

**ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN PEJABAT ESELON III  
DALAM PELAKSANAAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN  
DI DINAS KESEHATAN PROVINSI GORONTALO**

**Flora Tarigan  
Staf Pengajar FIKK UNG  
Email :**

**ABSTRAK**

Pejabat Eselon III di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo, memiliki latar belakang pendidikan yang tingkat spesifik tersendiri, memiliki pengalaman dan karakteristik berbeda satu dengan yang lain, dan dari kegiatan evaluasi program yang dilaksanakan secara rutin baik di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo maupun secara evaluasi ditingkat Provinsi, diperoleh berbagai asumsi berbeda-beda dan hal ini tidak akan terlepas dari kepemimpinan dari para Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo.

Tujuan Penelitian, Untuk mengetahui tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dalam keberhasilan pelaksanaan fungsi manajemen.

Metode Penelitian : Jenis penelitian ini adalah survey dengan rancangan *deskriptif*. Pengambilan sampel dilakukan dengan tehnik random sampling.

Hasil Penelitian, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo belum maksimal dimana sebanyak 47 responden (82,5 % ) menyatakan hal tersebut, kegiatan pengorganisasian pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sudah baik dimana sebanyak 31 responden (54,4 % ), fungsi pelaksanaan pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sudah baik di mana sebanyak 54 responden 94,7 % responden menyatakan hal tersebut, fungsi pengawasan dan pengendalian pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sudah baik dimana 32 responden (56,4) yang menyatakan hal tersebut.

Kata Kunci:Kepemimpinan,Perencanaan,Pengorganisasian

Pemimpin dalam pembangunan dan era globalisasi seperti saat ini, dituntut untuk senantiasa memiliki tingkat kepekaan tinggi yang mampu menciptakan pembaruan dalam segala aspek kehidupan organisasi. Seorang pemimpin yang paling dituntut adalah bagaimana mampu memberdayakan segala kekuatan organisasi secara benar

dan tepat sesuai dengan gelombang perubahan ataupun tantangan masa depan yang mempengaruhi kehidupan organisasi (Wahjosumidjo, 1994).

*Governance* sebagai sebuah sistem, dan layaknya sistem mana pun, yang mengoperasikan adalah manusia, sehingga kesuksesan penerapannya sangat bergantung pada integritas dan

komitmen. Sehingga, bagaimana cara kita melakukan kegiatan berkaitan dengan berbagai aspek, baik itu individu, organisasi di mana kita berada, dunia usaha, maupun masyarakat sekitar (P. Siagian Sondang, 2003).

Pembuatan manual *governance* di sebuah organisasi yang merupakan arahan strategis untuk menjalankan *governance* yang baik tidak serta-merta menjamin penerapan yang efektif. Meski dianjurkan bagi setiap organisasi untuk membuat manual *governance*, yang lebih penting adalah langkah nyata yang diambil untuk mewujudkan *governance* yang baik. Hal ini hanya dapat tercapai jika prinsip-prinsip *good governance* diaktualkan dalam mekanisme kerja dan pada giliran berikutnya mempengaruhi kultur yang ada di masing-masing organisasi (P. Siagian Sondang, 2003).

Membangun kultur *governance* sangat penting dalam mendukung terciptanya sistem *governance* yang baik. Langkah pertama untuk membentuk "kultur baru" tersebut sebenarnya adalah komitmen perubahan perilaku kepemimpinan. Sebagai pemimpin, setiap ucapan dan perilaku harus mencerminkan praktek *good governance* (P. Siagian Sondang, 2003).

Pejabat Eselon III di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo, memiliki latar belakang pendidikan yang tingkat spesifik tersendiri, memiliki pengalaman dan karakteristik berbeda satu dengan yang lain, dan dari

kegiatan evaluasi program yang dilaksanakan secara rutin baik di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo maupun secara evaluasi ditingkat Provinsi, diperoleh berbagai asumsi yang berbeda-beda dan hal ini tidak akan terlepas dari kepemimpinan dari para Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen di unit organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo (Sumber : Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo).

Berdasar pada pemikiran tersebut maka peneliti ingin meneliti lebih dalam lagi tentang kepemimpinan dalam hal ini kemampuan kepemimpinan yang digunakan oleh Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang sangat diperlukan untuk mendukung pembangunan kesehatan khususnya yang ada di Provinsi Gorontalo.

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka dikemukakan rumusan masalah pada penelitian ini adalah. Bagaimanakah tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo ?

Untuk mengetahui tentang tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dalam keberhasilan pelaksanaan fungsi manajemen.

Untuk mengetahui tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III di Dinas kesehatan Provinsi Gorontalo dalam menjalankan fungsi perencanaan.

Untuk mengetahui tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dalam menjalankan fungsi pengorganisasian.

Untuk mengetahui tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dalam menjalankan fungsi pelaksanaan. Untuk mengetahui tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Mengacu pada hal-hal yang menjadi latar belakang masalah penelitian dan tujuan maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :Manfaat Ilmiah, Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi dunia ilmu pengetahuan khususnya sumbangan nyata pada bidang Administrasi Kebijakan Kesehatan dalam pengembangan konsep-konsep tipe kepemimpinan dalam menjalankan fungsi manajemen kesehatan.

Manfaat Instansi dan masyarakat, Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan bahan masukan bagi pemerintah Provinsi khususnya Pejabat Eselon III di Dinas kesehatan Provinsi Gorontalo sebagai salah satu unit atau instansi pemberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat, disamping itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi *justification* ataupun evaluasi untuk mengintrospeksi tipe kepemimpinan yang ideal yang harus diterapkan.

Manfaat Praktis, Sebagai pengalaman yang sangat berharga dalam rangka

memperluas wawasan keilmuan khususnya menyangkut kepemimpinan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen kesehatan .

### **A. Kajian Umum Tentang Kepemimpinan**

Pengertian Kepemimpinan dan batasan tentang kepemimpinan sangat bervariasi. Beberapa diantaranya adalah :

Kepemimpinan adalah hubungan yang tercipta dari adanya pengaruh yang dimiliki oleh seseorang terhadap orang-orang lain sehingga orang lain tersebut secara sukarela mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (George R. Terry).

Kepemimpinan adalah perpaduan perilaku yang dimiliki oleh seseorang sehingga orang tersebut memiliki kemampuan untuk mendorong orang lain dan dapat menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya (Ordway Tead).

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok orang atau mau berbuat dan mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Stogdill).

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu situasi tertentu (Paul Hersoy, Ken Blanchard).

Dari empat batasan ini jelaslah bahwa kepemimpinan akan muncul apabila ada seseorang yang karena sifat-sifat dan perilaku yang dimilikinya

mempunyai kemampuan untuk mendorong orang lain guna berfikir, bersikap ataupun berbuat sesuai dengan yang diinginkan.

Dalam institusi kesehatan konsep kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konsep kepemimpinan secara umum. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif. Perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Setelah suatu tinjauan kembali yang menyeluruh mengenai kepustakaan tentang kepemimpinan. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. (Azrul Azwar, 1998).

Tipe Kepemimpinan

Lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah :

### **Tipe Otokratik**

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otokratik cenderung mengadung nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya. Sesuatu tindakan akan dinilai benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai

sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

### **Tipe yang Paternalistik**

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistic tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan dawarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin meraka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

### **Tipe yang Kharismatik**

Tipe kepemimpinan kharismatik mempunyai karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

### **Tipe yang Laissez Faire**

Seorang pemimpin yang laissez faire adalah pemimpin yang berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan

organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

### **Tipe yang Demokratis**

Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Seorang pemimpin yang demokratis perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritikan orang lain, terutama para bawahannya. Bahkan seorang pemimpin yang demokratis tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa. Karakteristik seorang pemimpin yang demokratis lainnya yang sangat positif adalah dengan cepat ia menunjukkan penghargaannya kepada para bawahannya yang berprestasi tinggi. 3 gaya kepemimpinan, yaitu :

### **Autokratis (*Autocratic*)**

Kepemimpinan gaya otoriter, atau diktator adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.

Ciri kepemimpinan gaya otoriter antara lain adalah : Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin, Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan, Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan, Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan, Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan, Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat, Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif, Lebih banyak kritik daripada pujian, Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat, Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman, Kaku dalam bersikap, Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktifitas dapat naik. Akan tetapi disisi lain menimbulkan kerugian antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut yakni timbulnya ketidakpuasan.

### **Demokratis (*Democratic*)**

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara musyawarah.

Ciri kepemimpinan gaya demokratis antara lain adalah Wewenang pimpinan tidak mutlak. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

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. Sedang kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan

kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

### **Kebebasan / Liberal (*Laissez-faire*)**

Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini peranan pimpinan hampir tidak terlihat karena segala keputusan diserahkan kepada bawahan. Setiap orang dapat melakukan kegiatan masing-masing sesuai dengan kehendak masing-masing pula.

### **Asas-Asas dan Fungsi Kepemimpinan**

Kemanusiaan ; mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan masyarakat. Efisien ; efisien teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi dan jumlah manusia atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis serta asas-asas manajemen modern. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata menuju pada tata kehidupan yang lebih tinggi.

### **Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi

yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

## **B. Kajian Umum Tentang Fungsi Manajemen**

### Pengertian Manajeme

Definisi manajemen yang banyak digunakan adalah “Manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang lain”. Berikut ini adalah beberapa definisi manajemen menurut para ahli (Sutopo) :

George R. Terry, Manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui kegiatan orang lain. Harold Koontz dan Ceryill O’Donell, Manajemen adalah penyesuaian pekerjaan melalui orang lain. John M. Pfifther, Manajemen berhubungan dengan pengerahan orang dan fungsi-fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Howard Ni Carlisle, Manajemen adalah proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan atau pemanfaatan elemen-elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien.

### 1. Fungsi-fungsi Manajemen

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi manajemen. Menurut George R. Terry, fungsi-

fungsi fundamental manajemen meliputi (George R. Terry, 2003 : 15) :

a. Perencanaan (*Planning*)  
Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan-kenyataan, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang berhubungan dengan waktu yang akan datang dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk mencapai hasil dan perkiraan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dengan jalan :

1. Memperhitungkan semua sumber yang tersedia
2. Menentukan tujuan / sasaran
3. Menetapkan kebijakan (*policy*)
4. Menetapkan prosedur dan metode-metode yang tepat, logis dan sistematis untuk mendayagunakan semua energi dan kegiatan secara maksimal.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)  
Pengorganisasian adalah menentukan, mengelompokkan dan pengaturan berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk pencapaian tujuan, penugasan orang-orang dalam kegiatan-kegiatan ini, dengan menempatkan faktor lingkungan fisik yang sesuai dan menunjukkan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Untuk dapat melakukan pekerjaan pengorganisasian dengan baik perlu pula dipahami berbagai prinsip pokok yang terdapat dalam organisasi, beberapa diantaranya yang penting adalah (Azrul Azwar) Mempunyai

pendukung, 1 Mempunyai tujuan,2 Mempunyai kegiatan,3 Mempunyai pembagian tugas, 4Mempunyai perangkat organisasi,5 Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang,6.Mempunyaikesinambungan, kegiatan, kesatuan perintah dan arah.

#### Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan berhubungan dengan aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka melaksanakan usaha-usaha ke arah pencapaian sasaran tertentu. Tindakan perencanaan serta pengorganisasian belumlah akan memberikan hasil nyata sebelum kita melaksanakan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengannya. Problem yang lazim dihadapi oleh para manajer sebuah perusahaan, instansi, ataupun organisasi bentuk lain adalah:

1. Bagaimana cara mengusahakan agar anggota-anggota organisasi yang bersangkutan bekerja sama secara lebih efisien.
2. Bagaimana mereka mengembangkan skill dan kemampuan mereka.
3. Bagaimana mereka dapat menjadi wakil bagi organisasi yang bersangkutan.

#### Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan untuk mengukur (menilai) hasil pekerjaan, dan menghindari penyimpangan-penyimpangan, jika perlu segera melakukan tindakan-tindakan kritik terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut. Pengawasan perlu dilaksanakan agar para pengikut dapat bekerja sama dengan baik ke arah pencapaian

sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan umum organisasi.

Pengawasan berhubungan dengan persoalan-persoalan sebagai berikut 1,Membandingkan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana yang sebelumnya dibuat. 2 Mengadakan koreksi-koreksi yang perlu dilakukan apabila kejadian-kejadian dalam kenyataan ternyata menyimpang daripada rencana-rencana.

Untuk dapat melakukan serta mendapatkan hasil pengawasan yang baik, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi yakni (Azrul Azwar) :

- 1.Pengawasan harus bersifat khas
- 2.Pengawasan harus mampu melaporkan setiap penyimpangan
- 1.Pengawasan harus fleksibel dan berorientasi pada masa depan
- 2.Pengawasan harus mencerminkan keadaan organisasi
- 1.Pengawasan harus mudah dilaksanakan Hasil pengawasan harus mudah dimengerti.

#### Dasar Pemikiran Variabel Yang Diteliti

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin. Manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dengan demikian pemimpin ialah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Supaya organisasi tersebut dapat berhasil mencapai tujuan, maka diperlukan manajemen. Tanpa hal ini, tujuan organisasi tidak akan tercapai.



Atau dengan kata lain supaya dapat mencapai tujuan organisasi harus melewati suatu proses kegiatan kepemimpinan. Kegiatan pencapaian tujuan organisasi lewat kepemimpinan itu dapat dinamakan manajemen. (Miftah Thoha, 2006)

Untuk dapat menilai tipe kepemimpinan seorang pemimpin dari suatu organisasi, dapat dilihat bagaimana seorang pimpinan tersebut menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yakni : Perencanaan (Penyusunan program kerja, penetapan tujuan, penetapan prosedur kerja, penggunaan sumber daya yang ada), Pengorganisasian (Pembentukan tim kerja, pembagian tugas, penentuan unit-unit kerja, pendelegasian wewenang), Pelaksanaan (Menciptakan kerja sama, pemberian reward, pengembangan keterampilan, peningkatan prestasi kerja), Pengawasan (Penilaian hasil kerja, pengawasan keuangan, ketenagaan dan alat, koreksi terhadap penyimpangan).

James A.F. Stoner mengatakan bahwa "*Management is the process by which the goals are achieved*" : potensi tersebut menekankan bahwa manajemen sebagai suatu proses. Dalam rangka manajemen sebagai suatu proses ada empat macam permanen penting bagi pemimpin :

1. Kepemimpinan pada hakekatnya merupakan salah satu fungsi manajer, disamping fungsi *planning, organizing* dan *controlling*.
2. Dalam melaksanakan fungsi manajemen, pemimpin (*leader*) harus

selalu mampu memberikan petunjuk, bimbingan dan pengarahan kepada bawahan.

3 Sebagai seorang pemimpin, tidak mungkin bekerja sendiri tanpa adanya kerja sama dengan bawahan.

4 Sebagai seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sebaik-baiknya (*proper atmosphere*), harus memenuhi apa yang diharapkan, sehingga para bawahan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

## **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian survey dengan rancangan deskriptif, yakni untuk memperoleh gambaran tentang tipe kepemimpinan Pejabat Eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo terhadap pelaksanaan fungsi manajemen (*perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan*). Penelitian ini berlokasi di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo yang berjumlah 114 orang di Tahun 2010, Sampel adalah sebagian pegawai / tenaga di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo yang terpilih sebagai sampel. Pemilihan sampel dilakukan secara *random sampling*. Seluruh pegawai / tenaga di Dinas Kesehatan dibuat listing kemudian dirandom sehingga diperoleh hasil jumlah sampel yaitu 57 orang.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data primer diperoleh melalui wawancara pada responden yang terpilih dengan menggunakan kuesioner yang telah disediakan. Data sekunder diperoleh dari dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. Pengumpulan data dilaksanakan selama 1 bulan dari tanggal 22 April – 22 Mei dengan jumlah responden sebanyak 25 responden.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Bahwa dari 57 responden paling banyak berada pada umur 20 – 29 tahun sebanyak 27 responden (47,4%), sedangkan yang paling sedikit pada umur 50 – 59 tahun sebanyak 2 responden (3,5 %), sedangkan pada kelompok umur 30 – 39 tahun sebanyak 16 responden (28,1 %), dan yang berumur 40 – 49 tahun sebanyak 12 responden (21,1 %). dari 57 responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 26 responden (45,6 %), dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 31 responden (54,4 %).

Bahwa dari 57 responden paling banyak yang bekerja pada unit Yankes sebanyak 14 responden (24,6%), sedangkan yang paling sedikit bekerja pada unit P2M sebanyak 9 responden (15,8 %), sedangkan yang bekerja di

unit Binkesmas sebanyak 12 responden (21,1%), dan yang bekerja di unit umum sebanyak 11 responden (19,3 %).

### **Karakteristik Umum Variabel**

Bahwa dari 57 responden yang menyatakan perencanaan oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan yang otokratis sebanyak 47 orang atau 82,5 %, yang menyatakan demokratis sebanyak 10 orang atau 17,5 %, sedangkan yang menyatakan liberal tidak ada atau 0 %.

Bahwa dari 57 responden yang menyatakan pengorganisasian oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan yang otokratis sebanyak 26 orang atau 45,6 %, yang menyatakan demokratis sebanyak 31 orang atau 54,4 %, sedangkan yang menyatakan liberal tidak ada atau 0 %.

Bahwa dari 57 responden yang menyatakan perencanaan oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan yang otokratis sebanyak 3 orang atau 5,3 %, yang menyatakan demokratis sebanyak 54 orang atau 94,7 %, sedangkan yang menyatakan liberal tidak ada atau 0 %.

### **Pengawasan**

Menunjukkan bahwa dari 57 responden yang menyatakan pengawasan oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan yang otokratis sebanyak 25 orang atau 43,9 %, yang menyatakan demokratis

sebanyak 32 orang atau 56,1 %, sedangkan yang menyatakan liberal tidak ada atau 0 %.

## Hasil

Tipe kepemimpinan yang baik pada suatu institusi publik seperti Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dapat dilakukan dengan menerapkan fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Hasil penelitian mengenai tipe kepemimpinan dalam pelaksanaan fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pejabat eselon III Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dapat diuraikan sebagai berikut.

### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan unsur terpenting dalam suatu program pelayanan kesehatan, tanpa perencanaan maka pelaksanaan pelayanan kesehatan di suatu institusi tidak akan berjalan dengan baik, tidak terarah sehingga tujuan tidak akan tercapai dengan optimal.

Menurut Muninjaya (2004), perencanaan adalah suatu proses untuk merumuskan masalah - masalah kesehatan di masyarakat, menentukan kebutuhan dan sumber daya yang tersedia, menetapkan tujuan program yang paling pokok dan menyusun langkah – langkah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tipe kepemimpinan dalam pelaksanaan fungsi manajemen khususnya fungsi

perencanaan sangat diperlukan karena tanpa adanya fungsi perencanaan tidak mungkin fungsi manajemen lainnya dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 57 responden yang menyatakan tipe kepemimpinan pejabat eselon III dalam fungsi perencanaan di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan otokratis adalah 47 orang (82,5 % ). yang menyatakan menggunakan tipe kepemimpinan demokratis adalah 10 orang (17,5 % ). Perencanaan yang dilaksanakan meliputi penyusunan perencanaan yang dibuat pertahun di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo, dan perencanaan yang menyangkut target pelayanan kesehatan di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. Adapun kendala yang tipe kepemimpinan dalam penerapan fungsi perencanaan di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo adalah masih dominannya pejabat eselon III dalam perencanaan.

### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perencanaan. Melalui fungsi pengorganisasian, seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dipadukan dan diatur untuk dapat digunakan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Muninjaya (2004) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah suatu langkah untuk menetapkan, menggolong-

golongan dan mengatur berbagai macam kegiatan, penetapan tugas - tugas dan wewenang seseorang, dan pendelegasian wewenang dalam rangka mencapai tujuan. Berdasarkan definisi tersebut fungsi pengorganisasian merupakan alat untuk memadukan semua kegiatan yang beraspek personal, financial, materi dan tata cara dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian adalah menentukan, mengelompokkan dan pengaturan berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk pencapaian tujuan, penugasan orang-orang dalam kegiatan-kegiatan ini, dengan menempatkan faktor lingkungan fisik yang sesuai dan menunjukkan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 57 responden yang menyatakan tipe kepemimpinan pejabat eselon III dalam fungsi pengorganisasian di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan otokratis adalah 26 orang (45,6 % ), yang menyatakan menggunakan tipe kepemimpinan demokratis adalah 31 orang (54,4 % ). Pengorganisasian yang dilaksanakan di Di Gorontalo meliputi pembentukan tim kerja dan penunjukan koordinator ( penanggung jawab), serta pembagian tugas masing – masing tim kerja.

### 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan usaha semua anggota kelompok dalam

melaksanakan kegiatan program pelayanan kesehatan dengan kesadarannya dan berpedoman pada perencanaan dan struktur organisasi.

Pelaksanaan menurut Muninjaya adalah proses memberikan bimbingan kepada staf agar mereka mampu bekerja secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki dengan dukungan sumber daya yang tersedia.

Pelaksanaan berhubungan dengan aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka melaksanakan usaha-usaha ke arah pencapaian sasaran tertentu. Tindakan perencanaan serta pengorganisasian belumlah akan memberikan hasil nyata sebelum kita melaksanakan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengannya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 57 responden yang menyatakan tipe kepemimpinan pejabat eselon III dalam fungsi pelaksanaan di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan otokratis adalah 3 orang (5,3 % ). yang menyatakan menggunakan tipe kepemimpinan demokratis adalah 54 orang (94,7 % ).

Pelaksanaan di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo pada umumnya sudah baik.

### 4. Pengawasan

Fungsi pengawasan dan pengendalian mempunyai kaitan yang erat dengan ketiga fungsi diatas (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan).

Melalui fungsi pengawasan dan pengendalian, standar keberhasilan (target, prosedur tetap dan sebagainya) selalu harus dibandingkan dengan hasil yang telah dicapai atau yang dikerjakan. Jika ada kesenjangan atau penyimpangan diupayakan agar penyimpangan yang terjadi dapat diketahui sejak dini, dicegah, dikendalikan atau dikurangi.

Pengawasan untuk mengukur (menilai) hasil pekerjaan, dan menghindari penyimpangan-penyimpangan, jika perlu segera melakukan tindakan-tindakan kritik terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut. Pengawasan perlu dilaksanakan agar para pengikut dapat bekerja sama dengan baik ke arah pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan umum organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 57 responden yang menyatakan tipe kepemimpinan pejabat eselon III dalam fungsi pengorganisasian di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menggunakan tipe kepemimpinan otokratis adalah 25 orang (43,9 % ), yang menyatakan menggunakan tipe kepemimpinan demokratis adalah 32 orang (56,1 % ).

### **Simpulan**

Perencanaan oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo masih kurang baik dimana sebanyak 47 responden (82,5 % ) menyatakan hal tersebut. Karena tipe kepemimpinan pejabat eselon III di Dinas Kesehatan

Provinsi Gorontalo dalam fungsi perencanaan masih menggunakan tipe kepemimpinan yang otokratis. Kegiatan pengorganisasian pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sudah baik dimana sebanyak 31 responden (54,4 % ) yang menyatakan bahwa tipe kepemimpinan yang diterapkan adalah tipe kepemimpinan yang demokratis. Fungsi pelaksanaan pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sudah baik di mana sebanyak 54 responden 94,7 % responden menyatakan hal tersebut.

Fungsi pengawasan dan pengendalian pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sudah baik dimana 32 responden (56,4) yang menyatakan hal tersebut. Tipe kepemimpinan yang digunakan oleh pejabat eselon III dalam melaksanakan fungsi pengawasan adalah tipe kepemimpinan yang demokratis.

### **Saran**

Penyusunan perencanaan perlu melibatkan seluruh pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sehingga kegiatan yang akan di laksanakan bisa mencapai tujuan yang di harapkan.

Fungsi manajemen khususnya pelaksanaan oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sudah baik.

Pengorganisasian oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo sebaiknya diatur dan dipadukan sedemikian rupa sehingga

sumber daya yang ada dapat seefisien mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan yang dilakukan oleh pejabat eselon III di Dinas Kesehatan

Provinsi Gorontalo sudah baik tetapi perlu ditingkatkan sehingga penyimpangan–penyimpangan yang terjadi dapat di cegah sedini mungkin

## DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemo, Suparto. 2002, *Manajemen Rumah Sakit*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Azwar, Azrul. 1996, *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Aditama Tjandra Yoga, 2004. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit Edisi Kedua*. UI Pres, Jakarta.
- Apley Lawrence A, dkk. 1983. *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hartati, Ramli, Mohammad. 2008, *Pedoman Penulisan Skripsi Program Studi Kesehatan Masyarakat*. Limboto : FKM UG.
- Irwan, 2009. *Pengantar Metodologi Penelitian*.
- Jumardi.2001, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas SeKabupaten Barru*, Makassar : FKM UNHAS
- Kadir Rahman, 2003. *Manajemen Pemasaran Dalam Pelayanan Kesehatan*.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1997, *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Purwanto Iwan, 2007. *Manajemen Strategi*, yrama widya, Bandung
- P. Siagian, Sondang. 2003, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen. P, dan Coulter Mary. 1999, *Manajemen*, Jakarta : PT Prenhalindo.
- Siagian, Albiner. 2002, *Paradigma Baru Pembangunan Kesehatan*, Bogor : IPB.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* , Alfabeta, Bandung
- Stoner, James.A.F, dan Freenan, R.Edward.1996, *Manajemen* : Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer.
- Suharto. 1991, *Dasar-dasar Administrasi*, Jakarta : Gadjah Mada University Press.
- Sutopo.2000, *Administrasi Manajemen Dan Organisasi*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Syukur. 2004, *Tipe Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit Kotamobagu Tahun 2004*, Makasar : FKM UNHAS.
- Terry G. R dan Leslie W. Rue, 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta
- Terry, George. R. 2003, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2006, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : PT RajaGrifindo Persada.
- Trisnantoro Laksono, 2005. *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit*, Andi, Yogyakarta
- Wahjosumidjo. 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Yaslis, Ilyas. 2001, *Kinerja*, Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI

