korban kecelakaan
- b. Melaksanakan upaya rujukan ke tempat yang lebih mampu
- c. Memberikan pelayanan perawatan dan pengobatan untuk Puskesmas dengan fasilitas rawat inap
- d. Membina upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan masyarakat lewat kegiatan penyuluhan dan bimbingan teknis
- e. Mengembangkan upaya pelayanan kesehatan masyarakat lewat bantuan alih pengetahuan dan sarana obat-obatan sederhana
- f. Mengadakan evaluasi hasil-hasil pelayanan kesehatan melalui unit pengobatan dan rujukan
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Puskesmas

## 6. Unit Kesehatan Lingkungan, Penyuluhan dan Peran Serta

Unit Kesehatan Lingkungan, Penyuluhan dan Peran Serta mempunyai tugas:

- a. Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui kegiatan pembinaan kesehatan lingkungan
- b. Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui kegiatan penyuluhan kepada masyarakat, Usaha Kesehatan Sekolah dan Olahraga
- c. Menyelenggarakan pembinaan peran serta masyarakat terhadap program kesehatan umum, program kesehatan lingkungan
- d. Mengadakan evaluasi hasil-hasil pelayanan kesehatan melalui pengawasan dan perbaikan lingkungan, penyuluhan, Usaha Kesehatan Sekolah dan Olahraga
- e. Melaksanakan kegiatan dana sehat
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Puskesmas

## 7. Unit Perawatan

Unit Perawatan mempunyai tugas:

- a. Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui perawatan inap dan rawat jalan serta perawatan di keluarga, berdasarkan rencana-rencana perawatan yang telah dibuat baik untuk individu maupun untuk keluarga
- b. Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat berupa pengobatan bidang medis di luar gedung Puskesmas dengan menggunakan Puskesmas Keliling
- c. Memberikan pelayanan dalam kegiatan kesehatan kelompok khusus yang ada di Panti Asuhan, Panti Werda maupun yang ada di masyarakat
- d. Menyusun evaluasi hasil-hasil pelayanan perawatan baik dari perawatan inap, rawat jalan, maupun untuk keluarga
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Puskesmas

## 8. Unit Penunjang

Unit Penunjang mempunyai tugas:

- a. Memberikan pelayanan kesehatan dalam pemeriksaan laboratorium dan obat-obatan
- b. Memberikan pengelolaan obat-obatan untuk mempermudah dan memperlancar pelayanan kesehatan yang efektif dan efisien
- c. Menyusun laporan hasil-hasil pemeriksaan laboratorium dan pemberian atau pendistribusian obat-obatan
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Puskesmas

### 9. Puskesmas Pembantu

Puskesmas Pembantu mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat melalui pelayanan kesehatan Ibu dan Anak, Keluarga Berencana, Gizi, Imunisasi, Pengobatan Sederhana, Pengamatan dan Penanggulangan Penyakit Menular dan Kesehatan Jiwa
- b. Melaksanakan penyuluhan dan pembinaan peran serta masyarakat dalam wilayah tertentu yang ditetapkan oleh Kepala Puskesmas
- c. Memberikan pelayanan kesehatan Sekolah dan Olahraga
- d. Pengembangan peran serta masyarakat dan keluarga dalam bidang kesehatan
- e. Menyusun evaluasi hasil-hasil pelayanan kesehatan yang telah dilakukan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Puskesmas

### 2.5 Keadaan dan Komposisi Pegawai

Berdasarkan data per Oktober Tahun 2001 jumlah pegawai yang ada di Puskesmas Paspas adalah sebanyak 26 orang pegawai. Dari kesemuanya itu terdapat berbagai macam jenis golongan, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Untuk lebih jelasnya maka akan disajikan sebagai berikut:

#### ➤ Berdasarkan Jenis Golongan

Menurut data pegawai Puskesmas Paspas per Oktober Tahun 2001 yang dilihat berdasarkan jenis golongan maka terdapat beberapa tingkat golongan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 5

**Data Pegawai Puskesmas Paspan Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	PENDIDIKAN	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1.	SD	1	7,69
2.	SLTP	6	23,07
3.	SLTA	5	19,23
4.	SPK	3	11,53
5.	BIDAN	9	34,61
6.	PERGURUAN TINGGI	1	3,85
	JUMLAH	26	100

Sumber: Urusan Umum Puskesmas Paspan

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan masing-masing pegawai di Puskesmas Paspan dimulai dari jenjang SD sampai dengan Perguruan Tinggi, di mana dapat dilihat bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 2 orang atau sebesar 7,69 %. Kemudian pada jenjang SLTP sebanyak 6 orang atau sebesar 23,07 %. Pada jenjang SLTA berjumlah 5 orang pegawai atau sebesar 19,23 %. Adapun pada jenjang pendidikan SPK sebanyak 3 orang pegawai atau sebanyak 11,53 %. Sedangkan jenjang Sekolah Bidan sebanyak 9 orang pegawai atau sebesar 34,61 %. Adapun pegawai dengan tingkat pendidikan Perguruan Tinggi sebanyak 1 orang pegawai atau sebesar 3,85 %.

➤ **Berdasarkan Masa Kerja**

Untuk mengetahui lamanya masa kerja pegawai di Puskesmas Paspan dapat dilihat ada tabel berikut ini:

**TABEL 4**  
**Data Pegawai Puskesmas Paspas Berdasarkan Jenis Golongan**  
**Per Oktober Tahun 2001**

No.	Jenis Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	I.a – I.d	1	3,85
2.	II.a – II.d	12	46,15
3.	III.a – III.d	5	19,23
4.	IV.a – IV.b	--	--
5.	P T T	3	11,53
6.	Honorar	5	19,23
	Jumlah	26	100

Sumber: Urusan Umum Puskesmas Paspas

Berdasarkan data tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Puskesmas Paspas umumnya didominasi pada jenis golongan II yang menunjukkan tingkat prosentase sebesar 46,15 % atau sebanyak 12 orang pegawai. Sedangkan yang paling sedikit jumlahnya yaitu pada jenis golongan I sebesar 3,85 % atau sebanyak 1 orang pegawai.

➤ **Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Keadaan pegawai di Puskesmas Paspas apabila dilihat dari tingkat pendidikan masing-masing pegawai maka akan dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan mereka ada yang dari SD sampai Perguruan Tinggi. Pembagian pegawai berdasarkan tingkat pendidikan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 6**  
**Data Pegawai Puskesmas Paspan Berdasarkan Masa Kerja**  
**Per Oktober Tahun 2001**

No.	MASA KERJA PEGAWAI (TAHUN)	JUMLAH
1.	0 – 10	5
2.	11 – 20	17
3.	21 – ke atas	3
	JUMLAH	26

Sumber: Urusan Umum Puskesmas Paspan

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pegawai dengan masa kerja paling lama (21 tahun ke atas) adalah sebanyak 3 orang pegawai. Sedangkan pegawai yang paling singkat masa kerjanya (0 sampai 10 tahun) adalah sebanyak 5 orang pegawai.

## 2.6. Tata Kerja

Dalam melaksanakan tugas, Puskesmas dan Unit Organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah dan Instansi Vertikal yang ada di lingkungan wilayah Kecamatan wajib menyelenggarakan hubungan fungsional dengan cara sebaik-baiknya.

Adapun Kepala Puskesmas sebagai pimpinan Puskesmas dalam melaksanakan tugasnya berkewajiban:

- a. Menerapkan koordinasi baik dalam lingkungan unitnya maupun dalam hubungan antar unit/instansi lain
- b. Memberikan petunjuk, membimbing dan mengawasi pekerjaan Unit Pelaksanaan Fungsional dan Puskesmas Pembantu.



## BAB III PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

### 3.1 Pengantar

Untuk mengetahui tentang variabel-variabel penelitian, maka perlu adanya pembuktian yang lebih nyata dan terperinci. Dalam bab ini terlebih dahulu akan diuraikan tentang variabel-variabel penelitian tersebut, untuk itu penulis akan menyajikan data-data yang berdasar pada skor dari masing-masing variabel yang didapatkan melalui kuisioner dengan menggunakan 25 responden hasil penelitian yang kemudian dari data-data tersebut nantinya akan dianalisis.

Adapun tujuan penyajian data adalah agar peneliti lebih mudah dalam memahami atau mempelajari gejala karakteristik dari masing-masing variabel penelitian. Penyajian data yang lebih jelas akan mempermudah peneliti dalam menjelaskan atau menggambarkan variabel yang diteliti.

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab terdahulu, bahwa variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel X (Independent Variable), yaitu perilaku pemimpin Kepala Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi yang dijadikan sebagai lokasi penelitian.
2. Variabel Y (Dependent Variable), yaitu kepuasan kerja bawahan yang ada di Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi yang dijadikan penelitian.

Untuk mengetahui secara terperinci dari setiap skor jawaban responden, penulis akan menyajikan dalam bentuk tabel dari tiap-tiap variabel.

### 3.2 Variabel X (Perilaku Pemimpin)

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, perilaku pemimpin dapat dilihat dari dua indikator. Indikator-indikator tersebut adalah:

1. Perilaku Mengarahkan/Tugas
2. Perilaku Mendukung/Hubungan

### 3.2.1 Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1)

Item-item dari indikator perilaku mengarahkan/tugas adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin menetapkan jenis tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh bawahan/pegawai.
2. Pemimpin memberitahukan kepada bawahan/pegawai tentang kapan tugas atau pekerjaan tersebut dilaksanakan.
3. Pemimpin memberitahukan di mana tugas atau pekerjaan dilaksanakan.
4. Pemimpin memberitahukan tentang tata cara melaksanakan tugas atau pekerjaan kepada bawahan/pegawai.

Selanjutnya untuk mengetahui skor responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**TABEL 7**

**Tabel Data Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1)**

No.	Item-item Indikator X1				Total Skor
	1	2	3	4	
1.	3	2	1	2	8
2.	2	1	3	3	9
3.	3	2	1	2	8
4.	2	2	1	2	7
5.	3	2	3	3	11
6.	2	3	2	2	9
7.	2	1	2	2	7
8.	3	2	2	2	9
9.	2	1	2	2	7
10.	3	3	2	2	10
11.	2	3	3	2	10
12.	3	2	2	2	9
13.	2	3	2	3	10



14.	2	2	2	3	9
15.	3	2	2	2	9
16.	2	2	3	2	9
17.	2	1	2	2	7
18.	3	2	2	2	9
19.	2	1	2	2	7
20.	2	3	2	3	10
21.	3	2	1	3	9
22.	2	3	2	3	10
23.	3	3	3	2	11
24.	2	2	1	2	7
25.	2	1	2	1	6

Sumber: Data Primer yang diolah

Indikator dari Perilaku Mengarahkan/Tugas mempunyai 4 item, sehingga skor total tertinggi adalah 12 dan skor terendah adalah 4. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi Perilaku Mengarahkan/Tugas dari variabel Perilaku Pemimpin berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{12 - 4}{3} = 2,67 = 3$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya adalah sebagai berikut:

- a. Total Skor 4 – 6 : Kategori Rendah
- b. Total Skor 7 – 9 : Kategori Sedang
- c. Total Skor 10 – 12 : Kategori Tinggi

4 5 6

Distribusi frekuensi kategori indikator Perilaku Mengarahkan/Tugas akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

**TABEL 8**  
**Frekuensi Kategori Jawaban terhadap Indikator Perilaku Mengarahkan/Tugas**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	7	28
Sedang	17	68
Rendah	1	4
Jumlah	25	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 25 orang responden, sebanyak 7 orang responden menyatakan bahwa Perilaku Mengarahkan/Tugas Kepala Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi adalah tinggi yaitu sebesar 28 %. Sedangkan sebanyak 17 orang responden menyatakan sedang yaitu sebesar 68 %. Adapun 1 orang responden yang lain menyatakan yaitu sebesar 4 %.

### 3.2.2 Perilaku Mendukung/Hubungan (X2)

Item-item dari indikator perilaku mendukung/hubungan adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan/pegawai dengan jalan menerima ide, usul dan saran mereka untuk kebaikan bersama.
2. Pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan/pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.
3. Pemimpin membina hubungan dengan jalan berinteraksi dengan bawahan/pegawai.
4. Pemimpin melibatkan bawahan/pegawai dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya untuk mengetahui skor responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**TABEL 9**  
**Tabel Data Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku**  
**Mendukung/Hubungan (X2)**

No.	Item-item Indikator X2				Total Skor
	1	2	3	4	
1.	2	2	2	2	8
2.	2	2	2	2	8
3.	2	2	1	2	7
4.	3	2	2	2	9
5.	3	3	2	3	11
6.	2	2	1	2	7
7.	3	2	2	2	9
8.	3	3	2	3	11
9.	2	2	2	1	7
10.	3	2	3	3	11
11.	3	3	2	3	11
12.	3	2	1	1	11
13.	3	3	2	2	7
14.	2	2	1	2	10
15.	3	2	2	2	9
16.	3	2	2	3	10
17.	2	2	1	2	7
18.	3	3	2	3	11
19.	2	2	1	2	7
20.	3	3	3	2	11
21.	3	3	2	2	10
22.	2	2	2	3	9
23.	2	3	1	3	9

24.	2	2	2	1	7
25.	3	3	2	1	9

Sumber: Data Primer yang diolah

Indikator dari Perilaku Mendukung/Hubungan mempunyai 4 item, sehingga skor total tertinggi adalah 12 dan skor terendah adalah 4. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi Perilaku Mengarahkan/Tugas dari variabel Perilaku Pemimpin berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{12 - 4}{3} = 2,67 = 3$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya adalah sebagai berikut:

- a. Total Skor 4 – 6 : Kategori Rendah
- b. Total Skor 7 – 9 : Kategori Sedang
- c. Total Skor 10 – 12 : Kategori Tinggi

Distribusi frekuensi kategori indikator Perilaku Mendukung/Hubungan akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

**TABEL 10**  
**Frekuensi Kategori Jawaban terhadap Indikator Perilaku Mendukung/Hubungan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	10	40
Sedang	15	60
Rendah	-	-
Jumlah	25	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 25 orang responden, sebanyak 10 orang responden menyatakan bahwa Perilaku

Mendukung/Hubungan Kepala Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi adalah tinggi yaitu sebesar 40 %. Sedangkan sebanyak 15 orang responden menyatakan sedang yaitu sebesar 60 %.

Setelah diketahui total skor dari masing-masing indikator di atas, kemudian digabung menjadi satu variabel yaitu variabel Perilaku Pemimpin.

**TABEL 11**

**Total Skor Jawaban Responden terhadap Variabel Perilaku Pemimpin (X)**

No.	Indikator		Total Skor
	X1	X2	
1.	8	8	16
2.	9	8	17
3.	8	7	15
4.	7	9	16
5.	11	11	22
6.	9	7	16
7.	7	9	16
8.	9	11	20
9.	7	7	14
10.	10	11	21
11.	10	11	21
12.	9	11	20
13.	10	7	17
14.	9	10	19
15.	9	9	18
16.	9	10	19
17.	7	7	14
18.	9	11	20
19.	7	7	14
20.	10	11	21

21.	9	10	19
22.	10	9	19
23.	11	9	20
24.	7	7	14
25.	6	9	15

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasar pada tabel di atas, untuk lebih jelasnya dapat diterangkan bahwa untuk variabel X yaitu Perilaku Pemimpin mempunyai 8 item, sehingga total skor tertinggi adalah 24 dan total skor terendah adalah 8.

Berdasarkan skor tersebut, kemudian dibagi ke dalam 3 kelas dengan berpedoman pada ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{24 - 8}{3} = 5,33 = 5$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya adalah sebagai berikut:

- a. Total Skor 8 - 13 : Kategori Rendah
- b. Total Skor 14 - 19 : Kategori Sedang
- c. Total Skor 20 - 24 : Kategori Tinggi

Distribusi frekuensi variabel Perilaku Pemimpin (X) akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

**TABEL 12**

**Frekuensi Kategori Jawaban terhadap Variabel Perilaku Pemimpin**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	8	32
Sedang	17	68
Rendah	-	-
Jumlah	25	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 25 orang responden, sebanyak 8 orang responden menyatakan bahwa Perilaku Mendukung/Hubungan Kepala Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi adalah tinggi yaitu sebesar 32 %. Sedangkan sebanyak 17 orang responden menyatakan sedang yaitu sebesar 68 %.

### 3.3 Variabel Y (Kepuasan Kerja Bawahan)

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, kepuasan kerja bawahan dapat dilihat dari dua indikator. Indikator-indikator tersebut adalah:

1. Disiplin Kerja
2. Moral Kerja

#### 3.3.1 Disiplin Kerja

Item-item dari indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan bawahan/pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
2. Ketaatan bawahan/pegawai terhadap peraturan yang berlaku
3. Kesanggupan bawahan/pegawai menerima sanksi apabila melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya untuk mengetahui skor responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**TABEL 13**

**Tabel Data Jawaban Responden terhadap Indikator Disiplin Kerja (Y1)**

No.	Item-item indikator Y1			Total Skor
	1	2	3	
1.	2	2	1	5
2.	2	3	2	7
3.	3	3	1	7
4.	2	3	2	7
5.	2	3	1	6
6.	3	3	2	8

7.	3	3	2	8
8.	2	3	2	7
9.	2	2	1	5
10.	3	3	3	9
11.	2	3	2	7
12.	2	3	1	6
13.	3	3	3	9
14.	2	1	2	5
15.	3	3	2	8
16.	3	3	2	8
17.	2	2	1	5
18.	3	3	3	9
19.	1	2	2	5
20.	3	3	1	7
21.	2	3	2	7
22.	3	2	1	6
23.	3	3	2	8
24.	3	2	2	7
25.	2	2	1	5

Sumber: Data Primer yang diolah

Indikator dari Disiplin Kerja mempunyai 3 item, sehingga skor total tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi Disiplin Kerja dari variabel Kepuasan Kerja Bawahan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya adalah sebagai berikut:



- a. Total Skor 3 – 4 : Kategori Rendah 3-4
- b. Total Skor 5 – 6 : Kategori Sedang 5-6
- c. Total Skor 7 – 9 : Kategori Tinggi 7-9

Distribusi frekuensi kategori indikator Disiplin Kerja akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

**TABEL 14**  
**Frekuensi Kategori Jawaban terhadap Indikator Disiplin Kerja**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	16	64
Sedang	9	36
Rendah	-	-
Jumlah	25	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 25 orang responden, sebanyak 16 orang responden menyatakan bahwa Disiplin Kerja Bawahan di Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi adalah tinggi yaitu sebesar 64 %. Sedangkan sebanyak 9 orang responden menyatakan sedang yaitu sebesar 36%.

**3.3.2 Moral Kerja**

Item-item dari indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Bawahan/pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan senang hati.
2. Bawahan/pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan giat dan tekun.
3. Bawahan/pegawai menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat waktu.

Selanjutnya untuk mengetahui skor responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 15

Tabel Data Jawaban Responden terhadap Indikator Moral Kerja (Y2)

No.	Item-item indikator Y2			Total Skor
	1	2	3	
1.	2	2	2	6
2.	2	2	1	5
3.	3	3	2	8
4.	2	3	2	7
5.	3	2	3	8
6.	3	3	2	8
7.	3	3	3	9
8.	2	3	3	8
9.	1	2	2	5
10.	3	3	2	8
11.	2	3	1	6
12.	2	2	1	5
13.	3	3	2	8
14.	2	2	1	5
15.	2	3	2	8
16.	3	3	2	9
17.	2	2	2	6
18.	3	3	3	9
19.	2	2	1	5
20.	3	3	3	9
21.	3	3	2	8
22.	2	3	3	8
23.	3	2	3	8
24.	1	2	1	5
25.	2	3	2	7

Sumber: Data Primer yang diolah

Indikator dari Moral Kerja mempunyai 3 item, sehingga skor total tertinggi adalah 9 dan skor terendah adalah 3. Adapun pembagian kelas interval untuk mengetahui frekuensi Moral Kerja dari variabel Kepuasan Kerja berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{9 - 3}{3} = 2$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya adalah sebagai berikut:

- a. Total Skor 3 – 4 : Kategori Rendah
- b. Total Skor 5 – 6 : Kategori Sedang
- c. Total Skor 7 – 9 : Kategori Tinggi

Distribusi frekuensi kategori indikator Moral Kerja akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

**TABEL 16**

**Frekuensi Kategori Jawaban terhadap Indikator Moral Kerja**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	16	64
Sedang	9	36
Rendah	-	-
Jumlah	25	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 25 orang responden, sebanyak 16 orang responden menyatakan bahwa Moral Kerja Bawahan di Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi adalah tinggi yaitu sebesar 64 %. Sedangkan sebanyak 9 orang responden menyatakan sedang yaitu sebesar 36 %.

Setelah diketahui total skor dari masing-masing indikator di atas, kemudian digabung menjadi satu variabel yaitu variabel Kepuasan Kerja Bawahan.

**TABEL 17**  
**Total Skor Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja Bawahan (Y)**

No.	Indikator		Total Skor
	Y1	Y2	
1.	5	6	13
2.	7	5	12
3.	7	8	15
4.	7	7	14
5.	6	8	14
6.	8	8	16
7.	8	9	17
8.	7	8	15
9.	5	5	10
10.	9	8	17
11.	7	6	13
12.	6	5	11
13.	9	8	17
14.	5	5	10
15.	8	8	16
16.	8	9	17
17.	5	6	11
18.	9	9	18
19.	5	5	10
20.	7	9	16

21.	7	8	15
22.	6	8	14
23.	8	8	16
24.	7	5	12
25.	5	7	12

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasar pada tabel di atas, untuk lebih jelasnya dapat diterangkan bahwa untuk variabel Y yaitu Kepuasan Kerja Bawahan mempunyai 6 item, sehingga total skor tertinggi adalah 18 dan total skor terendah adalah 6.

Berdasarkan skor tersebut, kemudian dibagi ke dalam 3 kelas dengan berpedoman pada ketentuan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{18 - 6}{3} = 4$$

Sehingga dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan intervalnya adalah sebagai berikut:

- a. Total Skor 6 – 9 : Kategori Rendah
- b. Total Skor 10 – 13 : Kategori Sedang
- c. Total Skor 14 – 18 : Kategori Tinggi

Distribusi frekuensi variabel Kepuasan Kerja Bawahan (Y) akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

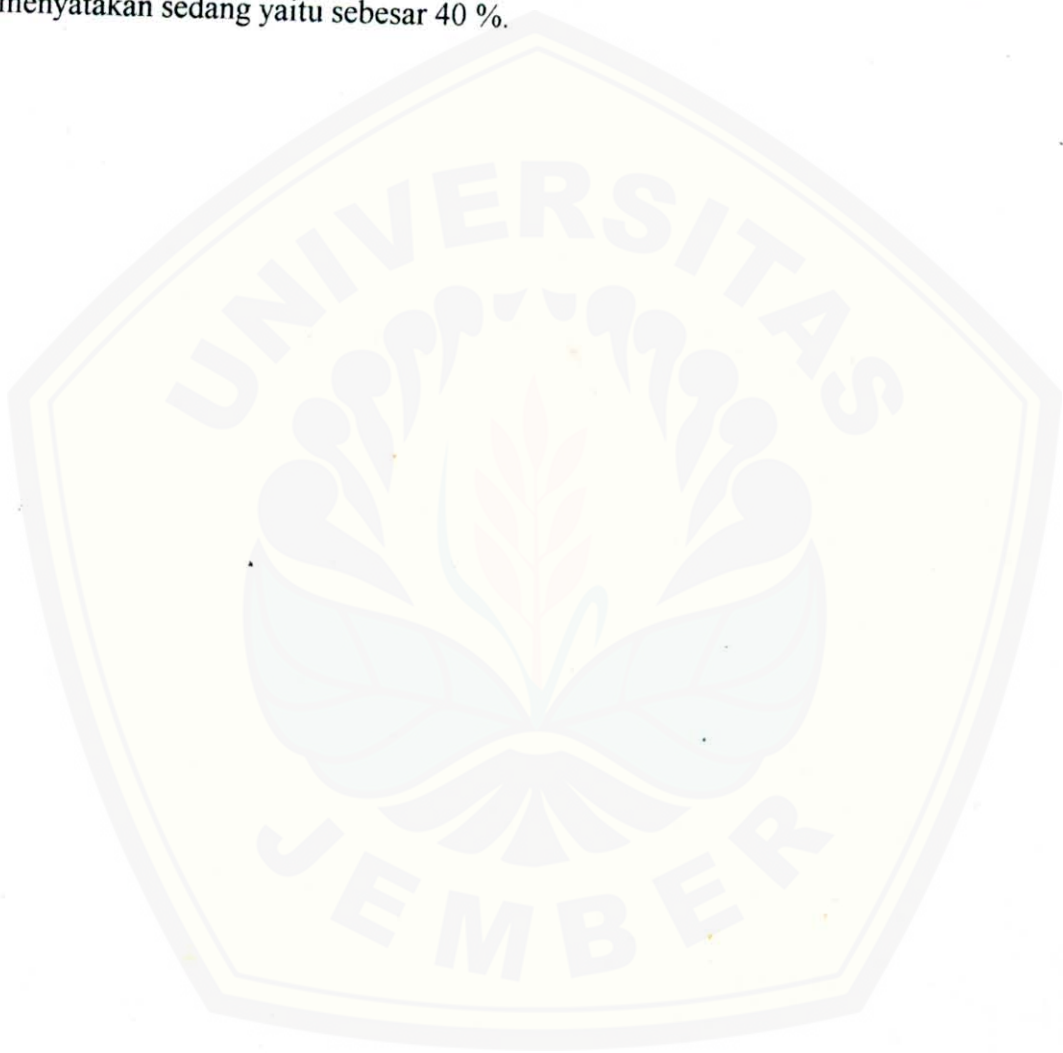
**TABEL 18**

**Frekuensi Kategori Jawaban terhadap Variabel Kepuasan Kerja Bawahan**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	15	60
Sedang	10	40
Rendah	-	-
Jumlah	25	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Memperhatikan tabel frekuensi jawaban di atas, diketahui bahwa dari 25 orang responden, sebanyak 15 orang responden menyatakan bahwa Kepuasan Kerja Bawahan di Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi adalah tinggi yaitu sebesar 60 %. Sedangkan sebanyak 10 orang responden menyatakan sedang yaitu sebesar 40 %.





## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasar pada uraian-uraian yang telah penulis jelaskan pada bab-bab sebelumnya maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perilaku pemimpin Kepala Puskesmas yang mengarahkan/tugas dan mendukung/hubungan dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan di Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi. Hal ini dapat diketahui dari hasil perhitungan Korelasi Rank Spearman yang menunjukkan angka 0,418 di mana jika dibandingkan dengan harga kritis sebesar 0,343 pada taraf signifikan 0,05 maka  $r_s \text{ hitung} > r_s \text{ tabel}$ .
2. Untuk mengetahui tingkat signifikan maka nilai  $r_s$  diuji kembali dengan uji  $T_{\text{test}}$ . Dari uji  $T_{\text{test}}$  diperoleh nilai  $T$  sebesar 2,207 maka jika dibandingkan dengan nilai kritis pada  $T_{\text{test}}$  dengan  $df = 23 (N - 2)$  pada taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikan 0,05 sebesar 2,069 maka nilai  $T_{\text{test}} > T$  tabel. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara Perilaku Pemimpin Kepala Puskesmas dengan Kepuasan Kerja Bawahan di Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi yang menjadi daerah lokasi penelitian.
3. Berdasarkan analisis deskriptif yang penulis gunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai perilaku pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja bawahan yaitu untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan Kepala Puskesmas Paspas Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi dalam meningkatkan kepuasan kerja bawahan menunjukkan adanya hubungan yang nyata di mana tingkat prosentase perilaku pemimpin sebesar 73,83% dan angka tersebut tergolong cukup tinggi. Cukup tingginya tingkat prosentase perilaku pemimpin tercermin dari pola perilaku mengarahkan/tugas sebesar 72,33% dan pola perilaku mendukung/hubungan sebesar 75,33%. Sedangkan tingkat prosentase kepuasan kerja bawahan sebesar 77,56% dan angka tersebut tergolong cukup tinggi. Cukup tingginya tingkat prosentase kepuasan kerja bawahan dapat dilihat dari disiplin kerja sebesar 76% dan moral kerja sebesar 79,11%.

Dengan demikian Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima, yaitu bahwa: **Semakin sering pemimpin memberikan tugas dan membina hubungan dengan bawahan maka semakin tinggi kepuasan kerja bawahan di Puskesmas Paspan Kecamatan Glagah Kabupaten Banyuwangi.**





DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P dan Ninik Widiyanti, 1993, *Psikologi Dalam Perusahaan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi, 1989, *Prosedur Pendekatan Suatu Penelitian Praktis*, Jakarta: Bina Aksara.
- Azwar, Azrul, 1996, *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Cleeton dan Mason, 1967, *Sumber Daya Manusia dan Masalahnya*, Bandung.
- Cribbin, 1985, *Kepemimpinan Strategi Mengefektifkan Organisasi*, Jakarta: Bina Pustaka Persada.
- Departemen Kesehatan RI, 1990, *Pedoman Kerja Puskesmas*, Jakarta.
- Dikti, *Metode Penelitian*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Pendidikan Tinggi, Jakarta.
- Gie, The Liang, 1978, *Unsur-unsur Administrasi*, Yogyakarta: Karya Kencana.
- Hadi, Sutrisno, 1984, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Handoko, Tani Hani, 1988, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFC.
- Handyaningrat, Soewarno, 1988, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung.
- Hasibuan, SP. Malayu, 2000, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Mas Agung.
- Hendarto, Hen, 1986, *Manajemen Personalialia*, Bandung: Alumni.
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendaayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Airlangga.
- Indrawijaya, Adam, 1986, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru.
- Kartono, Kartini, 1983, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali.
- Koentjoroningrat, 1989, *Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Gramedia.
- Loedin, AA, 1976, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Gramedia.

- Nawawi, H. Hadari, 2000, *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nitisemito, Alex S, 1988, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P, 1993, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gunung Agung.
- Siegel, Sydney, 1997, *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Gramedia.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendy, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Siswanto, Bedjo, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Jakarta: Balai Aksara.
- Steers, Richard M, 1985, *Efektifitas Organisasi*, Jakarta: Airlangga.
- Straus, George, 1986, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Suprpto, J, 1984, *Metodologi Research dan Aplikasinya dalam Riset Pemasaran*, Yogyakarta: Karya Pustaka.
- Sutarto, 1986, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Yogyakarta: UGM.
- Thoha, Miftah, 1983, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali.
- Tjokrowinoto, M, 1981, *Tahap-Tahap Penelitian Sosial*, Yogyakarta: Lembaga Pendidikan Doktor UGM.
- Universitas Jember, 1999, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Wexly, Kenneth N, 1988, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta: Bina Aksara.

## DAFTAR KUISIONER

Kepemimpinan Kepala Puskesmas Untuk Meningkatkan  
Kepuasan Kerja Bawahan

### I. Identitas Peneliti

N a m a : FEBI NUGROHO WIBISONO  
N I M : 97-1062  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Alamat : Jl. Dharmawangsa No. 02 Banyuwangi

### II. Pengantar

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, penulis melaksanakan penelitian sebagai bentuk tugas dan kewajiban yang harus dilakukan. Secara akademik penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Puskesmas Paspan dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan/pegawai di Puskesmas Paspan.

Dalam rangka memenuhi tujuan tersebut, kami mohon dengan hormat kesediaan bapak/ibu untuk membantu dengan mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan kerahasiaan jawaban yang diberikan akan kami jaga sepenuhnya. Perlu diketahui bahwa penelitian ini hanya semata-mata sebagai bahan penyusunan skripsi, dengan demikian tidak ada sangkut pautnya dengan urusan kepegawaian bapak/ibu sekalian.

Akhirnya atas kesediaan bapak/ibu dalam menjawab pertanyaan ini saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Febi Nugroho Wibisono

### III. Identitas Responden

Nama : .....  
Jenis Kelamin : .....  
Umur : .....  
Pendidikan terakhir : .....  
Jabatan : .....

#### Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) pada pilihan yang bapak/ibu anggap sesuai pada daftar pertanyaan berikut ini:

#### Daftar Pertanyaan

##### 1. Variabel Perilaku Pemimpin (X)

##### 1.2 Perilaku Mengarahkan/Tugas (X1)

- a. Apakah pemimpin menetapkan tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh anda?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah
- b. Apakah pemimpin memberitahukan kepada anda kapan tugas atau pekerjaan tersebut dilaksanakan?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah
- c. Apakah pemimpin memberitahukan di mana tugas atau pekerjaan tersebut anda laksanakan?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah
- d. Apakah pemimpin memberitahukan tentang cara pelaksanaan tugas atau pekerjaan kepada anda?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah

##### 1.2 Perilaku Mendukung/Hubungan (X2)

- a. Apakah pemimpin bersedia menerima masukan dari anda demi kebaikan organisasi?  
a. selalu    b. kadang-kadang    c. tidak pernah

- b. Apakah pemimpin memberikan dukungan kepada anda dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
- c. Apakah pemimpin berusaha membina hubungan dengan jalan berinteraksi dengan anda?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
- d. Apakah pemimpin melibatkan anda dalam proses pengambilan keputusan?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah

## 2. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

### 2.1 Disiplin Kerja (Y1)

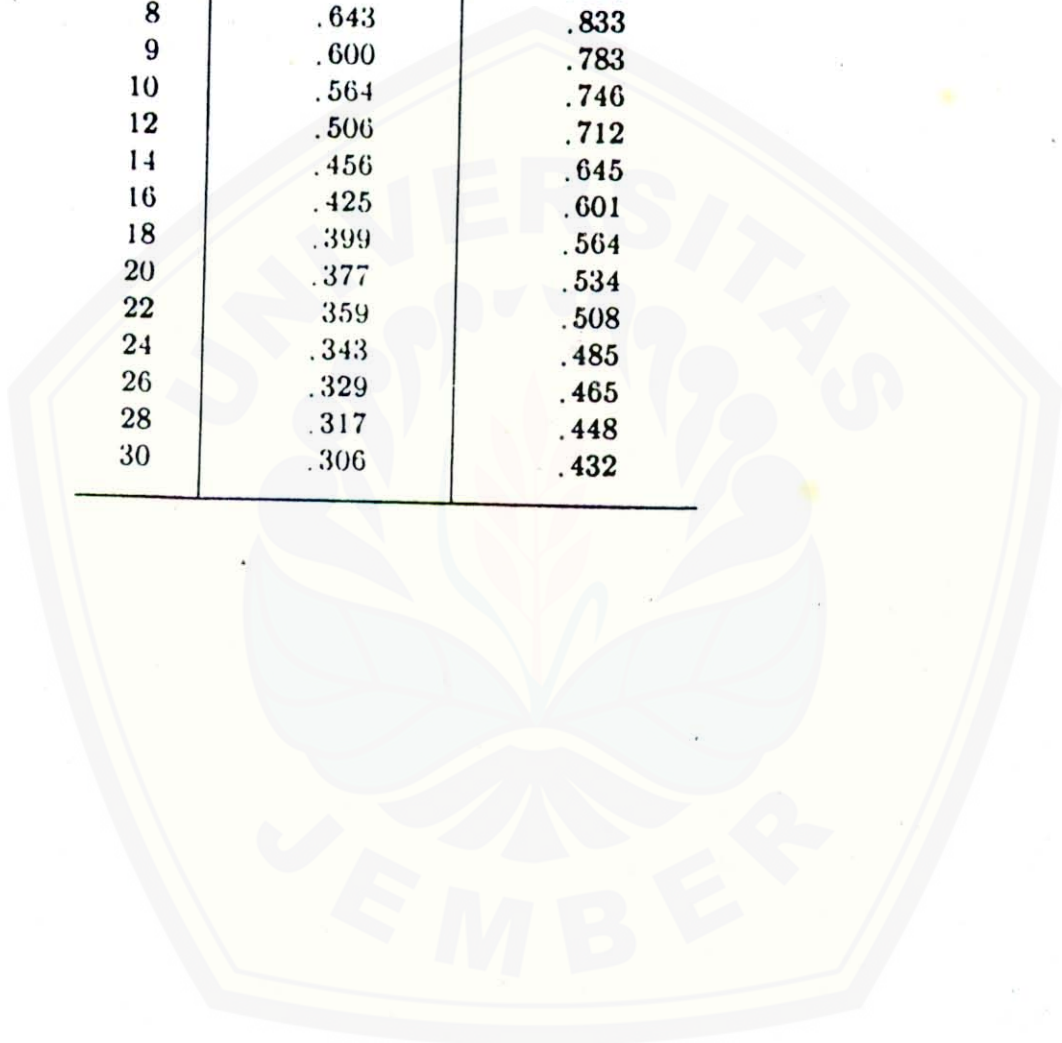
- a. Apakah anda merasa mampu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada anda?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
- b. Apakah anda dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan tersebut sesuai dengan standar aturan yang berlaku?
  - a. selalu
  - b. kadang-adang
  - c. tidak pernah
- d. Apakah anda bersedia dikenai sanksi apabila anda melakukan kesalahan atau penyimpangan terhadap aturan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan anda?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah

### 2.2 Moral Kerja (Y2)

- a. Apakah anda melakukan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawab anda dengan perasaan senang?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
- b. Apakah anda melaksanakan tugas atau pekerjaan tersebut dengan giat dan tekun?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah
- c. Apakah anda dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan?
  - a. selalu
  - b. kadang-kadang
  - c. tidak pernah

Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis  $r_s$ , Koefisien Korelasi Ranking Spearman \*)

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.900	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432



Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 - 148, dan dari Olds, E.G; 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 - 118, dengan izin penulis dan penerbit.

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis t<sup>\*)</sup>

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	1.303	1.684	2.031	2.423	2.704	3.551
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

\*) Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical, research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.



# UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jember, Kalimantan - Kampus Tegalboto, Telp. (0331) 335586 - 331342, Fax. 0331 - 335586 Jember 68121

Email : Fisipunej @ jember, wasantara.net.id

Nomor : 12541 /J25. 1.2./PL.5'2001  
Lampiran : 1 (satu) eksemplar  
Perihal : Konsultasi

Jember, 19 Juli 2001

Kepada Yth : Saudara Kepala Puskesmas  
Paspan Kecamatan Glagah  
Kabupaten Banyuwangi  
di -  
Banyuwangi

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pembuatan proposal skripsi maka mohon kesediaan saudara untuk memperkenalkan mahasiswa yang namanya tersebut di bawah ini untuk berkonsultasi. Adapun data mahasiswa yang dimaksud adalah :

Nama : PEBI NUHGROHO WIBISONO  
Nim : 97 - 1062  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Progam Studi : Ilmu Administrasi Negara

Demikian atas perhatian dan perkenan saudara kami ucapkan terima kasih.



an. Dekan  
Bantu Dekan I  
Kabag Tata Usaha

DR. EK SUTRISNO  
130 905 614





PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI  
 Digital Repository Universitas Jember  
**BADAN KESATUAN BANGSA**  
 Jl. Letkol Istiqlah No. 33 Telp. (0333) 421020  
**BANYUWANGI**

Banyuwangi, 27 Agustus 2001

Kepada

Yth. Sdr. Kepala Puskesmas Paspan  
 di

GLAGAH

Nomor : 072/384/439.206/2001  
 Sifat : Biasa  
 Lampiran :  
 Perihal : IJIN SURVEY tentang Kepemimpinan Kepala Puskesmas untuk meningkatkan kepuasan kerja bawahan ( Suatu studi di Puskesmas Paspan Kec. Glagah Kabupaten Banyuwangi ).

Menunjuk Surat Ketua Lembaga Penelitian Universitas Jember tanggal 25 Agustus 2001 Nomor : 1040 / J25. 3. 1 / PL. 5 / 2001

Perihal sebagaimana tersebut pada

pokok surat, bersama ini diberitahukan bahwa :

Sdr. FEBI NUGROHO WIBISONO

selaku petugas survey dari mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

akan mengadakan penelitian di Kantor / Wilayah Saudara selama 1,5 ( satu setengah ) bulan terhitung tanggal surat dan diharapkan kesediaan Saudara untuk membantunya

Setelah selesai melakukan penelitian, yang bersangkutan agar melaporkan hasilnya kepada Kepala Badan KESBANG dan Kepala BAPPEDA Kabupaten Banyuwangi.

Demikian untuk menjadikan maklum.

daftar nama peserta / pengikut :

MEMBUSAN : Disampaikan Kepada  
 h. Sdr. Kepala BAPPEDA Kab.  
 Banyuwangi.





PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI  
DINAS KESEHATAN DAERAH  
**PUSKESMAS PASPAN**  
Jl. Raya Licin No 17 Telpn 0333-426773  
GLAGAH BANYUWANGI

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor: 443.42/10/439.124/2001



Yang bertanda tangan di bawah ini:

**N a m a** : Dr. TITAH PALUPI  
**NRPTT** : 13.1.061.734  
**J a b a t a n** : Kepala Puskesmas Paspas

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

**N a m a** : FEBI NUGROHO WIBISONO  
**P e k e r j a a n** : Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
**A l a m a t** : Jl. Dharmawangsa No. 02 Banyuwangi

Telah melaksanakan penelitian di Puskesmas Paspas dengan judul:  
"KEPEMIMPINAN KEPALA PUSKESMAS UNTUK MENINGKATKAN  
KEPUASAN KERJA BAWAHAN" yang dimulai dari tanggal 25 Agustus 2001  
sampai dengan 12 Oktober 2001.

Demikian surat keterangan ini untuk dipergunakan sebagaimana  
mestinya.

Paspas, 12 Oktober 2001

Kepala Puskesmas Paspas  
Wilayah Kecamatan Glagah

  
KEC. GLAGAH  
KEP. PASPAS  
**Dr. TITAH PALUPI**  
NRPTT 13.1.016.734