

## KEPEMIMPINAN KEPALA PUSKESMAS DENGAN TEMPAT PERAWATAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DENGAN TEMPAT PERAWATAN DI KABUPATEN KUNINGAN JAWA BARAT

*THE LEADERSHIP AT THE HEADS OF PUSKESMAS DTP AND HIS INFLUENCE TO STAFF'S PERFORMANCE PUSKESMAS DTP IN DISTRICT OF KUNINGAN WEST JAVA*

Endang Sutisna Sulaeman

Bagian Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Jawa Tengah

### ABSTRACT

**Background:** This research is grounded on the fact that the target of the health service performance of UPTD *Puskesmas* DTP has not been reached as shown on the result of the evaluation in 2004. Based on the study at theories, there are a couple at sub-problems which influence the effective leadership and the optimal staff's performance.

**Methods:** The objective of this research is to look for an alternative solution to promote the staff's performance through realizing the effective leadership.

This research use descriptive analytical method with cross-sectional survey design. The independent variables at the research are the leadership style and the leadership situation, while the dependent variable is the staff's performance. The research measuring instrument use questioners disseminated to 42 respondents in 6 UPTD *Puskesmas* DTP throughout Kuningan Regency. The data analysis uses the method at path analysis and multiple regressions.

**Result and conclusion:** The research findings that leadership style applied by Heads UPTD *Puskesmas* DTP are mixed one's which consist of directive style, supportive style, delegative style, and participative style (multicratic leadership style). Leadership situation covering quality dimension of leader-staff's relationship, degree of task structure, amount of power position, ability of leader, and staff's maturity is at good category. The staff's performance of UPTD *Puskesmas* DTP covering work ability (knowledge and skills), initiative, communication, cooperation, planning and organizing, work productivity, work satisfaction, and rewards is good category.

It is suggested that in the effort to promote the staff's performance of UPTD *Puskesmas* DTP, leadership style shall to be applied by Heads of UPTD *Puskesmas* DTP use style leadership of mixture among directive leadership style, supportive leadership style, delegative leadership style, and participative leadership style, and with interest using many participative leadership style and should be adjusted with the situation, the level at the staff's maturity, the gaining of information for problem solving, the time available, and supported by the management resource and good communication.

**Keywords:** leadership style, leadership situation, personal characters of the leaders, staff's performance

### ABSTRAK

**Latar Belakang:** Penelitian ini didasarkan pada munculnya masalah belum tercapainya target kinerja pelayanan kesehatan UPTD *Puskesmas* DTP di Kabupaten Kuningan. Seperti diperlihatkan dari hasil evaluasi kinerja pelayanan kesehatan

UPTD *Puskesmas* DTP tahun 2004. Terdapat empat faktor penyebab tidak optimalnya kinerja pelayanan kesehatan UPTD *Puskesmas* DTP yaitu: (1) masyarakat kurang berpartisipasi; (2) kemampuan dan kemauan/motivasi pegawai UPTD *Puskesmas* DTP kurang; (3) kepemimpinan yang lemah; dan (4) dukungan sumber daya manajemen tidak memadai. Secara empiris penyebab tidak optimalnya kinerja pelayanan kesehatan UPTD *Puskesmas* DTP akibat dari lemahnya kepemimpinan Kepala UPTD *Puskesmas* DTP. Tujuan dari penelitian ini untuk mencari solusi alternatif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dengan mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

**Metode:** Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analitik dengan rancangan penelitian *cross sectional survey*. Gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Alat ukur penelitian menggunakan kuesioner yang disebar pada 42 responden di 6 UPTD *Puskesmas* DTP di Kabupaten Kuningan, dan analisis data menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda.

**Hasil dan kesimpulan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala *Puskesmas* DTP adalah gaya kepemimpinan campuran, yang terdiri atas gaya kepemimpinan direktif, suportif, delegatif, dan partisipatif. Situasi kepemimpinan yang meliputi kualitas hubungan pemimpin-bawahan, kadar struktur tugas, jumlah kekuasaan posisi, kemampuan pemimpin, dan tingkat kematangan bawahan berada pada kategori baik. Kinerja pegawai UPTD *Puskesmas* DTP yang meliputi kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) kerja, inisiatif, komunikasi, kerja sama, perencanaan dan pengorganisasian, produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan imbalan/ganjaran (*reward*) berada pada kategori baik.

Disarankan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai UPTD *Puskesmas* DTP, hendaknya gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh Kepala UPTD *Puskesmas* DTP menggunakan gaya kepemimpinan campuran antara gaya kepemimpinan direktif, suportif, delegatif, dan partisipatif; dan dengan lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif serta disesuaikan dengan situasi, tingkat kematangan bawahan, penguasaan informasi untuk pemecahan masalah, ketersediaan waktu, dan dukungan sumber daya manajemen, yang ditunjang oleh komunikasi yang harmonis.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan, karakteristik personal pemimpin, kinerja pegawai

### PENGANTAR

Upaya kesehatan *Puskesmas* dikelompokkan menjadi dua yaitu: (1) Upaya Kesehatan Wajib

Puskesmas (*basic-six*) yaitu upaya kesehatan yang ditetapkan berdasarkan komitmen nasional, regional, dan global yang mempunyai daya ungkit tinggi untuk peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan (2) Upaya Kesehatan Pengembangan. Upaya kesehatan wajib meliputi program "*basic six*" yaitu : (a) Upaya Promosi Kesehatan, (b) Upaya Kesehatan Lingkungan, (c) Upaya kesehatan Ibu dan Anak serta Keluarga Berencana, (d) Upaya Perbaikan Gizi Masyarakat, (e) Upaya Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit Menular, dan (f) Upaya Pengobatan. Upaya Kesehatan Pengembangan yaitu upaya kesehatan yang ditetapkan berdasarkan permasalahan kesehatan yang ditemukan di masyarakat serta yang disesuaikan dengan kemampuan Puskesmas. Dalam keadaan tertentu, bila masyarakat membutuhkan pelayanan rawat inap, maka di Puskesmas dapat dikembangkan pelayanan rawat inap yang disebut Puskesmas Dengan Tempat Perawatan (Puskesmas DTP), yang dalam pelaksanaannya harus memperhatikan berbagai persyaratan tenaga, sarana, dan prasarana sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.<sup>1</sup>

Pada tahun 2004, Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Puskesmas di Kabupaten Kuningan seluruhnya sebanyak 35 buah yang terdiri atas 29 UPTD Puskesmas Tanpa Tempat Perawatan (UPTD Puskesmas TTP) dan 6 buah UPTD Puskesmas Dengan Tempat Perawatan (UPTD Puskesmas DTP), serta 70 buah Puskesmas Pembantu. Rasio UPTD Puskesmas terhadap penduduk di Kabupaten Kuningan adalah 1 UPTD Puskesmas untuk 27.816 penduduk.<sup>2</sup> Kenyataannya rasio UPTD Puskesmas yang cukup di Kabupaten Kuningan tidak menunjang untuk pencapaian target kinerja pelayanan kesehatan UPTD Puskesmas di Kabupaten Kuningan tahun 2004, seperti diperlihatkan pada pencapaian target kinerja UPTD Puskesmas yang tidak optimal.

Kinerja UPTD Puskesmas di Kabupaten Kuningan tidak optimal disebabkan oleh empat faktor, yaitu; (1) masyarakat kurang berpartisipasi, (2) kemampuan dan kemauan/motivasi pegawai kurang, (3) kepemimpinan yang lemah, dan (4) dukungan sumber daya manajemen yang tidak memadai. Secara empiris penyebab tidak optimalnya kinerja pelayanan UPTD Puskesmas akibat dari lemahnya kepemimpinan Kepala UPTD Puskesmas, sehingga tidak mampu menggalang, membina dan mengembangkan partisipasi masyarakat, tidak bisa meningkatkan kemampuan dan kemauan/motivasi pegawai UPTD Puskesmas, tidak mampu menggali, menghimpun dan mengorganisasi sumber daya manajemen, serta tidak mampu melaksanakan manajemen pelayanan jasa kesehatan. Di lain pihak

kinerja pegawai sangat mempengaruhi kinerja pada organisasi.

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Puskesmas DTP dijadikan obyek penelitian karena mempunyai sumber daya manajemen lebih lengkap dan manajemennya lebih kompleks baik manajemen program upaya kesehatan wajib dan pengembangan maupun manajemen rawat inap yang harus memberikan pelayanan kesehatan 24 jam terhadap masyarakat di wilayah kerjanya dan di wilayah kerja UPTD Puskesmas TTP di sekitarnya, serta UPTD Puskesmas DTP merupakan pengembangan dari UPTD Puskesmas TTP.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor-faktor kepemimpinan Kepala UPTD Puskesmas DTP terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan.

## BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan analitik dengan rancangan penelitian *cross sectional survey*. Jenis alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Pada penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dan regresi *multiple* yaitu untuk meneliti pengaruh di antara variabel dan untuk menganalisis akibat langsung dan tidak langsung dari seperangkat variabel dan sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Variabel-variabel penelitian terdiri atas:

1. Variabel bebas: gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) yang terdiri atas empat subvariabel yaitu gaya kepemimpinan direktif ( $X_{1.1}$ ), gaya kepemimpinan suportif ( $X_{1.2}$ ), gaya kepemimpinan delegatif ( $X_{1.3}$ ), dan gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_{1.4}$ ); serta situasi kepemimpinan ( $X_2$ ) terdiri atas lima subvariabel yaitu kualitas hubungan pemimpin-bawahan ( $X_{2.1}$ ), kadar struktur tugas ( $X_{2.2}$ ), jumlah kekuasaan posisi ( $X_{2.3}$ ), kemampuan pemimpin ( $X_{2.4}$ ), dan tingkat kematangan bawahan ( $X_{2.5}$ ).
2. Variabel terikat: kinerja pegawai ( $Y$ ) yang diukur oleh delapan subvariabel yaitu kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) kerja, inisiatif (prakarsa), komunikasi, kerja sama, perencanaan dan pengorganisasian, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan imbalan/ ganjaran.
3. Variabel pengganggu adalah karakteristik personal pemimpin ( $X_3$ ) meliputi tiga subvariabel: tingkat pendidikan, lama bekerja di organisasi (masa kerja) dan lama menjabat di jabatan sekarang.

Penelitian ini tidak menggunakan teknik *sampling*, namun menggunakan total populasi terhadap bawahan Kepala UPTD Puskesmas DTP yang menjadi penanggung jawab/pemegang program upaya kesehatan wajib Puskesmas (*basic-six*) dan perawatan di 6 UPTD Puskesmas DTP, sehingga jumlah populasi seluruhnya sebanyak 42 orang.

Beberapa kesulitan dan keterbatasan dalam penelitian yaitu: (1) penelitian ini terbatas untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat saja dan tidak mengetahui dan menganalisis pengaruh lain, (2) informasi yang diperoleh adalah dari data satu tahun yang lalu yang mungkin saja terjadi *recall bias* dan pendapat yang bisa bersifat subyektif, (3) pengisian kuesioner oleh responden tidak semuanya dapat diawasi oleh peneliti karena tingginya mobilitas responden, (4) rasa segan terhadap atasan mempengaruhi kejujuran responden dalam pengisian kuesioner karena kekhawatiran akan berdampak pada posisi dan kondite pekerjaannya, dan (5) tidak memasukkan variabel-variabel lain seperti faktor kebijakan dan komitmen pemerintah yang menentukan sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi dan manajemen serta budaya kerja, dan faktor lingkungan organisasi baik lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari laki-laki sebanyak 28 orang (66,7%) dan perempuan 14 orang (33,3 %). Umur responden berkisar antara 24 tahun sampai dengan 56 tahun, dengan rata-rata umur 38,2 tahun. Komposisi terbesar pada kelompok umur 24-39 tahun sebanyak 29 orang (69,0%), kemudian pada kelompok umur 40-55 tahun sebanyak 12 orang (28,6%), dan sisanya pada kelompok umur di atas 55 tahun sebanyak 1 orang (2,4%). Tingkat pendidikan sebagian besar adalah SLTA dan D1 sebanyak 21 orang (50%), selanjutnya D3 sebanyak 18 orang (42,9%), dan S1 sebanyak 3 orang (7,1%). Masa kerja di UPTD Puskesmas DTP dengan rentang antara 1-33 tahun dan sebagian besar dengan masa kerja di atas 15 tahun sebanyak 15 orang (35,7%) selanjutnya antara 11-15 tahun sebanyak 12 orang (28,6 %), antara 6-10 tahun sebanyak 8 orang (19%), dan sisanya antara 1-5 tahun sebanyak 7 orang (16,7%). Adapun lama menjabat sebagai penanggung jawab/pemegang program upaya kesehatan *basic-six* dan perawatan berkisar antara 1-28 tahun. Frekuensi terbanyak

adalah 1-5 tahun sebanyak 15 orang (35,7%), kemudian berikutnya selama 11-15 tahun sebanyak 11 orang (26,2%), selama 6-10 tahun, dan lebih dari 15 tahun masing-masing sebanyak 8 orang (19,0%).

Hasil analisis univariat memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan adalah gaya kepemimpinan campuran (multikratik) antara gaya kepemimpinan direktif sebesar 73,4%, gaya kepemimpinan suportif sebesar 78,3%, gaya kepemimpinan delegatif sebesar 82,7%, dan gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 79,5% dari yang diharapkan. Hal ini menunjukkan pula bahwa gaya kepemimpinan Kepala UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah menggunakan gaya kepemimpinan delegatif. Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada tingkat kematangan bawahan, penguasaan informasi untuk memecahkan masalah, ketersediaan waktu, komunikasi, dan dukungan sumber daya manajemen.

Studi-studi empirik sebelumnya menunjukkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan normatif (terbaik). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi prestasi kinerja pegawai, bahwa pegawai harus menerima gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Hal ini menyebabkan peningkatan/penurunan kinerja pegawai. Penelitian A.K. Korman dalam Hersey dan Blanchard<sup>3</sup> selama 25 tahun menyimpulkan bahwa pemimpin yang efektif mengadaptasi gaya kepemimpinan untuk memenuhi kebutuhan bawahan di lingkungan tertentu. Apabila bawahan berbeda, maka mereka harus diperlakukan secara berbeda pula.

Berdasarkan persepsi responden memperlihatkan bahwa nilai situasi kepemimpinan adalah 77,6%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing dimensi. Dimensi situasi kepemimpinan mempunyai persentase tinggi yaitu 83,8% pada dimensi kualitas hubungan pemimpin-bawahan, sedangkan yang mempunyai persentase rendah yaitu 72% pada dimensi jumlah kekuasaan posisi. Hersey dan Blanchard<sup>3</sup> berpendapat bahwa salah satu cara yang dilakukan pemimpin yang efektif untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan individual dengan tujuan organisasi adalah dengan menciptakan loyalitas bawahan terhadap pemimpin dengan menjadi penyambung lidah dari bawahan yang berpengaruh dengan pemimpin yang lebih tinggi.

Nilai tingkat kemampuan pemimpin menunjukkan skor total rata-rata 75,7%, berada pada kategori baik. Kemampuan pemimpin ini meliputi keterampilan konseptual, kemanusiaan, administratif, dan teknik. Indikator kemampuan pemimpin mempunyai persentase rendah dibandingkan indikator yang lain yaitu 72% pada indikator keterampilan menginterpretasikan informasi dari bermacam-macam sumber. Keterampilan memahami orang lain (*empathy*) juga masih rendah dibandingkan dengan yang lain yaitu 72%.

Nilai tingkat kematangan bawahan menunjukkan skor total rata-rata 78,4%, dan berada pada kategori baik (tinggi), artinya bawahan mampu dan mau memikul tugas dan tanggung jawab. Indikator tingkat kematangan bawahan mempunyai persentase rendah dibandingkan yang lain yaitu 73,8% pada indikator tingkat kemampuan bawahan dalam memikul semua tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas/program UPTD Puskesmas DTP. Hersey dan Blanchard<sup>3</sup> berpendapat bahwa situasi kepemimpinan yang menguntungkan bagi pemimpin untuk mempengaruhi bawahan mereka adalah situasi pada saat mereka disukai oleh bawahan (hubungan yang baik antara pemimpin-bawahan), memiliki posisi yang kuat (kadar kekuasaan posisi tinggi), dan mengarahkan pekerjaan yang diterapkan dengan baik (kadar struktur tugas tinggi).

Persepsi responden tentang kinerja pegawai memperlihatkan bahwa skor total rata-rata 79,6%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi jumlah skor yang diperoleh masing-masing dimensi kinerja pegawai UPTD Puskesmas DTP mempunyai persentase tinggi yaitu 84,7% pada dimensi kerja sama, sedangkan yang mempunyai persentase rendah yaitu 74,1% pada dimensi imbalan/ganjaran. Nilai kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) kerja pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 79,9%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing indikator. Kemampuan kerja pegawai mempunyai persentase rendah dibandingkan yang lain yaitu 75,6% pada indikator mengetahui dan terampil dalam rincian tugas/pekerjaan. Nilai inisiatif (prakarsa) pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 79%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing indikator. Indikator inisiatif mempunyai persentase tinggi yaitu 82,7% pada indikator pegawai selalu berusaha meningkatkan, serta memutakhirkan teknik, metode dan prosedur kerja baik diminta atau tidak diminta oleh Kepala UPTD Puskesmas DTP,

sedangkan yang mempunyai persentase rendah dibanding yang lain yaitu 73,4% pada indikator pegawai mampu meningkatkan serta, memutakhirkan teknik, metode dan prosedur kerja baik diminta atau tidak diminta oleh Kepala UPTD Puskesmas DTP, serta sumbangan pemikiran dan ide pegawai mendapat tanggapan dari Kepala UPTD Puskesmas DTP.

Lubis<sup>4</sup> menilai secara umum kualitas tenaga kesehatan di Indonesia masih belum memadai dan paling lemah adalah keberadaan mereka untuk berinisiatif. Tenaga kesehatan di Indonesia lebih suka menunggu instruksi dari atasan daripada berinisiatif. Ini bukan kesalahan mereka. Tapi, akibat kebijakan dari atas yang masih *top-down*. Akibatnya mereka kurang berani mengambil inisiatif.

Nilai komunikasi pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 82,9%, dan berada pada kategori sangat baik. Keadaan ini sangat mendukung untuk terwujudnya kepemimpinan yang efektif dan kinerja pegawai optimal. Seperti menurut Clark<sup>5</sup> komunikasi merupakan salah satu faktor untuk terwujudnya kepemimpinan yang efektif, selain faktor pemimpin, pengikut/bawahan dan situasi, sedangkan Handoko<sup>6</sup> berpendapat bahwa bagian terbesar dari waktu manajerial dicurahkan untuk kegiatan komunikasi, dan komunikasi adalah kunci koordinasi. Gibson, Ivancevich dan Donnelly<sup>7</sup> berpendapat bahwa komunikasi pemimpin-bawahan merupakan hal kritis dalam mewujudkan kinerja pegawai yang optimal. Pemimpin memberi informasi (yang harus dipahami), mereka memberi komando dan instruksi (yang harus diikuti dan dipelajari), dan mereka membuat upaya mempengaruhi dan membujuk (yang harus diterima dan ditindaklanjuti).

Nilai kerja sama pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 84,7%, dan berada pada kategori sangat baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing indikator. Indikator kerja sama pegawai mempunyai persentase tinggi yaitu 90,5% pada indikator pegawai perlu secara aktif terus menerus meningkatkan kerja sama, sedangkan yang mempunyai persentase rendah dibanding yang lain yaitu 79,8% pada indikator pegawai ikut bertanggung jawab terhadap kesuksesan/kegagalan program orang lain. Terry<sup>8</sup> berargumentasi bahwa sukses seorang manajer/pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya untuk bekerja sama dengan orang lain untuk meneruskan ide-ide, menerima saran-saran dan membentuk sebuah kelompok yang mendapatkan informasi dengan baik, dan yang bersifat informatif.

Nilai perencanaan dan pengorganisasian pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 79,4%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing indikator. Indikator perencanaan dan pengorganisasian pegawai UPTD Puskesmas DTP mempunyai persentase tinggi yaitu 85,7% pada indikator pegawai membuat rencana kerja baik tahunan maupun bulanan, sedangkan yang mempunyai persentase rendah dibanding yang lain yaitu 72% pada indikator pegawai memperoleh dukungan sumber daya (tenaga, dana, material, dan lain-lain) yang memadai.

Terry<sup>8</sup> berpendapat bahwa keuntungan perencanaan ini dapat memaksa pegawai untuk memandang organisasi secara keseluruhan. Pengorganisasian mempersatukan sumber daya manajemen dengan cara teratur dan mengatur orang-orang dalam pola sedemikian rupa, sehingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Nilai produktivitas kerja pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 75,4%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing indikator. Indikator produktivitas kerja pegawai mempunyai persentase tinggi yaitu 79,2% pada indikator pegawai melakukan tugas/pekerjaan sesuai dengan *Standard Operating Procedures (SOP)*/Prosedur Tetap (Protap) UPTD Puskesmas DTP. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai telah melaksanakan tugas/pekerjaan sesuai dengan SOP/Protap. Adapun produktivitas kerja pegawai yang mempunyai persentase rendah dibanding yang lain yaitu 70,8% pada indikator pegawai dapat mencapai target program yang telah ditetapkan pada tahun 2004.

Terry<sup>8</sup> memberikan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas kerja yaitu: (1) pegawai menginginkan agar hasil pekerjaannya diperhatikan, dihargai, dan memuaskan, (2) tujuan-tujuan pribadi pegawai harus sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi, hal tersebut membantu keikutsertaan pegawai yang bersangkutan di dalam aktivitas organisasi, (3) pegawai harus memiliki pengaruh yang cukup besar atas pekerjaan mereka, bersama-sama dengan kesempatan luas untuk keikutsertaan dalam aktivitas kerja yang paling menarik minat mereka, (4) usahakan secara terus-menerus untuk memperbaiki komunikasi dan membuatnya lebih efektif, (5) kaitkanlah kompensasi dengan hasil pekerjaan dan turut sertakan pegawai dalam keuntungan kuantitatif dan kualitatif, (6) hindarilah terlampau banyak program dengan produktivitas

rendah, dan carilah tujuan-tujuan sederhana yang mengharuskan perubahan tertentu dan berilah nilai tinggi kepada penambahan produktivitas, (7) pertimbangkanlah penggunaan dua macam kategori: produktivitas tenaga kerja dan produktivitas modal, (8) perbaikilah perencanaan sehingga semua detail yang perlu digariskan kepada pihak yang melakukan pekerjaan apa, bilamana, dengan sumber daya bagaimana, dan yang ditujukan ke arah tujuan-tujuan mana, (9) pergunakan teknologi baru, serta (10) rencanakanlah dan gunakanlah metode-metode kerja yang terbaik.

Nilai kepuasan kerja pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 76,9%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing indikator. Indikator kepuasan kerja pegawai UPTD Puskesmas DTP mempunyai persentase tinggi yaitu 82,1% pada indikator perlu adanya umpan balik hasil pekerjaan/kinerja pegawai. Timpe<sup>9</sup> berpendapat bahwa umpan-balik yang efektif mempunyai tiga tujuan penting yaitu: (1) menghilangkan kekhawatiran pegawai produktif yang tidak perlu tentang kinerja, dan jaminan pekerjaan mereka, (2) membantu para pegawai berprestasi marginal untuk memperbaiki kinerja mereka, dan (3) memberikan dokumentasi yang sistematis bila terjadi pemecatan. Selanjutnya Timpe<sup>9</sup> memformulasikan aksioma untuk memberikan umpan balik kepada pegawai sebagai berikut: (1) kekhususan (*spesificity*): pegawai membutuhkan umpan balik tentang aspek-aspek spesifik dari kinerja; (2) konsistensi: informasi tentang aspek-aspek spesifik dari kinerja tidak boleh berbeda-beda antara pujian hebat dan kritik tajam yang dilakukan secara tidak diduga; (3) pemilihan waktu (*timing*): umpan-balik harus diberikan segera setelah peristiwa tertentu terjadi; (4) tanda: umpan-balik harus mencakup suatu campuran informasi positif dan negatif agar pegawai dapat memperbaiki perilaku-perilaku bermasalah, (5) kredibilitas dan kepercayaan: pemimpin harus dirasakan oleh pegawai sebagai sumber informasi yang adil dan akurat, dan (6) akurasi: komunikasi dari penilai dengan bawahan harus bisa dirasakan akurat oleh bawahan.

Penelitian Ronald<sup>10</sup> menemukan bahwa 45% pegawai tidak puas yang disebabkan karena beban pekerjaan yang tinggi, kurangnya tantangan kerja, dan kurangnya promosi, sedangkan Terry<sup>8</sup> dalam penelitiannya di Amerika Serikat terhadap lebih dari 2.500 insinyur bidang desain dan pegawai pada lebih dari 400 buah perusahaan yang berbeda-beda dengan responden rata-rata berusia 38 tahun, dan masa

kerja lebih dari 5 tahun, ditemukan bahwa 65% dari responden puas atau agak puas, 25% kurang puas, dan 10% tidak puas. Alasan yang dikemukakan mereka untuk ketidakpuasan adalah: (1) komunikasi yang mereka peroleh tentang apa saja yang terjadi di dalam lingkungan organisasi perusahaan; (2) jalur karir dan kesempatan untuk promosi tidak jelas; (3) tidak puas dengan tantangan-tantangan; (4) kurangnya penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan; (5) kurangnya pengetahuan tentang apa yang sebenarnya diharapkan dari pekerja; dan (6) kurangnya gairah untuk berprestasi.

Nilai imbalan/ganjaran pegawai UPTD Puskesmas DTP menunjukkan skor total rata-rata 74,1%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing indikator. Indikator imbalan pegawai UPTD Puskesmas DTP mempunyai persentase tinggi yaitu 78% pada indikator perlu adanya kesempatan untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam diri pegawai menjadi kemampuan nyata, sedangkan yang mempunyai persentase rendah dibandingkan yang lain yaitu 70,2% pada indikator pegawai lebih suka diberi tugas yang menantang, dan diberi tanggung jawab yang lebih besar dari Kepala UPTD Puskesmas DTP, padahal indikator ini termasuk imbalan instrinsik yaitu imbalan yang diterima pegawai yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Gibson Ivancevich dan Donnelly<sup>7</sup> menilai bahwa sasaran utama imbalan/ganjaran adalah: (1) menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, (2) mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja, dan (3) memotivasi pegawai mencapai prestasi kinerja optimal. Lawler dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly<sup>7</sup> mengadakan sejumlah penelitian untuk melihat pengaruh imbalan terhadap kepuasan pegawai. Ia menyimpulkan lima hal yaitu: (1) kepuasan imbalan merupakan fungsi dari berapa banyak diterima dan berapa besar individu merasa sebaiknya menerima, kalau pegawai menerima kurang dari yang ia rasakan, mereka tidak puas, (2) perasaan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diperoleh orang lain, (3) kepuasan dipengaruhi seberapa puas pegawai oleh imbalan instrinsik dan ekstrinsik. Imbalan instrinsik dinilai ke dalam, oleh pegawai sendiri, serta berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Contohnya adalah perasaan telah menyelesaikan pekerjaan dan mencapai target, tanggung jawab yang lebih besar, tantangan dan pekerjaan yang lebih besar. Imbalan ekstrinsik bersifat dari luar pekerjaan, diperoleh dari luar seperti gaji, upah, dan tunjangan,

dan promosi, (4) orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan dalam imbalan yang berbeda kepentingannya bagi pegawai, dan (5) beberapa imbalan ekstrinsik dipuaskan karena mereka mengarah pada imbalan lain, contohnya uang adalah imbalan yang mendorong sesuatu yang bersifat prestise, otonomi, keamanan, dan perlindungan.

Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal tersebut didapat dari hasil nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar dari ada  $t_{tabel}$ , yaitu  $t_{hitung} = 2,1277 > t_{0,05;39} = 1,6849$ . Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 20,45%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui situasi kepemimpinan sebesar 0,67%, sehingga besar pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 21,12%.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanah<sup>11</sup> menyimpulkan, bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh positif yang sangat besar terhadap kinerja guru pada SLTPN Kota Bandung, dan juga Mulyadi<sup>12</sup> mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh cukup kuat sebagai daya ungkit kinerja Dosen STIA LAN Bandung dalam pendidikan dan penelitian.

Pengaruh situasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Hal tersebut didapat dari hasil nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$  yaitu  $t_{hitung} = 0,1467 < t_{0,05;39} = 1,6849$ . Besarnya pengaruh langsung situasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,10%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan sebesar 1,06%, sehingga besar pengaruh situasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 1,16%. Dari hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan lebih berpengaruh daripada situasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan.

Fiedler dalam Hersey dan Blanchard<sup>3</sup> dalam penelitian kepemimpinan situasional selama 10 tahun (1957-1967), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif dan non direktif hanya berhasil dalam kondisi tertentu. Penelitian lain juga menyimpulkan bahwa situasi kepemimpinan yang berbeda menghendaki gaya kepemimpinan yang berbeda. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif atau berlaku untuk semua situasi. Selanjutnya Gibson, Ivancevich dan Donnelly<sup>7</sup> menyebutkan

bahwa bukti empiris dari besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bersifat moderat.

Analisis diagram jalur memperlihatkan bahwa koefisien jalur  $X_{1,3}$  (gaya kepemimpinan delegatif) terhadap Y (kinerja pegawai) sebagai  $Pyx_{1,3}$  sebesar 0,002, koefisien jalur  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai  $Pyx_{1,4}$  sebesar 0,404, dan koefisien jalur  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai  $Pyx_{2,1}$  sebesar 0,124. Adapun koefisien korelasi multiple  $X_{1,3}$  (gaya kepemimpinan delegatif) dengan  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) sebagai  $r_{X_{1,3}X_{1,4}}$  sebesar 0,783, koefisien korelasi multiple  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) dengan  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) sebagai  $r_{X_{1,4}X_{2,1}}$  sebesar 0,754, dan koefisien korelasi multiple  $X_{1,3}$  (gaya kepemimpinan delegatif) dengan  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) sebagai  $r_{X_{1,3}X_{2,1}}$  sebesar 0,616, dengan  $r$  multiple sebesar 0,507 dan  $p$ -value sebesar 0,0097 (sangat bermakna).

Adapun besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan delegatif ( $X_{1,3}$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_{1,4}$ ), dan kualitas hubungan pemimpin-bawahan ( $X_{2,1}$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan delegatif ( $X_{1,3}$ ), gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_{1,4}$ ) dan kualitas hubungan pemimpin-bawahan ( $X_{2,1}$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan**

	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung		Pengaruh total
		$X_{1,4}$	$X_{2,1}$	
$X_{1,3}$	0,001 %	0,06 %	0,015 %	0,076 %
$X_{1,4}$	16,32 %		3,78 %	20,1 %
$X_{2,1}$	1,54 %	3,78 %		5,32 %
				25,50 %

Sumber : Hasil analisis data tahun 2006

Keterangan :  $X_{1,3}$  = Gaya kepemimpinan delegatif

$X_{1,4}$  = Gaya kepemimpinan partisipatif

$X_{2,1}$  = Kualitas hubungan pemimpin-bawahan

Dari Tabel 1 menunjukkan bahwa pengaruh langsung  $X_{1,3}$  (gaya kepemimpinan delegatif) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 0,001%, sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_{1,3}$  (gaya kepemimpinan delegatif) terhadap Y (kinerja pegawai) melalui  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) sebesar 0,06% dan melalui  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) sebesar 0,015%, sehingga pengaruh total  $X_{1,3}$  (gaya kepemimpinan delegatif) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 0,076%.

Pengaruh langsung  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 16,32%, sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) terhadap Y (kinerja pegawai) melalui  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) sebesar 3,78%, sehingga pengaruh total  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 20,1%. Pengaruh langsung  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 1,54%, sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) terhadap Y (kinerja pegawai) melalui  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif) sebesar 3,78%, sehingga pengaruh total  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 5,32%. Adapun pengaruh secara bersama-sama dari  $X_{1,3}$  (gaya kepemimpinan delegatif),  $X_{1,4}$  (gaya kepemimpinan partisipatif, dan  $X_{2,1}$  (kualitas hubungan pemimpin-bawahan) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 25,5%.

Studi Tannenbaum serta Schmidt dan Stogdill dalam Silalahi<sup>13</sup> menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (kualitas hubungan pemimpin-bawahan tinggi), memiliki nilai yang lebih positif dan lebih berhasil dalam usahanya untuk mencapai tujuan jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (kualitas hubungan pemimpin-bawahan rendah). Selanjutnya Stogdill dalam Silalahi<sup>13</sup> menyimpulkan bahwa : (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada manusia jauh lebih banyak memberikan kepuasan kepada bawahan, jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia jauh lebih banyak memberikan sifat-sifat kohesif, jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, dan (3) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia relatif sama dalam tingkat produktivitas, jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Rival<sup>14</sup> berpendapat bahwa kualitas hubungan pemimpin-bawahan yang tinggi dan efektif akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*), dan adanya kemauan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*). Fiedler dalam Hersey dan Blanchard<sup>3</sup> dalam penelitian kepemimpinan situasional selama 10 tahun (1957-1967), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berorientasi tugas dan non-direktif berorientasi manusia hanya berhasil dalam kondisi tertentu.

Pemimpin yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan

situasinya, sehingga formula bagi kepemimpinan yang efektif sebaiknya dinotasikan sebagai :  $E = f(P, p, s)$  dimana  $E$  = efektivitas kepemimpinan;  $P$  = pemimpin;  $p$  = pengikut/bawahan; dan  $s$  = situasi. Pemimpin yang efektif mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinan mereka terhadap kebutuhan pengikut/bawahan dan situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat terutama adalah fungsi dari dua situasi: tingkat kesulitan dari tugas itu dan tingkat perkembangan dari bawahan yang melaksanakan tugas tersebut.

Penentuan pilihan penggunaan gaya kepemimpinan, hendaknya mempertimbangkan faktor situasional yang meliputi: (1) karakteristik dan kekuatan bawahan (tingkat kematangan/kesiapan, sifat/kepribadian, kebutuhan akan kebebasan dan peningkatan tanggung jawab, ketertarikan, harapan dan keahlian untuk penanganan masalah/pengambilan keputusan, tingkat kepercayaan, letak kendali, dan kualitas hubungan pemimpin-bawahan), (2) jumlah kekuasaan posisi-otoritas formal (hierarki, derajat sentralisasi keputusan, sistem imbalan formal), (3) kadar struktur tugas (tugas, Susunan Organisasi dan Tata Kerja/SOTK, SOP, dan standar kinerja), (4) kekuatan situasi (tipe organisasi, lingkungan kerja, ketersediaan/desakan waktu, sifat masalah, dan dukungan sumber daya manajemen), serta (5) penguasaan informasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Gaya kepemimpinan Kepala UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan menggunakan gaya kepemimpinan campuran (multikratik), yang terdiri atas gaya kepemimpinan direktif sebesar 73,4%, gaya kepemimpinan suportif sebesar 78,3%, gaya kepemimpinan delegatif sebesar 82,7%, dan gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 79,5% dari yang diharapkan.

Situasi kepemimpinan Kepala UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan yang terdiri atas kualitas hubungan pemimpin bawahan, kadar struktur tugas, jumlah kekuasaan posisi, kemampuan pemimpin, dan tingkat kematangan bawahan menunjukkan skor nilai rata-rata 77,6%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing dimensi. Dimensi situasi kepemimpinan mempunyai persentase tinggi yaitu 83,8% pada dimensi kualitas hubungan pemimpin-bawahan.

Kinerja pegawai UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan yang terdiri atas kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) kerja, inisiatif

(prakarsa), komunikasi, kerja sama, perencanaan dan pengorganisasian, produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan imbalan/ganjaran menunjukkan skor rata-rata 79%, dan berada pada kategori baik, tetapi terdapat variasi pada jumlah skor yang diperoleh masing-masing dimensi. Dimensi kinerja pegawai yang mempunyai persentase tinggi yaitu 84,7% pada dimensi kerja sama.

Gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan Kepala UPTD Puskesmas DTP di Kabupaten Kuningan berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas DTP, dan yang paling berpengaruh adalah gaya kepemimpinan.

Secara bersama-sama, pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan delegatif Kepala UPTD Puskesmas DTP serta kualitas hubungan pemimpin-bawahan terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas DTP sebesar 25,5%. Secara parsial pengaruh langsung gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai sebesar 16,32%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kualitas hubungan pemimpin-bawahan sebesar 3,78%, sehingga pengaruh totalnya sebesar 20,1%. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,001%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 0,06% dan melalui kualitas hubungan pemimpin-bawahan sebesar 0,015%, sehingga pengaruh totalnya sebesar 0,076%. Pengaruh langsung kualitas hubungan pemimpin-bawahan terhadap kinerja pegawai sebesar 1,54%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 3,78%, sehingga pengaruh totalnya sebesar 5,32%.

### Saran

Dalam penempatan Kepala UPTD Puskesmas DTP hendaknya mempertimbangkan gaya kepemimpinan calon Kepala UPTD Puskesmas DTP, sesuai situasi, dan sifat/kepribadian bawahan. Konsep kepemimpinan perlu diperkenalkan dan dikembangkan kepada Kepala UPTD Puskesmas DTP sebagai pemimpin UPTD Puskesmas DTP dalam rangka menciptakan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai UPTD Puskesmas DTP yang optimal.

Gaya kepemimpinan Kepala UPTD Puskesmas DTP yang akan diterapkan, sebaiknya menggunakan gaya kepemimpinan campuran antara gaya kepemimpinan direktif, suportif, delegatif, dan partisipatif, dan dengan lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, serta disesuaikan dengan situasi, tingkat kematangan bawahan,

penguasaan informasi untuk pemecahan masalah, ketersediaan waktu, dan dukungan sumber daya manajemen yang ditunjang oleh komunikasi yang harmonis.

#### **KEPUSTAKAAN**

1. Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 128/ Menkes/SK/II/2004 tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat, Departemen Kesehatan RI, Jakarta, 2004:13.
2. Dinas Kesehatan Kabupaten Kuningan, Profil Kesehatan Kabupaten Kuningan Tahun 2003, Kuningan, 2004: 63.
3. Hersey, P and K.H. Blanchard, *Manajemen of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4<sup>th</sup> Edition Terjemahan Agus Dharma: *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Cetakan kelima, Erlangga, Jakarta, 1995: 5-6, 98-9, 123,143, 150, 171-4, 201-202, 277.
4. Lubis, *Koran Republika*, tanggal 4 April 2006.
5. Clark, *Concept of Leadership*, donclark@nwlinc.com <http://www.nwlinc.com/~donclark/leader/leadcon.html> Diakses pada 17 Nopember 2005
6. Handoko, T.H., *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kedelapan Belas, BPFE, Yogyakarta, 2003: 36-7, 224-8, 277, 290-1, 294, 307-309.
7. Gibson, Ivancevich & Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi kedelapan, Jilid dua, Terjemahan Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997:5
8. Terry, *Principles of Management*, Eighth Edition, Terjemahan Winardi: *Asas-Asas Manajemen*, Cetakan IV, PT.Alumni, Bandung, 1986:82-4,164-6, 221-4, 233, 317-8, 339, 354-6, 554.
9. Timpe, Editor, *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima. PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000: 131-3, 347-9.
10. Ronald, *Employee Perceptions of Leadership and Performance Management in the Botswana Public Service*, *Public Personal Management*, Summer 2003 by Hope, (15/01/2004).
11. Hasanah, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SLTPN Kota Bandung*, <http://www.pages-yourfavorite.com/ppsupi/abstrakadpen2004.html>. Diakses pada 24 September 2005.
12. Mulyadi, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Pelayanan, Budaya Organisasi, dan Manajemen Mutu Terhadap Kinerja Optimal Dosen Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK) STIA LAN*, <http://www.pikiran-rakyat.com>. Diakses pada 24 September 2005.
13. Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*, Cetakan Kedua, Penerbit Mandar Maju, Bandung, 2002: 56-9, 88-9, 211-2, 305, 314-20, 323-8, 342-3, 366-7.
14. Rivai, dan Moch Basri, *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Edisi Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005:14-16, 69-70.