

**SKRIPSI**

**ANALISIS GAYA KEPIMPINAN DEMOKRATIS PADA DINAS  
KESEHATAN DI KABUPATEN SOPPENG**

**Disusun dan Diusulkan oleh  
MENTARI NADILA SARI  
Nomor Stambuk:105610508214**



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**2019**

**SKRIPSI**  
**ANALISIS GAYA KEPIMPINAN DEMOKRATIS PADA**  
**DINAS KESEHATAN DI KABUPATEN SOPPENG**

Skripsi  
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Ilmu Administrasi Negara

Disusun dan Diajukan Oleh

**MENTARI NADILA SARI**

Nomor Stambuk :

105610508214

Kepada

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA**  
**FAKULTAS SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITASMUHAMMADIYAH MAKASSAR**

2019

## PERSETUJUAN

JudulSkripsi : Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Dinas  
Kesehatan di Kabupaten Soppeng  
NamaMahasiswa : Mentari Nadila Sari  
NomorStambuk : 10561 05082 14  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. Sudarmi, S.Sos.,M.Si

Pembimbing II

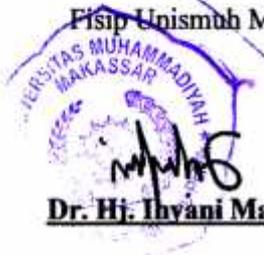


Dr. Hj. Rulinawati Kasmad, S.Sos., M.Si

Mengetahui :

Dekan

Fisip Unismuh Makassar



Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si

Ketua Jurusan

Ilmu Administrasi Negara



Nasrul Haq, S.Sos., M.PA.

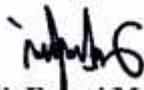
## PENERIMAAN TIM

Telah diterima oleh Tim Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fisipol Universitas Muhammadiyah Makassar, Nomor: 0007/FSP/A.1-VIII/II/1440/2019, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) dalam program studi Ilmu Pemerintahan di Makassar pada hari Sabtu tanggal 09 Februari 2019.

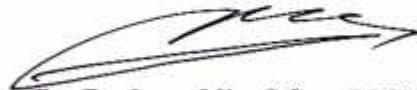
## TIM PENILAI

Ketua,

Sekretaris,



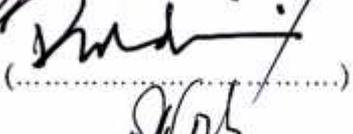
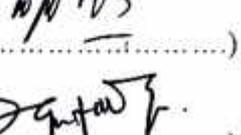
Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si.



Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si.

## Penguji:

1. Dr. H. Mappamiring, M.Si. (Ketua)
2. Dr. Andi Rosdianti Razak, M.Si.
3. Dr. Sudarmi, M.Si.
4. Haerana, S.Sos., M.Pd.

  
(.....)  
  
(.....)  
  
(.....)  
  
(.....)

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Mentari Nadila Sari  
Nomor Stambuk : 105610 5082 14  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa Skripsi ini dengan judul: Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng adalah sepenuhnya merupakan karya sendiri. Tidak ada bagian di dalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain, tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apa bila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya ini.

Makassar, 1 Februari 2019

Yang menyatakan

**Mentari Nadila Sari**

## ABSTRAK

**Mentari Nadila Sari, Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng** (dibimbing oleh Sudarmi dan Rulinawati Kasmad).

Gaya kepemimpinan demokratis pada organisasi pemerintah daerah (Dinas Kesehatan) Kabupaten Soppeng, dimana permasalahan yang muncul kurangnya dokter yang terdapat di setiap Puskesmas di seluruh Kabupaten Soppeng dan kurangnya tenaga medis serta alat kesehatan di setiap Puskesmas. Dengan demikian tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala dinas kesehatan di kabupaten soppeng.

Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 11 orang. Jenis Penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan memilih orang tertentu yang dianggap memiliki pengetahuan tentang gaya kepemimpinan demokratis pada organisasi pemerintah daerah (Dinas Kesehatan).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada Organisasi Pemerintah Daerah (Dinas Kesehatan) Kabupaten Soppeng sudah berjalan dengan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, dimana Kepala Dinas telah mencerminkan gaya kepemimpinan yang berpusat kepada anak buah selalu bersedia untuk melimpahkan wewenang yang telah disepakati kepada bawahannya dengan melihat tingkat kemampuan dari bawahan itu sendiri.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Demokratis, Organisasi Pemerintah Daerah*

## KATA PENGANTAR



*“Dengan Menyebut Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang”*

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat Orang tua tercinta, Ayahanda Muh. Arief dan Ibunda tercinta Asnahari yang telah rela berkorban tanpa pamrih dalam membesarkan, mendidik serta mendoakan keberhasilan penulis, dan untuksaudari penulis, Sri Ajeng Novtia Sari S.E, Jenni Kumala Sari S.Ap, beserta saudara panulis, Muh.Fikri Haekal Serta Seluruh Keluarga Besar yang tiada hentinya memberi dukungan disertai segala pengorbanan yang tulus dan ikhlas. Selanjutnya pada kesempatan ini penulis tak lupa mengucapkan penghargaan dan ucapan terimah kasih kepada dosen pembimbing Ibunda Dr. Sudarmi M.Si selaku Pembimbing I dan Ibunda Dr. Hj. Rulinawati Kasmad, S.Sos.,M.Si selaku Pembimbing II yang senantiasa

meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Bapak Dr. H. Abd. Rahman Rahim, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar, Ibunda Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Bapak Nasrul Haq, S.Sos., M.Pa selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Segenap Dosen dan seluruh jajaran Staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah banyak memberikan pengetahuan di mulai dari semester awal hingga semester akhir.

Teman-teman seperjuangan Fisipol angkatan 2014 khususnya jurusan Ilmu Administrasi Negara yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk berjuang mencapai gelar sarjana..Teman-teman seperjuangan yaitu musdalifah, devi ,ica, ayu, fera, aulya, dian, via, milea, risla, tami, asra, sum, lilis, anggriani, dian lestari, miftahul, serta adik-adik ku tercinta rahmawati, yuyun, nining, tina, sri, munji serta yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang setia menemani dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng yang telah memberikan izin dan bantuan untuk melakukan penelitian.

Dengan penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan, maka dari itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan

penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

**Makassar, 1 Februari 2019**

**Mentari Nadila Sari**

## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| Halaman Pengajuan Skripsi .....                | i    |
| Halaman Persetujuan.....                       | ii   |
| Halaman Pernyataan keaslian Karya Ilmiah ..... | iii  |
| Abstrak .....                                  | iv   |
| Kata Pengantar .....                           | v    |
| Daftar Isi .....                               | viii |
| Daftar Tabel .....                             | vv   |
| Daftar Gambar.....                             | vvi  |

### **BAB I. PENDAHULUAN**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah .....       | 5 |
| C. Tujuan penelitian.....      | 5 |
| D. Manfaat Penelitian .....    | 6 |

### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

|  |    |
|--|----|
| A. Tinjauan Teori .....  | 7  |
| 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....                    | 7  |
| a. Teori Manajemen .....   | 7  |
| b. Teori Sumber Daya Manusia .....                               | 9  |
| c. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....                      | 10 |
| 2. Konsep Kepemimpinan .....                                     | 13 |
| a. Pengertian Pemimpin .....                                     | 13 |
| b. Pengertian Kepemimpinan .....                                 | 15 |
| c. Pengertian Kepemimpinan Efektif .....                         | 19 |
| 3. Teori Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan .....                | 20 |
| 1. Teori Kepemimpinan .....                                      | 20 |
| a. Teori Sifat.....  | 21 |
| b. Teori Perilaku.....   | 22 |
| c. Teori Kontigensi.....   | 23 |
| 2. Gaya Kepemimpinan.....  | 26 |
| a. Gaya Kepemimpinan Otoriter.....                               | 28 |
| b. Gaya Kepemimpinan Demokratis .....                            | 29 |
| c. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire .....                         | 31 |
| 4. Konsep Organisasi Pemerintahan Daerah (Dinas Kesehatan) ..... | 32 |
| B. Penelitian Terdahulu .....                                    | 34 |
| C. Kerangka Pikir .....  | 35 |
| D. Fokus Penelitian .....  | 35 |
| E. Deskriptif Hasil Penelitian .....                             | 36 |
| F.   |    |

|   |            |
|---|------------|
| <b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>             | <b>38</b>  |
| A. Waktu dan Lokasi Penelitian .....                | 38         |
| B. Jenis dan Tipe Penelitian .....                  | 38         |
| C. Sumber Data .....                                | 39         |
| D. Informan Penelitian.....                         | 40         |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                     | 40         |
| F. Teknik Analisis Data.....                        | 42         |
| G. Keabsahan Data.....                              | 42         |
| <b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b> | <b>45</b>  |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....            | 46         |
| 1. Sejarah Singkat Kabupaten Soppeng .....          | 45         |
| 2. Letak Geografis Kabupaten Soppeng.....           | 46         |
| 3. Demografi .....                                  | 47         |
| 4. Visi dan Misi .....                              | 47         |
| B. Hasil dan Pembahasan .....                       | 53         |
| <b>BAB V. KESIMPULAN .....</b>                      | <b>117</b> |
| A. Kesimpulan .....                                 | 118        |
| B. Saran.....                                       | 120        |
| <b>Daftar Pustaka.....</b>                          | <b>121</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>                                     |            |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 2.1 Situasi yang Menguntungkan dan Tidak Menguntungkan Bagi Pemimpin .....  | 25  |
| Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....  | 35  |
| Tabel 3.1 Informan Penelitian.....  | 43  |
| Tabel 4.1 Wewenang Pimpinan Tidak Mutlak .....  | 54  |
| Tabel 4.2 Wewenang Pimpinan Tidak Mutlak .....  | 59  |
| Tabel 4.3 Keputusan dibuat antara pimpinan dan bawahan.....   | 61  |
| Tabel 4.4 Keputusan dibuat antara pimpinan dan bawahan.....   | 66  |
| Tabel 4.5 Keputusan dibuat antara pimpinan dan bawahan.....   | 69  |
| Tabel 4.6 Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan ..... | 73  |
| Tabel 4.7 Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan ..... | 76  |
| Tabel 4.8 Gagasan dan Prakarsa datang dari pimpinan dan bawahan.....  | 79  |
| Tabel 4.9 Gagasan dan Prakarsa datang dari pimpinan dan bawahan....   | 83  |
| Tabel 4.10 Gagasan dan Prakarsa datang dari pimpinan dan bawahan .....  | 87  |
| Tabel 4.11 Gagasan dan Prakarsa datang dari pimpinan dan bawahan .....  | 90  |
| Tabel 4.12 Pujian dan Kritik Seimbang.....  | 94  |
| Tabel 4.13 Pujian dan Kritik Seimbang .....   | 98  |
| Tabel 4.14 Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar .....   | 102 |
| Tabel 4.15 Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar .....   | 105 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Tabel 4.16 Masyarakat ..... | 109 |
| Tabel 4.17 Masyarakat ..... | 110 |
| Tabel 4.18 Masyarakat ..... | 111 |
| Tabel 4.19 Masyarakat ..... | 113 |
| Tabel 4.20 Masyarakat ..... | 114 |

## DAFTAR GAMBAR

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Gambar.2 Kerangka Fikir..... | 35 |
|------------------------------|----|

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi, diperlukan kepemimpinan birokrasi yang mampu menangani program pemerintah yang lebih baik. Kepemimpinan birokrasi dalam organisasi pemerintah seharusnya menjadi perhatian utama organisasi pasca reformasi. Kepemimpinan, manajemen, dan administrasi mempunyai hubungan yang sangat erat, karena ketiganya sebagai suatu proses, melihat usaha kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen merupakan sarana utama administrasi. Karena, manajemen pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan yang di laksanakan oleh para pemimpin untuk mengarahkan, menggerakkan, dan mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Birokrasi pada dasarnya merupakan alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Dalam posisi demikian, maka tugas birokrasi adalah merealisasikan setiap kebijakan pemerintah dalam pencapaian kepentingan masyarakat. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu membawa birokrasi mencapai tujuan organisasi.

Sebagai alat pemerintah, jelas birokrasi tidak mungkin netral dari pengaruh pemerintah. Akan tetapi hal ini tidak berarti bahwa birokrasi tidak memiliki kemandirian. Justru karena tugasnya sebagai alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat, maka diperlukan kemandirian birokrasi.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi

untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam mencapai motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri. Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara memengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Adapun model kepemimpinan Ronald Lippitt & Ralph K. White (1930), dalam bukunya *behavioral theory of leadership* perilaku kepemimpinan. Teori perilaku kepemimpinan didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan. Analisis perilaku kepemimpinan menghasilkan beberapa teori gaya kepemimpinan yang sering digunakan ialah *authoritative leadership*, *democratic leadership*, dan *laissez faire leadership*, yang dicetuskan oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White. Dari ketiga gaya kepemimpinan di atas yang tepat digunakan dalam birokrasi pemerintahan yaitu *democratic leadership*. Karena, tipe kepemimpinan demokratis dapat menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Gaya demokratis pimpinan memperhatikan pandangan bawahan, memberikan bimbingan agar dapat menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. (Adinda Garini Wulandari: 2015)

Pemimpin yang berkualitas yaitu seorang pemimpin yang memiliki visi, integritas, dan komitmen yang kuat. Pemimpin tersebut harus dapat memegang teguh kepercayaan yang diamanatkan kepadanya serta tugas yang menjadi tanggung jawabnya bukan karena apakah dia dapat memperoleh keuntungan dari posisinya sebagai pemimpin atau mementingkan kepentingannya sendiri. Sehingga seorang pemimpin yang memiliki sifat atau gaya kepemimpinan yang baik amat penting bagi suatu organisasi.

(Adinda Garini Wulandari: 2015)

Tantangan berat yang dihadapi oleh seorang pemimpin dalam kehidupan modern saat ini ditandai dengan berbagai masalah kerja, hubungan masyarakat semakin kompleks serta tuntutan pengembangan sumber daya manusia. Karena itulah seorang pemimpin dapat menggerakkan orang lain baik bawahan atau rekan kerjanya, sehingga secara sadar bersama-sama berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Srilulu: 2015)

Kepemimpinan merupakan keterampilan atau kemampuan, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, kemampuan intelektual, seni dan kemampuannya dalam mempengaruhi setiap diri bawahan maupun individu yang dipimpinya. (Jenni Kumala : 2013)

Kepemimpinan sebagai seni untuk memunculkan kerelaan dan ketundukan. Kepemimpinan sebagai penggunaan terarah berpengaruh, dan sebagai satu instrumen untuk membentuk kelompok, sesuai dengan kemauan pemimpin. Hal tersebut mengikut sertakan pendayagunaan secara terpadu.

Sumber daya manusia yang berkualitas, menuju pada pengembangan dan peningkatan standar hidup seluruh masyarakat. (Jenni Kumala :2013)

Seperti halnya adapun aturan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 36 Tahun 2014 tentang Orientasi Kepemimpinan Dalam Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, menyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepemimpinan bagi Bupati/Walikota dan Wakil Bupati/ Walikota serta Pimpinan DPRD Kabupaten/ Kota/ dalam penyelenggaraan pemerintah daerah kabupaten/ kota perlu mengikuti orientasi kepemimpinan.

Dinas Kesehatan adalah suatu instansi pemerintah dalam unsur pelaksanaan otonomi daerah dalam bidang kesehatan dan dipimpin langsung oleh seorang Kepala Dinas. Untuk melihat kecenderungan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi di lingkungan, semua itu di mulai dari pemimpin organisasi atau Kepala Dinas Kesehatan ketika menyusun program kerja, sebagai hasil penerapan gaya kepemimpinan yang disukai bawahannya. Keberhasilan kepemimpinan dimana semua unsur manajemen itu harus mengarah pada tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati oleh kelompok atau organisasi dalam menghadapi tantangan atau mencapai tujuan Dinas Kesehatan yang di pimpinnya.

Isu yang saat ini hangat diperbincangkan oleh pemerintah Kabupaten Soppeng terkhusus yang telah disinggung oleh bapak Bupati. Berita mengenai banyaknya sorotan terkait pelayanan kesehatan. Bapak H.A. Kaswadi Razak selaku Bupati Soppeng menyampaikan beberapa masalah terkait pelayanan kesehatan yang ada di Kabupaten Soppeng. Seperti kurangnya dokter yang

terdapat di setiap Puskesmas di seluruh Kabupaten Soppeng dan kurangnya tenaga medis serta alat kesehatan yang ada di Puskesmas. Isu yang terjadi pada dinas kesehatan Kabupaten Soppeng sehingga peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut dalam studi kasus analisis gaya kepemimpinan demokratis pada dinas kesehatan di kabupaten soppeng.

Berdasarkan teori Ronald Lippit & Ralph K. White (1930), dalam bukunya *behavioral theory of leadership* perilaku kepemimpinan untuk menganalisis gaya kepemimpinan. Teori perilaku kepemimpinan didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan. Oleh sebab itu, untuk mengetahui secara mendalam seperti apa analisis gaya kepemimpinan pada organisasi pemerintah daerah peneliti mengangkat judul : **“Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka di kemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

“Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Demokratis pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng?”

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Demokratis pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

1. Secara teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu administrasi, khususnya dibidang kebijakan publik, melalui pendekatan serta metode-metode dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam aspek gaya kepemimpinan.

2. Secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi bahan masukan dan saran untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan pemimpin pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. 1. Pengertian, Konsep dan Teori**

##### **a) Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen**

Kehidupan masyarakat pada umumnya didasarkan atas kerjasama. Ketika masyarakat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dibutuhkan manajemen. Manajemen menjadi hal yang esensial dibutuhkan dalam setiap kerjasama karena manajemen mampu mengoptimalkan dan mengintegrasikan setiap usaha-usaha individual menjadi usaha bersama untuk tujuan bersama. Triton (2005:12) menyatakan bahwa:

Manajemen berasal dari kata *mana-gement* yang merupakan bentuk nouns dari kata kerja *to manage* yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola, sehingga manajemen adalah pengurusan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengelolaan. Sementara Stonner dan Freeman (Sulistiyani and Rosidah 2003:2) bahwa 'Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian adalah proses perencanaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan'.

Untuk mencapai tujuan organisasi tentunya dibutuhkan kerjasama antara semua anggota organisasi. Seperti dikemukakan oleh Terry (Nawawi, 2008:39) bahwa 'manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain'. Hal sama diungkapkan oleh Martoyo (2000:3) bahwa 'Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang

yang menentukan menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing) , pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).

Dengan adanya manajemen dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang berkelanjutan. Manajemen pada dasarnya dibutuhkan oleh organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha ataupun kegiatan mencapai suatu tujuan akan sia-sia.

Athoillah (2010:14) menjelaskan bahwa” manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, dengan didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untk mencapai tujuan”. Selanjutnya Drucker (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:2) menjelaskan bahwa” manajemen yang efektif harus mangarah pada pandangan dan usaha semua manajer kearah tujuan bersama’.

Dalam hal ini manajemen yang efektif kondisi dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang dimaksud adalah tujuan organisasi dan tujuan tiap individu.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat di tarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan organisasi maupun anggota organisasi secara efektif denagn pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).

## **b.) Pengertian Sumber Daya Manusia**

Asset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia (sumber daya manusia). Keunggulan suatu organisasi ditentukan oleh keunggulan sumber daya yang dimiliki dan cara bagaimana mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki.

Gomes (2003:2) menjelaskan bahwa :Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Manusia sebagai sumber daya yang berbeda dari sumber daya lainnya berupa sumber daya material dan finansial bagi sebuah perusahaan (organisasi). SDM merupakan subyek yang aktif dan menentukan, bukan obyek yang pasif dan ditentukan sebagaimana kedua jenis sumber daya lainnya. Dengan menggunakan potensi fisik dan psikis yang dimilikinya SDM melakukan berbagai eksistensi perusahaan atau organisasi.”Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, megawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi”. Samsudin (2009:21)

Simamora (2004:4) menjelaskan bahwa istilah dari “Sumber daya manusia (*houman resource*) menunjuk kepada orang-orang dalam organisasi”. Manusia merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam setiap organisasi yang bekerja

membuat tujuan mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi. “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana ,pelaku, dan penentu terwujudnya tjuan organisasi”. (Suwanto dan Priansa, 2011:16)

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang menunjuk kepada orang-orang didalam suatu organisasi yang bersedia dan mampu memberi sumbangan berupa akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya yang dimiliki terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

### **c.) Pengertian Manjemen Sumber Daya Manusia**

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi telah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan organisasi. Untuk itu diperlukan suatu system yang ada dalam organisasi untuk difungsikan sebagai mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasibuan (2010:10) menjelaskan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mangatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.Mangkuprawira (2004:14) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan sumber daya manusia dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai yaitu tujuan untuk perusahaan dan untuk pegawai atau keyawan.

Dalam hal ini ada dua kepentingan tujuan yang ingin dicapai, yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan masing-masing anggota organisasi. Tentunya kedua kepentingan tersebut harus terpenuhi secara bersamaan, jika kepentingan yang satu tercapai sedangkan yang lain tidak, pendekatan sumber daya manusia ini dinilai gagal. Oleh karena itu diperlukan pengaturan dan pengelolaan yang tepat.

Sementara itu menurut Mangkunegara (2007:2):Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Dalam hal ini SDM memiliki strategis dalam perusahaan yaitu sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan. Kegiatan SDM yang spesifik dari masing-masing fungsi manajemen (Mangkunegara 2007 :37) yaitu :

1. Perencanaan; menentukan tujuan dan standar, menetapkan system dan prosedur, menetapkan rencana atau proyeksi untuk masa depan.
2. Pengorganisasian; memberikan tugas khusus kepada setiap wewenang SDM, membangun divisi atau departemen, mendelegasikan wewenang SDM, menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengordinasikan kerja antara atasan dan bawahan.

3. Manajemen staff; menetapkan jenis atau tipe SDM yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, mengembangkan karyawan, melatih dan mendidik karyawan.
4. Kepemimpinan; mengupayakan agar orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meningkatkan semangat kerja, memotivasi kerja karyawan.
5. Pengendalian ; menetapkan standar pencapaian hasil kerja, standar mutu, melakukan review atas hasil kerja, melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.
6. Pengawasan; melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku, sehingga tidak menimbulkan resiko yang tidak baik bagi perusahaan di masa depan.

Manusia adalah sumber daya yang paling penting keberadaannya selalu berhubungan laju perusahaan diambil. Tidak selamanya pegawai selalu memberikan kontribusi yang positif seperti yang diharapkan oleh perusahaan.(Samsudin 2009 : 27)

Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa mengatur pegawai merupakan hal yang sangat sulit dan kompleks karena pegawai mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda-beda dengan pegawai lain. Perbedaan itu menjadi penting karena sifat sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan yang heterogen itu tentu saja dapat mempengaruhi kontribusinya terhadap kemajuan perusahaan. (Samsuddin 2009 : 32)

Oleh sebab itu, pemimpin dalam hal ini sangat berperan penting dalam mengatur sumber daya manusia yang ada agar selalu tetap berada dijalurnya

dengan tujuan yang sama yaitu pencapaian tujuan organisasi tanpa melupakan kepentingan masing-masing kelompoknya. Agar peran SDM dalam perusahaan tetap “*survive*” dalam persaingan tanpa batas, maka pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus dilaksanakan oleh (Gomes 2003 : 8)

## **2. Konsep Kepemimpinan**

### **.1. Pemimpin yang profesional.**

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif manusia dapat menghasilkan kinerja yang optimal dapat tercapai. Hal ini merupakan salah satu tanggung jawab seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi seperti pengorganisasian, perencanaan, pengarahan, pengawasan, pengendalian, dan lain-lain. Tentunya semuanya harus berjalan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi beserta dengan karyawannya.

#### **a. Pengertian Pemimpin**

Dalam dunia yang dinamis saat ini, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin untuk menentang keadaan tetap, untuk menciptakan suatu misi terhadap masa depan, dan untuk menginspirasi anggota organisasi juga membutuhkan pemimpin untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi harian. Konsep pemimpin berasal dari kata asing “*leader*” dan kepemimpinan dari “*leadership*”. Beberapa pengertian pemimpin menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut. (Nawawi 2003 : 45)

Raven(Wirjana dan Supardo,2006:4) mendefinisikan pemimpin sebagai:Seorang yang menduduki suatu posisi kelompok, mempengaruhi orang-

orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dari posisi tersebut dengan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya.

Nawawi (2003:72) menjelaskan bahwa: Pemimpin sebagai figur sentral menyanggah peran mempersatukan anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu, agar menjadi satu kesatuan kekuatan yang bergerak ke arah yang sama dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi.

Pemimpin dalam hal ini diberikan kedudukan sebagai tokoh utama dalam suatu organisasi, yang melakukan usaha menggerakkan orang-orang dalam organisasi sebagai pengikutnya untuk disatukan dan diarahkan dalam satu tujuan yang sama. Dalam memulai suatu kegiatan sebagai usaha pencapaian tujuan organisasi, diperlukan seorang pemimpin untuk mengatur, mengarahkan dan mengontrol kegiatan anggota organisasi agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Revan (Wirjana dan Supardo, 2006 : 2)

Sementara itu Kartono (2010:51) menyatakan bahwa: Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai satu sasaran tertentu, Jadi pemimpin itu harus memiliki satu atau beberapa kelebihan, sehingga dia mendapat pengakuan dan respek dari pengikutnya, serta dipatuhi segala perintahnya.

Untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan bawahannya sebagai pengikutnya agar senantiasa didengarkan dan dipatuhi. Karena pemimpin bertindak sebagai panutan para pengikutnya dan selalu berada didepan dalam aktivitas-aktivitas organisasi. Alle

(Kartono, 2010:39) menjelaskan '*Leadera, guidea, conductor, acommander*'. (pemimpin, itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan).

Pemimpin sebagai pedoman dan contoh para pengikutnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, yang merupakan kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan Waluyo (Pasolong, 2008:18) bahwa 'Pemimpin merupakan unsur yang paling utama dalam organisasi, karena baik buruknya bawahan tergantung pada perilaku pemimpin dalam membina bawahannya'. Diperjelas oleh Creech (Pasolong, 2008:18) bahwa 'tidak ada kelompok kerja yang jelek, yang ada pemimpin yang jelek'.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan atau kelebihan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, dalam hal ini mengatur, mengarahkan, atau mengorganisir atau mengontrol upaya pengikut-pengikutnya dalam usaha bersama mengarah pada pencapaian tujuan tertentu.

#### b. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagal perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. (Nawawi 2003 :17)

Salah satu pengertian kepemimpinan dikemukakan Rivai (Nawawi 2003:20) yang mengatakan bahwa 'kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan)'. Kemudian

dikemukakan oleh Owen (Nawawi,2003:21) bahwa “kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar satu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin”.

Kedua pendapat diatas memandang bahwa semua anggota kelompok atau organisasi sebagai suatu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi yang menghasilkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. (Nawawi 2003 : 32)

Maxwell(Pasolong,2008:4),“kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut”. Diperjelas oleh Koontz,et.al. (Pasollong, 2008:5) bahwa ‘esensi kepemimpinan adalah kepemimpinan’. Dalam artian bahwa adanya keinginan orang-orang untuk mengikuti yang akan membuat seseorang menjadi pemimpin.

Selanjutnya definisi Kepemimpinan menurut Jacobs dan jaquens (Yukl, 2001:4) bhwa ‘Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan’. Dalam hal ini usaha pemimpin dalam memberikan arahan, mengatur dan mengorganisir bawahannya sehingga menimbulkan *feedback* yang diikuti dengn usaha-usaha yang dilakukan sesuai arahan pemimpin kearah pencapaian tujuan.

Selanjutnya kepemimpinan menurut Rivai (2006:59) adalah “sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah untuk mencapai tujuan bersama”.

Berikut fungsi kepemimpinan yang djelaskan oleh Nawawi (2003:46) :

a. Fungsi pengambilan keputusan

Pemimpin harus mampu mengambil keputusan diberbagai situasi dan kondisi organisasi sehingga setiap pemimpin harus memahami teori pengambilan keputusan dan memperaktekkannya, agar keputusannya bermanfaat untuk kepentingan organisasi. Karena setiap keputusan memiliki dampak positif maupun negative, sehingga perlu adanya diskusi bersama dalam hal ini pemimpinan dan bawahan untuk menemukan keputusan yang tetap.

b. Fungsi instruktif

Yaitu kekuasaan dan/atau wewenang memerintahkan anggotannya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalaam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi instruktif tidak harus dijalankan secara otoriter, kekuasaan dan atau wewenang tidak perlu mendorong seorang pemimpin bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dicampuri dalam mengambil keputusan dan tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan dan kegiatan lain yang telah ditetapkan. Tetapi harus disampaikan secara jelas, baik mengenai isinyamaupun dari segi bahasa yang harus disesuaikan tingkat kemampuan yang diberi perintah.

c. Fungsi konsultatif

Pemimpin menjadi *figure senteral* dan tumpuan harapan anggota dilingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin ditempatkan sebgai tokoh utama yang diyakinkan mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi dalam bekerja. Pemimpin dipandang sebgai alamt yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam dilingkungan organisasinya.

#### d. Fungsi partisipatif

Fungsi partisipatif sebagai strategi kepemimpinan dalam kepemimpinan untuk mengaktifkan organisasi, ibarat pisau bermata dua. Mata pisau yang pertama adalah kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Mata pisau kedua adalah kesediaan pucuk pimpinan dan pimpinan-pimpinan dibawahnya untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi seperti memberikan petunjuk, pengarahan, berdiskusi, menyelesaikan pekerjaan yang mendesak bersama –sama dll yang dilakukan ditempat kerjanya atau tempat khusus yang disediakan untuk keperluan seperti itu.

#### e. Fungsi delegatif

Fungsi delegatif harus dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi dibidangnya, karena tidak mungkin dilaksanakan sendiri oleh pimpinan puncak. Dengan kata lain pimpinan puncak sendiri tidak banyak artinya dan tidak dapat berbuat banyak dalam mewujudkan efektivitas organisasi. Usahanya untuk memajukan dan mengembangkan eksistensi organisasi sesuai visinya ke masa depan melalui pelaksanaan dan kemampuannya mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pada pimpinan-pimpinan unit kerja bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi sejumlah orang dalam proses pencapaian tujuan organisasi dimana menjadi penggerak sumber daya (sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, sarana, dan prasarana) yang ada dalam organisasi ke tujuan organisasi, Kepemimpinan yang diterapkan pemimpin akan menjadi

pedoman atau teladan para pengikutnya dalam bekerja. Hasil yang dicapai merupakan gambaran bagaimana kepemimpinan itu diterapkan.

### c. Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan adalah salah satu faktor organisasi, atau sebagai salah satu fungsi manajemen, oleh karena itu merupakan masalah yang sentral dan strategis. Perilaku pemimpin saling berhubungan dengan perilaku organisasi, dan kepemimpinan yang efektif akan memainkan peranan dan kontribusinya dalam organisasi yang selalu berinteraksi dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan yang terus-menerus. “Kepemimpinan yang efektif dimaksudkan adalah kepemimpinan yang berorientasi pada efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk keberhasilan pencapaian tujuan”. (Soekarso, et al., (2010:11).

Menurut Drucker (Nawawi, 2003:23) Efektivitas adalah melaksanakan yang benar (*doing the right*), merupakan pencapaian sasaran, sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*), sebagai konsep *input-output*, yakni kemampuan meminimumkan pengguna sumber daya dalam mencapai sasaran organisasi.

Anthony dan Robert (Soekarso, et al., 2010:11) mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada sejumlah variabel ; (1) Pemimpin , (2) pengikut, (3) situasi, (4) hubungan interpersonal. Efektivitas kepemimpinan bukan ditentukan oleh beberapa pemimpin saja, tetapi justru merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi bawahan, dan sebaliknya bawahan tidak akan efektif menjalankan tugasnya dan kewajibannya, tanpa pengendalian, pengarahan, dan kerja sama dengan pemimpin.

Menurut Kartono (2010:68):Pemimpin yang efektif memiliki kepekaan dan reseptivitas terhadap berbagai peringatan, kebutuhan, keinginan, harapan, ketidaksukaan anggota-anggota kelompoknya dan lain-lain, yang terus menerus berubah dari pada anggota kelompok serta kondisi lingkungannya agar selalu terpenuhi dengan baik. Pemimpin yang efektif itu mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap lebih terbuka, dan dengan itikad baik dan lebih besar dari pada seorang pemimpin “kerdil” serta non efisien, yang selalu dipenuhi ide-ide sempit.

Kepemimpinan yang sukses atau berhasil belum tentu efektif, karena sukses belum tentu efektif. Seorang pemimpin mungkin saja sukses mencapai tujuannya, namun tidak efektif karena dilakukan dengan menekan dan bahkan mengorbankan anggota organisasi/bawahannya. Disamping itu mungkin saja pemimpin sukses tetapi tidak efektif untuk jangka panjang. Oleh karena itu seorang pemimpin yang efektif harus menjabatani kesenjangan antara kesuksesan sesaat dengan keefektifan jangka panjang. (Nawawi,2003:113)

### **3. Teori Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Teori Kepemimpinan**

Dalam kenyataannya selama bertahun-tahun sampai sekarang ini masih terus dipersoalkan mengenai orang yang mampu melaksanakan kepemimpinan atau siapa pemimpin itu, atau bagaimana pelaksanaan kepemimpinan yang efektif, yang seluruhnya dapat difokuskan pada masalah bagaimana mengefektifkan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya, maka lahirlah berbagai teori mengenai kepemimpinan, yang memberikan gambaran perkembangan dan pemahaman mengenai kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dalam

mencapai tujuannya. ( Nawawi 2003 : 112) Beberapa teori yang dimaksud sebagai berikut:

a. Teori Sifat

Teori sifat yang sering di kenal sebagai *Trait Theories* berasumsi bahwa seorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik keperibadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayahnya bukan seorang pemimpin. Teori ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik keperibadian yang memiliki, baik secara fisik maupun psikologi. Dengan kata lain teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai atau ciri-ciri keperibadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar.

Seiring dengan perkembangan teori ini, Davis (Nawawi,2003:75) mengatakan bahwa ada empat sifat umum yang efektif dalam mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, antara lain:

1. Kecerdasan, pemimpin yang efektif atau pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya lebih cerdas dari pada pengikut atau anggota organisasi
2. Kematangan atau keleluasaan pandangan sosial, pemimpin yang efektif pada umumnya lebih matang emosinya untuk mencapai tjuannya pada umumnya lebih matang emosinya dari pada pengikut atau anggota organisasinya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi kritikal (sulit dan bermasalah)
3. Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi, pemimpin yang efektif atau yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada

umumnya memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan sesuatu secara sukses.

4. Memiliki kemampuan hubungan manusiawi, pemimpin yang efektif atau mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat tergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasi.

Soekarso,et.al (2010:65) menjelaskan bahwa “Teori sifat memusatkan perhatiannya pada sifat atau ciri keperibadian, sosial, fisik, intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin”. Sementara itu Robbins (Soekarso,et.al.,2010:87) menyatakan ‘ada enam ciri keperibadian yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah : (a) ambisi dan energi, (b) hasrat untuk pemimpin, (c) kejujuran dan integritas,(d) percaya diri, (e) kecerdasan, (f) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan’.

Filosofi pola pikir teori sifat berdasarkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan sifat-sifat seorang pemimpin. Pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa setiap orang-orang individu yg memiliki sifat-sifat tertentu akan muncul dan berpotensi menjadi pemimpin dalam situasi apapun dimana dia berada.

#### b. Teori perilaku

Setelah teori sifat tidak lagi populer, studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan suatu teori baru di zamannya yang di sebut Teori Perilaku (*Behavior Theories*) yang bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya sikap dan atau gaya bertindak seorang pemimpin.

Robbins (Soekarso,et.al.,2010:99) menyatakan bahwa ‘teori perilaku perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin’. Dalam teori berorientasi pada perilaku pemimpin, bagaimana perilaku pemimpin dalam setiap kondisi dimanapun dia berada. “teori ini memusatkan perhatiannya pada karakteristik perilaku tindakan yang dilakukan pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan manajerial”. (Soekarso,et.al.,2010:66)

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat bergantung pada perilaku dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara mendorong bawahan, cara membimbing dan mengarahkan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.

### c. Teori Kontigensi

Dari teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan sebelumnya berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segi situasi. Oleh karena itu timbul respon atau reaksi terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi hanya dipimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal untuk segala situasi terutam apabila organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak.

Setiap situasi dalam mengelola anggota organisasi yang tidak sama keperibadiannya, latar belakang, tingkat kecerdasannya dll tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal. “Teori kontigensi memusatkan perhatiannya pada hukum situasi, bahwa setiap situasi yang berbeda akan

mempengaruhi gaya kepemimpinan yang bervariasi”.(Soekarso,et.al.,2010:66). Dengan kata lain, situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula, maka pendekatan tersebut dinamakan pula “*situasional approach*” (pendekatan situasional).

Peranan penting situasi dalam memilih gaya kepemimpinan Pfiffner dan Prestus (Sutarto,2006:109) mengatakan bahwa ‘Dalam perkembangan Kepemimpinan dipandang sebagai situasi, suatu keadaan yang menghendaki tuntutan dan penerapan yang berbeda-beda terhadap waktu dan tempat ’. Dengan demikian kepemimpinan dapat berbeda-beda dampak kelompok masyarakat maupun organisasi.

Ada 3 sifat yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yang dirumuskan oleh Fiedler (Sutarto, 2006:11) sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota, merupakan variabel yang sangat kritis dalam menentukan situasi yang menguntungkan.
2. Derajat susunan tugas, merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan.
3. Kedudukan kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang formal, merupakan dimensi sangat kritis yang ketiga dari situasi. Situasi yang menguntungkan diperoleh oleh pemimpin ketika ketiga dimensi tersebut dapat terlaksana dengan baik. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai situasi yang menguntungkan bagi pemimpin dan situasi yang baik menguntungkan bagi pemimpin.

Tabel.2.1

## Situasi yang Menguntungkan dan Tidak Menguntungkan bagi Pemimpin

| Situasi yang menguntungkan bagi pemimpin  | Situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin   |
|---|--|
| 1. Hubungan pemimpin dan bawahan<br>a. Pemimpin dapat diterima bawahan<br>b. Terjalin hubungan serasi antara pemimpin dan bawahan<br>c. Terbina suasana persahabatan, tiada pertikaian<br>d. Setiap perbedaan dapat diselesaikandengan memuaskan oleh kedua belah pihak | 1. Hubungan pemimpin dan bawahan<br>a. Adanya hubungan yang renggang antara pemimpin dan bawahan<br>b. Pemimpin ditolak oleh bawahan, begitupun sebaliknya<br>c. Selalu timbul pertentangan antara kedua belah pihak<br>d. Perbedaan berlarut-larut tanpa penyelesaian |
| 2. Struktur Tugas<br>a. Tugas-tugas yang harus diolah para bawahan tersusun dengan jelas<br>b. Tiap-tiap orang memiliki perincian tugas yang jelas<br>c. Wewenang dan tanggung jawab masing-masing tegas<br>d. Tidak terjadi saling lempar tanggung jawab               | 2. Struktur Tugas<br>a. Tugas-tugas yang dilaksanakan bawahan tidak jelas<br>b. Tidak ada kepastian tugas<br>c. Wewenang dan tanggung jawab kabur<br>d. Mudah saling lempar tanggung jawab, kadang-kadang saling berebut wewenang                                      |
| 3. Posisi kekuasaan pemimpin<br>a. Kedudukan kekuasaan formal pemimpin tegas dan kuat sehingga memudahkan usaha mempengaruhi bawahannya   | 3. Posisi kekuasaan pemimpin<br>a. Kedudukan kekuasaan formal pemimpin tidak tegas dan lemah sehingga menyulitkan pemimpin dalam usaha mempengaruhi bawahan  |

Sumber : Sutarto (2006 : 111)

Dari tabel diatas dijelaskan bahwa situasi yang menguntungkan bagi pemimpin diperoleh ketika hubungan antara pemimpin dan bawahan terjalin dengan secara harmonis, struktur tugas yang jelas serta kedudukan kekuasaan pemimpin yang kuat. Sementara hal sebaliknya menyebabkan situasi kedudukan kekuasaan pemimpin yang lemah. Sementara hal sebaliknya menyebabkan situasi yang tidak menguntungkan bagi seorang pemimpin.

Ketiga teori kepemimpinan yang telah dijelaskna diatas pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu bagaimana menciptakan kepemimpinan yang

efektif dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Stoner dan Freeman (Nawawi, 2003:11) mengatakan bahwa ‘perilaku atau gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang besar pada efektivitas kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi’. Oleh karena itu penulis merasa perlu untuk membahas lebih lanjut terkait gaya kepemimpinan.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Thoha (2010:303) dalam bukunya manajemen dan kepemimpinan mengemukakan bahwa : “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Nawawi (2003:115) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya”. Perilaku gaya kepemimpinan merupakan cara-cara berinteraksi seorang pemimpin dalam melakukan kegiatan pekerjaannya. Gaya bersikap dan gaya bertindak akan nampak dari cara-cara pemimpin tersebut pada saat melakukan pekerjaan, antara lain: cara

memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara memecahkan masalah, cara membuat keputusan dan sebagainya.

Apabila pemimpin melakukan kegiatan tersebut menempuh dengan cara-cara tegas, keras, sepihak, mengutamakan penyelesaian tugas, melakukan pengarahan dan pengawasan ketat, maka gaya kepemimpinan seperti itu cenderung di sebut gaya kepemimpinan pada tugas, yaitu penetapan dan menstruktur tugas. Sebaliknya apabila pemimpin melakukan kegiatan menempuh dengan cara-cara; lembut, halus, simpatik, interaksi timbal balik, melakukan ajakan, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan, membina hubungan serasi, maka gaya kepemimpinan itu cenderung disebut kepemimpinan yang berorientasi pada orang, yaitu hubungan antara pribadi. Dalam hal ini mencakup saling percaya, menghargai gagasan bawahan, membangun, membangun kerjasama, peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan.

Pada kenyataannya gaya kepemimpinan berkembang dan bervariasi sesuai dengan faktor karakteristik situasional. Gaya berorientasi pada tugas cenderung sebagai gaya otoriter yang berdasarkan atas posisi dan penggunaan otoritas dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Gaya berorientasi pada orang cenderung sebagai gaya demokratis yaitu gaya yang berkaitan dengan kekuatan personal dan partisipasi pengikut dalam pemecahan dan pengambilan keputusan.

Sementara itu model kepemimpinan Lippit & White (1930) dalam bukunya *behavioral theory of leadership* mengemukakan adanya 3(tiga) gaya kepemimpinan, yaitu : (1) gaya kepemimpinan otoriter, (2) gaya kepemimpinan demokratis, (3) gaya kepemimpinan Laissez Faire.

Gaya kepemimpinan yang ingin peneliti bahas lebih dalam adalah gaya kepemimpinan oleh Lippt & White yaitu gaya kepemimpinan demokratis, yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini.

a. Gaya kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan keajaiban yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. “Gaya kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin semata-mata”. (Sutarto,2006:73)

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sendiri sama sekali tak pernah di perhatikan.

Dalam Sutarto (2006:73) gaya kepemimpinan otoriter antara lain berciri:

1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin
4. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat
6. Prakarsa harus selalu dari pimpinan

7. Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat
8. Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif
9. Lebih banyak kritik dari pada pujian

Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas dapat naik. Tetapi kepemimpinan gaya otoriter dapat menimbulkan kerugian antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Agrawal (sutarto,2006:75) berpendapat bahwa 'penerapan gaya kepemimpinan otoriter ternyata mengakibatkan merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan pemusuhan, agresivitas, keluhan, absen, pindah, dan tidak puas'. Hal ini disebabkan karena kurangnya kesempatan bawahan untuk mengeluarkan kreativitas dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki serta tidak adanya kesempatan untuk memberikan saran maupun masukan kepada pimpinan. Semua yang dilakukan harus atas izin dan perintah atasan.

Kepemimpinan gaya otoriter hanya tepat di terapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus segera ditinggalkan.

#### b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Sharma (Sutarto,2006:76) berpendapat bahwa 'dalam gaya demokratis pimpinan memperhatikan pandangan

bawahan, memberikan bimbingan pada masalah-masalah yang timbul, dan melibatkan perasaan sendiri dalam membantu bawahan mencapai tujuan organisasi sebaik tujuan individu'.

Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama. "Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan."(sutarto,2006:75)

Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
3. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
4. Prakarsa atau gagasan dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
5. Pujian dan kritik seimbang
6. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar

(Sutarto, 2006: 75-76)

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

### c. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Jenning dan Golembiewski (Nawawi, 2003:147) mengatakan bahwa ‘pimpinan membiarkan kelompoknya memantapkan tujuan dan keputusannya’. Kontak yang terjadi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya terjadi apabila pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin memberikan sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh (Sutarto 2006:770) tentang gaya kepemimpinan Laissez faire atau kebebasan merupakan “kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan”. Namun kebebasan anggota kadang-kadang dibatasi oleh pimpinan dengan mengatakan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya.

Kepemimpinan Laissez Faire antara lain berciri :

1. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
3. Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya
5. Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan

6. Praksara selalu datang dari bawahan
7. Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan
8. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok

(Sutarto,2006:78)

Penerapan pimpinan gaya kebebasan dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tipe kepemimpinan ini membiarkan setiap anggota organisasi yang berbeda kepentingan dan kemampuannya untuk bertindak kearah yang berbeda-beda tanpa adanya pengarahan dan kontrol. Pimpinan hanya menyediakan diri sebagai penasihat apabila diperlukan atau diminta.

#### **4. Konsep Organisasi Pemerintah Daerah (Dinas Kesehatan)**

Salah satu Organisasi Pemerintah Daerah yaitu Dinas Kesehatan, sebagaimana diketahui kesehatan adalah merupakan salah satu dari hak asasi manusia, seperti terdapat dalam UUD 1945 juga dinyatakan bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan.

Berdasarkan undang-undang No.32 tahun 2004 tentang pemerintahan Daerah, Dinas Kesehatan merupakan bagian dari organisasi pemerintahan yang ada di Kota yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi Daerah dibidang pembangunan kesehatan. Pembangunan kesehatan sebagian dari sebuah pembangunan kota yang diselenggarakan dengan tujuan meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setingg-tingginya. Untuk membahas salah satu

perangkat Daerah atau organisasi Daerah yaitu di Kota tepatnya di sektor “Dinas Kesehatan”.

Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 05 tahun 2016 tentang Pembentukan dan susunan perangkat daerah dan Peraturan Bupati Nomor 46 tahun 2016 tentang kedudukan susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng. Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng merupakan unsur pelaksanaan Pemerintah Daerah, Dinas Kesehatan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang atas otonomi dan tugas pembantuan dibidang kesehatan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangan berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan atau urusan pemerintah Daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas perbantuan dibidang kesehatan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam penyelenggaraan tugas tersebut, Dinas Kesehatan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang kesehatan yang meliputi kesehatan masyarakat, bina pencegahan, dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan dan sumber daya kesehatan.
- b. Pelaksanaan kebijakan urusan pemerintahan bidang kesehatan.
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan urusan pemerintahan bidang kesehatan yang meliputi kesehatan masyarakat, bina pencegahan, dan pengendalian penyakit, pelayanan kesehatan dan sumber daya kesehatan.
- d. Pelaksanaan administrasi Dinas urusan pemerintahan bidang kesehatan.

- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel.2.2

| No | Nama/<br>Tahun                   | Judul   | Fokus Penelitian  |
|----|----------------------------------|---|---|
| 1. | Sri<br>Lulu<br>(2015)            | Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan               | Fokus pengamatan dalam penelitian ini adalah masalah analisis gaya kepemimpinan pada kepala dinas kesehatan provinsi sulawesi selatan |
| 2. | Jeni<br>Kumala<br>Sari<br>(2016) | Analisis Gaya Kepemimpinan Pada PT. Pegadaian (Persero) CabangCabbengge Kabupaten Sampang | Fokus pengamatan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang di terapkan pada PT. Pegadaian (Persero)                          |
| 3. | Wina Y<br>Prasety<br>(2008)      | Tantangan Kepemimpinan Administrator Publik antara Politik dan Administrasi (Manajerial)  | Fokus pengamatan dalam penelitian ini adalah tantangan kepemimpinan administrator publik anantara politik dan administrasi.           |

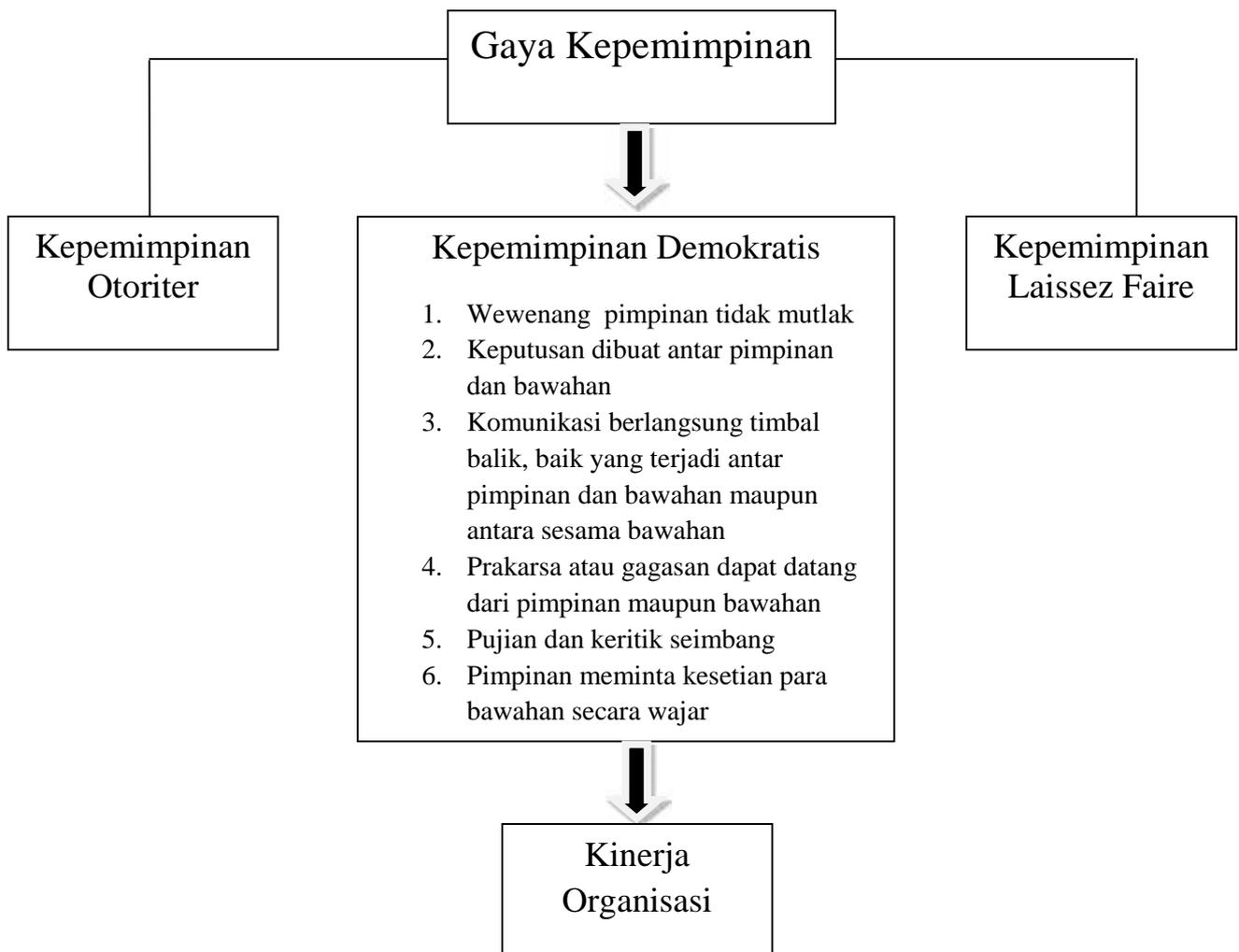
## C. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan dan berujuk pada teori model kepemimpinan Lippit & White (1930) dalam bukunya *behavioral*

*theory of leadership* mengemukakan adanya 3(tiga) gaya kepemimpinan, yaitu :(1) gaya kepemimpinan otoriter, (2) gaya kepemimpinan demokratis, (3) gaya kepemimpinan Laissez Faire. oleh sebab itu penulis mengemukakan kerangka konsep penelitian ini dapat di lihat dari bagan berikut ini yang menjadikan teori tersebut sebagai indikator pada penelitian ini, dari 3 gaya kepemimpinan di atas gaya kepemimpinan apa yang diterapkan pada organisasi pemerintahan Daerah (dinas kesehatan) Kabupaten Soppeng.

Gambar. 2

## Kerangka Pikir



#### **D.Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini dilihat dari latar belakang masalah yang dirumuskan dalam rumusan masalah dan dikaji teori dalam tinjauan pustaka. Adapun fokus penelitian mengenai Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Organisasi Pemerintahan Daerah (Dinas Kesehatan) Kabupaten Soppeng, yaitu sebagai berikut:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
3. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
4. Prakarsa atau gagasan dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
5. Pujian dan kritik seimbang
6. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar

#### **E. Deskripsi Fokus Penelitian**

Berdasarkan bagan kerangka pikir tersebut sehingga dapat dikemukakan deskripsi fokus penelitian yaitu:

1. Wewenang tidak mutlak

Bawahan dapat memberikan masukan atas keputusan yang dibuat pemimpin, sehingga cara pengambilan keputusan didasarkan atas musyawarah.

2. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

Dalam pengambilan keputusan atau penyusunan kebijaksanaan selalu melibatkan bawahan sehingga keputusan bukan hanya mementingkan sebelah pihak saja (pimpinan)

3. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan

Tidak ada kecanggungan antara bawahan dan pemimpin dalam hal komunikasi tetapi bawahan tetap menghormati pimpinan sebagai pemimpin mereka

4. Prakarsa atau gagasan dapat datang dari pimpinan maupun bawahan

Ide suatu kegiatan bukan hanya berasal dari pemimpin saja melainkan juga bawahan, asalkan ide tersebut dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik dan berkembang

5. Pujian dan kritik seimbang

Pemimpinan dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, keduanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.

6. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar

Bawahan tidak bersifat sebagai budak yang selalu manut pada atasannya, namun bawahan tetap memiliki rasa hormat yang tinggi pada atasannya.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlangsung selama 2 bulan (15 oktober - 15 desember 2018) lamanya setelah pelaksanaan seminar proposal. Penelitian ini berlokasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng, adapun penelitian dilokasi tersebut dalam rangka menganalisis gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng.

##### **B. Jenis dan Tipe Penelitian**

###### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini ialah kualitatif, artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan data tersebut berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. sehingga yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realita empirik dibalik fenomena secara terperinci, mendalam, dan tuntas tentang sumber data. (Sugiyono 2003 : 11)

###### **2. Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif (menggambarkan) dengan pendekatan kualitatif. Menurut Nazir (2013: 55), penelitian deskriptif yakni tipe penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, hal tersebut didasarkan karena penelitian ini menghasilkan data-data berupa kata-kata menurut informan, apa adanya sesuai dengan pertanyaan

penelitiannya, kemudian dianalisis pula dengan kata-kata yang melatarbelakangi responden berperilaku (berpikir, berperasaan, dan bertindak), direduksi, ditriangulasi, di simpulkan (diberi makna oleh peneliti), dan diverifikasi, adapun tujuannya adalah untuk menggambarkan secara tepat mengenai suatu keadaan, sifat-sifat individu atau gejala yang terjadi terhadap kelompok tertentu.

### **C. Sumber Data**

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Berdasarkan uraian tersebut maka sumber data dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Data primer ialah data yang didapatkan melalui hasil penelitian secara langsung kepada objek yang akan diteliti. Data primer ini didapatkan dengan hasil wawancara langsung terhadap responden atau pihak-pihak yang terkait ataupun melalui kuisioner yang diberikan yaitu berupa daftar pertanyaan yang berkaitan dengan penerapan analisis gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng.
2. Data sekunder ialah data yang diperoleh dari sebuah pihak ke dua, ketiga dan seterusnya. Misalnya dari sebuah instansi ataupun organisasi yang bersangkutan, atau perorangan dari pihak yang telah mengumpulkan dan mengalihnya, seperti data dokumentasi, data wawancara dengan masyarakat, foto-foto, buku dan lain-lain yang relevan dengan penelitian.

Hal ini diperoleh dengan mencari dan mengumpulkan data dari informan baik itu secara tertulis ataupun gambar-gambar dan tulisan-tulisan yang berkaitan dengan penelitian. Dalam hal ini sumber data itu diperoleh dari Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng.

#### **D. Informan Penelitian**

Dalam desain penelitian deskriptif kualitatif, jenis informan/responden ada dua yaitu informan kunci (*key informan*) dan informan sekunder (*secondary informan*). Informan kunci yaitu mereka yang dianggap menguasai objek penelitian. Sedangkan pada informan sekunder untuk melengkapi informasi data-data tentang objek penelitian untuk memperbanyak analisis, tetapi tidak harus ada.

Adapun informan dalam penelitian ini ialah :

Daftar Tabel informan.3.1

| NO | Unsur Informan          | Keterangan |
|----|-------------------------|------------|
| 1  | Sekretaris Daerah       | 1          |
| 2  | Kepala Dinas Kesehatan  | 1          |
| 3  | Pegawai Dinas Kesehatan | 6          |
| 4  | Masyarakat              | 3          |

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

Pada teknik pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai, yakni berikut :

##### 1. Wawancara (Interview)

Teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran-gambaran tentang objek yang akan menjadi bahan penelitian dengan cara

tanya jawab secara lebih rinci dan terbuka dengan secara langsung pada informan/responden. Wawancara ialah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh kedua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang akan mengajukan pertanyaan dan yang akan diwawancarai (*interviewee*) kemudian memberikan jawaban atas pertanyaan yang ditanyakan itu.

## 2. Observasi Langsung

Teknik ini merupakan sebuah pengamatan yang dilakukan secara langsung pada objek yang akan diteliti guna mendapatkan keterangan yang berupa informasi, data serta fakta akurat yang berkaitan dengan objek penelitian. Pada teknik ini juga dapat digunakan untuk mengetahui tingkat keseimbangan antara keterangan informan atau responden dan data pada kenyataan yang ada dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek dan tetap mengawasi keabsahannya. Observasi didefinisikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis pada gejala atau masalah yang nampak di objek penelitian.

## 3. Studi kepustakaan (Dokumen)

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data-data pendukung (data sekunder) dari berbagai literatur baik berupa buku, makalah, majalah, hasil penelitian yang relevan, koran dan dokumen-dokumen tertulis lain sebagai referensi yang berkaitan dengan objek penelitian.

## **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan salah satu langkah penting dalam rangka memperoleh temuan-temuan hasil penelitian. Hal ini disebabkan, data akan menuntun kita kearah temuan ilmiah, bila di analisis. Analisis data ialah langkah selanjutnya untuk mengolah data dari hasil penelitian menjadi data, dimana data di peroleh, di kerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk menyimpulkan persoalan yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif (*interactive model of analysis*). Dalam model initerdapat 3 komponen pokok. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiono (2013) ketiga komponen tersebut yaitu :

1. Reduksi data merupakan komponen pertama analisis data yang mempertegas, memperpendek, membuatfokus, membuanghal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan peneliti dapat dilakukan.
2. Sajian data merupakan suatu rakitan informasi yang memungkinkan kesimpulan. Secara singkat dapat berarti cerita sistematis dan logis supaya makna peristiwanya menjadi lebih mudah dipahami.
3. Penarikan kesimpulan dalam awal pengumpulan data peneliti sudah harus mulai mengerti apa arti dari hal-hal yang dia temui dengan mencatat peraturan-peraturan sebab akibat, dan berbagai proporsi sehingga penarikan kesimpulan dapat di pertanggung jawabkan.

## **G. Pengabsahan Data**

Pengabsahan data ialah bentuk batasan berkaitan suatu kepastian, bahwa yang berukur benar-benar merupakan variabel yang ingin diukur. Salah satu

caranya adalah dengan proses triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multi metode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang, adapun bentuk triangulasi yaitu :

a. Triangulasi Sumber

Membandingkan cara mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang di peroleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, membanding apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada. Lebih lanjut dalam penelitian ini yang mengkaji tentang analisis gaya kepemimpinan demokratis pada dinas kesehatan kabupaten soppeng peneliti membandingkan hasil wawancara maupun pengamatan langsung dilapangan baik itu dari perspektif internal maupun eksternal.

b. Triangulasi Teknik

Untuk memperoleh data informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, lebih lanjut peneliti menggunakan teknik yang berbeda didalam memperoleh dan menggali informasi analisis gaya kepemimpinan demokratis pada dinas kesehatan kabupaten soppeng.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu digunakan untuk validitas data yang berkaitan dengan pengecekan berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Perubahan suatu proses dan perilaku manusia mengalami perubahan dari waktu ke waktu sehingga untuk mendapatkan data yang sah melalui observasi penelitian perlu di adakan pengamatan tidak hanya satu kali pengamatan saja. Peneliti menggali informasi yang dibutuhkan terkait analisis gaya kepemimpinan demokratis pada dinas kesehatan kabupaten soppeng dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Kabupaten Soppeng**

Sejarah Soppeng diawali dengan munculnya “Tomanurung” dalam istilah bahasa Indonesia dikenal sebagai orang yang muncul seketika. Saat itu, masyarakat Soppeng tengah dilanda kegetiran dan kemiskinan ditambah dengan penderitaan rakyat, maka berkumpul tokoh-tokoh masyarakat “tudang sipulung” untuk membahas masalah ini, di tengah pembicaraan mereka, seekor burung kakak tua (dalam bahasa Bugis dikenal sebagai “cakkelle”). Cakkelle ini terbang tepat di atas perkumpulan itu, sehingga para tokoh yang melihatnya merasa ada sesuatu yang lain dari cakkelle ini. Akhirnya pimpinan tudang sipulung menyuruh si Jumet, salah seorang tokoh masyarakat bersama dengan rekannya yang lain untuk mengikuti cakkelle tersebut.

Hari Ulang Tahun Kab. Soppeng sebelumnya ditetapkan pada 13 Maret 1957 yang bertumpu pada keluarnya Undang-Undang No. 4 Tahun 1954 tentang pembentukan Daerah Otonom Bone, Wajo dan Soppeng di pandang menyimpang dari obyektivitas sejarah. Oleh karena itu sejumlah cendekiawan melakukan usun rembuk kajian sejarah yang makin dipertajam. Kesimpulan yang dihasilkan, hari ulang tahun Kab.Soppeng mesti merangkai benang merah masa lalu dengan perhitungan pelantikan *LATEMMALAMANURUNG'E RI SEKKANYILIK* yang

menjadi Raja pertama Kab.Soppeng pada tahun 1261. Ikhwal penetapan tanggal dan bulan ditarik dari saat-saat yang memiliki makna tertentu, penetapan tanggal 23 dimaksudkan sebagai “Dua Tellu” yang berarti beberapa orang yang memiliki kebersamaan persatuan dan kesatuan (tidak sendirian). Adapun momentum bulan Maret sebagai pelantikan Bupati yang pertama sepanjang sejarah berdirinya Kabupaten Soppeng.

## **2. Letak Geograafis Kabupaten Soppeng**

Kabupaten Soppeng yang ibukotanya Watansoppeng terletak antara 040 060 LS dan 040 320 Lintang Selatan dan 1190 420 180 BT dan 1200 060 130 Bujur Timur, yang berbatasan dengan :

Di sebelah Utara : Kabupaten Kabupaten Sidrap.

Di sebelah Selatan: Kabupaten Bone

Di sebelah Timur : Kabupaten Bone dan Wajo

Di sebelah Barat : Kabupaten Barru

Luas Wilayah Kabupaten Soppeng yang terletak di depresi sungai Walanae yang terdiri dari daratan dan perbukitan. Daratan luasnya  $\pm 700$  Km<sup>2</sup> berada pada ketinggian rata-rata  $\pm 60$  meter di atas permukaan laut. Perbukitan yang luasnya  $\pm 800$  Km<sup>2</sup> berada pada ketinggian rata-rata  $\pm 60$  meter di atas permukaan laut. Ibukota Kabupaten Soppeng yaitu Watansoppeng berada pada ketinggian  $\pm 120$  meter di atas permukaan laut. Secara administrasi Pemerintahan terbagi menjadi 8 Kecamatan dengan 49 desa dan 21 kelurahan. Temperatur Kabupaten Soppeng berada pada suhu antara 240 - 300 C. Keadaan angin berada pada

kecepatan lemah sampai sedang dengan curah hujan berada pada intensitas 90,54 MM dan 9,9 hari hujan/bulan.

### **3. Demografi**

Jumlah penduduk yang digunakan adalah jumlah penduduk Kabupaten Soppeng pada Tahun 2017 data BPS Kab.Soppeng. Jumlah Penduduk yang tercatat pada Tahun 2017 sebanyak 226.305 jiwa yang terdiri dari laki-laki 106.391 jiwa, perempuan 119.914 jiwa dan tersebar di 8 (delapan) Kecamatan, dengan jumlah penduduk terbesar yakni 44.791 jiwa (19,79%) mendiami Kecamatan Marioriwawo dan jumlah penduduk yang terkecil yakni 8.094 jiwa (3,57%) mendiami Kecamatan Citta. Kepadatan penduduk di Kabupaten Soppeng pada tahun 2017 telah mencapai 150 jiwa per km<sup>2</sup>. Kecamatan Liliriaja adalah Kecamatan terpadat dengan tingkat kepadatannya 283.65 jiwa / Km<sup>2</sup> dan paling rendah adalah kecamatan Marioriwawo yaitu 87.88 jiwa per km<sup>2</sup>.

### **4. Visi dan Misi Kabupaten Soppeng**

#### **a. Visi**

Pemerintahan Yang Melayani & Lebih Baik

- a. Pemerintahan adalah menggunakan kewenangan, ekonomi, politik, dan administrasi guna mengelola urusan yang menjadi kewenangannya. karena pada hakekatnya pemerintahan adalah melayani rakyatnya;
- b. Melayani di maksudkan untuk mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan rakyat, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan rakyat;

- c. Lebih baik dimaksudkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan dengan prinsip partisipatif aktif, transparansi, responsive , musyawarah mufakat, berkeadilan, efektif dan ekonomis serta akuntabilitas.

**b. Misi**

7 Tekad Pemerintahan Yang Melayani

- a. Memantapkan arah kebijakan pertanian yang melayani dan pro petani;
- b. Mewujudkan pendidikan unggul ( lebih baik ) dan murah serta berkeadilan bagi semua warga;
- c. Menjadikan Kabupaten Soppeng yang lebih baik dalam pelayanan publik;
- d. Menata kepariwisataan dan transportasi publik yang baik dan nyaman;
- e. Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih dari korupsi;
- f. Menjamin ketersediaan sistem pelayanan kesehatan unggul ( lebih baik ) dan murah;
- g. Mendorong peningkatan kehidupan beragama serta partisipasi pemuda dan perempuan dalam pembangunan.
- h. Menjadikan Kabupaten Soppeng sebagai pilar utama pembangunan Sulawesi Selatan;
- i. Menjadikan Kabuptaen Soppeng sebagai daerah yang nyaman dan terdepan dalam investasi.

## 5. Visi dan Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng

### a. Visi

Berdasarkan undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pasal 1 ayat 12, Visi adalah rumusan mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Penetapan visi sebagai bagian dari perencanaan pembangunan merupakan satu langkah penting dalam perjalanan penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan di daerah. Pada hakikatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan ideal yang hendak diwujudkan oleh organisasi yang bersangkutan. Visi adalah mental model masa depan, demikian visi harus digali bersama, disusun bersama sekaligus diupayakan perwujudannya secara bersama, sehingga visi menjadi milik bersama yang diyakinkan oleh seluruh elemen organisasi dan pihak-pihak yang terkait dengan upaya mewujudkan visi tersebut. Visi yang tepat bagi masa depan suatu organisasi diharapkan akan mampu menjadi akselerator bagi upaya peningkatan kinerja organisasi.

Dengan memperhatikan arti dan makna visi serta melalui pendekatan membangun visi bersama, maka ditetapkan Visi Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng Tahun 2016-2021 yakni :

*“TERWUJUDNYA LAYANAN KESEHATAN YANG UNGGUL DAN INOVATIF MENUJU KABUPATEN SOPPENG YANG LEBIH BAIK”*

Untuk dapat menangkap arti dan makna dari visi tersebut maka perlu diberikan penjelasan visi sebagai berikut:

“Unggul di Layanan Kesehatan adalah memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan mutu pada semua tingkat pelayanan kesehatan”.

Inovatif dalam program artinya selalu mengedepankan terobosan untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

#### **b. Misi**

Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai satuan organisasi instansi pemerintahan harus memastikan agar visi yang telah ditetapkan bersama dapat diupayakan terwujudannya. Untuk kepentingan itu harus disusun suatu tahapan yang secara umum akan terbagi kedalam dua tahap yakni apa yang hendak dicapai dan bagaimana upaya untuk mencapainya.

Salah satu unsur dalam tahapan tersebut adalah penetapan organisasi misi organisasi yang dalam hal ini adalah misi SKPD. Dalam rangka mewujudkan visinya maka ditetapkan misi diemban Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng Tahun 2016-2021 sebagai berikut:

- 1). Mendorong penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang berkualitas, merata dan terjangkau. Masyarakat mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan kesehatan berkualitas tanpa membedakan kesenjangan sosial ekonomi mampu geografis, untuk itu penyelenggaraan pelayanan kesehatan masyarakat termasuk masyarakat miskin.

2). Menciptakan masyarakat yang mandiri untuk hidup sehat

Setiap upaya pembangunan harus berkontribusi terhadap peningkatan derajat kesehatan baik secara langsung maupun tidak langsung. Upaya tersebut harus dapat menekan sekecil mungkin dampak negatif yang merugikan kesehatan masyarakat beserta lingkungan. Untuk berperilaku hidup bersih dan sehat perlu peningkatan kemampuan masyarakat dalam mengenali, merencanakan, mengatasi, memelihara, serta melindungi kesehatan dirinya sendiri dan lingkungan sebagai upaya pengendalian pencegahan penyakit.

**Tabel 4.1**  
**Visi dan Misi Dinas Kesehatan**

| VISI  | MISI   |
|---|--|
| Terwujudnya Layanan Kesehatan yang unggul dan Inovatif menuju Kabupaten Soppeng yang lebih baik | 1. Mendorong Penyelenggaraan Pelayanan Kesehatan yang berkualitas, merata dan terjangkau<br>2. Masyarakat yang mandiri untuk hidup sehat |

Sumber : RENSTRA-DINKES-2016-2021



## **B. Hasil dan Pembahasan**

### **1. Hasil Penelitian**

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan termasuk instalasi pemerintahan salah satunya pada Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam sebuah pemerintahan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan pemerintahan (Nawawi 3003 : 17 ).

Demokratis Disamping itu, pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Agar setiap anggota organisasi memiliki kecakapan dalam memimpin, seorang pemimpin yang demokratis selalu memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya.

Dalam kenyataannya selama bertahun-tahun sampai sekarang ini masih terus dipersoalkan mengenai orang yang mampu melaksanakan kepemimpinan atau siapa pemimpin itu, atau bagaimana pelaksanaan kepemimpinan yang efektif, yang seharusnya dapat difokuskan pada masalah bagaimana mengefektifkan oer organisasi dalam usaha mencapai tujuannya, termasuk bagaimana respon pimpinan terhadap masukan yang diberikan oleh bawahannya.

### a. Wewenang Pimpinan Tidak Mutlak

Penggunaan wewenang secara bijaksana merupakan faktor penting bagi efektivitas organisasi. Yang dimaksud dengan wewenang atau authority adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai suatu tujuan tertentu dalam organisasi. Pertanyaan yang mengatakan “Bagaimana respon atasan terhadap masukan yang diberikan bawahan?”, menyangkut pertanyaan tersebut berikut jawaban dari beberapa responden diantaranya :

**Tabel 4.1: Bagaimana respon atasan terhadap masukan yang diberikan bawahan ?**

| No. | INFORMAN               | WEWENANG  |
|-----|------------------------|---|
| 1   | KepalaDinas Kesehatan  | a. Tergantung dari urgensinya<br>b. Mempertimbangkan masukan dari bawahan pada saat rapat   |
| 2   | PegawaiDinas Kesehatan | a. Menetapkan tujuan yang jelas<br>b. Masukan yang diberikan terlebih dahulu dimusyawarahkan<br>c. Mengambil saran yang positif kemudian didiskusikan dengan atasan jika saran tersebut bermanfaat maka akan diperimbangkan<br>d. pastinya semua usulan itu direspon dengan positif walaupun realisasinya bisa dilaksanakan atau tidak perlu dipembahasan lagi ada dinamisasi disitu jadi tidak serta merta itu usulan langsung ditolak |
| 3   | Sekretaris Daerah      | a. Media penyampaian saran tersedia<br>b. eranya sekarang eranya demokrasi jadi semua pimpinan skpd di soppeng itu mendengarkan   |

Sumber : Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hal tersebut, penulis telah melakukan wawancara salah satu responden yaitu saudara “SL” yang mengatakan :

“tetap menjadi bahan pertimbangan didalam hal mengambil keputusan, tergantung dari urgensinya. yang penting, dianggap bisa meningkatkan kinerja organisasi yah. yang penting tidak semua masukan bisa diambil”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan hasil wawancara responden diatas menjelaskan bahwa informan atasan terhadap masukan yang diberikan oleh bawahan yaitu cukup baik. dimana akan mempertimbangkan setiap masukan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diutarakan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Respon atasan, kalau kita disini, ini kan kita di Dinas Kesehatan ada struktur organisasi Dinas Kesehatan dibawahnya ada bidang-bidang, ada seksi jadi kalau misalnya ada setiap seksi ini ada tugasnya khusus masing-masing misalnya bidang pencegahan penyakit, ada kesehatan masyarakat, kalau disini ada perencanaan kalau misalnya dibagian perencanaan kita ada sesuatu yang dipenuhi dengan masukan Kepala Dinas berupa ide, saran itu responnya pasti selalu positif, maksud saya kalau persoalan apakah itu nanti ide itu bisa direalisasikan atau tidak itu kan nanti kita ada forum rapat, bisa bulanan, bisa bentuknya insidental bisa kalau misalnya ada sesuatu yang penting kita dipanggil untuk dikomunikasikan karena masing-masing ini program tidak bisa berdiri sendiri, misalnya perencanaan jalan sendiri, pencegahan penyakit jalan sendiri, kesehatan masyarakat jalan sendiri, nda bisa jadi kalau misalnya ada khususnya diperencanaan yah kalau misalnya ada sesuatu dari bidang-bidang sana seksi-seksi lainnya perlu dikomunikasikan sebabnya itu harus keputusannya diatas ke kepala dinas, kita sampaikan ke kepala dinas baik itu di forum itu bisa dikomunikasikan kembali, intinya kalau kita pertanyaannya bilang apakah diterima dengan respon positif atau tidak, pastinya semua usulan itu direspon dengan positif walaupun realisasinya bisa dilaksanakan atau tidak perlu dipembahasan lagi ada dinamisasi disitu jadi tidak serta merta

itu usulan langsung ditolak, justru salah itu kalau misalnya ada usulan langsung diterima atau langsung ditolak”.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan tersebut dapat dikatakan bahwa selain atasan menerima dengan positif setiap masukan yang diberikan oleh bawahan, tetapi untuk realisasinya membutuhkan pembahasan lebih lanjut lagi. Tidak jauh berbeda dengan pendapat yang diberikan oleh “AN” yang menyatakan :

“Kalau misalnya ada kegiatan kita ajukan ke Kepala Dinas, dia pertama dia suruh dulu jelaskan tujuannya apa kita melakukan kegiatan ini, kemudian kalau sesuai dengan tujuan yang akan diharapkan nanti dia terima”.  
(Hasil Wawancara 03 november 2018)

Pendapat lain diutarakan oleh “HY” yang mengatakan bahwa :

“Bagaimana respon atasan terhadap masukan yang diberikan oleh bawahan, respon atasan itu tetap melakukan dulu musyawarah, adakan pertemuan, trus mendengarkan pendapat keputusan akhir tetap dari atasan jadi walaupun kita kasi masukan abcde misalnya sudah ada diputuskan musyawarah a, ada kemungkinan berubah jadi”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dikatakan bahwa respon atasan terhadap masukan yang diberikan oleh bawahan harus dilakukan dengan musyawarah, dan mendengarkan pendapat masing – karyawan. Keputusan akhir tetap akan diputuskan oleh atasan dengan pertimbangan-pertimbangan yang telah ditetapkan dalam proses musyawarah tersebut. Pendapat berikutnya dinyatakan oleh “HW” yaitu :

“Diterima semua tugas yang dikasi sama atasan.” (Hasil wawancara 18 oktober 2018)

Sedangkan pendapat yang diberikan oleh “ZN” mengatakan bahwa :

“Yah Alhamdulillah justru atasan disini menunggu apabila kita sebagai bawahan memberikan masukan kepada atasan, itulah dia sangat mengharapkan toh, bagaimana kita kalau ada kita punya program-program yang kita masukkan, dia respon sekali dia baik sekali tentang itu, kemudian dia berikan petunjuk kepada kami bahwa kau harus begini, itulah responnya pimpinan di Dinas Kesehatan”.(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Dari keterangan diatas dapat dikatakan bahwa atasan sangat senang dan menunggu diberikan masukan kepada bawahannya mengenai program-program apa saja yang akan dilakukan. Selain itu, atasan juga memberikan arahan-arahan terhadap bawahan dalam setiap kegiatan yang dilakukan bawahan. Pendapat lain diutarakan oleh “AF” yang mengatakan :

“Itu kalau ada begitu, segera ditindaklanjuti karena disini kita juga banyak media yang bisa kita lakukan respon yang kita terima, termasuk pada saat kita apel juga bisa menyampaikan sesuatu, kemudian setelah itu mereka tindaklanjuti kemudian ada pertemuan lokakarya mini untuk puskesmas, kemudian ada jg disini pertemuan bulanan termasuk misalnya di seksi ini, ini pak Nurdin Kepala Seksinya ada pertemuan promkes kita semua disitu, saya Kepala Bidang, ada Kepala Seksi kemudian orang-orang promkes yang dari Puskesmas, kita ceritakan semua permasalahan yang ada, kita punya rencana”.(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Saudara “AF” menjelaskan bahwa bawahan dalam menyampaikan masukan dapat melalui beberapa media, contohnya saat melakukan apel pagi, melalui pertemuan bulanan antara kepala bidang masing-masing kemudian didiskusikan setiap permasalahan yang ada disetiap rencana kegiatan yang akan dilakukan. Setelah mendiskusikan setiap permasalahan yang ada, maka selanjutnya akan ditindaklanjuti kembali. Pendapat yang sama dikemukakan oleh “HATS” yang mengatakan bahwa :

“Sekarang kan, eranya sekarang eranya demokrasi jadi semua pimpinan skpd di sopping itu mendengarkan permasalahan-permasalahan, mendengarkan saran-saran dari bawahannya dan kita lakukan dengan apa yang kita sebut *coffee break*, tiap hari senin itu kita laksanakan dan diforum itulah semua pejabat ini mulai dari eselon 3, eselon 2 itu menyampaikan persoalan-persoalan, keluhan-keluhan yang dihadapi. Jadi prinsipnya adalah di era sekarang ini tidak bisa lagi yang namanya kalau dari sisi kepemimpinan ada yang namanya otoriter tidak bisa lagi jaman sekarang. Jadi sekarang itu antara dua saja, apakah demokrasi atau situasional.” (Hasil Wawancara 08 november 2018)

Tidak jauh berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh “AF”, saudara “HATS” berpendapat bahwa di era demokrasi seorang pemimpin harus mendengarkan baik itu permasalahan maupun saran yang diberikan oleh bawahan. Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah diutarakan oleh responden tentang respon atasan terhadap masukan yang diberikan oleh bawahan yaitu dizaman pemerintahan demokrasi ini, seorang pemimpin harus memberikan kesempatan bagi bawahannya untuk menyampaikan pendapat atau masukan-masukan yang dinilai dapat memberikan nilai positif bagi organisasi. Memberikan ruang atau media dalam menyampaikan setiap masukan atau pendapat, akan mempermudah bawahan dalam menyampaikan setiap permasalahan yang dihadapi terkait dengan organisasi, serta bermusyawarah dalam setiap menyelesaikan permasalahan yang ada.

Dalam pembuatan keputusan haruslah sesuai dengan kepada siapa yang akan dilimpahkan keputusan tersebut. Menyangkut pertanyaan “Seperti apa keputusan yang diambil oleh pimpinan yang akan dilimpahkan oleh bawahan?”, menyangkut

pertanyaan diatas, berikut merupakan jawaban dari beberapa responden yang telah diwawancarai sebagai berikut :

**Tabel 4.2: Seperti Apa Keputusan yang Diambil Oleh Pimpinan Yang Akan Dilimpahkan oleh Bawahan?**

| No. | INFORMAN                | WEWENANG   |
|-----|-------------------------|--|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Sesuai dengan tupoksinya masing-masing bidang  |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Menerima semua keputusan atasan<br>b. Keputusan yang bermakna positif<br>c. Atasan tidak mengambil keputusan secara sepihak |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Memberikan keputusan berupa tugas kepada bawahan yang dianggap cocok dengan keputusan tersebut                                 |

Sumber : Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan table 4.3, maka didapatkan hasil wawancara informan saudara “SL” menyampaikan pendapat sebagai berikut :

“Ketika kita sudah sepakati kita berikan sesuai dengan Tupoksinya masing-masing bidang, bidang apa yang menangani, yaitu yang harus menindaklanjuti. Sudah, sesuai dengan struktur organisasi di Dinas, ada Sekretariat, ada Pelayanan Kesehatan, Pencegahan Penyakit, ada Kesehatan Masyarakat dan ada Sumber Daya Kesehatan”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan tersebut dapat dikatakan bahwa, keputusan yang telah disepakati akan diberikan sesuai dengan bidang masing-masing. Sama halnya dengan pendapat yang diutarakan oleh “HW” yang menyatakan :

“Maksudnya yang diberi keputusan oleh pimpinan ?yah.. kita terima semua apa yang keputusan oleh pimpinan. (Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat yang berbeda diutarakan oleh “HY” yang mengatakan :

“Keputusannya yang lebih banyak berpihak kepada kebaikan, maksudnya lebih banyak untuk positifnya untuk pimpinan, untuk instansi”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Sama halnya dengan pendapat yang diberikan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Yah keputusannya, baik sekali contoh keputusan sekarang itu adalah puskesmas BLUD dan dia tidak mau mengambil keputusan karena itu ada program BLUD 6 puskesmas sekarang..BLUD itu Badan Layanan Umum Daerah. Dia tidak, Kepala Dinas itu tidak mau mengambil keputusan sendiri harus bersama kita bersama pegawainya, pokoknya segala sesuatu dimusyawarahkan semua bukan dia sendiri ambil keputusan”.

(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Dari keterangan ini dapat dikatakan bahwa keputusan yang diambil oleh atasan, haruslah dilakukan dengan musyawarah dan bersifat positif dan berpihak kepada bawahan. Pendapat yang lain lagi diutarakan oleh “AF” yang mengatakan :

“Yah tentunya kita melihat juga apakah keputusan ini memang wajar dilakukan oleh bawahan kita kemudian memang tujuannya kemajuan organisasi ini yang bisa diambil alih oleh bawahan yang bisa dilakukan oleh bawahan”.

(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Dari keterangan ini dapat dikatakan bahwa, sebuah keputusan yang telah ditetapkan tidak semerta-merta langsung diberikan kepada bawahan, akan tetapi harus melihat apakah keputusan tersebut memang wajar diberikan kepada bawahan atau tidak. Jika suatu keputusan itu bertujuan untuk kemajuan organisasi akan diserahkan kepada bawahan. Sama halnya dengan pendapat yang dilontarkan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Banyak, contoh misalnya soal pelaksanaan, contoh misalnya katakanlah semacam festival begitu, festival lagaligo. Bupati sudah punya kebijakan bahwa kita lakukan festival lagaligo. Kemudian dilimpahkan pelaksanaannya itu

dilimpahkan ke saya, kemudian saya sampaikan ke pak asisten, asisten 2 asisten 1 nah koordinir mereka, nah inilah yang koordinir terus, mengatur semua sampai panitianya sampai apanya semua. Tinggal nanti kita tiap hari, tiap minggu kita laporkan ke pak bupati perkembangannya seperti ini”.

(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Dari keterangan beberapa responden yang telah dipaparkan di atas hasil wawancara informan yang berinisial HATS menunjukkan bahwa *Wewenang* maka dapat disimpulkan bahwa wewenang yang diambil oleh pimpinan yang akan dilimpahkan kepada bawahan harus dilakukan dengan musyawarah dan bersifat positif serta harus sesuai dengan tingkat pengetahuan bawahan yang akan diberikan. Di zaman pemerintahan demokrasi ini, seorang pemimpin harus memberikan kesempatan bagi bawahannya untuk menyampaikan pendapat atau masukan-masukan yang dinilai dapat memberikan nilai positif bagi organisasi. Memberikan ruang atau media dalam menyampaikan setiap masukan atau pendapat, akan mempermudah bawahan dalam menyampaikan setiap permasalahan yang dihadapi terkait dengan organisasi, serta bermusyawarah dalam setiap menyelesaikan permasalahan yang ada.

Dalam mengambil sebuah keputusan, seorang pemimpin harus mempertimbangkan berbagai hal, jangan sampai dalam keputusan tersebut ada pihak-pihak yang dirugikan sehingga akan berakibat pada kinerja organisasi.

#### **b. Keputusan dibuat antara pimpinan dan bawahan**

Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di

antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan. Dalam pembuatan keputusan sebaiknya dilakukan secara musyawarah. Terkait dengan pertanyaan “Seberapa sering bawahan dan atasan membuat keputusan secara bersama?”, Berikut merupakan hasil wawancara yang telah dirampung peneliti:

**Tabel 4.3 : Seberapa sering bawahan dan atasan membuat keputusan secara bersama ?**

| No. | INFORMAN                | PENGAMBILAN KEPUTUSAN   |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | a. Mingguan, bulanan, triwulan dan tahunan<br>b. Pengambilan keputusan selalu melibatkan bawahan, sesuai dengan pimpinan bidang masing-masing   |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Bawahan sudah mengetahui tugas baik itu arahan dan tujuan masing-masing<br>b. Selalu koordinasi<br>c. Musyawarah antar bawahan sesuai dengan jadwal<br>d. Pembuatan keputusan dilihat dari seberapa penting permasalahan yang ada<br>e. Waktu yang diperlukan dalam pembuatan keputusan tergantung jadwal yang telah ditetapkan<br>f. puskesmas itu ada pemegang program-program ada namanya pertemuan nah disitulah dia mengambil keputusan dan kebijakan secara musyawarah mufakat |
| 3   | Sekretaris Daerah       | a. Memutuskan secara bersama<br>b. Hal yang bersifat teknis melibatkan bawahan<br>c. Hal yang diluar teknis melibatkan pimpinan   |

Sumber : Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas, maka diperoleh hasil wawancara saudara

“SL” mengatakan sebagai berikut :

“Ya makanya saya bilang, tergantung urgensinya, kadang harian, kadang mingguan yang jelas bulanan, triwulan dan tahunan itu pasti, ketika itu dianggap penting mingguan yah kita pakai, ini contohnya dibelakang ini

Konferensi Meja Bundar. Kita panggil apakah Kepala Bidang, atau hanya bidang yang bersangkutan ataukah posisi yang lain tergantung, tergantung urgensi yang akan kita bahas”. (Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan diatas maka dapat dikatakan bahwa, dalam pembahasan pembuatan keputusan biasanya dilakukan harian, mingguan tergantung seberapa penting permasalahan yang akan dibahas, akan tetapi jadwal pembahasan pembuatan keputusan rutin dilaksanakan secara bulanan, triwulan dan tahunan. Berbeda dengan pendapat yang dikatakan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Dikesehatan sudah tau tugasnya masing-masing, di Puskesmas tugasnya apa, pelayanan toh, Dokter tugasnya apa, kita ada disini namanya SOP, ada juga kita punya Standar Pelayanan Publik, kita punya Standar Pelayanan Masyarakat SPM itu ada aturannya memang jobdesknya, kemudian diturunkan lagi ke daerah ke RPJMD atau RENSRA Rencana Strategis, jadi sebenarnya musyawarah itu selalu kita laksanakan untuk merealisasikan ini target-target kita, Cuma arahnya ini sudah kita tau, tujuannya ini sudah kita tau jadi caranya untuk mencapai tujuan itu itu yang kita diskusikan tapi arahnya itu sudah ada, misalnya 1 orang disini sudah tau tempatnya masing-masing.”.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan diatas maka dapat dikatakan bahwa setiap bawahan sudah mengetahui tugas yang diberikan masing-masing, baik itu arah dan tujuan dari tugas tersebut.tidak jauh berbeda dengan pendapat yang lontarkan oleh “ AN” yang mengatakan :

“Kalau pegawai-pegawainya disini selaluji koordinasi”.

Diperjelas lagi dengan pendapat yang diutarakan oleh “HY” yang mengatakan :

“Asalkan saya ada sesuatu yang ingin diputuskan pasti dilakukan dulu pertemuan, pasti pertemuan, musyawarah dengarkan pendapat baru mengambil keputusan”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa, para pegawai (bawahan) selalu mengkoordinir setiap keputusan yang diberikan. Dalam pemutusan suatu keputusan harus dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan melakukan pertemuan antar bawahan, sehingga hasil dari keputusan tersebut merupakan hasil dari musyawarah bersama. Pendapat yang sama dilontarkan oleh “HW” yang mengatakan

“Iya sering”(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Selanjutnya, pendapat yang dilontarkan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Aii Banyak kali, karena disini itu sering sekali, karena disini ini 17 Puskesmas setiap puskesmas itu ada pemegang program-program ada namanya pertemuan nah disitulah dia mengambil keputusan dan kebijakan secara musyawarah mufakat”. (Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Sependapat dengan “ZN”, saudara “AF” juga mengatakan hal yang demikian.

Adapun pendapatnya yang mengatakan :

“Sering sekali, contoh kayak tadi ini toh, saya misalnya ada pertemuan saya karena disinikan kita punya anggaran banyak kegiatan-kegiatan yang harus kita lakukan tidak bisa saya yang menentukan sendiri bahwa besok laksanakan itu, tidak!. Karena mereka kan juga punya kegiatan banyak, kemudian banyak orang yang kita perlu misalnya liat juga sikon dari mereka mungkin ada kegiatannya yang harus dilaksanakan, jadi, saya harus diskusikan bisa tidak misalnya Pak Nurdin hari ini kita laksanakan kegiatan ini, oh iya tapi bentar saya juga ada penyuluhan dulu ditunda dulu, begitu”.

(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, maka dapat dikatakan bahwa dalam pembuatan keputusan, atasan dan bawahan sering melakukan pertemuan sesuai dengan jadwal dan kegiatan bawahan dan atasan. Memperhatikan sikon dan

waktu yang tepat melakukan pertemuan untuk memutuskan suatu keputusan. Setelah melakukan pertemuan dan musyawarah, barulah atasan memutuskan keputusan apa yang harus diputuskan. Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Eee...Sering, kalau itu sih tergantung biasanya, kalau ada persoalan-persoalan yang sifatnya menyangkut perpu peraturan perundang-undangan itu biasanya kita bersama-sama, jadi tidak hanya mempertimbangkan masalah teknis, tapi semua bagian-bagian itu semua terlibat untuk mengambil keputusan. Ada prinsip begini yang namanya pemahaman itu atau ibu tau atau ade tau saya tidak tau. Itulah gunanya forum itu”.

(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Tidak jauh berbeda dengan pendapat sebelumnya bahwa atasan dan bawahan sering memutuskan suatu keputusan secara bersama-sama. Dimana dalam pertemuan itu, bukan hanya masalah teknis tetapi semua bagian-bagian yang terlibat dari keputusan tersebut. dengan adanya pertemuan yang dilakukan diharapkan bawahan dan atasan dapat bertukar informasi yang dapat bermanfaat pada keutusan yang akan dibuat.

Melibatkan bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan organisasi akan membuat bawahan merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi tersebut. hai ini juga akan mempengaruhi kinerja dari bawahan tersebut. menyangkut pertanyaan yang mengatakan “Apakah dalam pengambilan keputusan atau kebijakan selalu melibatkan bahwan ?”, berikut hasil redaksi yang telah dilakukan oleh peneliti :

**Tabel 4.4: Apakah dalam pengambilan keputusan atau kebijakan selalu melibatkan bawahan ?**

| No. | INFORMAN                | PENGAMBILAN KEPUTUSAN   |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Melibatkan semua kepala bidang                                      |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Menguntungkan dari berbagai pihak<br>b. Mementingkan semua pihak |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Melibatkan bawahan jika hal itu bersifat teknis dan sebaliknya      |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi table 4.4 di atas, maka dapat diperoleh hasil wawancara saudara “SL” mengatakan sebagai berikut :

“Pasti !”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Kata ini menegaskan bahwa dalam membuat suatu kebijakan, atasan selalu selalu melibatkan para bawahannya. Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Bisa, sebenarnya ini pembagian antar pimpinan masing-masing ada porsi pekerjaannya masing-masing pengambilan keputusan strategis itu pasti pada tatanan eselon Kepala Seksi, Kepala Bidang sampai Kepala Dinas ini tugasnya memang mengambil keputusan nah dibawah ini memberi masukan atau menyampaikan teknisnya jadi kalau dibidang seberapa sering, maksudnya sering itu tidak bisa diukur bilang berapa kali dalam satu bulan intinya jalan ini, tetap terlaksana jadi dimusyawarahkan karena masing-masing kita punya SOP kalau SKPD pelayanan kayak kita ini sampai puskesmas selalu berpegang teguh yang namanya *Standart Operational Procedure* (SOP) karna kalau kita keluar dari situ, misalnya ada complain dari rumah sakit kita yang jadi ini, musyawarahnya mungkin satu kali jadi Standar Operasional itu yang kita pegang, jadi.”.(Hasil wawancara 18 okt 2018)

Berdasarkan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa tidak semua bawahan ikut dilibatkab dalam mengambil sebuah kebijakan, akan tetapi hanya melibatkan

kepala bagian masing-masing yang dianggap sudah mewakili para bawahan yang lainnya. Dengan melibatkan kepala bagian masing-masing, diharapkan dapat menjawab setiap permasalahan yang dihadapi. Pendapat yang sama dilontarkan oleh “HY” yang mengatakan :

“Betul dibuat antar pimpinan saja ? misalnya tidak satu orang tapi pimpinan-pimpinan beberapa pimpinan”.(Hasil Wawancara 25 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa dalam membuat kebijakan membutuhkan beberapa pimpinan kepal bidang agar kebijakan yang dibuat dapat menjawab setiap permasalahan pada bidang-bidang tertentu sesuai dengan kepada siapa kebijakan itu ditunjukkan. Pendapat yang berbeda dikatakan oleh “AN” yang mengatakan

“Tidak, melibatkan semua pegawai”. (Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Penjelasan diatas menjelaskan bahwa dalam pembuatan suatu kebijakan pada organisasi melibatkan semua pegawai. Yang artinya bukan hanya kepala bagian akan tetapi karyawan biasa juga dilibatkan dalam pembuatan kebijakan atau keputusan dalam organisasi. Pendapat berikutnya diutarakan oleh “ HW” yang mengatakan :

“Ya, kita bekerja bersama-sama”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Kalimat diatas menjelaskan bahwa pembuatan kebijakan harus dilakukan secara bersama-sama. Dengan dilakukannya secara bersama-sama diharapkan dapat mempermudah dan mempercepat pembuatan kebijakan. Pendapat selanjutnya diutarakan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Oo Tidak, selalu melibatkan bawahan karena ada pertemuan khusus untuk semua keputusan tidak mengambil sendiri, jadi bawahan itu mengerjakan sesuai dengan tupoksinya, setelah itu tupoksinya dia diarahkan oleh pimpinan bahwa kau harus berbuat begini”. (Hasil Wawancara 05 november 2018)

Pendapat dari “ZN” menjelaskan bahwa pembuatan kebijakan selalu melibatkan para bawahan dengan melakukan pertemuan rutin. Setelah kebijakan sudah diputuskan, atasan akan mengarahkan para bawahan mengenai tahap-tahap apa saja yang harus dikerjakan agar menghindari terjadinya kesalahan dalam pelaksanaannya. Pendapat yang berbeda dikatakan oleh “AF” yang mengatakan :

“Kadang-kadang melibatkan.Kadang-kadang juga tidak, tidak selamanya dek”.

Pendapat “AF” menjelaskan bahwa tidak selamanya sebuah kebijakan atau keputusan melibatkan para bawahannya.Artinya, terdapat kebijakan yang melibatkan para bawahan dan ada juga kebijakan yang tidak melibatkan para bawahannya. Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh “HATS” yang mengatakan :

“tergantung, kalau sifatnya teknis pasti melibatkan bawahan kalau sifatnya kebijakan hanya pimpinan saja”.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa jika kebijakan yang ingin dibuat itu bersifat teknis akan melibatkan para bawahan akan tetapi jika bersifat diluar teknis hanya melibatkan pimpinan saja.

Berdasarkan dari beberapa pendapat responden diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan kebijakan atau pengambilan keputusan selalu melibatkan para bawahannya.Dimana para bawahan yang dimaksud adalah

para kepala bagian masing-masing yang diharapkan dapat mewakili pendapat para bawahan masing-masing. Sehingga penyusunan kebijakan atau pengambilan keputusan dapat merangkum semua pendapat dari para bawahannya.

Pada pertanyaan pertanyaan yang menyangkut “Apakah dalam penyusunan kebijakan atau pengambilan keputusan dibuat secara bersama antar pimpinan dan bawahan, ataukah hanya melibatkan sebelah pihak saja?”, adapun reduksi yang telah dilakukan oleh peneliti antara lain

**Tabel 4.5 : Apakah dalam penyusunan kebijakan atau pengambilan keputusan dibuat secara bersama antar pimpinan dan bawahan, ataukah hanya melibatkan sebelah pihak saja ?**

| No. | INFORMAN                | PENGAMBILAN KEPUTUSAN  |
|-----|-------------------------|--|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | a. Melakukan pertemuan rutin setiap bulan<br>b. Terdapat keputusan yang merupakan hasil dari musyawarah tetapi adaa juga keputusan yang telah ditetapkan oleh pusat misalnya oleh bupati dan presiden  |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Keputusan akhir bergantung pada atasan<br>b. Musyawarah dan tidak mengambil keputusan sendiri<br>c. Terdapat hal yang bisa dimusyawarkan dan terdapat hal yang dimana keputusan tetap ditetapkan oleh pusat<br>d. murni hasil musyawarah<br>e. dia bermusyawarah dulu dia tidak mengambil keputusan sendiri |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Melibatkan bawahan jika itu bersifak teknis dan sebaliknya   |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi pada table 4.5, maka diperoleh hasil wawancara saudara “SL” mengatakan sebagai berikut :

“Tidak, kita harus melibatkan semua yang berkepentingan, tergantung makanya itu tadi saya bilang, tergantung bidangnya ketika menyangkut Pelayanan Kesehatan yah dipanggil YanKes, Kepala Bidang beserta Kepala Seksi”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa pembuatan kebijakan harus melibatkan semua kepala bidang yang dianggap berkepentingan dalam pembuatan kebijakan tersebut.pendapat yang lain dilontarka oleh “RSS” yang mengatakan :

“Kalau itu untuk pengambilan keputusan sebenarnya gak susah, tapi semua selaku ukurannya bisa kita liat kalau misalnya menguntungkan sebelah pihak saja ukurannya itu pasti banyak complain dari masyarakat, masalah pelayanan terganggu, kita resiko itu di Dinas Kesehatan apalagi di puskesmas tidak pernah melihat bahwa siapa yang datang harus tetap dilayani. Kalau memang petulan-petulannya itu bagaimana bahasanya yah susah memang berat sebelah karena budayanya memang begitu sedikit saja kita berat sebelah pasti kita dikomplain”.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa pengambilan suatu kebijakan haruslah menguntungkan dari berbagai pihak, misalnya menguntungkan untuk atasan dan begitupun menguntungkan untuk bawahan. Pendapat berikutnya diutarakan oleh “AN” yang mengatakan :

“Tidak, bersama juga”.

Kalimat diatas menegaskan bahwa pembuatan kebijakan dibuat secara bersama-sama antara atasan dan para bawahan.Pendapat yang sama diungkapkan oleh “HW” yang mengatakan hal yang senada”.

Pendapat selanjutnya dikatakn oleh “ZN” yang mengatakan :

“Tidak semua mementingkan secara umum, tidak sebelah pihak”  
(Hasil Wawancara 05 November 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa kebijakan yang dibuat haruslah mementingkan semua pihak dan tidak diperbolehkan untuk berpihak pada sector tertentu. Pendapat yang lain dikatakan oleh “AF” yang mengatakan :

“Kita liat saja anunya, tapi kondisinya memang rata-rata melibatkan bawahan”.

Pada penjelasan diatas mengatakan bahwa pada umumnya dalam pembuatan suatu kebijakan pada organisasi akan melibatkan semua pihak tidak terkecuali pada para bawahan. Pendapat yang berbeda dikatakan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Kalau itu biasanya kalau sifatnya kebijakan biasanya pimpinan saja tapi kalau sifatnya kebijakan teknis biasanya kita dengarkan dari bawahan karena dia yang lebih tau”(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

. Dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan diatas, maka kalimat diatas menjelaskan bahwa tidak selamanya dalam pengambilan keputusan atau penyusunan kebijakan melibatkan para bawahannya. Dimana jika suatu kebijakan itu bersifat teknis, maka atasan akan melibatkan bawahannya akan tetapi jika diluar dari itu maka atasan yang akan mengambil alih dalam pengambilan keputusan atau pembuatan kebijakan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dalam pengambilan keputusan atau pembuatan suatu kebijakan haruslah melibatkan para bawahannya yang dianggap berkepentingan saja dalam pembuatan kebijakan tersebut. bahwa atasan dan bawahan sering memutuskan suatu keputusan secara bersama-sama. Dimana dalam pertemuan itu, bukan hanya

masalah teknis tetapi semua bagian-bagian yang terlibat dari keputusan tersebut. Dengan adanya pertemuan yang dilakukan diharapkan bawahan dan atasan dapat bertukar informasi yang dapat bermanfaat pada keputusan yang akan dibuat.

Melibatkan bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan organisasi akan membuat bawahan merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi tersebut. Hal ini juga akan mempengaruhi kinerja dari bawahan tersebut

**c. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan**

suatu aktivitas penyampaian informasi, baik itu pesan, ide, dan gagasan, dari satu pihak ke pihak lainnya. Biasanya aktivitas komunikasi ini dilakukan secara verbal atau lisan sehingga memudahkan kedua belah pihak untuk saling mengerti. Secara harafiah, definisi komunikasi adalah interaksi antara dua orang atau lebih untuk menyampaikan suatu pesan atau informasi. Komunikasi secara umum bertujuan untuk memberikan pengetahuan kepada orang lain beserta. Suatu proses dimana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi dan masyarakat menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

Selain dari pembuat kebijakan, yang tak kalah penting dari seorang pemimpin yaitu dapat menjaga komunikasi antara bawahannya agar keharmonisan dalam organisasi dapat tercapai. Pertanyaan yang menyangkut hal ini adalah “Bagaimana komunikasi antara bawahan dengan atasan di dalam Instansi Pemerintahan?”, adapun redaksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.6 : Bagaimana komunikasi antara bawahan dengan atasan di dalam Dinas Kesehatan?**

| No. | INFORMAN                | KOMUNIKASI  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | a. Bagus<br>b. Komunikasi antar bawahan dan atasan berjalan baik  |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Sangat baik<br>b. Sering melakukan komunikasi terhadap bawahan<br>c. Memperhatikan etika dalam berbicara kepada atasan dan bawahan<br>d. Memposisikan diri dalam berkomunikasi dengan atasan ataupun bawahan<br>e. Komunikasi yang paling baik kan dulu bawahan dengan atasan langsungnya terus atasan langsung dengan atasan langsung lagi baru begitu, jadi maksudnya bertahap, tidak langsung yang bawahan ke Kepala Dinasnya<br>f. Lancar, sering komunikasi kalau misalnya ada yang mau dikomunikasikan, kita masuk ditempatnya |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Bawahan diperlakukan sebagai mitra kerja  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan reduksi diatas pada table 4.6, maka dapat diperoleh hasil wawancara saudara “SL” mengatakan :

“Bagus”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Kata diatas menegaskan bahwa komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan selama ini masih berjalan dengan baik.pendapat yang sama dilontarkan oleh “AN” yang mengatakan hal yang senada”.

Pendapat yang sama dilontarkan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Baik, pokoknya tidak ada gap yah, siapa saja bisa menyampaikan pendapatnya dan tetap berkomunikasi dengan baik.

(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Dari dua pendapat diatas menjelaskan bahwa selama ini komunikasi atasan kepada bawahannya berjalan dengan sangat baik, sehingga bawahan dapat mengeluarkan pendapat masing-masing kepada atasannya.

Pendapat yang lainnya diutarakan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Komunikasi itu kita ada LOKA KARYA MINI BELALANG, Loka Karya Mini Belalang itu di Puskesmas di tingkatan puskesmas itu dia kayak pertemuan, kalau dibidang komunikasi itu paling bisa dibidang di Dinas Kesehatan itu paling bagus komunikasinya antara kita SKPD besar jadi harus selalu bertemu apalagi DPRD kan, puskesmas, Rumah Sakit, Lapkesda, PSC. Semakin besar SKPD apalagi di pelayanan harus semakin banyak berkomunikasi, rapatnya, koordinasinya karena yang diurusi banyak, bidang yang diurusi banyak jadi pimpinan ini yang harus komunikasikan dengan bawahannya supaya pekerjaan ini, tugas-tugas ini selesai semua”.

(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa atasan harus sering-sering melakukan komunikasi kepada bawahannya agar pekerjaan yang diberikan kepada bawahannya dapat selesai berdasarkan target yang telah ditentukan. Pendapat yang berbeda sama dilontarkan oleh “HY” yang mengatakan :

“Kan disini kepemimpinan ini bertingkat-tingkat yah, ada atasan pertama itu Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi, baru bawahan. Komunikasi yang paling baik kan dulu bawahan dengan atasan langsungnya terus atasan langsung dengan atasan langsung lagi baru begitu, jadi maksudnya bertahap, tidak langsung yang bawahan ke Kepala Dinasnya, Nda !”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa dalam melakukan komunikasi memiliki aturan-aturan tersendiri. Artinya proses komunikasi dilakukan berdasarkan tingkat kedudukan para bawahan. Jika bawahan pada tingkat rendah ingin mengomunikasikan hal tertentu harus lewat Kepala Seksi terlebih dahulu, setelah itu kepala bagian dan selanjutnya kepala bagianlah yang akan menyampaikan kepada Kepala Dinas. Pendapat yang lain diungkapkan oleh “HW” yang mengatakan:

“Lancar, sering komunikasi kalau misalnya ada yang mau dikomunikasikan, kita masuk ditempatnya”.

Pendapat diatas menjelaskan bahwa ketika para bawahan ingin mendiskusikan sesuatu hal, maka mereka melakukannya dengan mendatangi langsung ruang kerja atasan masing-masing. Pendapat sedikit berbeda dikatakan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Kalau saya, sekarang ini bawahan itu bukan diperntahkan sebagai bawahan tapi kita tempatkan sebagai mitra kerja. Jadi antara pimpinan dan bawahan dikehidupan sehari-hari itu, keseharian itu dia ditempatkan sebagai mitra kerja bukan sebagai bawahan”.(Hasil Wawancara 29 november 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa bawahan tidak diperlakukan sebagai budak melainkan diperlakukan sebagai mitra kerja. Artinya bawahan merupakan tonggak organisasi sehingga harus diperlakukan sebaik mungkin sehingga para bawahan dapat memberikan dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini akan berakibat pada kinerja karyawan (bawahan) yang baik.

Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan selama ini masih terjalin dengan baik dan lancar. Bukan hanya itu, atasan memperlakukan para bawahannya sebagai mitra kerja sehingga para bawahan merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi tersebut. Hal ini penting menyangkut pada kinerja dari karyawan itu sendiri.

Penting juga melakukan evaluasi kerja. Pertanyaan yang menyatakan “apakah evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan tidak berlebihan dalam instalasi ini?”, adapun reduksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.7 : apakah evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan tidak berlebihan dalam instalasi ini ?**

| No. | INFORMAN                | KOMUNIKASI  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | a. Anggaran<br>b. Evaluasi kerja dilakukan berdasarkan indikator termaksud anggaran yang sudah ditetapkan sehingga pimpinan bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatan yang telah ditetapkan pusat sesuai dengan anggaran yang ditetapkan |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Tidak memberatkan bawahan<br>b. Sesuai dengan aturan yang berlaku  |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Melaporkan setiap kegiatan  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan reduksi diatas pada table 4.7, maka dapat diperoleh hasil wawancara saudara “SL” memberikan pendapat yang mengatakan :

“Nda juga karena permasalahannya kan sudah jelas, indikatornya jelas termasuk pelanggaran itu sudah jelas, karena kita berdasarkan anggaran kinerja jadi ya sudah, sebelum tahun anggaran berjalan itu kita sudah jelas apa yang akan kita lakukan ke depan. Bagaimana prosesnya, siapa yang

melakukan dan bagaimana pendanaannya, sudah jelas tinggal dilaksanakan”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa evaluasi dilakukan berdasarkan anggaran yang ada, sehingga dengan melihat anggaran maka kegiatan yang akan dilakukan dan bagaimana proses dari kegiatan tersebut sudah dapat ditentukan sebelumnya. Pendapat yang lain dikemukakan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Kalau disini kita nda berlebihan, kalau disini lebih luaslah , kan kita disini bukan tentara toh ?, maksudnya pengawasannya, begitulah kalau organisasi pelayanan kita pintar-pintarnya saja bagaimana berhadapan dengan masyarakat, melayani masyarakat, jadi harus patuh sama SOP tapi juga tidak kaku, jalan lurus seperti tiang listrik”.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh atasan tidak memberatkan bawahannya, dan dapat melayani masyarakat dengan baik dengan berdasarkan SOP yang telah ditetapkan. Pendapat berikutnya diungkapkan oleh “AN” yang mengatakan :

“Tidak”.

Penjelasan yang sama juga diungkapkan oleh “ZN” dan AF yang mengatakan hal yang senada”.

Maksud dari kata diatas yaitu evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan tidak berlebihan atau tidak memberatkan para bawahannya. Pendapat berikutnya diutarakan oleh “HW” yang mengatakan :

“Sesuai dengan aturan”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Penjelasan diatas menggambarkan evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga tidak

dinilai berlebihan. Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Tidak juga, sebenarnya pengawasan itu kan tujuannya memastikan bahwa pekerjaan itu berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga bentuk yang kita coba adalah memberikan kewenangan penuh kepada bawahan untuk melakukan kebijakan itu secara teknis kemudian dia melaporkan kepada pimpinannya kemudian kita melibatkan teman-teman yang lain untuk pertimbangan-pertimbangan dari sisi aturan-aturannya. Karena ada aturan itu kadang dari sisi teknis bangunan misalnya benar tapi dari sisi teknis pengelolaan keuangan salah makanya tidak hanya bangunannya yang teman-teman yang mengerjakan bangunannya kita undang tapi keuangan juga kita undang.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan bertujuan untuk memperbaiki seberapa besar kesalahan yang ada menyangkut proses kegiatan, sehingga bawahanpun wajib melaporkan kepada pimpinannya serta mengikut sertakan rekan-rekannya yang bersangkutan dengan kegiatan tersebut. sehingga kesalahan yang terjadi pada kegiatan sebelumnya tidak terjadi pada kegiatan selanjutnya. Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan, sama sekali tidak memberatkan bawahan dan sudah sesuai denganaturan yang ada

Berdasarkan hasil wawancara informan yang berinisial RSS dan HW menunjukkanbahwa Komunikasi adalah komunikasi antara atasan dan bawahan selama ini masih terjalin dengan baik dan lancar. Bukan hanya itu, atasan memperlakukan para bawahannya sebagai mitra kerja sehingga para bawahan merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi tersebut.hal ini penting

menyangkut pada kinerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi yang baik diharapkan dapat memberikan dampak pada perilaku para karyawan. Bawahan merupakan tonggak organisasi sehingga harus diperlakukan sebaik mungkin sehingga para bawahan dapat memberikan dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini akan berakibat pada kinerja karyawan (bawahan) yang baik.

**d. Gagasan Atau Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan**

Gagasan atau ide adalah istilah yang dipakai baik secara populer maupun dalam bidang filsafat dengan pengertian umum "citra mental" atau "pengertian". Terutama Plato adalah eksponen pemikiran seperti ini. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), ide/gagasan adalah rancangan yang tersusun di pikiran.

Selain evaluasi yang merupakan faktor penting, menyampaikan ide juga tidak bisa dianggap sangat penting. Pertanyaan yang menyatakan “bagaimana penerimaan ide atau gagasan yang ada dalam Instansi?”, adapun reduksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.8 : bagaimana penerimaan ide atau gagasan yang ada dalam Instansi ?**

| No. | INFORMAN                | GAGASAN DAN PRAKARSA  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Ide yang membangun  |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Suatu kewajaran<br>b. Menerima dengan baik segala pendapat atau ide-ide yang bermanfaat<br>c. Keputusan akhir diputuskan oleh atasan<br>d. Memberikan ruang untuk menyampaikan ide-ide |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Mempertimbangkan semua ide dari bawahan   |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan reduksi diatas pada table 4.8, maka dapat diperoleh hasil wawancara saudara “SL” memberikan pendapat sebagai berikut :

“itu tadi, semua berhak untuk melakukan masukan, ide nanti kita lihat apakah perlu ditindaklanjuti, tergantung untuk kepentingan organisasi apakah organisasi membutuhkan hal itu, atau hanya person yang membutuhkannya”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa semua pihak berhak mengeluarkan pendapatnya berupa ide yang membangun. Akan tetapi untuk penindakan lebih lanjut akan didiskusikan lagi dan melihat apakah gagasan tersebut memang dibutuhkan oleh organisasi atau tidak, atau hanya dibutuhkan oleh personal saja. Pendapat lainnya dilontarkan oleh “RSS” yang meyakini :

“ide gagasan banyak kalau kita rapat pasti ada saran dari seksi dari bidang, inovasi, karena masing-masing inovasi sekarang kan dituntut di setiap SKPD ada namanya, kita dituntut sama pemerintah daerah bahwa minimal 1 SKPD itu ada 1 Inovasinya jadi ide gagasan pasti selalu terbuka. Pasti setiap ada pertemuan kalau ada benturan atau masalah pasti keluar idenya, kalau ada tugas dikasih pasti ada idenya bagaimana caranya supaya dilaksanakan ini”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa pemberian ide atau mengeluarkan gagasan merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh para bawahan. Hal ini dikarenakan dengan melibatkan para bawahan dalam mengeluarkan pendapat mereka, akan melahirkan ide-ide baru yang akan menciptakan inovasi yang baru pula. Penyaluran ide tersebut dapat disampaikan ketika dilakukannya rapat atau pertemuan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Pendapat lain dikemukakan oleh “AN” yang menyatakan :

“Kalau misalnya kita menyampaikan apa memberi masukan atau ide, kalau memang menurut atasan itu benar yah kenapa tidak”.

(Hasil Wawancara 03 november 2018)

Pendapat yang sama dilontarkan oleh “HY” yang mengatakan :

“yah kalau dia setuju yah dia terima”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan dua penjelasan diatas maka dapat dikatakan bahwa atasan akan menerima dengan baik segala pendapat atau ide-ide yang menurutnya dapat bermanfaat oleh organisasi. Pendapat lain dilontarkan oleh “HY” yang mengatakan :

“Kembali lagi yah, itu lagi tadi kita kasi masukan keputusan terakhir ada pada pimpinan, kembali ke itu jawabannya”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dijelaskan bahwa walaupun bawahan memberikan gagasan berupa ide-ide, tetap keputusan akhirnya akan ditentukan oleh pimpinan apakah ide tersebut dapat dilaksanakan atau tidak. Pendapat berikutnya dikemukakan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Bagus sekali, baik sekali kita bebas mengeluarkan inovasi-inovasi bagaimana kita bekerja dengan baik”

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dijelaskan bahwa atasan memberikan ruang kepada bawahannya untuk mengutarakan gagasan berupa ide-ide yang dapat memberikan inovasi baru bagi organisasi. Pendapat yang serupa juga silontarkan oleh “AF” yang mengatakan :

“Mmmmm siapa saja bisa memberikan ide sebenarnya, karena sering ada selalu diadakan pertemuan apabila ada misalnya kegiatan yang harus kita laksanakan bersama-sama itu biasa kita berkumpul lagi, biasanya sih kalau bukan seluruh staf yang ada disini, biasa semua pejabat structural nah itu yang

bertugas nanti bertugas menyampaikan, kepala seksi karna kan berjenjang, kalau kita kepala bidang kan kita bawahi tiga saja, seksita tonji masing-masing kan tiga seksi, nanti ini kepala seksi membawahi staf nah itu penyampaiannya itu yang berjenjang juga termasuk teguran juga sebenarnya karna kayak saya, saya hanya menegur tiga orang saja ini kepala seksi, nah kalau kepala seksinya yang menegur stafnya secara berjenjang”.

(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa siapa saja berhak untuk memberikan gagasan berupa ide-ide yang membangun. Pendapat berikutnya diutarakan oleh “HATS” yang mengatakan :

“ya kalau itu sih diterima, kita cukup demokratis. Di soppeng ini apalagi pak Bupati cukup demokratis itu, menerima semua, tapi keputusannya tetap di dia. Karena kadang teman-teman itu memberikan ide hanya mempertimbangkan dari sisi teknis. Tapi ada sisi lain yang juga harus diperhatikan, sisi perundang-undangan dan tidak bisa juga dilupa, Bupati, Kepala Desa, DPR. Kita ini politisi jadi pasti ada pertimbangan politis”.

(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas menjelaskan bahwa pimpinan yang sekarang sangat demokratis. Artinya pimpinan menerima semua masukan berupa ide dan dakan mempertimbangkannya kembali. Berdasrkan dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa setiap gagasan berupa ide-ide yang diberikan kepada bawahan, atasan akan mempertimbangkannya kembali dengan melakukan pertemuan antara bawahan yang terkait. Jika memang gagaan tersebut dibutuhkan oleh organisasi, maka ide tersebut akan ditindaklanjuti, akan tetapi jika gagasan tersebut hanya diperuntukan oleh perorangan saja, maka akan dibahas lebih lanjutnya lagi.

Selain gagasan berupa ide-ide membangun, kritik dan saran pun sangatlah penting untuk menilai kinerja pimpinan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau menerima saran dan kritikan bawahannya selama kritikan tersebut adalah kritikan membangun. Pertanyaan yang menyatakan “Bagaimana cara bawahan memberikan kiritik atau saran kepada atasan ?”, adapun redaksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.9 : Bagaimana cara bawahan memberikan kiritik atau saran kepada atasan ?**

| No. | INFORMAN                | GAGASAN DAN PRAKARSA  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Memberikan kritikan kepada atasan harus melalui beberapa tahap  |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Kritika diberikan lebih mengarah kepada program kerja<br>b. Kritikan disampaikan bisa melalui secara lisan maupun tulisan<br>c. Memberikan kritik mempunyai tahapan yang harus dilakukan |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Memberikan kritik secara lisan  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan reduksi yang telah dibuat maka diperoleh hasil wawancara saudara “SL” menyatakan pendapatny sebagai berikut :

“berjenjang ada teguran ada tertulis, itu !. kalau sudah teguran baru tertulis PP 53 kan memang seperti itu tentang kedisiplinan PNS, mulai dari teguran lisan, kemudian tertulis baru pernyataan tidak puas. Itu jenjangnya seperti itu semua sudah punya rel masing-masing”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat dikatakan bahwa kritik atau saran yang diberikan kepada atasan memiliki beberapa tahap, mulai dari teguran secara lisan naupun secara tertulis dan selanjutnya pernyataan yang menyatakan ketidak

puasan terhadap atasan tersebut. selanjutnya pendapat lain diutarakan oleh “RSS” yang mengatakan:

“Kritik itu, masalahnya begini, kritik itu selalu terbuka penyampaiannya itu selalu pada saat musyawarah, maksudnya kritiknya itu bukan kritik orang per orang, karena kritik orang per orang itu biasanya objektif, kalau misalnya ada kritik itu lebih ke programnya, tanggung jawabnya itu orang, kritiknya disitu nda bisa langsung personalnya orang. nda pake begitu kita surat kaleng, maksudnya surat kritik saya mau kritik anda, mohon maaf bahwa anda. Nda, secara lisan walaupun misalnya lebih ke program atau tanggung jawab masing-masing bukan kepada personalnya”.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Pernyataan diatas menggambarkan bahwa setiap orang memiliki kesempatan untuk memberikan kritik pada saat dilakukan rapat bulanan. Dimana kritik yang diberikan lebih mengarah kepada program kerja bukan ditujukan kepada personalnya. Kritikan yang ditujukan kepada program kerjanya seperti tanggungjawab bawahan atas tugas yang diberikan dan semacamnya. Pendapat yang lain juga diutarakan oleh “AN” yang mengatakan :

“Langsung dibicarakan, misalnya ada kesalahan dari pihak mungkin dia tidak teliti”.(Hasil Wawancara 03 november 2018)

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kritik bisa diberikan dengancara lisan yaitu langsung dibicarakan pada pihak terkait dengan memperhatikan aturan-aturan yang berlaku. Kritik dilakukan untuk mengingatkan atasan jika melakukan kesalahan berupa ketidak telitian dalam menjalankan tugasnya. Pendapat selanjutnya diberika oleh “HY” yang mengatakan :

“Melalui atasan langsung dulu, baru atasan langsung yang menyampaikan ke atasan langsungnya dan baru terakhir ke tidak bisa langsung kita ke atasan langsung harus bertahap”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Penjelasan diatas menegaskan bahwa dalam memberikan baik itu saran atau kritikan mempunyai tahapan-tahapan yang harus dilakukan. Artinya kritikan yang diberikan untuk atasan tidak semerta-merta langsung diungkapkan dihadapan pimpinan, tetapi melalui kepala seksi terlebih dahulu, kemudian akan disampaikan kepada kepala bidan dan barulah kepada Kepala Dinas Kesehatan. Hal ini menggambarkan bahwa dalam menyampaikan kritikan dan saran ada aturan yang harus dipatuhi. Pendapat berikutnya diungkapkan oleh “H” yang mengatakan :

“Kita biasa mebuat surat dulu kemudian menghadap pimpinan kalau memang disetujui dilanjutkan.Biasa disuruh untuk melanjutkan”.

Maksud dari pernyataan diatas adalah saran yang akan diberikan dapat melalui surat dan diberikan kepada pimpinan. Jika saran tersebut disetujui oleh atasan, maka akan tindaklanjuti. Pendapat yang lain juga disampaikan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Kita berikan kritik atau saran kepada pimpinan sesuai dengan tupoksi kita, jangan melenceng dari tupoksi”(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Maksud dari pernyataan diatas yaitu ketika ingin mengajukan saran ataupun sebuah kritikan, maka harus melihat seberapa besar kewenangan bawahan tersebut dan sesuai dengan bidang masing-masing. Pendapat selanjutnya diungkapkan oleh :AF” yang mengatakan :

“Biasanya lisan tidak pernah ada yang bersurat, secara lisan saja atau pada saat kita ada pertemuan baru lisan, itu saran yah karena rata-rata orang disini bagaimana dih, semacam etikanya bagus, baik jadi tidak pernah secara kasar, halus yah kritiknya itu halus”.(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Sama halnya dengan pendapat yang diberikan oleh “HATS” yang mengatakan :

“macam-macam, biasanya lisan tapi biasanya kalau ide itu kita anggap cemerlang perlu ditindaklanjuti dengan telaah staf. Ditelaah staf itu nanti mereka akan tulis semua dasar hukumnya kemudian pertimbangan teknisnya, pertimbangan social dan seterusnya dan mereka tulis disitu itu namanya telaah staf. Tapi bisa dia langsung”.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Berdasarkan dua penjelasan diatas menjelaskan bahwa kritik yang diberika biasanya dilakukan dengan menggunakan media surat. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan kritikan itu juga diungkapkan secara lisan ketika ada pertemuan yang dilakukan. Kritikan yang diberikan baik itu secara langsung maupun tidak langsung haruslah mementingkan etika berbicara antara atasan dan bawahan sehingga tidak ada yang tersinggung satu sama lain.

Dari beberapa pendapat yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa ketika bawahan ingin memberikan baik itu saran maupun kritikan kepada pimpinan biasa dilakukan secara langsung maupun secara tidak langsung berdasarkan kondisi ketika ingin membarikan saran dan kritikan, dan tidak melupakan etika antara bawahan dan atasan.Pimpinan memberikan ruang kepada bawahan untuk mengungkapkan segala saran maupun kritikan sesuai dengan bidang masing-masing.Hal ini diharapkan dapat memberikan masukan yang membangun kepada pimpinan untuk memperhatikan pendapat para bawahannya, karena seorang pimpinan yang baik adalah seorang pemimpin yang mau menerima segala saran dan kritikan bawahannya.

Pembagian tugas yang diberikan oleh atasan haruslah diperhatikan dengan baik. Hal ini dikarenakan jika tugas yang diberikan tidak sesuai tingkat pengetahuan bawahan, akan mengakibatkan pekerjaan tersebut tidak akan efektif. Pertanyaan yang menyatakan “Bagaimana system pembagian tugas yang diberikan kepada bawahan?”, adapun reduksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.10 : Bagaimana system pembagian tugas yang diberikan kepada bawahan ?**

| No. | INFORMAN                | GAGASAN DAN PRAKARSA  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Sesuai dengan tingkat pengetahuan bawahan dan bidang masing-masing                    |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | Pembagian tugas sesuai dengan struktur organisasi dan berdasarkan SOP yang ditetapkan |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Sesuai dengan bidang masing-masing  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reaksi diatas, maka dapat diperoleh hasil wawancara saudara “SL” mengatakan :

“Sudah jelas, Tupoksi masing-masing bidang, seksi beserta staf, sesuai dengan struktur organisasi yang ada”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Keterangan diatas yang menjelaskan bahwa pembagian tugas yang diberikan oleh bawahan haruslah sesuai dengan tingkat pengetahuan para bawahan dan sesuai dengan bidang masing-masing. Penjelasan yang lainnya diungkapkan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Sistem pembagian tugas, seandainya kita agak lama sebelum wawancara bisa lihat struktur organisasinya, bisa Tanya kekepegawaian strukturnya bagaimana, itu sudah jelas, kabid bidang, sudah tersusun masing-masing ada SOP nya dan kita diukur 1 orang, misalnya saya, 1 orang itu kita awal tahun kita disuruh bikin SKP, apa namanya ceritanya adalah target-target yang

maukita capai perorang kemudian nilai di akhir tahun. Ada nilainya, ada rapornya jadi kalau dibilang pembagian tugasnya bagaimana selama orang itu masih berstatus di PNS, dia diukur contoh kalau misalnya dokter dia ada ukurannya, ukurannya bahwa o iya dalam satu tahun ini dia kerja, kalau dia tidak kerja dalam satu tahun konsekuensinya misalnya kenaikan pangkat ditunda nda bisa, misalnya ada satu orang yang dalam satu tahun dia nda punya target rapornya juga tidak ada, nda ada kerjaan ceritanya itu dalam konsekuensinya adalah dia harus dipindahkan ketempat yang sesuai potensinya atau dicarikan tempat yang sesuai dengan yang dia bisa contoh misalnya masuk di dinas kesehatan eh di puskesmas Cuma dia latar belakangnya bukan kesehatan jadi pasti dia tidak boleh bersentuhan dengan pasien paling dia di administrasi atau Cuma jadi pembagiannya itu jelas, sudah ditentukan memang. Kalau kita budayanya disini apa namanya tanggung jawabnya besar di pelayanan jadi kita sudah tahu tugasku ini sudah sampai berapa apalagi yang berhadapan langsung dengan masyarakat”.

(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa pembagian tugas sudah ditentukan masing-masing sesuai dengan struktur organisasi dan berdasarkan SOP yang telah ditetapkan. Menanamkan rasa tanggungjawab pada setiap karyawan atas tugas yang diberikan, agar dalam melayani masyarakat dapat berjalan dengan optimal. Pendapat yang sama diberikan oleh “AN” yang mengatakan :

“Sistem pembagian tugasnya masing-masing staf itu memiliki tupoksi-tupoksi”.(Hasil Wawancara 03 november 2018)

Kalimat diatas juga menjelaskan bahwa pembagian tugas yang diserahkan kepada bawahan sesuai dengan bidang masing-masing. Pendapat yang sama dilontarkan oleh “HY” yang mengatakan :

“kan kita disini masing-masing memiliki uraian tugas masing-masing sesuai tupoksi tapi pas terakhirnya itu melaksanakan tugas sesuai dengan yang diperintahkan atasan dan banyak tugas tambahan”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh “HW” yang mengatakan :

“semua sudah masing-masing dibagikan tugas sesuai dengan tupoksinya”.

Tidak jauh berbeda dengan “ZN” yang mengatakan :

“Sesuai tupoksi yang telah ditetapkan karena memang ada aturan-aturan yang tertentu, tidak boleh mengambil tupoksinya orang”.

(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Begitupun dengan “AF” yang mengatakan :

“Kalau kita si pejabat structural itu de ada uraian tugas memang, sudah ditentukan tetapi staf itu biasa memang ada juga dibikinkan oleh kepala seksinya, jadi, menentukan ini tugasnya ini bahkan tenaga sukarela juga dibuatkan juga karena kalau memang tidak nanti dia nda tau kerjanya apa, apalagi dia mau kerja jadi harus dibagikan memang”.

(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Pendapat yang sama pun dikatakan oleh “HATS” yang mengatakan :

“itu berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi, kecuali yang staf itu memang diatur didalam semua organisasi kita itu dibawahnya itu ada melaksanakan tugas pimpinan yang diperintahkan”.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Berdasarkan lima pendapat diatas dapat dikatakan bahwa pembagiantugas sudah diatur dan sesuai dengan bidang masing-masing. Dari beberapa pendapat yang telah diuraikan diatas maka dapat dikatakan bahwa system pembagian tugas yang diberikan kepada bawahan yaitu dengan menyesuaikan pada bidang masing-masing dan dengan tingkat pengetahuan bawahan. Hal ini sudah diatur dan sudah ditetapkan di struktur organisasi perusahaan. Sehingga dengan ini diharapkan tidak ada pekerjaan yang tidak terselesaikan.

Pertanyaan yang menyatakan “Apakah lebih bersifat permintaan daripada instruksi tugas yang diberikan pimpinan kepada bawahan?”, adapun redaksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.11: Apakah lebih bersifat permintaan dari pada instruksi tugas yang diberikan pimpinan kepada bawahan ?**

| No. | INFORMAN                | GAGASAN DAN PRAKARSA  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Kepala Dinas bersifat instruktif  |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Bawahan telah mengetahui tugas masing-masing sehingga tidak perlu lagi di instruksikan<br>b. Tidak bersifat permintaan<br>c. Memberikan tanggungjawab kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan proksinya<br>d. Sudah terstruktur dengan baik sesuai aturan |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Lebih cenderung ke instruksi  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas, maka dapat diperoleh hasil wawancara yang dilontarkan oleh “SL” mengatakan :

“Tidak, karena mereka sudah mengetahui masing-masing tupoksinya, staf, seksi maupun bidang jadi mereka berjalan, ketika kemudian ada kendala dilaporkan kepada pimpinan bagaimana ini, kalau mereka tidak bisa kita memberikan masukan untuk mempercepat proses pencapaian tujuan”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan diatas maka dapat dikatakan bahwa tugas yang diberikan lebih bersifat sebuah intruksi dimana bawahan sudah mengetahui tugas masing-masing. Ketika terdapat suatu masalah, maka dapat dilaporkan kepada

atasan untuk diberikan masukan agar mempercepat proses pekerjaan. pendapat yang lain dilontarkan oleh “RSS” yang mengatakan :

“tetap kerjanya, contoh misalnya dokter dipuskesmas kalau ada pasien pasti dia kerja tidak perlu diinstruksikan, misalnya apoteker kalau misalnya kita di Dinas Kesehatan misalnya bidang-bidang atau seksi-seksi ini masing-masing kalau misalnya kita masuk di P2 disinikan itu ada seksi pencegahan penyakit menular, disitu juga dibawahnya lagi ini kepala seksinya ada lagi dia pegang tuberculosis jadi dia tuberculosis saja dia kerja, kemudian ada kecacinya ada HIV/AIDS masing-masing ada yang menangani walaupun berapa program dipegang satu orang tapi minimalkan dia sudah tau pekerjaannya apa satu tahun ini. Jadi walaupun diinstruksikan instruksinya paling cepat dia punya pelaksanaan, bukan bilang yang ini lagi mkerja. Jadi masing-masing seksi itu staf-staf yang ada dibawahnya itu sudah pegang masing-masing contoh tadi penyakit menular semua penyakit itu sudah ada yang khusus untuk menular penyakit tidak menular juga ada. Yang pegang diabetes sama hipertensi juga ada orangnya”.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikatakan para bawahan sudah mengetahui tugas masing-masing sehingga tidak membutuhkan intruksi lebih lanjut. Mengenai jangka waktu tugas yang diberikan para bawahan sudah memahami sebelumnya. Pendapat berikutnya disampaikan kepada “AN” yang mengatakan :

“tidak bersifat permintaan”.(Hasil Wawancara 03 november 2018)

Kalimat diatas menegaskan bahwa tugas yang diberikan tidak bersifat permintaan. Melainkan tugas yang diberikan merupakan tanggungjawab yang diberikan kepada bawahan. Pendapat berikutnya dilontarkan oleh “HY” yang mengatakan :

“Instruktif, tetap sesuai dengan aturan tidakji yang berlebihan misalnya saya sebagai petugas gizi nda disuruh bikin the, ndaji nda sampai kesitu”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat diatas juga menjelaskan bahwa tugas yang diberikan semerta-merta memberikan tanggungjawab kepada bawahan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan proksi yang diberikan. Pendapat selanjutnya dari “HW” yang mengatakan :

“Dia sering memerintah sebagaimana pimpinan”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa pimpinan sering memberikan arahan-arahan kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan. Pendapat lain diberikan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Tidak, semuanya itu terstruktur semua tertata karena memang ada aturan-aturan yang mengatur dan mengikat disini”.

(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa pendapat diatas menjelaskan tugas yang diberikan sudah terstruktur dengan baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.pendapat yang sama dikatakan oleh “HATS” yang mengatakan :

“lebih cenderung ke instruktif, karena sifatnya perintah biasa, biasa diawalnya itu instruktif tapi didalam pelaksanaannya itu sudah muncullah muncullah dialog, muncullah apa tapi awalnya pasti instruktif.

(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

berbeda halnya dengan pendapat dari “AF” yang mengatakan :

“Yah permintaan, misalnya tolong dulu ini”.

(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Pendapat diatas berbeda dengan pendapat-pendapat sebelumnya, dimana menjelaskan tentang tugas yangdiberikan lebih mengarah pada permintaan.Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah diutarakan diatas, maka dapat dikatakan bahwa tugas yang diberikan oleh atasan lebih mengarah kepada intruksi. Dimana atasan memberikan intruksi-intruksi kepada bawahannya mengenai tugas yang akan diberikan. Hal ini diharapkan bawahan dapa lebih memahami tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam Pengambilan ide atau gagasan Berdasarkan pendapat diatas menjelaskan bahwa pimpinan yang sekarang sangat demokratis.Artinya pimpinan menerima semua masukan berupa ide dan dakan mempertimbangkannya kembali. Berdasrkan dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa setiap gagasan berupa ide-ide yang diberikan kepada bawahan, atasan akan mempertimbangkannya kembali dengan melakukan pertemuan antara bawahan yang terkait. Jika memang gagaan tersebut dibutuhkan oleh organisasi, maka ide tersebut akan ditindaklanjuti, akan tetapi jika gagasan tersebut hanya diperuntukan oleh perorangan saja, maka akan dibahas lebih lanjutnya lagi.

#### **e. Pujian dan Kritik Seimbang**

Kritik adalah pendapat yang berupa tanggapan atau kecaman yang terkadang disertai dengan alasan atau pertimbangan baik atau buruk terhadap suatu hal.Kritikan dapat diberikan pada pendapat, hasil karya, dan lain-lain. Dalam

mengkritik haruslah objektif karena tujuan akhir dari mengkritik adalah agar pencipta karya tersebut dapat meningkatkan mutu dari produknya. Bahasa yang digunakan dalam mengkritik haruslah sopan dan santun. Alasan yang digunakan juga harus masuk akal. Dengan demikian kritik yang baik adalah kritik yang membangun.

Bukan hanya bawahan yang dapat memberikan kritik kepada atasannya, tetapi bawahan juga harus dapat mengkritik bawahan, pertanyaan yang menyatakan “Bagaimana atasan terhadap apresiasi atau kritikan kepada bawahan?”, adapun redaksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu:

**Tabel 4.12 : Bagaimana tanggapan atasan terhadap apresiasi atau kritikan kepada bawahan ?**

| No. | INFORMAN                | PUJIAN DAN KRITIK  |
|-----|-------------------------|--|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Kritikan yang diberikan bawahan harus dianalisis terlebih dahulu   |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Atasan cukup memberikan ruang untuk bawahan untuk mengeluarkan pendapat<br>b. Apresiasi yang diberikan oleh atasan belum ada<br>c. Atasan senang dengan kritikan yang menyangkut dengan pekerjaan |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Memberikan kritikan plus solusi  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas, maka dapat diperoleh hasil wawancara yang dilontarkan oleh “SL” mengatakan bahwa :

“itu tadi, ketika ada masukan, kritikan kita liat urgensinya apa betul itu berdampak pada organisasi yah kita bicarakan bagaimana solusinya itupun kita libatkan semua untuk mencari solusi”.

(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa kritikan yang diberikan oleh bawahan harus dianalisis terlebih dahulu. Apakah memang berdampak pada organisasi atau tidak, setelah itu barulah mencari solusi dari permasalahan tersebut. Pendapat yang lain diutarakan oleh “RSS” yang mengatakan:

“Apresiasi sama kritikan Normatif yah, artinya kalau orang diberikan pujian atau pasti senanglah, kritikan itu bagaimana pintar-pintarnya saja orang untuk menangkap, kalau kita disini khusus untuk pimpinan yah, pimpinan maksudnya terbuka, walaupun sebenarnya kita juga sebagai bawahan pintar-pintar juga nda semua mengambil harus disampaikan langsung siapa tahu ada misalnya ada sesuatu yang salah kita ditegur untuk bawahan nda bisa langsung diambil bahwa pimpinan nda suka sama saya jangan diambil itu sebagai teguran personal tapi yang ditegur adalah pekerjaan kita jadi saya selalu prinsipnya adalah kepada orang itu jangan liat personalnya walaupun orang itu dan itu budayanya kita walaupun orang itu tidak akrab sama kita atau walaupun orang dekat sama kita tapi yang kita lihat tanggung jawabnya jangan dilihat dari personalnya. (Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa atasan cukup memberikan ruang untuk bawahan untuk mengeluarkan pendapat berupa kritikan terhadap kinerja atasan. Pendapat yang sama dilontarkan oleh “AN” yang mengatakan :

“Kritikannya biasa mungkin dalam hal kedisiplinan dikasi masukan toh”. (Hasil Wawancara 03 november 2018)

Maksud dari kalimat diatas menjelaskan bahwa kritikan yang diberikan dapat berupa hal kedisiplinan. Pendapat yang lain diutarakan oleh “HY” yang mengatakan :

“Apresiasi, sampai sekarang belum ada apresiasi, kalau kritikan banyak”. (Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pada penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa apresiasi yang diberikan kepada bawahan belum terealisasi akan tetapi kritikan sejauh ini sudah banyak. Artinya, apresiasi yang diberikan oleh atasan untuk bawahan belum ada. Pendapat yang lain diungkapkan oleh “HW” yang mengatakan :

“yah diterima semua apa yang menjadi keputusan pimpinan”.  
(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa bawahan menerima apa yang diberikan oleh atasannya, baik itu berupa penghargaan atau kritikan. Pendapat selanjutnya diutarakan oleh “ZN” yang mengatakan :

“Dia senang sekali kalau dia dikritik, kalau kita memang mengkritik bagus selama tidak menyentuh masalah kepribadiannya kalau masalah dinas senang sekali.(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa atasan dengan senang hati menerima setiap kritikan yang diberikan oleh bawahannya, selangi menyangkut dengan pekerjaan dan tidak menyangkut pautkan urusan pribadi atasan. Pendapat yang berbeda diutarakan oleh “AF” yang mengatakan :

“Langsung juga, secara lisan termasuk tapi diakhir penilaian itu tadi kan ada memberikan nilai lebih tinggi atau yang apa terkait dari nilai dari beberapa kinerjanya selama ini tapi kadang-kadang secara spontan juga kita lakukan tidak menutup kemungkinan juga bahwa kita secara lisan disampaikan, secara bercanda juga dan juga lupa selalu berterima kasih”.(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan dalam melakukan kritikan bisa dilakukan secara lisan, tetapi biasa juga dilakukan secara spontanitas dan tidak

lupa selalu mengucapkan terimah kasih diakhir pembicaraan. Pendapat yang berbeda diungkapkan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Yah diterima saja silahkan saja, Cuma biasanya kalau kita dikritik kita mau apa ? artinya dikritiklah tapi minimal ada solusinya, persoalan apakah benar solusinya yah itu persoalan lain. Tapi jangan kayak ini salah, trus mau diapain ? makanya solusinya perlu, makanya istilahnya kritikan yang konstruktif”.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Penjelasan diatas menjelaskan bahwa memberikan kritikan kepada atasan diperbolehkan saja, asal bawahan juga harus sudah menyiapkan solusi dari kritikan yang mereka lontarkan. Dengan kata lain kritikan yang konstruktif. Dari beberapa pendapat yang sudah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan atasan terhadap kritikan yang diberikan yaitu atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan kritikan baik itu secara lisan dan tertulis. Kritikan yang diberikan kepada atsan harus bersifat kerjaan dan tidak dibenarkan untuk mengugkit masalah pribadi atasan. Selain itu, kritikan yang diberikan pula harus disertai dengan solusi apa yang akan diambil. Dengan kata lan kritikan yang konstruktif.

Pemberian penghargaan kepada bawahan yang berprestasi akan mempengaruhi tingkat loyalitas bawahan terhadap organisasi. Pertanyaan yang menyatakan “Seperti apa apresiasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan yang memeiliki kinerja yang baik ?”, adapun reduksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.13 : Seperti apa apresiasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan yang memiliki kinerja yang baik ?**

| No. | INFORMAN                | PUJIAN DAN KRITIK  |
|-----|-------------------------|--|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Berupa <i>reward</i>   |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | a. Penghargaan atau piagam yang diberikan tiap tahun<br>b. Terkadang penghargaan secara lisan berupa ucapan selamat<br>c. Karyawan yang mendapatkan penghargaan hanya pengelola puskesmas saja sedangkan untuk pegawai Dinas Kesehatan tidak mendapatkan penghargaan |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Piagam dan kegiatan pelatihan  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas, maka dapat menghasilkan hasil wawancara menyangkut pertanyaan ini yang dilontarkan oleh “SL” yang mengatakan :

“tentu ada reward, apakah diberi pendidikan dan sebagainya seperti itu”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Penjelasan diatas menjelaskan bahwa apresiasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan berupa reward dan berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan. Hal ini sangat bagus dilakukan dalam suatu organisasi dimana mengingat bawahan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, ini juga akan menjadikan bawahan merasa dihargai kehadirannya. Pendapat selanjutnya diutarakan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Kalau yang apresiasinya itu paling kita di kesehatan itu selalu ada ini yang normative yah maksudnya bisa diukur, kita ada piagam penghargaan ada yang tiap tahun pengelola-pengelola misalnya perawat terbaik, bidan terbaik, kalau begitu setiap tahun kita adakan bulan November karena kan itu Hari

Kesehatan Nasional kita tiap tahun selalu ada apresiasi.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Penjelasan yang sama diutarakan oleh “HW” yang mengatakan :

“maksudnya itu yang kinerja, dikasi penghargaan misalnya kalau ada yang juara diprovinsi itu dikasi penghargaan”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Dua penjelasan diatas menjelaskan bahwa apresiasi yang diberikan oleh bawahannya berupa penghargaan yang akan diberikan tiap tahun. Penjelasan berbeda yang diutarakan oleh “AN” yang mengatakan :

“mungkin Cuma secara lisan yah, belum ada penghargaan seperti itu”.  
(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat yang sama diutarakan oleh “ZN” yang mengatakan :

“yah dia selalu mengangkat kita dimana-mana dan menyampaikan inilah petugas saya bagus sekali cara kerjanya”(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Penejelasan diatas menjelaskan bahwa sejauh ini apresiasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya hanya dilakukan secara lisan dan tidak ada penghargaan yang dalam bentuk fisik. Pendapat yang lain juga diutarakan oleh “HY” yang mengatakan :

“Melalui SKP saja penilaian SKP, nilai SKP nya tinggi adaji biasa piagam klo HKN tapi biasanya ditujukan untuk pengelola Puskesmas kalau untuk di Dinas sendiri tidak ada, kalau di Puskesmas untuk pengelola program terbaik ada”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Pendapat yang sama diungkapkan oleh “AF” yang mengatakan :

“Nah itu tadi, kalau misalnya kita pada saat pertemuan kita langsung ucapkan terima kasih, kemudian belum berupa apa, berupa penghargaan ada tapi kita didinas tidak ada, yang kita kasih apresiasi itu untuk teman-teman dipuskesmas, misalnya kinerjanya, misalnya dia pengelola. Kalau didalam sini

kita tidak ada, secara lisanji saja, pujian saja tapi tidak berupa setifikat atau apa”.(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Berdasarkan dua pendapat diatas menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan melihat pada SKP kerja. Penilaian yang tinggi akan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendapatkan piagam. Hanya saja piagam yang diberikan kepada bawahan hanya diperuntukan oleh pengelola Puskesmas sedangkan untuk Dinas Kesehatan tidak mendapatkan penghargaan. Pendapat yang lain juga disampaikan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Banyak, dari sisi penilaian kinerja itu kan diberikan penghargaan biasa juga bentuknya diikuti kegiatan pelatihan kemudian diikuti kegiatan-kegiatan lain. Ada juga kita kasikan piagam.Ini bentuk apresiasi pak Bupati ke saya ini. Sama juga dengan yang lain, setiap tahun ada. Setiap tanggal 17 agustus pada malam hari resepsi kenegaraan itu diberikanlah penghargaan kepada seluruh pegawai yang dianggap mempunyai nilai lebih dari teman-teman yang lain”.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Berdasarkan keterangan diatas dapat dikatakan bahwa apresiasi yang diberikan atasan kepada bawhan yang berprestasi yaitu diberikan piagam dan juga dapat berupa diikuti pada kegiatan pelatihan. Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa apresiasi yang diberikan atasan kepada bawahan yang memiliki prestasi yaitu berupa piagam dan diberikan fasilitas untuk melanjutkan pendidikan.

Penjelasan diatas menjelaskan bahwa memberikan kritikan kepada atasan diperbolehkan saja, asal bawahan juga harus sudah menyiapkan solusi dari kritikan yang mereka lontarkan. Dengan kata lain kritikan yang konstruktif. Dari beberapa

pendapat yang sudah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan atasan terhadap kritikan yang diberikan yaitu atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan kritikan baik itu secara lisan dan tertulis. Kritikan yang diberikan kepada atasan harus bersifat kerjaan dan tidak dibenarkan untuk mengugkit masalah pribadi atasan. Selain itu, kritikan yang diberikan pula harus disertai dengan solusi apa yang akan diambil. Dengan kata lain kritikan yang konstruktif.

**f. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar**

Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan cinta dan menjaga janji bersama. Kesetiaan diantara suami istri harus meliputi kesetiaan pada hal-hal kecil yang ada pada kehidupan mereka. Pemimpin berusaha untuk mempengaruhi bawahan agar mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersamaan dalam suatu organisasi pemerintahan.

Bawahan tidak bersikap sebagai budak yang selalu manut pada atasannya, namun bawahan tetap memiliki rasa hormat yang tinggi pada atasannya, sehingga saling percaya, saling hormat dan saling menghargai satu sama lain dalam sebuah organisasi.

Keharmonisan antara atasan dan bawahan haruslah terjaga dengan baik guna keberlangsungan organisasi. Pertanyaan yang mengatakan “Bagaimana pimpinan mampu menjaga dan saling menghormati antar atasan dan bawahan?”, adapun redaksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.14 : Bagaimana pimpinan mampu menjaga dan saling menghormati antar atasan dan bawahan ?**

| No. | INFORMAN                | PIMPINAN MEMINTA KESETIAAN PARA BAWAHAN SECARA WAJAR  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Melakukan komunikasi setiap hari  |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Selau melakukan komunikasi dengan memposisikan posisi masing-masing</li> <li>b. Menggunakan kalimat yang sopan</li> <li>c. Membudayakan tegur dan sapa antara atasan dan bawahan</li> <li>d. Komunikasi aktif</li> <li>e. Bawahan dianggap sebagai teman sehingga di dalam organisasi tidak ada persaan canggung</li> </ul> |
| 3   | Sekretaris Daerah       | Silaturahmi dengan cara berbincang diwarung kopi  |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas, maka dapat diperoleh hasil wawancara menyangkut dengan ini yang dilontarkan oleh “SL” memberikan pendapat sebagai berikut :

“Kita komunikasi baik, tiap hari pagi dan sore ada apel, apel pagi apel pulang setiap kita habis ketemu dimana saja”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Maksud dari pendapat diatas yaitu cara yang dilakukan untuk menjaga keharmonisan antara atasan dan bawahan yaitu dengan melakukan percakapan setiap hari baik itu pada saat apel pagi dan saat apel pulang. Pendapat yang lain diutarakan oleh “RSS” yang mengatakan :

“Kalau sebenarnya budaya organisasi yang baik itu dari Kepala Bidang, Kepala Seksi, Kepala Dinas, Sekretaris kemudian staf-staf ini itu budayanya memang harus begitu saling menghormati, kita posisikan saja misalnya dia atasan saya minimal saya memposisikan diri sebagai atasan, siapapun orang itu. Nda bisa dilibatkan personal misalnya siapapun yang diangkat disitu itu

yang atasan saya, saya harus hormati. Walaupun orang yang diangkat disitu kita orang yang tidak akrab atau selalu bersilang pendapat tapi selama dia selalu jadi atasan kita, respeknya jadi, jangan lihat orangnya, lihat tanggung jawabnya dan tanggung jawab kita, begitu".(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa untuk menjaga keharmonisan agar selalu melakukan komunikasi dengan memposisikan posisi masing-masing bawahan. Menggunakan kalimat yang sopan dalam berkomunikasi kepada atasan dan selalu membudayakan bertegur sapa antar karyawan dan atasan.

Pendapat yang sama diutarakan oleh "AN" yang mengatakan :

"Ya, kalau misalnya kita bertemu bertegur sapa, senyum".(Hasil Wawancara 03 november 2018)

Berdasarkan dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa untuk menjaga keharmonisan antara atasan dan bawahan haruslah membudayakan tegur sapa ketika berpapasan dengan atasan maupun dengan bawahan yang lain. Pendapat yang sama diutarakan oleh "HY" yang mengatakan :

"Komunikasi aktif misalnya kalau ada yang ingin dikerjakan, kembali ke berjenjang tadi. Tetap berjenjang kita tidak bisa langsung ke Kepala Dinas, kita harus ke Kepala Seksi, Kepala Bidang kalau keatas lagi mereka yang akrab".

Pendapat selanjutnya diutarakan oleh "HW" yang mengatakan :

"ya terjaga".(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan dari dua penjelasan diatas maka dapat dikatakan melakukan komunikasi aktif sangatlah penting dilakukan guna menjaga keharmonisan atasan dan bawahan. Pendapat selanjutnya disampaikan oleh "ZN" yang mengatakan :

“Dia menghormati sebagai manusia, dia baik sekali terhadap bawahannya, sering berkomunikasi”.(Hasil Wawancara 05 november 2018)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa baik atasan dan bawahan selalu mengutamakan saling menghormati dan melakukan komunikasi aktif. Pendapat berikutnya dilontarkan oleh “AF” yang mengatakan :

“Yah menganggap saja sebagai teman, tidak ada bilang ini saya sebagai kepala bidang, sering bertegur sapa dan bercanda juga dan tidak ada merasa tinggi, begitu semuanya begitu juga kepala seksi ke bawahannya”. (Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Atasan sering memperlakukan para bawahannya sebagai teman sehingga didalam organisasi tidak ada perasaan canggung untuk berkomunikasi kepada atasan. Atasan juga sering bertegur sapa dan bercanda kepada setiap bawahannya. Dengan hal ini diharapkan keharmonisan antara atasan dan bawahan tetap terjaga. Pendapat berikutnya diutarakan oleh “HATS” yang mengatakan :

“yah seperti tadi, silaturahmi ngobrol di warung kopi, makanya pimpinan sekarang itu contohnya pak bupati, pak bupati itu tidak punya meja, mereka datang itu, sampai ditingkat desa kemana kemana dia, makanya dia tidak punya meja ini supaya ada dialog ada komunikasi antara bupati dengan bawahan-bawahannya”.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan untuk menjaga keharmonisan satu sama lain sering melakukan silaturahmi dengan berbincang di warung kopi. Atasan sering melakukan kunjungan terhadap bawahannya sehingga komunikasi terjaga dan keharmonisan antara bawahan dan atasan tetap terjalin dengan baik pula.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diutarakan diatas dapat disimpulkan yaitu atasan dalam menjaga keharmonisan dengan bawahan sering

melakukan komunikasi aktif dengan tetap menjaga sopan dan santun, menjadikan bawahan seperti teman.

Setiap tugas yang diberikan kepada atasan, haruslah dipertanggung jawabkan pertanyaan yang mangatakan “Bagaimana pertanggungjawaban atas kinerja yang dilakukan secara bersama dalam instansi pemerintahan ?”, adapun redaksi yang telah dibuat oleh peneliti yaitu :

**Tabel 4.15 : Bagaimana pertanggung jawaban atas kinerja yang dilakukan secara bersama dalam dinas kesehatan ?**

| No. | INFORMAN                | PIMPINAN MEMINTA KESETIAAN PARA BAWAHAN SECARA WAJAR  |
|-----|-------------------------|---|
| 1   | Kepala Dinas Kesehatan  | Membuat laporan bulanan   |
| 2   | Pegawai Dinas Kesehatan | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pertanggungjawaban dilihat dari rencana strategi selama 5 tahun</li> <li>b. Membuat laporan atas kerjaan yang telah diberikan</li> <li>c. Atasan selalu mengontrol setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya</li> <li>d. kinerjanya diukur disitu bagaimana semua kegiatan yang dilaksanakan semua anggaran yang dia pakai</li> </ul>                  |
| 3   | Sekretaris Daerah       | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membuat laporan masing-masing sesuai dengan bidangnya</li> <li>b. Setiap tahun mereka bikin laporan keuangan dan ini diperiksa oleh BPK bukan lembaga kita yang periksa tapi BPK yang periksa, lakip juga diperiksa Alhamdulillah Soppeng tahun ini dapat CC, tahun sebelumnya C sekarang sudah CC yah mudah-mudahan tahun depan kita bisa dapat</li> </ul> |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas, maka dapat diperoleh hasil wawancara menyangkut pertanyaan ini yang dilontarkan oleh “SL” megatakan :

“Laporan itu sudah jelas, karena sebulan sekali itu kita membuat laporan ke Pemerintah Daerah, ada Laporan Bulanan, Semester dan Tahunan, karena memang sudah ditentukan seperti itu”.(Hasil Wawancara 18 oktober 2018)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dikatakan pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan yaitu dengan membuat laporan bulanan, semester dan tahunan sehingga atasan dapat mengetahui sejauh mana pekerjaan itu telah terlaksanan. Pendapat yang berbeda juga diutarakan oleh “RSS” yang mengatakan:

“kalau pertanggungjawaban, pertanggungjawaban kinerja kita disini ada dibilang rensra (rencana strategis) rencana strategis itukan 5 tahunan, 5 tahunan ini ada lagi dibilang rencana kerja dalam 1 tahundi Rensra itu kita diberikan target misalnya angka kematian ibu 2017 harus 3, 2018 harus 2. Sudah ditentukan, angka kematian ibu itu misalnya minimal 3, target-targetnya. Angka kematian bayi misalnya harus minimal Cuma segini, kasus gizi buruk harus segini, kasus tuberculosis , minimal harus segini persen itu sudah ada, itu ada di Rensra kita yang ada 36 indikator kinerja kita yang harus dilaksanakan masing-masing. 36 itu harus dicapai dan itu yang dibagi-bagi ke seksi misalnya di seksi kesehatan ibu dan anak dia yang berkewajiban menekan angka kematian ibu, angka kematian bayi dan anak itu tugasnya disitu jadi kinerjanya diukur disitu bagaimana semua kegiatan yang dilaksanakan semua anggaran yang dia pakai inimi ujung-ujungnya kalau misalnya banyak anggaran dia pakai kemudian ini tidak tercapai jadi kan bisa diukur bahwa mubazir atau ada salah sasaran ituji, jadi, seandainya agak lama kita riset minimal satu minggu untuk liat budaya organisasi sebelum kita menyusun pertanyaan banyak yang bisa kita pertanyakan yang lebih dalam kalau pertanyaan kita ini normative semua”.(Hasil Wawancara 20 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa pertanggung jawaban tugas yang diberikan oleh bawahan diliat dari rencana strategi selama 5 tahun,

dimana lewat dari rencana strategi ini atasan dapat mengukur sejauh mana kinerja para bawahannya. Pendapat yang sama diutarakan oleh “HY” yang mengatakan :

“melalui laporan hasil, dibuatkan laporan hasil. Dipertanggungjawabkan lah secara bersama tidak bilang bawahan yang kerjakan, kalau salah bawahan yang disalahkan.(Hasil Wawancara18 oktober 2018)

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa pertanggung jawaban yang dilakukan dengan membuat laporan atas kerja yang dikerjakan. Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh “HW” yang mengatakan :

“Selalu terkontrol”.(Hasil Wawancara18 oktober 2018)

Pendapat yang serupa juga dikatakan oleh ZN” yang mengatakan :

“Baik sekali, artinya kita mempunyai kerjasama yang baik, contoh saya mau keleworeng ini tupoksinya teman saya tapi tidak ada waktunya yah saya yang ganti.(Hasil Wawancara05 november 2018)

Berdasarkan dua pendapat diatas dapat dikatakan bahwa salah satu cara pertanggung jawaban atas pekerjaan yang diberikan, bawahan selalu mengontrol apakah pekerjaan tersebut sudah berjalan dengan baik atau tidak. Saling toleransi antar para bawahan, dimana menggantikan pekerjaan bawahan lain jika terdapat bawahan yang berhalangan untuk mengerjakannya. Pendapat berikutnya dilontarkan oleh “AF” yang mengatakan :

“Itu dilihat daripada Laporan Kinerja kita, akhir tahun kita kan bikin laporan tahunan, capaian-capaian kita terhadap target yang ada, ada bulanan ada triwulan”.(Hasil Wawancara 22 oktober 2018)

Pendapat diatas dapat dikatakan bahwa membuat laporan atas kerja yang telah dilakukan merupakan salah satu cara untuk mempertanggung jawabkan pekerjaan

yang telah diberikan oleh atasan. Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh “HATS” yang mengatakan :

“Ahhh itu banyak, yang pertama itu ada lakip, laporan akuntabilitas kinerja pegawai, semua punya itu, itu dibuat dalam bentuk laporan dalam bentuk kinerja. Kemudian ada laporan keuangan itu semua SKPD bikin itu. Setiap tahun mereka bikin laporan keuangan dan ini diperiksa oleh BPK bukan lembaga kita yang periksa tapi BPK yang periksa, lakip juga diperiksa Alhamdulillah Soppeng tahun ini dapat CC, tahun sebelumnya C sekarang sudah CC yah mudah-mudahan tahun depan kita bisa dapat B”.(Hasil Wawancara 29 oktober 2018)

Pendapat diatas menjelaskan bawahan membuat laporan masing-masing sesuai dengan bidangnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari beberapa penjelasan yang telah diuraikan diatas dimana cara bawahan mempertanggung jawabkan pekerjaan yang diberikan kepada atasan yaitu dengan membuat laporan bulanan, triwulan, semester dan tahunan agar atasan dapat mengontrol pekerjaan yang ada.

Selain dari para karyawan dari Dinas Kesehatan yang menjadi responden penelitian, peneliti juga telah mewawancarai masyarakat diantaranya mengenai pertanyaan “Pernahkah Bapak/Ibu berhubungan dengan Instansi Dinas Kesehatan?”, berikut adalah hasil redaksi yang dibuat oleh peneliti sebagai berikut :

**Tabel 4.16 : Pernahkah Bapak/Ibu berhubungan dengan Instansi Dinas Kesehatan ?**

| INFORMAN   | Jawaban  |
|------------|--|
| Masyarakat | Pernah berhubungan dengan instansi Dinas Kesehatan pada saat mengurus BPJS Kesehatan |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas maka dapat diperoleh hasil wawancara menyangkut dengan pertanyaan ini yang dilontarkan oleh “AJ” mengungkapkan pendapatnya sebagai berikut :

“iya pernah, saya pernah berhubungan di Instansi tersebut, kebetulan waktu itu saya sedang mengurus BPJS untuk anak saya yang mau lahir”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan masyarakat sering mendatangi Dinas Kesehatan guna mengurus BPJS Kesehatan. Pendapat yang sama dilontarkan oleh “AA” yang mengatakan :

“Pernah, masalah BPJS Kesehatan”.

Dan “AY” yang berperndapat :

“Iya, iya pernah. Saya cuman mengurus BPJS anak, anak saya..seperti itu”.

Berdasarkan dua pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa masyarakat pada umumnya mendatangi dinas kesehatan untuk mengurus BPJS Kesehatan untuk keluarga masing-masing.

Masyarakat yang datang ke Dinas Kesehatan haruslah dilayani dengan baik agar masyarakat mendapatkan kesan yang baik selama pengurusan. Pertanyaan yang menyangkut “Bagaimana respon/tindakan atau pelayanan pegawai diInstansi Kesehatan ?”, berikut redaksi yang dibuat oleh peneliti sebagai berikut :

**Tabel 4.17 : Bagaimana kualitas pelayanan pegawai di Dinas Kesehatan ?**

| <b>INFORMAN</b> | <b>Jawaban</b>                     |
|-----------------|------------------------------------|
| Masyarakat      | a. Ramah<br>b. Pelayanan memuaskan |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas, maka diperoleh hasil wawancara menyangkut pertanyaan tersebut “AJ” mengutarakan pendapatnya yaitu :

“menurut saya cukup baik, pegawainya ramah dan cara pelayanannya memuaskan, waktu itu tepat waktu juga melayani masyarakat”.

Berdasarkan penjelasan diatas, pelayanan yang diberikan oleh pegawai yang ada di Dinas Kesehatan cukup memberikan pelayanan yang baik, ramah dan memuaskan. Pendapat selanjutnya dari “AA” yang mengatakan :

“untuk pelayanan yang diberikan sama pegawai termasuk cepat karena pas saya masuk dan melaporkan dibagian pelayanan langsung dilayani dengan cepat sama pegawainya. Tidak pakai antrian atau apa pun itu”.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dikatakan pelayanan yang diberikan oleh pegawai Di Dinas Kesehatan cukup tanggap dan cepat. Sehingga masyarakat tidak perlu mengantri terlalu lama. Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh “AY” yang mengatakan :

“Kalo masalah pelayanannya dek kepada saya Alhamdulillah memuaskan, saya tidak menunggu terlalu lama juga”.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat yang diberikan oleh responden sebelumnya, dimana pelayanan yang diberikan cukup memuaskan sehingga antrian yang begitu lama bisa di hindari. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari beberapa pendapat responden yang telah diuraikan diatas mengenai pelayanan yang diberikan oleh karyawan di Dinas Kesehatan adalah sangat memuaskan, cepat tanggap, ramah dan tidak memerlukan waktu yang lama untuk dilayani sehingga masyarakat tidak mengantri terlalu lama.

Pertanyaan yang mengatakan “Apakah kepala Dinas Kesehatan tersebut turun langsung untuk menyelesaikan masalah tersebut?”, berikut redaksi yang telah dibuat oleh peneliti sebagai berikut :

**Tabel 4.18 :Apakah kepala Dinas Kesehatan tersebut turun langsung untuk menyelesaikan masalah tersebut ?**

| INFORMAN   | Jawaban   |
|------------|---|
| Masyarakat | a. Masyarakat tidak mengetahui<br>b. Kepala dinas tidak secara langsung melayani masyarakat |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan hasil reduksi diatas maka dipeoleh hasil wawancara responden “AJ” mengutarakan pendapatnya yaitu :

“Maaf de, kalau soal itu saya ngga tau sih karena kebetulan Kepala Instansinya tidak ditempat jadi saya hanya dilayani pegawai nya saja dan menurut saya tidak selamanya kepala instansi harus turun langsung dalam melayani masyarakat kok”.

Pendapat yang tidak jauh berbeda juga diutarakan oleh “AA” yang mengatakan :

“Kebetulan, Pak Kepala Dinas itu hari ada diruangan itu jadi Pak Kepala Dinas langsung turun tangan dia yang suruh pegawainya untuk menindaklanjuti laporan yang saya berikan pada saat itu”.

Berdasarkan dua pendapat diatas dapat dikatakan bahwa sejauh masyarakat tidak sejauh mana Kepala Dinas dalam melayani masyakat secara langsung, dan hanya para bawahannya yang terjun langsung untuk melayani masyarakat.

Pendapat yang sama diutarakakn oleh “AY” yang mengatakan :

“Kalau mengenai itu selama saya mengurus saya tidak pernah melihat kepala dinasnya, yang melayani itu cuma pegawai disekitar instansi”.

Tidak jauh berbeda dengan dua pendapat sebelumnya dimana masyarakat tidak pernah melihat Kepala Dinas terjun langsung melayani masyarakat. Dengan beberapa pendapat responden yang telah diuraikan diatas, maka dapat dikatakan bahwa dalam kasus melayani masyarakat, Kepala Dinas menugaskan para bawahannya yang ditugaskan untuk melayani masyarakat secara baik.

Pertanyaan yang menyatakan “Bagaimana solusi yang diberikan kepala Dinas Kesehatan terkait masalah tersebut ?”, berikut redaksi yang dibuat oleh peneliti sebagai berikut :

**Tabel 4.19 :Bagaimana solusi yang diberikan kepala Dinas Kesehatan terkait masalah tersebut ?**

| INFORMAN   | Jawaban                       |
|------------|-------------------------------|
| Masyarakat | Solusi diberika oleh karyawan |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan reduksi diatas, maka diperoleh hasil wawancara responden “AJ” melontarkan pendapatnya sebagai berikut :

“Kebetulan hari itu Kepala Instansinya tidak ada jadi saya hanya diberik solusi oleh pegawainya saja”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa masyarakat tidak mengetahui secara langsung solusi yang diberikan Kepala Dinas mengenai masalah yang ada dalam proses pelayanan. Tidak berbeda dengan pendapa yang diutarakan “AA” yang mengatakan :

“Untuk solusi ? , Solusi itu hari yang dia sampaikan ke saya setelah ditindaklanjuti oleh pegawainya kemudian dilaporkan kepada Kepala Dinas, dia langsung bilang ke saya bahwa akan diadakan pertemuan antara pihak

pelapor dengan pihak BPJS Kesehatan terkait masalah tidak berlakunya tidak ditanggungnya penyakit di BPJS tersebut jadi, yah begitu langsung dia atur untuk jadwal pertemuan selanjutnya

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa Kepala Dinas memberikan solusi kepada pengaduan yang diberikan oleh masyarakat secara langsung. Hal ini memeberikan kepastian bagi masyarakat yang mengdukan permasalahan yang dihadapi. Pendapat yang berbeda diutarakan oleh “AY” yang mengatakan :

“Tidak ada solusi dari kepala dinasnya, hanya solusi dari pegawainya saja”.

Penjelasan diatas mengatakan bahwa solusi yang diberikan terkait dengan permasalahan yang dihadapi masyarakat bukan melalui Kepala Dinasnya secara langsung tetapi hanya melalui karyawannya. Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Dinas tidak secara langsung memberikan solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi masyarakat, akan tetapi solusi itu diberikan secara langsung lewat bawahannya.

Pertanyaan selanjutnya mengenai “Bagaimana penilaian Bapak/Ibu tentang sifat/gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala DINas Kesehatan Kabupaten Soppeng tersebut”, berikut redaksi yang dibuat oleh peneliti sebagai berikut :

**Tabel 4.20: Bagaimana penilaian Bapak/Ibu tentang sifat/gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng tersebut**

| INFORMAN   | Jawaban  |
|------------|--|
| Masyarakat | Kebanyakan masyarakat tidak mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Dinas Kesehatan |

Sumber: Hasil Reduksi Data 2018

Berdasarkan reduksi diatas maka hasil wawancara menyangkut pertanyaan ini “AJ” mengutarakan pendapatnya yaitu :

“Saya sih kurang tau soal gaya kepemimpinannya karena saya tidak pernah berhubungan langsung dengan Kepala Instansinya kebetulan saya juga anggota baru di kota ini”.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dikatakan bahwa masyarakat tidak dapat menilai mengenai kepemimpinan Kepala Dinas secara langsung, akan tetapi kepemimpinan Kepala Dinas dapat dilihat dari bagaimana proses kerja dari bawahannya. Pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh “AY yang mengatakan :

“Kalau mengenai itu kepemimpinan kepala instansinya, saya tidak terlalu tau dek, karena saya kesana Cuma urus BPJS saja”

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa masyarakat tidak mengetahui tentang bagaimana kepemimpinan Kepala Dinas karena masyarakat hanya datang ke Dinas Kesehatan untuk mengurus BPJS kesehatan saja.

Penjelasan yang berbeda diutarakan oleh “AA” yang mengatakan :

“Kalau dari sifat dan gaya kepemimpinan itu termasuk baik dan tidak otoriter kepada bawahannya, jadi bawahannya senang kita juga masyarakat senang sama dia”

Berdasarkan dari penjelasan diatas, masyarakat menilai bahwa kepemimpinan Kepala Dinas termasuk baik dan tidak bersifat otoriter kepada bawahannya, sehingga bawahannya merasakan kesenangan dalam menjalankan tugasnya melayani masyarakat. Berdasarkan dari beberapa penjelasan yang telah diutarakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kebanyakan masyarakat tidak mengetahui bagaimana kepemimpinan seorang Dinas Kesehatan karena

masyarakat tidak secara langsung berhadapan dengan Kepala Dinas, akan tetapi masyarakat hanya bertatap muka dengan para bawahannya saja. Sehingga masyarakat tidak terlalu mengenal sifat dari kepemimpinan seorang Kepala Dinas.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng sudah berjalan dengan cukup baik. dimana Kepala Dinas telah mencerminkan gaya kepemimpinan yang berpusat kepada anak buah, kepemimpinan kesederajatan, kepemimpinan yang konsultatif atau partipatif. Dimana Kepala Dinas selalu berkonsultasi terlebih dahulu kepada bawahannya untuk memutuskan tindakan keputusan bersama. Kepala Dinas juga dapat mempengaruhi para bawahannya untuk bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan bersama antara pemimpin dan bawahan.

Gaya kepemimpinan yang ada di Dinas Kesehatan Soppeng selalu bersedia untuk melimpahkan wewenang yang telah disepakati kepada bawahannya dengan melihat tingkat kemampuan dari bawahan itu sendiri. Wewenang itu pula pastilah disesuaikan dengan bidang masing-masing. Pimpinan juga selalu mengikutsertakan para bawahannya dalam pengambilan suatu keputusan. Hal ini akan memberikan kesan kepada bawahan bahwa bawahan merasa dihargai keberadaanya dalam organisasi. Sehingga akan mempengaruhi kinerja dari bawahan itu sendiri. Selain ini Kepala Dinas juga tidak lupa untuk menjaga komunikasi antara bawahan dan atasan guna menjaga keharmonisan dalam organisasi. Dengan cara melakukan

komunikasi aktif dan menjadikan bawahan seperti rekan kerja yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu organisasi.

Kepala Dinas juga selalu memberikan wadah kepada para bawahannya untuk memberikan kritikan dan gagasan berupa ide-ide dan inovasi dan mendengarkan pendapat para bawahannya. Hal ini dilakukan oleh pimpinan agar saling bertukar informasi sehingga disetiap permasalahan yang dihadapi dalam organisasi dapat terselesaikan cepat dengan hasil musyawarah. Selain itu pimpinan juga tak lupa memberikan apresiasi berupa penghargaan kepada bawahannya yang sudah bekerja dengan baik. sehingga dapat memotivasi bawahan yang lain untuk bekerja lebih baik lagi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng sudah berjalan dengan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut :

1. Kewenangan Organisasi Pemerintah Daerah (Dinas Kesehatan ) yaitu memberikan kesempatan bagi bawahannya untuk menyampaikan pendapat, memberikan ruang atau media dalam menyampaikan setiap masukan atau pendapat, serta bermusyawarah dalam setiap menyelesaikan permasalahan yang ada. Keputusan yang diambil oleh pimpinan yang akan dilimpahkan kepada bawahan dilakukan dengan musyawarah dan bersifat positif serta harus sesuai dengan tingkat pengetahuan bawahan yang akan diberikan.
2. Pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan para pimpinan kepala bagian yang dapat mewakili karyawan lainnya untuk melakukan pemutusan kebijakan yang akan dilimpahkan oleh para bawahan nantinya.
3. Atasan selalu berusaha untuk menjaga komunikasi yang baik kepada para bawahannya. Ini dibuktikan dengan atasan selalu menganggap bawahan sebagai mitra kerja dan mendiskusikan setiap permasalahan

yang dihadapi oleh bawahan dalam menjalankan tugasnya. Sehingga tidak ada persaingan canggung antara atasan dan para bawahan.

4. Atasan selalu menyambut dengan positif setiap gagasan/ide yang dilontarkan kepadanya. Gagasan /ide yang positif akan ditindaklanjuti dengan melakukan musyawarah bersama. Memberikan penghargaan berupa pendidikan sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan atas kinerja yang telah dicapainya.
5. Kepala Dinas selalu membuka diri dari setiap kritikan maupun pujian yang diberikan kepadanya. Kepala Dinas selalu menghimbau para bawahannya untuk memberikan saran baik itu kritikan maupun saran membangun terhadap kinerjanya.
6. Kepala Dinas Kesehatan tidak sama sekali memperlakukan para bawahannya seperti budak, melainkan menjadikan bawahannya seperti rekan kerja yang harus dijaga. Menghormati satu sama lain dengan menjaga keharmonisan dengan melakukan komunikasi aktif. Tidak lupa membuat laporan kinerja setiap bulannya sebagai tolak ukur atas pekerjaan yang telah dilakukan.

dimana Kepala Dinas telah mencerminkan gaya kepemimpinan yang berpusat kepada anak buah, kepemimpinan kesederajatan, kepemimpinan yang konsultatif atau partipatif. Dimana Kepala Dinas selalu berkonsultasi terlebih dahulu kepada bawahannya untuk memutuskan tindakan keputusan bersama. Kepala Dinas juga dapat mempengaruhi

para bawahannya untuk bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan bersama antara pemimpin dan bawahan.

Gaya kepemimpinan yang ada di Dinas Kesehatan Soppeng selalu bersedia untuk melimpahkan wewenang yang telah disepakati kepada bawahannya dengan melihat tingkat kemampuan dari bawahan itu sendiri. Wewenang itu pula pastilah disesuaikan dengan bidang masing-masing. Pimpinan juga selalu mengikutsertakan para bawahannya dalam pengambilan suatu keputusan. Hal ini akan memberikan kesan kepada bawahan bahwa bawahan merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi. Sehingga akan mempengaruhi kinerja dari bawahan itu sendiri. Selain ini Kepala Dinas juga tidak lupa untuk menjaga komunikasi antara bawahan dan atasan guna menjaga keharmonisan dalam organisasi. Dengan cara melakukan komunikasi aktif dan menjadikan bawahan seperti rekan kerja yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu organisasi.

Kepala Dinas juga selalu memberikan wadah kepada para bawahannya untuk memberikan kritikan dan gagasan berupa ide-ide dan inovasi dan mendengarkan pendapat para bawahannya. Hal ini dilakukan oleh pimpinan agar saling bertukar informasi sehingga disetiap permasalahan yang dihadapi dalam organisasi dapat terselesaikan cepat dengan hasil musyawarah. Selain itu pimpinan juga tak lupa memberikan apresiasi berupa penghargaan kepada bawahannya yang sudah bekerja dengan baik. sehingga dapat memotivasi bawahan yang lain untuk bekerja lebih baik lagi.

## **B. Saran**

Adapun saran yang diberikan oleh peneliti yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng harus lebih ditingkatkan lagi dengan menambah ruang untuk para bawahan untuk lebih ikut serta dalam menentukan suatu kebijakan maupun tugas yang akan diberikan nantinya kepada bawahan.
2. Meningkatkan minat bawahan untuk ikut serta dalam pembuatan keputusan.
3. Lebih meningkatkan komunikasi aktif dengan para bawahannya dengan sering-sering melakukan makan bersama atau melakukan acara yang dapat memererat jalinan silaturahmi antara atasan dan bawahan.
4. Kepala Dinas Kabupaten Soppeng sebaiknya lebih memperhatikan prestasi-prestasi yang telah dicapai oleh para bawahannya, agar bawahan merasa dihargai atas kinerja yang telah dilakukan dan akan menambah motivasi kerja, serta dapat menambah loyalitas bawahan terhadap organisasi.
5. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variable lain yang tidak diteliti pada penelitian ini menyangkut dengan gaya kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku-Buku**

- Athoillah, Anton., 2010, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung : PustakaSetia
- Gomes, Faustino Cardoso., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : ANDI
- Hasibuan, Malayu S.P.,2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga belas*, Jakarta : PT. Bumi Askara
- Kartono, Kartini.,2010 , *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Pemimpin Abnormal itu?)*. Jakarta : Rajawali Pers
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu., 2007 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakkan ketujuh*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Syarif., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Cetakkan ketiga*, Jakarta Selatan : Ghalia Indonesia
- Martoyo, Susilo.,2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 4*, Yogyakarta : BPFEE
- Nawawi, Hadari.,2003, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nawawi, Hadari.,2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Pasolong, Harbani.,2010, *Kepemimpinan Birokrasi, Cetakkan kedua*, Bandung : Alfabeta
- Rivai, Veitzhal.,2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Rajawali
- Simamora., Henry., 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III, Cetakan kedua*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Soekarso, Et.All.,2010, *Teori Kepemimpinan*, Jakarta : Mitra Wacana Media
- Sulistiyani, Ambar Teguh and Rosidah.,2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Mila
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D Edisi ke-25*. Bandung: Alfabeta
- Sutarto., 2006, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi, Cetakan ketujuh*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Suwanto and Priansa.,2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Cetakan kedua*, Bandung : Alfabeta

PB.Triton.,2005, *Pradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Tugu

Thoha, Miftah.,2010, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan kedua puluh, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wirjana and Supardo., 2006, *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*, Yogyakarta : ANDI

Yulk,Gary.,2001, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership In Organization)*, Edisi kelima, Jakarta Barat : PT. Indeks

#### **Dokumen :**

Peraturan Daerah No. 05 tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat Daerah .

Peraturan Bupati No. 46 tahun 2016 tentang kedudukan susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng

Undang-undang No.32 tahun 2004 tentang pemerintahan Daerah.

#### **PenelitianTerdahulu :**

JurnalAdministrasi Negara, Sari. KumalaJeni, 2016, *Analisis Gaya Kepemimpinan Pada PT. Pegadaian( PERSERO) Cabang Cabbenge Kabupaten Malang.*

JurnalolehPrasetyo, Wina, Y. 2008.*Tantangan Kepemimpinan Administrator Publik antara Politik dan Administrasi (Manajerial).*

Jurnaloleh Lulu, Sri. *Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Tengah*, Volume 3 Nomor 8, Agustus 2015. ISSN : 2303- 2019.

#### **JURNAL DAN TESIS**

Erry Prasetywati & Aris Baharuddin.Persepsi Pegawai Tentang Kepemimpinan Di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Soppeng. Vol.2 No.2, 2016

#### **Artikel**

chrome-extension://ngpampappnmepgilojfohadhhmbhlaek/captured.html?back=1.  
Diakses 17-juli-2018 pukul 12:28

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**

## PEDOMAN WAWANCARA

- A. Wewenang Pimpinan Tidak Mutlak
  - 1. Bagaimana respon atasan terhadap masukan yang diberikan bawahan?
  - 2. Seperti apa keputusan yang diambil oleh pimpinan yang akan dilimpahkan oleh bawahan?
  
- B. Keputusan dibuat antara pimpinan dan bawahan
  - 1. Seberapa sering bawahan dan atasan membuat keputusan secara bersama?
  - 2. Apakah dalam pengambilan keputusan atau kebijakan selalu melibatkan bawahan?
  - 3. Apakah dalam penyusunan kebijakan atau pengambilan keputusan dibuat secara bersama antara pimpinan dan bawahan, ataukah hanya melibatkan sebelah pihak saja?
  
- C. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan mau pun antara sesama bawahan
  - 1. Bagaimana komunikasi antara bawahan dengan atasan di dalam dinas kesehatan ?
  - 2. Apakah evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan tidak berlebihan dalam instansi ini ?
  
- D. Gagasan atau Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
  - 1. Bagaimana penerimaan ide atau gagasan yang ada di dalam instansi ini?
  - 2. Bagaimana cara bawahan memberikan kritik atau saran kepada atasan?
  - 3. Bagaimana system pembagian tugas yang diberikan kepada bawahan?
  - 4. Apakah lebih bersifat permintaan dari pada instruksi tugas yang diberikan pimpinan kepada bawahan?
  
- E. Pujian dan kritik seimbang
  - 1. Bagaimana tanggapan atasan terhadap apresiasi atau kritikan kepada bawahan?
  - 2. Seperti apa apresiasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan yang memiliki kinerja yang baik?
  
- F. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar
  - 1. Bagaimana pimpinan mampu dan saling menghormati antara atasan dan bawahan?
  - 2. Bagaimana pertanggung jawaban atas kinerja yang di lakukan secara bersama dalam dinas kesehatan?

## LAMPIRAN PENELITIAN



Hasil dokumentasi bersama para pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kab.Soppeng





Hasil dokumentasi bersama Bapak Sallang, SKM, M.KES Kepala Dinas Kesehatan Kab.Soppeng



Hasil dokumentasi bersama Bapak Drs. H. A.TENRI SESSU, M.SI Selaku Sekertaris Daerah Kab.Soppeng

## BIODATA PENELITI



**Mentari nadila sari** dilahirkan di Watansoppeng pada hari Rabu tanggal 24 bulan Juli tahun 1996. Anak ketiga dari empat bersaudara dari pasangan Muh.Arif dan Asnahari memiliki 2 saudara perempuan yang bernama Sri ajeng novtiasari, Jeni kumala sari dan 1 saudara laki-laki yang bernama Muh.fikri haekal. Peneliti menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN 1 Lamappoloware Kabupaten Soppeng dan lulus pada tahun 2008

kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 2 Kabupaten Soppeng lulus pada tahun 2011 dan melanjutkan pendidikan di tahap selanjutnya pada SMK Negeri 1 Kabupaten Soppeng dengan jurusan Teknik Komputer dan Jaringan pada tahun 2014. Pada tahun 2014 peneliti melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi, tepatnya di Universitas Muhammadiyah Makassar pada program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Dengan ketekunan hingga motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha, peneliti telah berhasil menyelesaikan pekerjaan tugas akhir skripsi ini. Semoga dengan penelitian tugas akhir skripsi ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan khususnya dalam pengembangan disiplin Ilmu Administrasi Negara. Akhir kata peneliti mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya skripsi yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Soppeng”.