

Kepuasan Kerja Pegawai dan Kepemimpinan

1. Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins(2003;78)kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya

merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) Two Factor Theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2) Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2)Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3)Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4)Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5)Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1)Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2)Hubungan dengan atasan(*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001) antara lain:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

2. Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan secara umum merupakan sebuah proses untuk memberi contoh atau kegiatan dengan tujuan mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para pengikutnya sebagai cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi yang dibentuk tersebut.

Adapun pengertian kepemimpinan menurut para ahli sudah banyak dikemukakan, baik para ahli dari dalam maupun luar negeri. Beberapa ahli dari luar negeri yang terkenal seperti George R. Terry(1972), Jacobs dan Jacques (1990), Rauch dan Behling (1984), dan sebagainya telah mengemukakan pendapatnya mengenai kepemimpinan dan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan.

Di Indonesia sendiri ada banyak tokoh yang berpendapat mengenai pengertian sikap kepemimpinan. Seperti Wahjosumdjo (1987) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sikap yang melekat pada pemimpin seperti kemampuan, kepribadian, serta kesanggupan untuk melakukan kegiatan sebagai pemimpin yang tidak terlepas dari posisinya sebagai pemimpin itu sendiri. Adapun pengertian kepemimpinan dalam organisasi merupakan sikap yang membutuhkan timbal balik dengan proses interaksi antara pemimpin, orang yang ia pimpin, serta situasi.

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi,

memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

A. Dale Timple(2000) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Mifta Thoha (2010) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2004) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Mifta Thoha (2010) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan

memiliki idealisme tinggi. Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1)Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2)Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- 3)Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- 4)Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5)Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- 6)Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- 7)Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

b.Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2004) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1)Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- 2)Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3)Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- 4)Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5)Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

c.Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap

suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- 2) Mengiyakan semua saran.
- 3) Lambat dalam membuat keputusan.
- 4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional atau the situational leadership theory adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku Situational Leader dan Ken Blanchard, pakar dan penulis The Minute Manager, yang kemudian menulis pula buku Management of Organizational Behavior.

Teori ini pada awalnya diintrodusir sebagai “Life Cycle Theory of Leadership”. Sampai kemudian pada pertengahan 1970an “Life Cycle Theory of Leadership” berganti dengan sebutan “Situational Leadership Theory”. Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey mengembangkan Situational Leadership Model dan Blanchard mengembangkan Situational Leadership Model II.

Hersey dan Blanchard terus bersepakat dengan teori aslinya hingga 1977. Ketika mereka sepakat untuk menjalankan pemahaman masing-masing pada akhir 1970-an, Hersey merubah nama dari kepemimpinan situasional menjadi teori kepemimpinan situasional dan Blanchard menawarkan Teori Kepemimpinan Situasional sebagai Pendekatan Situasional untuk Mengelola Orang. Blanchard dan rekan-rekannya terus merevisi pendekatan situasional untuk mengelola orang, dan pada tahun 1985 diperkenalkan Kepemimpinan Situasional II (SLII).

Pada tahun 1979, Ken Blanchard mendirikan Blanchard Training & Development Inc, (kemudian menjadi The Ken Blanchard Companies) bersama-sama dengan istrinya Margie Blanchard dan dewan pendiri. Seiring waktu, kelompok ini membuat perubahan konsep dari teori kepemimpinan situasional awal pada beberapa bidang utama, termasuk penelitian dasar, gaya kepemimpinan, dan kontinum tingkat perkembangan individu.

Model penelitian kepemimpinan situasional II (SLII) mengakui penelitian yang ada dari teori kepemimpinan situasional dan merevisi konsep berdasarkan umpan balik dari klien, manajer, dan karya peneliti terkemuka pada bidang pengembangan kelompok. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan

sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoha, 1983).

Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada “Manajer yang berhasil harus seorang pendagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu”. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu.

Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang manajer harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variabel situasi.

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

- a. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
- b. Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).

Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan atau maturity adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

M1: Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya : adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas,

Maksudnya: kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab.

Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

M2: Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri-cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Penyebabnya : anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

M3: Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi.

Ciri-cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya : anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri-cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu : mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Merteka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing-masing kelompok atau anggota kelompok, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Terdapat beberapa kombinasi perilaku kepemimpinan yang merujuk pada kematangan yaitu :

Tingkat Kematangan	Perilaku kepemimpinan
Rendah (M-1) : Tidak mau dan tidak mampu	Instruksi (S-1) : Tinggi tugas dan rendah hubungan.
Rendah ke sedang atau moderat rendah (M-2) : Tidak Mampu tapi mau	Konsultasi (S-2) : Tinggi tugas dan tinggi hubungan.
Sedang ke tinggi atau moderat tinggi (M-3) : Mampu tapi tidak mau	Partisipasi (S-3) : Rendah tugas dan tinggi hubungan
Tinggi (M-4) : Mau dan mampu	Delegasi (S-4) : Rendah tugas dan rendah hubungan.

Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara keseluruhan harus berbeda-beda dengan menghadapi individu anggota kelompok, demikian pula perilaku kepemimpinan manajer dalam menghadapi tiap-tiap individu harus berbeda-beda tergantung kematangannya. Masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan.

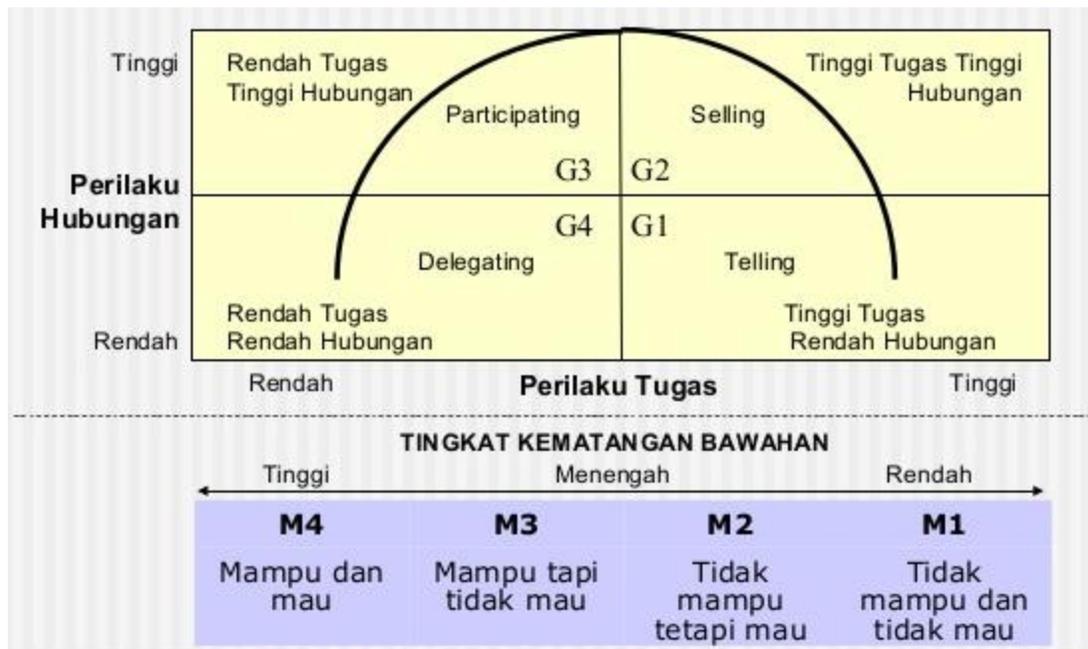
Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah.

Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

- **Intruksi** adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakanya tanggung jawab atau tugasnya.
- **Konsultasi** adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki

keterampilan. Pimpinan atau pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

- **Partisipasi** adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke rendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.
- **Delegasi** adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya (Thoha, 1983).



Gambar Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR TERHADAP FUNGSI KEPEMIMPINAN DIREKTUR DALAM MELAKSANAKAN MANAJEMEN DI RUMAH SAKIT PELAMONIA MAKASSAR

Guntur Suryo Putro*)

STIM Lasharan Jaya Makassar, Jl. Abdullah Dg. Sirua Makassar

***Abstract:** The purpose of this study was to determine the effect of Leadership Style Director Of Function Leadership Director of Undertaking Management In Hospital Pelamonia Makassar, the results of research that has been done, it is obtained that There is a significant relationship between leadership style and flexibility of leadership style to function leadership but there is no significant correlation between the effectiveness of leadership style with leadership functions. The individual characteristics by long working director to director assessed and the type of training that followed had a significant relationship to the function of leadership, while gender and type of education directors did not have a significant relationship to the function of leadership. Results OR of long work became director assessed the function of leadership to come by 0.144 means that directors who have long work became director who rated less than 1 year likely to be assessed as having a leadership function "good" by 0.144 times greater than the director with a long working directors rated greater than or equal to 1 year. It is possible in the director with a long work became director who rated less than 1 year have managerial experience hospital longer than the director who has long work became director who rated more than 1 year and length of employment effect on the onset of saturation resulting in dilution of innovation especially development the new program also from the staff has been more deeply familiar with the director connected the downside.*

***Keywords:** Leadership Style, Function Leadership and Management*

***Abstrak :** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktur Terhadap Fungsi Kepemimpinan Direktur Dalam Melaksanakan Manajemen Di Rumah Sakit Pelamonia Makassar, dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka di peroleh bahwa Terdapat hubungan yang bermakna antara gaya kepemimpinan dan fleksibilitas gaya kepemimpinan terhadap fungsi kepemimpinan tetapi tidak ada hubungan yang bermakna antara efektifitas gaya kepemimpinan dengan fungsi kepemimpinan. Karakteristik individu direktur berdasarkan lama kerja menjadi direktur yang dinilai dan jenis pelatihan yang diikuti mempunyai hubungan yang bermakna terhadap fungsi kepemimpinan sedangkan jenis kelamin dan jenis pendidikan direktur tidak mempunyai hubungan yang bermakna terhadap fungsi kepemimpinan. Hasil OR dari lama kerja menjadi direktur yang dinilai terhadap fungsi kepemimpinan didapat 0,144 artinya direktur yang mempunyai lama kerja menjadi direktur yang dinilai kurang dari 1 tahun berpeluang untuk dinilai mempunyai fungsi kepemimpinan "baik" sebesar 0,144 kali lebih besar dibanding direktur dengan lama kerja direktur yang dinilai lebih atau sama dengan 1 tahun. Hal ini dimungkinkan pada direktur dengan lama kerja menjadi direktur yang dinilai kurang dari 1 tahun mempunyai pengalaman manajerial rumah sakit lebih lama dibandingkan direktur yang mempunyai lama kerja menjadi direktur yang dinilai lebih dari 1 tahun dan lama kerja berpengaruh pada timbulnya kejenuhan yang mengakibatkan berkurangnya inovasi terutama pengembangan program baru juga dari sisi staf telah lebih dalam mengenal direkturnya yang dihubungkan sisi buruknya.*

***Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Fungsi Kepemimpinan dan Manajemen*

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah salah satu sarana kesehatan yang memberikan

pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialisik dan sub spesialisik serta mempunyai misi memberikan pelayanan

kesehatan yang bermutu dan terjangkau oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (SK MenKes RI No. 983/Menkes/SK/XI/1992). Rumah sakit baik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan atau masyarakat juga berfungsi untuk melakukan upaya kesehatan dasar atau kesehatan rujukan dan atau upaya kesehatan penunjang dimana dalam menjalankan fungsinya diharapkan senantiasa memperhatikan fungsi sosial dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Memang harus disadari bahwa tujuan utama kegiatan di rumah sakit adalah melayani pasien dan juga keluarganya dalam berbagai bentuk pelayanan. Dari sini rumah sakit mengemban tugas yang sangat besar, dimana di satu sisi dituntut memberi pelayanan yang bermutu yang dapat memuaskan konsumennya, di sisi lain tugasnya sebagai institusi yang berperan penting dalam pelayanan kesehatan masyarakat merupakan salah satu misi yang harus pula dijalankan oleh rumah sakit. Pembangunan kesehatan di bidang pelayanan langsung seperti rumah sakit bertujuan untuk meningkatkan mutu, cakupan dan efisiensi pelaksanaan rujukan secara terpadu serta meningkatkan dan memantapkan manajemen pelayanan kesehatan yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian serta penilaian.

Keberhasilan rumah sakit dalam menjalankan misi dan fungsinya di atas ditandai dengan adanya mutu pelayanan prima rumah sakit. Pengelolaan rumah sakit yang bermutu, efektif dan efisien sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor yang paling penting dan dominan adalah sumber daya manusia yang memadai baik kuantitas maupun kualitasnya.

Rumah sakit merupakan sarana kesehatan yang menyelenggarakan perawatan rawat jalan, rawat inap, gawat

darurat dan tindakan medis lainnya, yang dilaksanakan selama 24 jam melalui upaya kesehatan perorangan dimana dalam pelayanannya disediakan oleh dokter, perawat dan tenaga ahli kesehatan lainnya

Rumah sakit adalah institusi yang unik dan memiliki tantangan tersendiri, karena yang diproduksi adalah jasa pelayanan medik/kesehatan, terkatagori *unsought product* dan juga bersifat *intangible* sehingga dalam pengelolaannya memerlukan tenaga yang mempunyai ketrampilan tentang perumahsakitian (*science*) dan kemampuan khusus (*art*) untuk menggerakkan semua sumber daya yang ada.

Sumber daya manusia adalah aset yang dimiliki oleh sebuah organisasi termasuk rumah sakit yang perlu dikelola secara efektif agar memberikan nilai tambah. Untuk mengelola sumber daya manusia menjadi aset organisasi seperti rumah sakit diperlukan kepemimpinan yang efektif (Muninjaya; 2004) begitu juga untuk meningkatkan mutu, salah satunya perlu meningkatkan '*leadership*' atau kepemimpinan.

Kepemimpinan direktur rumah sakit sangat menentukan kinerja rumah sakit itu sendiri agar fungsi rumah sakit dapat terwujud secara optimal. Direktur rumah sakit harus membangun *image* rumah sakit yang lebih baik agar dapat menghadapi kebutuhan dan tuntutan masyarakat serta mampu bersaing dengan sarana pelayanan kesehatan lain. Jelas sudah bahwa sumber daya manusia bidang kesehatan di rumah sakit yang sangat berperan penting adalah direktur rumah sakit. Sebagai pimpinan rumah sakit, direktur rumah sakit berpengaruh positif terhadap pencapaian program-program rumah sakit dan tujuan organisasi, dengan kata lain sekali lagi, direktur rumah sakit merupakan tokoh yang berperan sangat penting dalam pengelolaan manajemen rumah sakit.

Untuk mengetahui faktor-faktor gaya kepemimpinan apa saja yang berhubungan dengan fungsi kepemimpinan direktur rumah sakit dalam pelaksanaan manajemen rumah sakit di Rumah Sakit Pelamonia Makassar maka penulis mengambil judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit Terhadap Fungsi Kepemimpinan Dalam Pelaksanaan Manajemen Di Rumah Sakit Pelamonia Makassar”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan hal tersebut di atas perlu kiranya dilakukan penelitian untuk mengkaji gaya kepemimpinan terhadap fungsi kepemimpinan direktur rumah sakit dalam melaksanakan manajemen rumah sakit. Dalam penelitian ini, untuk mengetahui : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktur Terhadap Fungsi Kepemimpinan Direktur Dalam Melaksanakan Manajemen Di Rumah Sakit Pelamonia Makassar”.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Beberapa ahli memberi batasan pengertian kepemimpinan yang antara lain dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seni, kemampuan dan ketrampilan seorang personel atau kelompok yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja yang berupa suatu hubungan atau proses untuk mempengaruhi, meyakinkan, menginspirasi dan membimbing perilaku orang lain terutama pengikut atau bawahannya melalui proses komunikasi sehingga orang-orang tersebut dapat berpikir, berpartisipasi, bertindak dan beraktivitas sedemikian rupa serta dapat digerakkan secara maksimal, terorganisir dan berkomitmen total, diinginkan atau sukarela untuk berperilaku positif, bekerja sama dan melaksanakan tugas-tugas yang ada sehingga akan memberikan sumbangsih nyata dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan atau melebihi itu dalam

situasi tertentu. (Gibson; 1996, Goetsch; 1997, Hersey & Blanchard; 1998, Yulk; 1998, Kreitner; 2005, Terry; 2005, Ilyas; 2006, Robbins; 2006 dan Siagian; 2006 serta Kartono; 2008)

Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Kartono (2008), Kreitner (2005), Yulk (1998) dan Drucker (1992) adalah menetapkan tujuan, memandu, memimpin, memberi ataupun membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dengan cara menyusun struktur kelompok, menjalin jaringan komunikasi yang baik, membangun tim, menciptakan kesatuan, mempertahankan hubungan kerja sama yang harmonis dan menyelesaikan perselisihan di antara para anggota sehingga dapat menyelesaikan tugas organisasi dengan baik, memberikan supervisi atau pengawasan dan evaluasi yang efisien, proses pengendalian, pendelegasian dan pelimpahan wewenang serta membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Ilyas (2006), pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator yang mengembangkan, mengkoordinasikan dan memotivasi anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin tim yang sukses dapat menciptakan atmosfer kerja yang mendorong anggota tim untuk melakukan pemecahan masalah, mencari solusi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Sifat-sifat kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin antara lain dilakukan dengan mengamati sifat dan mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Kartono (2008), Siagian (2006), Terry (2005), Nasution (2004), Edwin H Schell dan Ordway Tead seperti yang dikutip Winardi (2000), John D Millet Azwar (1996), Drucker (1992) dan

Zalenik (1986) menyebutkan sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

- 1) Energi jasmani/badaniah dan mental/rohaniah.
Energi jasmani seperti daya tahan, keuletan, kekuatan tenaga serta kemampuan berkembang secara mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, kedewasaan mental dan stabilitas emosi yang baik dimana pemimpin yang baik tidak mudah marah, tidak mudah tersinggung dan tidak meledak-ledak secara emosional.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah.
Memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan dan pengaruhnya atas pihak lain maupun persepsinya tentang situasi yang sedang dihadapi serta memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan yang terbaik dan tahu persis kemana arah yang akan dituju yang pasti memberikan kemanfaatan dalam mencapai tujuan kelompok yang dipimpinnya.
- 3) Antusiasme.
Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan yang menyenangkan, memberikan kesuksesan dan menimbulkan semangat.
- 4) Keramahan, kecintaan, kasih sayang, simpati yang tulus, kepedulian terhadap kemanusiaan, kesediaan berkorban, dedikasi, membuka hati untuk bekerja sama demi mencapai satu sasaran tertentu.
- 5) Integritas.
- 6) Terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah, senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama.
- 7) Pendidikan umum yang luas dan penguasaan teknis.
Pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Terutama tehnik untuk mengkoordinasikan

tenaga manusia agar tercapai maksimalisasi efektifitas kerja dan produktivitas, tehnik lain yang juga harus dikuasai adalah antara lain ketrampilan atau kemampuan mengajar atau mendidik, ketrampilan berkomunikasi dengan anggota secara efektif termasuk kemampuan mendengar, sosial dan kecakapan teknis dan manajerial.

- 8) Ketegasan dalam mengambil keputusan.
Setiap pemimpin harus dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat dan harus mampu meyakinkan anggota akan kebenaran keputusannya. Pemimpin berusaha agar para pengikut bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya. Pemimpin harus menampilkan ketetapan hati.
- 9) Kecerdasan, rasionalitas atau kecenderungan berpikir ilmiah dan objektifitas.
Yaitu kemampuan untuk melihat, menemukan hal-hal yang krusial, bukti-bukti nyata dan memahami, mengerti dengan baik serta mempunyai alasan yang rasional sebab dan akibat setiap kejadian juga cepat menemukan cara penyelesaian. Disertai dengan daya imajinasi yang tinggi dan rasa humor serta dapat dengan cepat mengurangi ketegangan.
- 10) Kepercayaan.
Kepercayaan bahwa para anggota dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran yang benar. Apapun tingkatan dan dimanapun keberadaannya, pemimpin yang baik harus memiliki kewibawaan dan kelebihan atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengajak, meyakinkan, memotivasi serta mengarahkan bawahannya atau orang lain untuk melaksanakan tugas secara efektif dan kooperatif serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan.

Teori Kepemimpinan

Dalam beberapa literatur dikenal macam-macam teori kepemimpinan antara lain menurut Robbins (2006) serta Kreitner dan Kinicki (2000) dalam buku *Organizational Behaviour*, membagi teori kepemimpinan menjadi :

1) Teori Ciri Kepribadian

Diyakini bahwa pemimpin dilahirkan, tidak dibuat. Orang-orang terpilih dianggap memiliki karakteristik bawaan lahir yang menjadikan mereka pemimpin.

2) Teori Gaya Perilaku

Titik tolak teori ini berpusat pada perilaku pemimpin dan bukan pada karakteristik kepribadian. Diyakini bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektifitas kelompok kerja.

3) Teori Kontinjensi atau Situasional

Efektifitas gaya perilaku kepemimpinan tergantung pada situasi dan hal lain yang mampu mengisolasi kondisi-kondisi situasi itu. Dengan berubahnya situasi, gaya yang berbeda menjadi sesuai.

Kepemimpinan karismatik menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi nonverbal, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan percaya diri sendiri dan atas para pengikut serta harapan pemimpin akan pengorbanan diri para pengikut dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

G. R. Terry dan L. W. Rue (2005) mengemukakan teori tentang kepemimpinan sebagai berikut :

1) Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis

Teori ini didasarkan atas perintah, paksaan dan tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

2) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik untuk merangsang kesediaan bekerja dari bawahan. Guna mencapai sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan pribadi.

3) Teori sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan, memberi petunjuk dan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan akhir.

4) Teori suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Ada yang menamakannya dengan teori partisipatif atau teori kepemimpinan demokratis.

5) Teori Laissez Faire

Pemimpin adalah ketua yang bertindak sebagai simbol, biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Kedudukannya biasanya dimungkinkan oleh sistem nepotisme dan koneksi.

6) Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpin.

7) Teori sifat Orang-orang Besar

Beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan dimiliki seorang pemimpin yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif dan mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

8) Teori situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi atau luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan jaman. Situasi dianggap elemen yang sangat penting karena memiliki paling banyak variabel dan kemungkinan yang bisa terjadi.

9) Teori Humanistik atau Populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat, melalui kerjasama yang baik dengan memperhatikan kepentingan masing-masing.

Teori kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory-SLT*) berkembang berdasarkan pemikiran bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Kekuatan yang ada pada diri pemimpin dan yang dimiliki oleh kelompok (hubungan interpersonal di antara keduanya) serta lingkungan (orientasi tugas) akan ikut menentukan gaya kepemimpinan seseorang jika ia berhubungan dengan stafnya (Muninjaya; 2004).

Pengertian dan Lingkup Rumah Sakit

a. Etimologi

Istilah *hospital* (rumah sakit) berasal dari kata Latin, *hospes* (tuan rumah), yang juga menjadi akar kata hotel dan *hospitality* (keramahan). Rumah sakit (*hospital*) adalah sebuah institusi perawatan kesehatan profesional yang pelayanannya disediakan oleh dokter, perawat dan tenaga ahli kesehatan lainnya.

b. Definisi

- 1) UU Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit Pasal 34, rumah sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang

menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

- 2) Peraturan Menkes RI Nomor 1045/Menkes/Per/XI/2006, rumah sakit didefinisikan sebagai suatu fasilitas pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan rawat inap dan rawat jalan yang memberikan pelayanan kesehatan jangka pendek dan jangka panjang yang terdiri dari observasi, diagnostik, terapeutik dan rehabilitatif untuk orang-orang yang menderita sakit, cedera dan melahirkan.
- 3) Kep. Menkes Nomor 582/Menkes/SK/VI/1997 menyebutkan rumah sakit sebagai sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara merata dengan mengutamakan upaya penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan kesehatan dan pencegahan penyakit dalam suatu tatanan rujukan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga dan penelitian.
- 4) Komite ahli WHO pada organisasi perawatan medis, rumah sakit adalah bagian integral dari organisasi sosial dan medis, yang berfungsi menyediakan perawatan kesehatan lengkap bagi penduduk baik kuratif dan preventif dan layanan pasien luar yang menjangkau keluarga dan lingkungan rumah, rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan pekerja kesehatan dan untuk penelitian biososial.

- 5) Sebuah bangunan di mana orang sakit, cedera atau sakit diterima dan diobati.
- 6) Sebuah lembaga umum atau swasta yang didirikan untuk penerimaan dan menyembuhkan atau perlindungan bagi orang-orang berpenyakit tubuh atau pikiran atau ketidakmampuan, lemah atau ketergantungan dimana mereka diperlakukan baik dengan biaya sendiri atau lebih sering oleh penyantun secara keseluruhan atau sebagian.
 - c) Mengembangkan dan memperbaiki pola anggaran.
 - d) Memperbaiki sistem komunikasi dengan pasien.

Tugas Pokok dan Fungsi Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit dalam melaksanakan Manajemen Rumah Sakit

Kegiatan Direktur Rumah Sakit :

- a. Manajemen Internal
 - 1) Perencanaan (*Planning*)
 - 2) Pengorganisasian (*Organizing*)
 - a) Menyusun organisasi secara umum dan prioritas tujuan.
 - b) Menetapkan bagaimana kewenangan dan tanggung jawab dibagi diantara perorangan dan departemen.
 - c) Menetapkan pola komunikasi baku (dan pelaporan) dalam rumah sakit.
 - 3) *Staffing*
 - a) Menetapkan strata staf departemen.
 - b) Menetapkan skala penggajian.
 - c) Evaluasi, pelatihan dan pengembangan personil manajemen.
 - 4) *Directing*
Memotivasi, memberi saran dan konseling bagi personil manajemen.
 - 5) *Controlling*
 - a) Mengembangkan dan meningkatkan sistem informasi.
 - b) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Hubungan eksternal (*External Relation*)
 - 1) Menginformasikan kepada masyarakat luas tentang rumah sakit.
 - 2) Berhubungan dengan tokoh masyarakat dalam masalah perumahan.
 - 3) Mempengaruhi legislatif dan regulator.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

1. Observasi, yaitu pengamatan yang di lakukan secara sistematis pada obyek penelitian melalui proses identifikasi berbagai macam masalah yang berkaitan dengan obyek penelitian.
2. Wawancara, adalah suatu proses yang di lakukan untuk memperoleh informasi dengan melalui wawancara langsung dengan narasumber
3. Kuesioner, adalah suatu metode yang dipakai dalam pengumpulan data di mana dengan cara membuat daftar pertanyaan dan jawaban yang sistematis dan memudahkan bagi responden untuk memberikan

jawaban sesuai dengan kenyataan yang ada pada Rumah Sakit Pelamonia Makassar.

Metode Analisis Data

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif analitik dan konfirmasi dengan pendekatan *cross-sectional* yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Dalam rancangan *cross-sectional*, tiap subyek hanya diobservasi satu kali saja, diukur menurut keadaan atau status pada waktu observasi (Pratiknya; 2001).

Untuk pendahuluan penelitian dilakukan penelitian deskriptif kuantitatif melalui pembagian kuesioner kepada staf Rumah Sakit Pelamonia Makassar yang terdiri dari kuesioner gaya kepemimpinan dan kuesioner fungsi kepemimpinan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian Kuantitatif

a. Hasil Uji Instrumen

Pengumpulan data penelitian diawali dengan melakukan uji kuesioner pada 30 staf terbagi di Rumah Sakit Pelamonia Makassar. Uji kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh keyakinan bahwa apakah instrumen atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian menunjukkan ketepatan dan kecermatan yang baik (valid) dan sejauh mana penilaian tersebut konsisten dilakukan dua kali atau lebih terhadap pertanyaan serta alat ukur yang sama (*reliable*).

b. Uji Validitas

Dilakukan dengan membandingkan r hasil dari masing-masing pertanyaan dengan r tabel, dimana $df = n - 2 = 30 - 2 = 28$ dan didapat r tabel = 0,361. Menurut ketentuan statistik bila r hasil lebih besar dari r tabel maka H_0 ditolak yang berarti variabel valid dan sebaliknya bila r hasil

lebih kecil daripada r tabel maka H_0 gagal ditolak berarti variabel tidak valid.

c. Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas ini digunakan indikator nilai *alpha cronbach*. Menurut ketentuan statistik bila nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,5 maka H_0 ditolak yang berarti variabel *reliable* dan sebaliknya bila nilai *alpha cronbach* lebih kecil daripada 0,5 maka H_0 gagal ditolak berarti variabel tidak *reliable*.

Dari hasil uji reliabilitas penelitian ini didapat hasil untuk kuesioner fungsi kepemimpinan didapat nilai *alpha cronbach* aspek koordinasi = 0,936, komunikasi = 0,956, motivasi = 0,945, supervisi = 0,961 dan pendelegasian wewenang = 0,837 maka seluruh pertanyaan untuk kuesioner fungsi kepemimpinan adalah *reliable* karena lebih besar dari 0,5.

Tabel 1. Distribusi Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Jumlah	%
<i>Directing</i>	14	14,6
<i>Coaching</i>	23	24
<i>Supporting</i>	42	43,7
<i>Delegating</i>	17	17,7
Jumlah	96	100

Setelah dilakukan penyesuaian seperti yang terlihat pada tabel 1 didapatkan hasil yaitu didapat responden mengungkapkan paling banyak gaya kepemimpinan *supporting*. Kedua terbanyak gaya kepemimpinan *coaching*, diikuti dengan gaya kepemimpinan *delegating* dan direktur dengan gaya kepemimpinan *directing* paling sedikit frekuensinya. Perbedaan hanya terdapat pada nilai jumlahnya saja.

d. Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan

Tabel 2. Distribusi Responden Mengenai Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan

Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan	Jumlah	%
Sangat Fleksibel	61	63,5
Fleksibel	31	32,3
Kaku	4	4,2
Jumlah	96	100

Sumber : data diolah 2015

Sebagian besar responden yaitu lebih dari separuh menilai fleksibilitas gaya kepemimpinan "sangat fleksibel". Sisanya menilai kepemimpinan direktur "fleksibel" dan hanya sedikit yang menilai kepemimpinan direktur "kaku".

e. Efektifitas Gaya Kepemimpinan

Tabel 3. Distribusi Responden Mengenai Efektifitas Gaya Kepemimpinan

Efektifitas Gaya Kepemimpinan	Jumlah	%
Tinggi	9	9,4
Sedang	87	90,6
Rendah	0	0
Jumlah	96	100

Penilaian terhadap efektifitas gaya kepemimpinan hampir sebagian besar menilai pada tingkat "sedang" dan sangat dominan jumlahnya. Sedangkan efektifitas gaya kepemimpinan "tinggi" sangat sedikit dan efektifitas gaya kepemimpinan "rendah" tidak ada.

f. Fungsi Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar

Untuk melihat fungsi kepemimpinan yang terdiri dari fungsi koordinasi, komunikasi, motivasi, supervisi dan pendelegasian wewenang serta fungsi kepemimpinan secara menyeluruh dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut :

Tabel 4. Distribusi Responden Fungsi Kepemimpinan

Fungsi Kepemimpinan	Jumlah	%
Fungsi Koordinasi :		
Baik	56	58,3
Kurang Baik	40	41,7
Fungsi Komunikasi :		
Baik	55	57,3
Kurang Baik	41	42,7
Fungsi Motivasi :		
Baik	57	59,4
Kurang Baik	39	40,6
Fungsi Supervisi :		
Baik	48	50
Kurang Baik	48	50
Fungsi Pendelegasian Wewenang :		
Baik	54	56,25
Kurang Baik		
Fungsi Kepemimpinan :		
Baik	55	57,3
Kurang Baik	41	42,7
Jumlah	96	100

Secara umum lebih banyak jumlah responden yang menilai fungsi kepemimpinan direktur "baik" dibanding yang menilai "kurang baik". Fungsi koordinasi, komunikasi dan motivasi direktur dinilai "baik" oleh lebih banyak responden. Untuk fungsi supervisi jumlah penilaiannya sama atau berimbang antara yang menilai "baik" dan "kurang baik". Sedangkan dalam menjalankan fungsi pendelegasian wewenang direktur lebih banyak dinilai "kurang baik".

Hasil Analisis Bivariat

Pada analisis bivariat ini dilakukan dengan menggunakan tabel silang untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan, Fleksibilitas dan Efektifitas Gaya Kepemimpinan serta Karakteristik Individu Direktur terhadap Fungsi Kepemimpinan. Uji statistik yang digunakan adalah Uji *Chi-Square*. Untuk melihat hasil analisis tersebut dapat dijelaskan dalam tabel dan grafik berikut:

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Fungsi Kepemimpinan

Tabel 5. Distribusi menurut Gaya Kepemimpinan dan Fungsi Kepemimpinan

Masa/Lama Kerja menjadi Direktur yang Dinilai	Fungsi Kepemimpinan				Total		OR	P Value
	Baik		Kurang Baik		Σ	%		
	Σ	%	Σ	%				
≥ 1 Tahun	17	35,4	31	64,6	48	100	0,144	< 0,001
< 1 Tahun	38	79,2	10	20,8	48	100		
Total	55	57,3	41	42,7	96	100		

Dari responden yang menilai fungsi kepemimpinan direktur dengan lama kerja menjadi direktur yang dinilai kurang dari 1 tahun, lebih banyak menyatakan fungsi kepemimpinan “baik” dan sebaliknya dari responden yang menilai fungsi kepemimpinan direktur dengan lama kerja menjadi direktur yang dinilai lebih atau sama dengan 1 tahun, lebih banyak yang menilai fungsi kepemimpinan “kurang baik”.

Dari Uji Statistik *Pearson Chi Square* yang dilakukan, diperoleh *p value* < 0,001 yang berarti bahwa pada *alpha* 0,05 dapat disimpulkan ada hubungan yang bermakna antara direktur

dengan lama kerja menjadi direktur yang dinilai terhadap fungsi kepemimpinannya. Dan dari nilai OR yang diperoleh = 0,144 dapat dikatakan bahwa direktur dengan lama kerja menjadi direktur yang dinilai kurang dari satu tahun berpeluang untuk dinilai memiliki fungsi kepemimpinan “baik” sebesar 0,144 kali lebih besar dibanding direktur dengan lama kerja direktur yang dinilai lebih atau sama dengan 1 tahun.

Hubungan Karakteristik Individu Direktur berdasarkan Pendidikan terhadap Fungsi Kepemimpinan

Tabel 6 Distribusi responden menurut Karakteristik Individu Direktur berdasarkan Pendidikan Direktur dan Fungsi Kepemimpinan

Pendidikan	Fungsi Kepemimpinan				Total		OR	P Value
	Baik		Kurang Baik		Σ	%		
	Σ	%	Σ	%				
MARS	14	43,75	18	56,25	32	100	0,436	0,075
Non MARS	41	64,1	23	35,9	64	100		
Total	55	57,3	41	42,7	96	100		

Dari responden yang menilai fungsi kepemimpinan direktur dengan pendidikan “MARS”, lebih banyak menilai fungsi kepemimpinan “kurang baik” dan sebaliknya dari responden yang menilai fungsi kepemimpinan direktur dengan pendidikan “Non MARS” lebih banyak menilai fungsi kepemimpinan “baik”.

Dari Uji Statistik *Pearson Chi Square* yang dilakukan, diperoleh *p*

value = 0,075 yang berarti bahwa pada *alpha* 0,05 dapat disimpulkan tidak ada hubungan yang bermakna antara jenis pendidikan direktur terhadap fungsi kepemimpinannya.

Hubungan Karakteristik Individu Direktur berdasarkan Jenis Pelatihan yang Pernah Diikuti Direktur terhadap Fungsi Kepemimpinan

Tabel 7. Distribusi menurut Karakteristik Individu Direktur berdasarkan Jenis Pelatihan yang Pernah Diikuti Direktur dan Fungsi Kepemimpinan

Pelatihan	Fungsi kepemimpinan				Total		<i>P Value</i>
	Baik		Kurang Baik		Σ	%	
	Σ	%	Σ	%			
Manajemen, Tehnis Fungsional dan Program Kegiatan RS	41	64,1	23	35,9	64	100	< 0,001
Manajemen dan Tehnis Fungsional RS	12	75	4	25	16	100	
Manajemen RS	2	12,5	14	87,5	16	100	
Total	55	57,3	41	42,7	96	100	

Dari responden yang menilai fungsi kepemimpinan direktur yang telah mengikuti "pelatihan manajemen dan teknis fungsional rumah sakit" dan direktur yang telah mengikuti "pelatihan manajemen, teknis fungsional dan program kegiatan rumah sakit", lebih banyak menilai fungsi kepemimpinan "baik" dan sebaliknya dari responden yang menilai fungsi kepemimpinan direktur yang hanya mengikuti pelatihan manajemen rumah sakit, lebih banyak menyatakan fungsi kepemimpinan "kurang baik".

Dari Uji Statistik *Pearson Chi Square* yang dilakukan, diperoleh *p value* < 0,001 yang berarti bahwa pada *alpha* 0,05 disimpulkan ada hubungan yang bermakna antara jenis pelatihan yang telah diikuti direktur terhadap fungsi kepemimpinannya.

Pembahasan Hasil

Dari hasil penelitian memperlihatkan responden terbanyak menilai gaya kepemimpinan direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar adalah gaya kepemimpinan *supporting* (gaya S3) yaitu sebanyak 43,7% responden.

Gaya kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri yaitu perilaku mengarahkan rendah dan perilaku mendukung tinggi. Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan dan bersama-sama membuat keputusan serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas juga pemimpin mendorong bawahan dalam menyelesaikan tugas.

Gaya *supporting* ini cocok diterapkan dan diperlukan untuk tingkat perkembangan pada bawahan atau pelaksana yang mampu tetapi ragu-ragu. Adapun tingkat kemampuan bawahan "sedang" sampai "tinggi" tetapi memiliki komitmen yang tidak menentu.

Terdapatnya juga gaya *supporting* sebagai gaya terbanyak pada direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar adalah hal yang paling diharapkan karena sesuai dengan kebutuhan organisasi rumah sakit. Unsur kerjasama tim antara direktur dan staf dengan keterlibatan secara langsung dari direktur dalam kegiatan rumah sakit merupakan hal yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas secara keseluruhan.

Selanjutnya penilaian 17,7% responden menyatakan direktur rumah sakit mempunyai gaya kepemimpinan *delegating* (gaya S4). Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah perilaku mengarahkan dan mendukung rendah.

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin menyerahkan pembuatan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan kegiatan kepada bawahan serta pengarahan dan pengawasan pun dilakukan secara minim, ini menunjukkan kepercayaan pemimpin akan kemampuan bawahan sangat besar.

Gaya kepemimpinan direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar yang dinilai oleh paling sedikit responden, yaitu sebanyak 14,6% responden adalah gaya kepemimpinan *directing* (gaya S1) dimana gaya ini mempunyai ciri-ciri

perilaku mengarahkan tinggi dan perilaku mendukung rendah. Pemimpin pada gaya ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peran dan tujuan pemimpin, menerangkan apa, bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan yang harus dilakukan oleh bawahan melalui komunikasi satu arah sehingga peran bawahan sangat minim serta pemimpin melakukan pengawasan secara ketat dan memecahkan masalah serta mengambil keputusan sendiri. Gaya ini dibutuhkan untuk bawahan yang memiliki kemampuan rendah dan komitmen tinggi.

Gaya kepemimpinan ini kurang sesuai untuk diterapkan di rumah sakit karena tidak mendorong dan melibatkan staf dalam memikirkan gagasan dan ide baru dalam pelaksanaan tugas. Direktur dengan gaya ini cenderung menilai kemampuan staf rendah dimana staf dianggap tidak siap sehingga perlu bimbingan penuh bahkan kemungkinan direktur menilai staf malas, tidak bisa dipercaya dan tidak bertanggungjawab sehingga untuk mempengaruhi aktivitas staf, direktur menggunakan paksaan, ganjaran dan hukuman serta pengawasan secara ketat yang sebenarnya merupakan cara lama yang sudah tidak sesuai dengan tuntutan perubahan situasi masyarakat saat ini. Pada staf, gaya kepemimpinan ini kemungkinan akan membuat staf merasa takut, kecewa, tidak percaya, tidak didengar dan tidak dihargai keberadaannya. Sikap direktur yang tidak membina hubungan baik dengan staf ini akan menumbuhkan sikap acuh tak acuh staf terhadap pelaksanaan kegiatan rumah sakit sehingga akan sangat berpengaruh pada pencapaian hasil dari kegiatan tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan variabel-variabel yang diteliti dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar Tahun 2015 dinilai mayoritas bersifat *supporting* (43,7%) dan diikuti oleh gaya kepemimpinan *coaching* (24%), *delegating* (17,7%) dan paling sedikit bersifat *directing* (14,6%).

Fleksibilitas gaya kepemimpinan direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar Tahun 2015 dinilai dominan bersifat "sangat fleksibel" (63,5%) dan "fleksibel" (32,3%) serta walaupun masih ada sangat sedikit yang bersifat "kaku" (4,2%).

Kefleksibelan gaya kepemimpinan dilakukan selama proses kegiatan yang dilakukan tidak menimbulkan masalah. Tetapi pada hal yang menyangkut visi misi, peraturan, beresiko hukum dan pelanggaran, direktur cenderung bersikap kaku.

Efektifitas gaya kepemimpinan direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar Tahun 2015 dominan dinilai "sedang" (90,6%) dibanding yang menilai "tinggi" (9,4%) tetapi tidak ada yang menilai "rendah".

Fungsi kepemimpinan direktur Rumah Sakit Pelamonia Makassar Tahun 2015 lebih banyak dinilai "baik" (57,3%) dibanding yang menilai "kurang baik" (42,7%) dengan fungsi koordinasi, komunikasi dan motivasi lebih banyak yang menilai "baik" berturut-turut 58,3%, 57,3% dan 59,4% dibanding yang menilai "kurang baik" yaitu berturut-turut 41,7%, 42,7% dan 40,6%. Untuk fungsi supervisi, seimbang antara yang menilai "baik" dan "kurang baik" (50%). Sedangkan untuk fungsi pendelegasian wewenang lebih banyak yang menilai "kurang baik" (57,3%) dibanding yang menilai "baik" (42,7%).

Saran

Agar lebih bisa mengembangkan gaya kepemimpinan, fleksibilitas dan efektifitas gaya kepemimpinannya dalam situasi yang berbeda-beda dalam

melaksanakan manajemen rumah sakit sehingga fungsi kepemimpinan menjadi lebih baik.

Agar terus mengembangkan karakter *personality* terutama *leadership* dan *softskill*, membina hubungan interpersonal atau *relationship* dan meningkatkan kemampuan belajar terutama bidang manajerial rumah sakit dengan banyak mengikuti pelatihan perumahsakit dimana kesemuanya ini sangat berperan penting dalam meningkatkan fungsi kepemimpinan di rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, D. (2005). Modul Mata Kuliah *Strategic Leadership and System Thinking*. FKM UI. Jakarta.
- Blanchard, K. et al. (1985). *LBA II, Leader Behaviour Analysis II, Self Perception of Leadership Style. Blanchard Training and Development. USA*.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at A Higher Level*. Alih Bahasa Poniman. PT. Elex Media Computindo. Jakarta.
- Direktorat Keperawatan & Ketechnisian Medik, Direktorat Jenderal Pelayanan
- Medik, Departemen Kesehatan RI. (2005). Standar Tenaga keperawatan di Rumah Sakit. (Cetakan ke II). Jakarta.
- Goetsch, D. Darvis, S. (1997). *Manajemen Mutu Total*. Alih Bahasa Molan. Prehallindo. Jakarta.
- Hersey, P. Blanchard, K. (1998). *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources, fifth ed.* Prentice Hall International Edition USA.
- Ilyas, Y. (2006). *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 157/Menkes/SK/III/1999.
- Kep. Menkes dan Kesos Nomor 191/Menkes Kesos/SK/II/2001.
- Kreitner, R. Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Suandy. Salemba Empat. Jakarta.
- Kunders G, D. (2004). *Hospitals Facilities Planning and Management*. Tata McGraw-Hill Co Ltd. India.
- Moeljono. (2008). *More about Beyond Leadership*. PT. Elex Media Computindo. Jakarta.
- Muninjaya. (2004). *Manajemen Kesehatan*. EGC. Jakarta.
- Nasution, N. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi Revisi. Graha Indonesia. Bogor.
- Kesehatan Daerah. Peraturan Menkes RI Nomor 1045/Menkes/Per/XI/2006. Permenkes No. 159b tahun 1988. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2007.
- PP Nomor 41 Tahun 2007.