

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
KEPALA BAGIAN RUANG RAWAT INAP  
DALAM UPAYA PENINGKATAN  
PRESTASI KERJA PERAWAT  
PADA RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Dalam Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen



oleh :

**TRIANA MIRASARI**

NRP : 021192115

NIRM : 41043402920307

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN**

**B O G O R**

1996

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
KEPALA BAGIAN RUANG RAWAT INAP  
DALAM UPAYA PENINGKATAN  
PRESTASI KERJA PERAWAT  
PADA RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Dalam Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pakuan



*Fazariah*

(Dra. Fazariah M, AK, MM)

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen

*Sri Sudarjati*

(Dra. Sri Sudarjati)

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

*Tjep Baden*  
(Drs. Tjep Baden)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
KEPALA BAGIAN RUANG RAWAT INAP  
DALAM UPAYA PENINGKATAN  
PRESTASI KERJA PERAWAT  
PADA RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA**

Telah diuji dan disidangkan

dihadapan Penguji pada

Hari : Sabtu

Tanggal : 28 September 1996

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



(Dra. Sri Sudarjati)

Menyetujui,  
Dosen Penguji



(Drs. Rijadi)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayat yang telah diberikan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta".

Adapun penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Tjep Baden, selaku Dosen Pembimbing utama yang telah memberikan petunjuk dan pengarahannya.
2. Ibu Dra. Sri Sudarjati, selaku Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi.
3. Ibu Dra. Fazariah Mahruzar, AK, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Drs. Soekarno, selaku Co. Pembimbing yang telah memberikan konsultasi dan dorongan kepada penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Dr. H.M.Fathoni, DSJP, selaku Wakil Direktur Bidang Medis Rumah Sakit Islam Surakarta.
6. Bapak Drg. H. Edi Sumarwanto, MBA, selaku Wakil

Direktur Bidang Umum, Keuangan, dan Administrasi Rumah Sakit Islam Surakarta.

7. Ibu Dr. Endang Listyaningsih, selaku Kepala Bagian Keperawatan dan seluruh karyawan Rumah Sakit Islam Surakarta yang telah banyak membantu penulis dalam melaksanakan penelitian dan pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Terima kasih yang tidak terhingga, penulis sampaikan kepada Bapak yang turut membimbing penyusunan skripsi ini, serta do'a restu dan dorongan dari Mama, kakak serta saudara-saudara yang tercinta.
9. Ijoel dan teman-teman yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis.

Terlepas dari semua itu, penulis juga menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini mungkin masih ditemukan berbagai kekurangan, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan oleh penulis demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga dengan segala kekurangan yang ada, skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Bogor, September 1996

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Kegunaan Penelitian .....	5
1.5. Kerangka Pemikiran .....	6
1.6. Metodologi Penelitian .....	8
1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	10
1.8. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Personalia .....	14
2.2. Fungsi, Sifat, Type, dan Gaya Kepe- mimpinan .....	22
2.2.1. Fungsi Kepemimpinan .....	23
2.2.2. Sifat Kepemimpinan .....	26
2.2.3. Type Kepemimpinan .....	30
2.2.4. Gaya Kepemimpinan .....	37

2.3.	Penilaian Prestasi Kerja .....	39
2.3.1.	Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja .....	40
2.3.2.	Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu .....	42
2.3.3.	Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan .....	46
2.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat .	48
<b>BAB III</b>	<b>OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
3.1.	Objek Penelitian .....	51
3.1.1.	Sejarah Singkat Rumah Sakit .	51
3.1.2.	Struktur Organisasi dan Urai- an Kerja Rumah Sakit .....	54
3.1.3.	Kegiatan Rumah Sakit .....	62
3.2.	Metode Penelitian .....	70
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
4.1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta ...	74
4.1.1.	Metode Penilaian Prestasi Kerja Rumah Sakit Islam Sura-	

	karta .....	74
4.1.2.	Penilaian Prestasi Kerja Rumah Sakit Islam Surakarta .....	75
BAB V	RANGKUMAN KESELURUHAN .....	83
BAB VI	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	86
	6.1. Kesimpulan .....	86
	6.2. Rekomendasi .....	88
BAB VII	RINGKASAN .....	89

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Gambar Struktur Organisasi Rumah Sakit Islam Surakarta Tahun 1996	55

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Rekapitulasi Karyawan Rumah Sakit Islam Surakarta 1996	61
2.	Daftar Dokter Rumah Sakit Islam Sura- karta Tahun 1996	62
3.	Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Islam Surakarta berdasarkan atas jenis pen- didikan pada bulan Juli 1996	64
4.	Kapasitas, Tarif, dan Fasilitas Tempat Tidur Rumah Sakit Islam Surakarta bulan Juli 1996	65
5.	Data Daftar Penilaian Pelaksanaan Pe- kerjaan dan Ke-Islaman perawat Semes- ter II Bulan Juli - Desember Tahun 1995	68
6.	Data Daftar Penilaian Pelaksanaan Pe- kerjaan dan Ke-Islaman Perawat Semes- terr I Bulan Januari - Juni Tahun 1996	69
7.	Hasil Pengisian Angket Perawat Ruang Rawat Inap	70
8.	Hasil Penilaian Prestasi Kerja Perawat Semester II Bulan Juli - Desember Tahun 1995	76

9. Hasil Penilaian Prestasi Kerja Perawat Semester I Bulan Januari - Juni Tahun 1996 78
10. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta 80
11. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta ( dalam persentase ) 82

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada saat ini rumah sakit sudah dapat dianggap sebagai suatu organisasi yang semakin kompleks. Kemajemukan rumah sakit ini disebabkan adanya perubahan dan pengembangan dari ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran yang selalu diikuti dengan penyediaan tenaga-tenaga yang terbagi menjadi tenaga spesialisasi pekerjaan tertentu, sistem dan prosedur pelayanan semakin rumit dan canggih dengan peralatan-peralatan yang juga semakin canggih. Disisi lainnya ada kemajemukan sistem sosio budaya disekitar rumah sakit mengakibatkan rumah sakit dituntut untuk memperhatikan segi-segi mutu dan pencegahan berbagai mal praktek yang mungkin terjadi.

Tugas rumah sakit umum adalah melaksanakan pelayanan kesehatan dan pengobatan penderita serta pemulihan keadaan cacat badan dan jiwa. Pada dasarnya rumah sakit sebagai pemberi jasa pelayanan dituntut memberi pelayanan yang terbaik atau memuaskan bagi masyarakat. Secara nyata opini masyarakat sering dilontarkan melalui media massa tentang kualitas pelayanan maupun keluhan-keluhan

tentang pelayanan keperawatan yang diberikan oleh suatu rumah sakit kepada masyarakat.

Hal itu merupakan bukti bahwa masyarakat menuntut pelayanan terbaik dari rumah sakit, khususnya dari perawat. Pasien dan keluarganya menyadari bahwa perawatlah yang memberikan pelayanan secara utuh selama 24 jam.

Memang harus diakui bahwa pelayanan rumah sakit dalam beberapa hal masih dibawah harapan, terlepas dari pendapat yang bersifat subyektif maupun obyektif terhadap mutu pelayanan. Pihak rumah sakit sebenarnya mempunyai strategi sendiri untuk meningkatkan mutu pelayanan tersebut.

Pelayanan kesehatan adalah salah satu produk jasa, dimana konsumen terlibat langsung dalam produksi jasa tersebut. Jasa selalu diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan, ini mengakibatkan konsumen akan terlibat secara aktif dalam proses tersebut. Manfaat yang diharapkan konsumen dengan membeli jasa, baru dapat dinikmati setelah proses produksi dan konsumsi yang harus diselenggarakan bersamaan itu selesai.

Setiap pasien memerlukan pelayanan yang berbeda dengan pasien lainnya. Hampir seluruh konsumen / pasien memakai produk ini bukan atas kemauan , mereka datang karena keadaan terpaksa

disertai perasaan khawatir atas kesehatan bahkan kelangsungan hidupnya.

Mutu pelayanan rumah sakit tidak terlepas dari mutu keperawatan, dimana masih banyak permasalahan yang dijumpai. Disadari mutu asuhan keperawatan masih belum baik.

Kepala bagian ruang rawat inap sebagai manajer tingkat bawah bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan perawat yang bertugas dalam unit tertentu yang dibawahinya.

Atas dasar latar belakang itu, maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan yang ada ke dalam suatu bentuk tulisan (skripsi) dengan memberikan judul :

**"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta".**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dalam kegiatan suatu rumah sakit yang menyediakan pelayanan jasa terhadap konsumen / pasien, kepala bagian ruang rawat inap tidak boleh dianggap sepele keberadaannya, karena justru kepala bagian ruang rawat inap sebagai manajer paling bawah mempunyai peranan penting dalam pengelolaan

asuhan keperawatan kepada pasien dan pengelolaan langsung terhadap tenaga perawat.

Cara berkomunikasi terhadap tim kesehatan lain dari kepala bagian ruang rawat inap mempunyai peranan yang penting untuk lancarnya tugas kepemimpinan seorang kepala bagian ruang rawat inap. Dalam melaksanakan tugasnya kepala bagian ruang rawat inap akan menggunakan gaya kepemimpinan, dan tentu di berbagai ruang rawat inap akan beragam gaya kepemimpinan yang digunakan. Keberadaan kepemimpinan keperawatan sangat diperlukan untuk melancarkan peran dan fungsi rumah sakit.

Atas dasar uraian dan pemikiran tersebut, dan untuk menjaga agar tidak terjadi kesimpangsiuran dalam pembahasan, maka penulis membatasi permasalahan dengan mengidentifikannya sebagai berikut :

*Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat pada Rumah Sakit Islam Surakarta.*

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk mendapatkan data-data yang dibu-

tuhkan dalam penulisan skripsi ini, serta untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis mengenai bidang ekonomi khususnya dalam hal sumber daya manusia dan untuk mengetahui serta mempelajari penerapan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh penulis di bangku kuliah selama masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat bagi sebuah rumah sakit yang dalam hal ini adalah Rumah Sakit Islam Surakarta , seperti apa yang tercantum dalam identifikasi masalah.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan ditetapkannya maksud dan tujuan di atas mengenai penelitian ini maka diharapkan akan dapat memberikan beberapa manfaat bagi penulis sendiri, bagi rumah sakit, dan bagi pihak-pihak lain.

- Bagi penulis sendiri penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana dalam menerapkan atau mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dalam masa perkuliahan un-

tuk memecahkan permasalahan yang ada sampai pada keadaan yang diinginkan.

- Bagi rumah sakit, hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat menjadi salah satu masukan dalam membuat perencanaan pengelolaan sumber daya manusia khususnya di bidang keperawatan.
  
- Bagi pihak-pihak yang lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu informasi untuk mengembangkan cara pandang dan pengetahuannya sesuai dengan keperluan masing-masing pihak.

#### 1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap rumah sakit dalam menjalankan kegiatan usahanya akan menghasilkan suatu pelayanan jasa berupa pelayanan kesehatan dan pengobatan penderita. Dalam lingkungan dunia usaha yang sekarang berubah dengan cepat dibutuhkan suatu cara agar produk jasa tersebut dapat diterima oleh konsumen untuk dapat memuaskan kebutuhannya.

Semua manajer mengembangkan suatu gaya dalam memimpin atau memotivasi para bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu

pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Kepemimpinan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh rumah sakit untuk mencapai sasaran tersebut, karena dengan kepemimpinan pelaksanaan kerja perawat rumah sakit dapat dipertahankan sesuai dengan rencana rumah sakit.

Seperti yang kita ketahui bahwa kepala bagian ruang rawat inap memegang peranan penting didalam menentukan rangkaian kerja yang harus dilakukan oleh perawat pelaksana. Sebagai manajer pelaksana, dengan gaya kepemimpinannya harus mampu melakukan bauran gaya kepemimpinan kepala perawat dari berbagai ruang rawat inap yang berbeda satu sama lain.

Kepemimpinan ini apabila dilakukan oleh kepala bagian dengan baik dan benar, dapat dipastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan perawat pelaksana tersebut dapat dipertahankan, bahkan ditingkatkan sesuai dengan yang telah direncanakan. Tetapi apabila kepala bagian kurang memperhatikan penerapan kepemimpinan akan terjadi keadaan yang sebaliknya dengan keadaan di atas. Dalam hal ini pelaksanaan pekerjaan perawat dapat dilihat dari prestasi kerja perawat tersebut. Karena itu-

lah kepala bagian ruang rawat inap harus dapat dengan tepat memutuskan gaya kepemimpinan apa yang dijalankan dalam kegiatan pelayanannya.

Kepemimpinan manajer harus dapat mewujudkan tujuannya dengan sebaik-baiknya. Gaya kepemimpinan dari Rumah Sakit Islam Surakarta tentu akan berbeda dengan gaya kepemimpinan dari rumah sakit-rumah sakit lain khususnya di bidang rawat inap, meskipun rumah sakit-rumah sakit tersebut bergerak dalam bidang usaha yang sama yaitu jasa pelayanan penderita. Tetapi dari perbedaan-perbedaan tersebut tentunya ada kesamaan dalam hal tujuan, yaitu memberikan kepuasan kepada konsumen dan untuk tetap menjaga kelangsungan hidup rumah sakit dan meningkatkan pertumbuhannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu rumah sakit dengan pelaksanaan kepemimpinan yang baik, kerja sama antar bagian yang baik, serta adanya tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatannya, akan dapat meningkatkan prestasi kerja perawatnya.

#### **1.6. Metodologi Penelitian**

Dalam melakukan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk penulisan skripsi ini, metodologi yang digunakan penulis adalah :

## **I. Metode Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan dua cara, yaitu :

### **1. Library Research**

Yaitu suatu metode penulisan yang dilakukan untuk mendapatkan teori-teori yang dibutuhkan dengan cara membaca literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang ada pada skripsi ini. Metode ini dilakukan oleh penulis pada perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

### **2. Field Research**

Yaitu suatu metode penulisan yang dilakukan pada Rumah Sakit Islam Surakarta secara langsung guna memperoleh data yang diperlukan sehubungan dengan skripsi ini.

Field Research ini digunakan oleh penulis dengan cara : wawancara dengan pihak-pihak dari Rumah Sakit Islam Surakarta dan dengan melakukan observasi langsung ke lokasi Rumah Sakit Islam Surakarta.

## **II. Metode Pengolahan Data**

Data yang sudah diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu berupa komputer dan kalkulator serta alat tulis lain, dan disajikan dalam bentuk tabel.

### **III. Metode Analisa Data**

Dalam menganalisa data yang diperoleh, penulis menggunakan analisa nilai atau skor, yang terdiri dari analisa kepemimpinan, pelayanan medis, dan prestasi kerja, serta menggunakan uji tanda non parametrik.

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat seperti tercantum dalam identifikasi masalah.

#### **1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **- Lokasi Penelitian**

Adapun Rumah Sakit Islam Surakarta terletak di Jalan Jenderal Ahmad Yani, Pabelan - Solo Kabupaten Surakarta Jawa Tengah.

##### **- Waktu Penelitian**

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengadakan penelitian secara langsung pada objeknya yaitu Rumah Sakit Islam Surakarta yang akan dilaksanakan pada tanggal 21 Agustus s/d 2 September 1996.

### **1.8. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada skripsi ini dibagi menjadi tujuh bab sebagaimana tercantum dalam daftar isi. Hal ini dilakukan dengan tujuan memberikan kemudahan dalam membahas permasalahan yang ada untuk diselesaikan sampai pada keadaan yang diinginkan. Adapun sistematika penulisan tersebut sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan tentang Latar Belakang Penelitian, Identifikasi Masalah, Maksud dan Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Kerangka Pemikiran, Metodologi Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, serta Sistematika Penulisan.

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

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori yang mendukung dan akan dijadikan dasar dalam pembahasan yaitu Pengertian Manajemen, Pengertian Manajemen Personalia, Pengertian Kepemimpinan, Fungsi Kepemimpinan , Sifat Kepemimpinan, Type Kepemimpinan , Gaya Kepemimpinan , Pengertian Penilaian Prestasi Kerja , Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja, Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu, Metode

Penilaian Berorientasi Masa Depan, dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat.

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini menggambarkan tentang objek penelitian dan metode penelitian. Objek Penelitian akan menyangkut hal mengenai Sejarah Singkat Rumah Sakit, Struktur Organisasi dan Uraian Kerja, serta Kegiatan yang dilakukan Rumah Sakit, sedangkan Metode Penelitian akan menyangkut hal tentang Metode Pengumpulan Data dan Tehnik Analisa Data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam hal ini penulis akan menyajikan pembahasan dan hasil mengenai permasalahan yang terjadi, yaitu :

Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat pada Rumah Sakit Islam Surakarta.

### **BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN**

Dalam bab ini akan diberikan mengenai rangkuman tentang cara-cara membahas

permasalahan sampai mencapai hasil yang diinginkan seperti tertera dalam bab IV.

#### **BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Bab ini berisi mengenai kesimpulan-kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penulisan skripsi, serta rekomendasi yang dapat diberikan pada Rumah Sakit Islam Surakarta mengenai kekurangan dan kendala yang dihadapi rumah sakit dengan suatu rekomendasi yang memberikan alternatif pemecahan masalah.

#### **BAB VII RINGKASAN**

Dalam bab ini menyajikan ringkasan dari keseluruhan isi skripsi dari mulai pendahuluan sampai dengan kesimpulan dan rekomendasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Personalia

Dengan semakin berkembangnya masyarakat, dapat dilihat permasalahan yang terdapat didalamnya pun semakin kompleks. Organisasi masyarakat baik itu dalam skala besar atau kecil selalu berusaha untuk keluar dari masalah tersebut.

Dalam prakteknya, pemecahan masalah tersebut menuntut dipergunakannya kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar atau dengan kata lain penggunaan manajemen. Manajemen sebagai suatu ilmu bukan hanya digunakan organisasi-organisasi yang berorientasi bisnis (perusahaan). Manajemen juga diperlukan dalam semua tipe kegiatan yang sifatnya terorganisasi.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan tujuan yang semula telah digariskan akan sulit dicapai. Suatu bentuk organisasi (usaha) dapat saja beroperasi dan masing-masing pihak yang ada didalamnya berusaha sebaik mungkin dalam batasan apa yang mereka harus jalankan.

Namun kealpaan dalam mencapai efisiensi dan efektifitas akan membuat organisasi tersebut tergolong dalam organisasi yang kurang baik dalam melakukan manajemen. Meski dalam prakteknya manajemen dijalankan secara berbeda, namun pada dasarnya tujuan dari manajemen itu sendiri adalah sama yaitu mencapai tujuan, menjaga keseimbangan dan mencapai efisiensi dan efektifitas.

Manajemen sangat erat hubungannya dengan masalah-masalah pencapaian tujuan, pemanfaatan sumber daya yang ada, perencanaan, pengorganisaian, pelaksanaan, pengawasan dan pengkoordinasian.

Mengenai pengertian Manajemen, beberapa ahli memberikan definisi sebagai berikut :

James A.F. Stoner dalam bukunya "MANAGEMENT", berpendapat bahwa :

**Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals".**

(1,hal 4)

Menurut H.Koontz dan O'Donnel dalam bukunya "Principles of Management", menyebutkan :

**"Management is defined here as the accomplishment of desired objectives by establishing an environment favorable to perfor-**

mance by people operating in organized groups".

(10,hal 1)

George R. Terry, dalam bukunya "Principles of Management" , memberikan definisi sebagai berikut :

"Management is a distinct process consisting of activities of planning, organizing, actuating, and controlling , performed to determine and accomplish stated objectives with the use of human beings and other resources".

(17,hal 4)

Berdasarkan definisi-definisi para ahli diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menggerakkan dan mengarahkan segala sumber daya dan dana dalam usaha mencapai tujuan melalui kerja sama dengan orang lain secara efisien dan efektif.

Didalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang penting, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia.

Berikut ini disajikan definisi mengenai manajemen personalia menurut Moh. Masud dalam bukunya "Management Personalia", yaitu :

"Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan kompensasi, pemeliharaan dan pemu-

tusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat".

(2,hal 5)

Menurut Drs. ec. Alex S. Nitisemito dalam bukunya "Mamajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)" :

"Manajemen Personalialia didefinisikan sebagai suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, dan controlling, sehingga efektivitas dan efisiensi personalialia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan".

(16,hal 10)

Sedangkan menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo dan Dr. Suad Husnan, MBA. dalam bukunya "Manajemen Personalialia", bahwa :

"Manajemen personalialia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat".

(14,hal 5)

Adalah menjadi tugas manajemen personalialia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif kedalam berbagai organisasi yang diperlukan masyarakat.

Seorang manajer adalah seseorang yang menjalankan wewenangnya dan kepemimpinannya terhadap personalialia lain. Seorang manajer personalialia harus menjalankan berbagai fungsi dasar

dari manajemen dan harus memasukkan juga fungsi-fungsi operasional di bidangnya.

Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

a. Perencanaan

Setiap manajer pastilah menyadari arti pentingnya perencanaan. Karenanya mereka perlu mencurahkan sebagian besar waktunya untuk fungsi perencanaan ini. Untuk manajer personalia, perencanaan berarti menentukan lebih dulu program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tentu saja penetapan tujuan ini akan memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia, sesuai dengan pengetahuannya di bidang sumber-sumber daya manusia (human resources).

b. Pengorganisasian

Setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan. Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh para karyawan maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-

faktor pisik . Karenanya rumitnya hubungan yang terjadi di antara jabatan-jabatan yang ada, maka banyak pimpinan perusahaan yang mengharapkan agar manajer personalia bisa memberikan saran untuk organisasi secara keseluruhan.

c. Pengarahan

Kalau kita sudah mempunyai rencana dan sudah mempunyai organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut, maka sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Fungsi pengarahan (directing) berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerjasama secara efektif.

d. Pengawasan

Yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana personalia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental.

Fungsi-fungsi operasional terdiri dari :

a. Pengadaan

Fungsi operasional manajemen personalia, yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut baik mutu maupun jumlah tenaga kerja. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir-formulir lamaran, test psikologis dan wawancara.

b. Pengembangan

Sesudah karyawan diperoleh, sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan lewat latihan (training), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi, dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c. Kompensasi

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terha-

dap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun berbagai penelitian karyawan pada akhir-akhir ini menunjukkan kecenderungan arti pentingnya "monetary income", tapi walaupun demikian pemberian kompensasi (upah) tetap merupakan salah satu fungsi terpenting.

d. Integrasi

Meskipun kita sudah memperoleh karyawan, mengembangkan mereka dan memberikan kompensasi yang wajar, kita tetap menghadapi problem yang sangat sulit, yakni integrasi. Integrasi ini menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. Pemeliharaan

Fungsi operasional yang terakhir adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini tentu saja, mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi lainnya secara terus-menerus. Tetapi pada fungsi ini perhatian akan dititikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan (kese-

hatan dan keamanan) dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan).

(14,hal 6)

## 2.2. Fungsi, Sifat, Type, dan Gaya Kepemimpinan

Didalam suatu organisasi pemimpin merupakan jabatan yang sangat penting dalam setiap badan atau jawatan. Pemimpin inilah merupakan faktor utama, justru faktor pendorong menggerakkan para bawahan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Jadi maju mundurnya suatu organisasi dominan dipengaruhi oleh pimpinan.

Untuk lebih jauh memahami konsep kepemimpinan maka akan dikemukakan terlebih dahulu mengenai pengertian kepemimpinan, berikut ini disajikan beberapa pengertian menurut beberapa ahli.

Menurut Koontz, O'Donnell dan Weihrich dalam bukunya "MANAGEMENT" mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut :

"Leadership as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals".  
(9,hal 506)

Menurut Terry dan Franklin dalam bukunya "Principles of Management" menyatakan bahwa:

"Leadership as the relationship in which one person (the leader) influences others to work together willingly on related tasks to attain goals desired by the leader and / or group".

(17,hal 327)

Sedangkan menurut James A.F. Stoner dalam bukunya "MANAGEMENT", kepemimpinan didefinisikan sebagai berikut :

"Managerial Leadership as the process of directing and influencing the task-related activities of group members".

(1,hal 445)

Dengan demikian kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan suatu organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana pimpinan memberikan pengarahan, bimbingan dan mengkoordinasi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan ialah suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tersebut juga berdasarkan penerimaan oleh kelompok dan pemilikan keahlian khusus pada satu situasi khusus.

#### 2.2.1. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan mempunyai peranan

yang penting dalam organisasi. Hal tersebut akan timbul setelah seorang pemimpin menerapkan dirinya didalam suatu pekerjaan. Karena kepemimpinan terutama melakukan hal-hal yang relatif sederhana dan jujur dengan cara yang baik.

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin . Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya . Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas ("task-related") atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok ("group-maintenance") atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

(5,hal 299)

Adapun kemampuan memimpin ialah kemampuan mengendalikan satu kelompok manusia bertujuan bersama dengan alat-alat serasi. Usaha pengen-

dalian diri ini terdiri dari beberapa faktor pokok.

Menurut Drs. A.W. Widjaja dalam bukunya "Pola Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pancasila" Tugas pokok ini dapat dinamakan tri fungsi atau tri tugas kepemimpinan.

Tri fungsi Kepemimpinan tersebut dengan ringkas terdiri dari :

- a. tugas menanggapi situasi (masalah)
- b. tugas menilai situasi (masalah)
- c. tugas menentukan sikap, tindakan terhadap situasi (termasuk tugas mengambil keputusan).

Dalam menghadapi situasi (keadaan) pemimpin harus cepat tanggap dan peka terhadap situasi tersebut. Ia bertindak cepat dan tepat berdasarkan penelitian yang diadakan dan segera dapat melakukan tindakan tegas dan tuntas. Ketelitian dan kejelian sangat diperlukan. Sekali keputusan diambil tidak tepat akan berpengaruh jauh atas tindakan atau keputusan lebih lanjut. Dan kalau tindakan ini dilakukan secara terus menerus akan bersifat fatal dan akan menjatuhkan wibawa dan atau kewibawaannya. Ia harus peka terhadap keadaan, situasi dan lingkungan. Ia harus tepat mengambil tin-

dakan dan koreksi atas tindakan yang menyimpang.

Bila pemimpin telah mengambil tindakan (correction, action), maka ia harus mengadakan penilaian (evaluation). Untuk itu diperlukan data dan informasi (information) yang benar dan akurat. Berdasarkan ini apa yang telah diputuskan dapat dipertanggungjawabkan, obyektif, jelas dan tidak memihak. Segala sesuatu permasalahan dapat dipecahkan dan dengan demikian akan dapat diambil tindakan kreatif, rehabilitatif dan persuasif dan edukatif atas dasar prinsip-prinsip dan norma-norma kepemimpinan.

(20,hal 89)

#### 2.2.2. Sifat Kepemimpinan

Seirama dengan perlu dan amat pentingnya "human relation" dalam kepemimpinan suatu organisasi, maka beberapa ahli berusaha mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang diperlukan sekali dalam hubungan ini. Antara lain apa yang disebut oleh George R. Terry dengan istilah "qualifications for leadership" sebagai berikut : Untuk memperoleh kemampuan kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang

baik dan tepat . Sifat-sifat yang penting tersebut adalah sebagai berikut :

a. Penuh Energi (Energic)

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rokhani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya, mengingat kedudukan dan fungsinya.

b. Memiliki Stabilitas Emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan diri dari purbasangka, kecurigaan atau ber-apriori jelek terhadap bawahan-bawahannya dan tidak boleh cepat naik pitam. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

c. Memiliki Pengetahuan Tentang Hubungan Antara Manusia (Human Relation)

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang hal ikhwal manusia dan hubungan antara manusia tersebut. Ia harus mengetahui banyak tentang sifat-sifat orang,

bagaimana mereka mengadakan reaksi terhadap sesuatu tindakan atau situasi yang bermacam-macam, apa dan bagaimana kemampuan-kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan tugas yang dibebankan.

d. Motivasi Pribadi

Keinginan untuk dapat memimpin harus datang dari dorongan bathin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat menstimulir saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal semacam itu tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja, kegembiraan (antusiasme) dalam bekerja, dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya. "Nothing great is ever achieved without anthusiasm" atau "Tidak ada sesuatu yang besar dapat dicapai tanpa adanya kegembiraan yang berkesadaran dalam bekerja".

e. Kemahiran Mengadakan Komunikasi

Seorang pemimpin harus mampu dan cakap dalam mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk dapat mendorong maju bawahan, memberikan ataupun menerima

informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

f. Kecakapan Mengajar

Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang ataupun menyadarkan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk-petunjuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang terjadi, mengajukan saran-saran, menerima saran-saran.

g. Kecakapan Sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang manusia atau masyarakat, kemampuan-kemampuannya. Pemimpin harus mempunyai kemampuan bekerja sama dengan orang-orang yang berbagai ragam sifat-sifatnya, sehingga mereka dengan benar-benar penuh kemauan dan kesetiaan bekerja dibawah kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus pandai mengadakan pendekatan terhadap orang-orang dan menghargai pendapat-pendapat atau pandangan orang lain.

h. Kemampuan Teknis

Meskipun dikatakan bahwa makin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena

lebih mengutamakan managerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini masih diperlukan juga karena, dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah mengadakan koreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas dari bawahannya.

(12,hal 162)

### 2.2.3. Type Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan type kepemimpinan - nya. Sehingga muncul beberapa type kepemimpinan, diantaranya Dra. Kartini Kartono dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan" menyebutkan :

#### 1. Type kharismatis

Type pemimpin kharismatis ini memiliki daya tarik dan wibawa yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Sampai sekarangpun orang tidak menge tahu sebab-sebabnya, mengapa seseorang

itu memiliki kharisme begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya dari Kekuatan Yang Maha-Kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

## 2. Type paternalistis

Yaitu type kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut :

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (overly protective).
- c. Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
- e. Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahannya untuk mengembangkan fantasi dan daya kreativitasnya.
- f. Selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.

Type kepemimpinan yang maternalistis juga mirip dengan type yang paternalistis, hanya dengan perbedaan : adanya sikap over-protective atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, dan disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.

### 3. Type militeristis

Hendaknya diperhatikan, bahwa type kepemimpinan militeristis itu berbeda sekali dengan seorang pemimpin organisasi militer (seorang tokoh militer). Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain :

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- c. Menyenangi formalitas dan upacara-upacara ritual yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kadaver).
- e. Tidak menghendaki saran-saran dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- f. Komunikasi hanya berlangsung searah saja.

#### 4. Type otokratis

Otokrat berasal dari perkataan *autos* = sendiri, dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti : penguasa absolut. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang harus selalu dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai "pemain tunggal" pada "a one-man show". Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya; dan tidak pernah diberikan informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilaksanakan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pemimpin sendiri. Selanjutnya, pemimpin selalu jauh dari para anggota dan kelompoknya; jadi ada sikap menyisihkan diri. Pemimpin otokratis itu senantiasa ingin berkuasa mutlak dan tunggal, dan selalu merajai keadaan. Dia itu misalnya sebuah sistem pemanas kuno, yang memberikan energinya, tanpa melihat dan mempertimbangkan iklim emosional anak buah dan lingkungannya.

Sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif kuno dan ketat kaku. Dengan keras dia mempertahankan prinsip-prinsip "business is business", "waktu adalah uang", "yang kita kejar adalah uang", dan "untuk bisa makan orang harus bekerja keras". Dia mau bersikap "baik" terhadap bawahannya, asal bawahannya patuh secara mutlak dan menyadari tempatnya sendiri-sendiri. Yang paling disukai ialah type pegawai dan buruh "hamba nan setia".

#### 5. Type *laisser faire*

Pada type kepemimpinan *laisser faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, sebab dia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri. Pemimpin juga tidak berpartisipasi dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya sebagai Direktur atau Pemimpin -- Ketua Dewan, Komandan, Kepala -- biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat adanya sistem nepotisme. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buah-

nya, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali untuk menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga organisasi atau perusahaan yang "dipimpinnya" menjadi kacau-balau, kocak-kacir, dan pada hakekatnya mirip satu firma tanpa kepala.

#### 6. Type populitas

Kepemimpinan populitas sebagai : kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat. Kepemimpinan populitas ini berpegang teguh pada nilai masyarakat yang tradisional, lebih banyak dan kurang mempercayai bantuan serta dukungan kekuatan-kekuatan luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) Nasionalisme.

#### 7. Type administratif

Kepemimpinan type administratif ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari pribadi-pribadi yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dan dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk

memerintah, khususnya untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya dan usaha-usaha pembangunan pada umumnya.

#### 8. Type demokratis

Kepemimpinan demokratis memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahannya, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, dan mampu memanfaatkan setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung dengan mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut ; organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya, sehingga mereka merasa senang-puas, pasti dan

aman menyangsang setiap tugas dan kewajibannya. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama diantara warga kelompok. Dengan begitu pemimpin demokratis bisa berfungsi sebagai *katalisator* untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama, demi mencapai tujuan daripada organisasi dengan cara paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki ketrampilan teknis, khususnya dalam satu bidang, hingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan organisasi.

(7,hal 51)

#### 2.2.4. Gaya Kepemimpinan

Semua manajer mengembangkan suatu gaya dalam memimpin atau memotivasi para bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Pelaksanaan tanggung jawab secara khusus dapat mengambil berbagai bentuk. Karena

itu, telah dikembangkan berbagai kerangka atau skema yang menggambarkan jenis-jenis gaya kepemimpinan di mana seorang manajer dapat memilih kerangka atau skema yang paling sesuai dengan kebutuhan - kebutuhan perorangan, bawahan, dan organisasi.

Salah satu kerangka kesatuan sederhana yang bermula dari otokrasi sepenuhnya pada satu ujung dan demokrasi sepenuhnya pada ujung yang lain. Rangkaian kesatuan ini akan dibagi-bagi sebagai berikut :

1. otokrasi yang bersifat memaksa  
di sini pimpinan *memberi perintah* dan bila perlu mengancam.
2. otokrasi yang penuh kebaikan  
di mana pimpinan *memberi perintah dan menjelaskan, memberi dorongan yang positif jika dilakukan perilaku yang diinginkan.*
3. otokrasi yang manipulatif  
di mana pimpinan "*mengemudikan*" para bawahan ke dalam pemikiran bahwa mereka itu sangat berpartisipasi pada saat pemimpin "*menarik tali di belakang layar*" - hasilnya, seorang otokrat yang canggih.
4. kepemimpinan konsultatif  
di mana para karyawan merasa dan percaya

bahwa masukan-masukan ( inputs ) mereka benar-benar diinginkan dan dapat mempunyai dampak atas keputusan yang bersangkutan.

5. pendekatan laissez-faire

di mana pimpinan ingin bergabung dengan kelompok tersebut sebagai sesama peserta dan melakukan apa yang ingin dilakukan oleh kelompok itu.

(3,hal 122)

### 2.3. Penilaian Prestasi Kerja

Ukuran terakhir keberhasilan departemen personalia adalah prestasi atau pelaksanaan kerja (performance) karyawan. Baik departemen personalia maupun para karyawan memerlukan umpan balik atas upaya-upaya mereka. Dalam praktek, para manajer departemen-departemen lainnya sering tidak memahami pentingnya penilaian prestasi kerja karyawan ini.

Penilaian prestasi kerja ( performance appraisal ) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

(6,hal 135)

### 2.3.1. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

#### 1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

#### 2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

#### 3. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

#### 4. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja Yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan

menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

#### 10. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

(6,hal 135)

#### 2.3.2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan prestasi kerja yang telah terjadi dan, sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain :

##### 1. Rating Scale

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja Karyawan dengan faktor-faktor

(kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Kelemahannya adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.

## 2. Checklist

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Metode checklist bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila data penilaian berisi item-item yang memadai. Kebaikan checklist adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandardisasi. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias penilai (terutama halo effect), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3. Metode Peristiwa Kritis ( critical incident method )

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahannya adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

4. Metode Peninjauan Lapangan ( field review method )

Dengan metode ini wakil departemen personalia turun ke "lapangan" dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada

tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

#### 5. Tes Dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

#### 6. Metode-metode Evaluasi Kelompok

Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok diantaranya adalah :

##### 1. Metode Ranking

Berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menen-

tukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kebaikannya menyangkut administrasi dan penjelasannya.

## 2. Grading atau Forced Distributions

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau "menyortir" para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

## 3. Point Allocation Method

Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi lebih jelek. Kebaikan metode ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

(6,hal 142)

### 2.3.3. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di

masa datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan saran-saran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang biasa digunakan ialah :

1. Penilaian Diri (Self-Appraisals)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri cenderung dilaksanakan.

2. Penilaian Psikologis (Psychological Appraisals)

Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan, dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di masa yang akan datang. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada ketrampilan para psikolog.

3. Pendekatan Management By Objectives (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap

karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau saran-saran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara bersama pula.

4. Teknik Pusat Penilaian (Assessment Centers)  
Adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

(6,hal 150)

#### **2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat**

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya gaya kepemimpinan adalah sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan ini sangat berpengaruh bagi organisasi, dalam hal ini rumah sakit guna mencapai tujuan-tujuannya, yang salah satunya adalah peningkatan prestasi kerja perawat. Dengan adanya kepemimpinan maka rumah sakit akan mengetahui apakah pelayanan jasa perawat akan dapat memenuhi kepu-

san dan kebutuhan pasien yang diasumsikan bahwa prestasi kerja perawat meningkat. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan maka akan semakin tinggi tingkat prestasi kerja perawat. Hal itulah yang menjadi inti dari pengaruh gaya kepemimpinan bagi prestasi kerja perawat.

Untuk lebih mengetahui dengan jelas apakah gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh bagi peningkatan prestasi kerja perawat maka digunakan metode statistik, yaitu : metode uji tanda non parametrik.

Mengenai pengertian Statistik, menurut Anto Dajan dalam bukunya "Pengantar Metode Statistik", mengatakan bahwa :

"Statistik dapat diartikan sebagai data kuantitatif baik yang masih belum tersusun maupun yang telah tersusun dalam bentuk tabel. Dalam hal demikian, statistik diartikan sebagai kumpulan data yang berwujud angka-angka".

(4,hal 2)

Menurut Andi Hakim Nasoetion dalam bukunya "Metode Statistika", uji non-parametrik yang disebut uji tanda dapat digunakan untuk menguji hipotesis :  $H_0 : m = 0$

$$H_1 : m \neq 0$$

dimana,  $m$  melambangkan median dari beda tersebut

Bila  $H_0$  benar, haruslah peluang untuk memperoleh suatu beda yang bertanda

positif sama dengan peluang untuk memperoleh yang bertanda negatif, yaitu masing-masing sebesar 0.5.

(13,hal 157)

Adapun persamaan uji tanda adalah sebagai berikut :

$$x^2 = \frac{(|n_1 - n_2| - 1)^2}{n_1 + n_2}$$

dimana :

$n_1$  = banyaknya beda yang bertanda positif

$n_2$  = banyaknya beda yang bertanda negatif

dengan kriteria :

$x^2 \leq x^2_{\alpha(1)}$ , terima  $H_0$

$x^2 > x^2_{\alpha(1)}$ , tolak  $H_0$

### BAB III

#### OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Seperti yang telah dijelaskan dimuka, bab ini menggambarkan tentang objek penelitian dan metode penelitian. Objek penelitian akan menyangkut hal sejarah singkat, struktur organisasi rumah sakit, dan uraian kerja serta kegiatan yang dilakukan rumah sakit. Sedangkan metode penelitian akan menyangkut hal tentang metode pengumpulan data dan teknik analisa data.

#### 3.1. Objek Penelitian

##### 3.1.1. Sejarah Singkat Rumah Sakit

Awal 1970 masyarakat Islam kota Solo ingin mempunyai Rumah Sakit sendiri yang ditangani oleh umat Islam.

Pada tanggal 27 November 1970 terbentuk Yayasan Rumah Sakit Islam Surakarta (YARSIS) dengan Bapak Dr.H.M. Djufrie As.SKM sebagai penyusun pengurus yang kini menjabat sebagai Ketua YARSIS, dengan langkah awal membeli sebidang tanah seluas 1 Ha di desa Pabelan Kabupaten Sukoharjo, 7 Km dari kota Surakarta.

Tahun 1980 diadakan kerja sama antara YARSIS dengan Perkumpulan Persaudaraan Jema'ah Haji Surakarta untuk membangun jembatan yang menghubungkan antara jalan raya Solo-Kartosuro dengan bangunan bangsal Rumah Sakit Islam Surakarta.

Tanggal 30 Juni 1983 Rumah Sakit Islam Surakarta diresmikan oleh Gubernur Jawa Tengah Bapak H. Moh. Isma'il berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan No. 0470/YanMed/RSKS/1988 yang kemudian diganti dengan yang baru yaitu NO. YM.02.04.3.5.4510 dan berdasarkan Akte Notaris No. 32, Tanggal 18 Maret 1983. Diangkat sebagai Direktur pertama adalah Ibu Dr. Isbandiyah Nahar Jenie.

Rumah Sakit Islam Surakarta tepatnya terletak di Jalan Jendral Ahmad Yani, Pabelan, PO BOX 157 Telepon (0271) 37897 Surakarta 57101.

Pada awalnya kegiatan Rumah Sakit Islam Surakarta ini berjalan apa adanya dan hanya mempunyai tenaga kerja sebanyak 20 orang. Dengan sisa hasil usaha (SHU) pertama sebesar Rp 22.000.000,00 dapat

melakukan kegiatannya yang meliputi pelayanan medis untuk membantu penyembuhan masyarakat Surakarta tanpa adanya peralatan yang canggih.

Penerimaan karyawan rumah sakit pada saat itu yang utama adalah beragama Islam, lalu diberikan kursus untuk membaca Kitab Suci Al-Qur'an. Setelah diangkat Direktur baru pada Bulan April 1993 yaitu Bapak Dr. H. Sugiati As.SKM, penerimaan karyawan tidak hanya taat beragama Islam tetapi juga harus dapat membaca Kitab Suci Al-Qur'an.

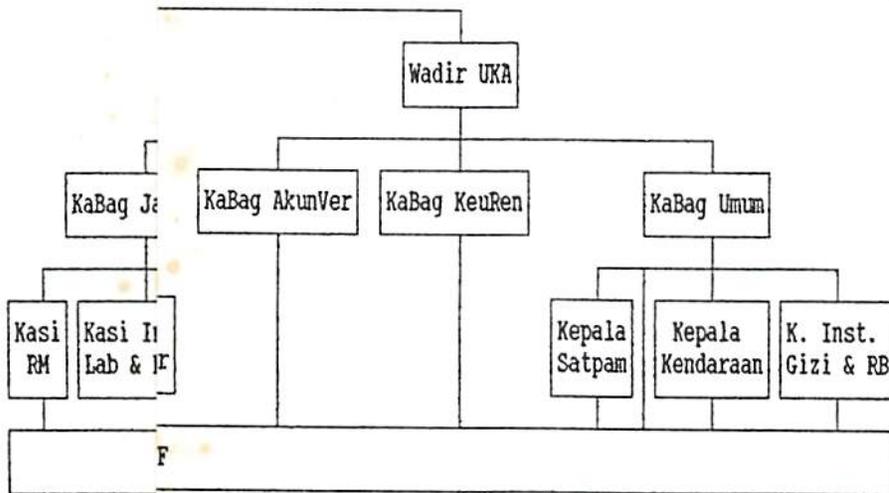
Pengembangan Rumah Sakit Islam Surakarta tetap berjalan lancar sehingga dapat melayani masyarakat segala lapisan untuk mendapatkan kesembuhan dengan murah, cepat, dan tepat. Bahkan perkembangannya sangat pesat sehingga mendapatkan penghargaan Fatakah, pada tahun 1994 sebagai Pemenang I Penampilan Terbaik Dalam Penyelenggaraan Kesehatan Sepropinsi Jawa Tengah.

### 3.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Kerja

Struktur organisasi merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh rumah sakit untuk dapat terselenggaranya pekerjaan dengan baik. Struktur organisasi tersebut akan memberikan gambaran mengenai susunan dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada didalam rumah sakit. Selain itu struktur organisasi juga berguna dalam pengkoordinasian antar bagian serta pengawasan dalam rangka pencapaian tujuan akhir yang ingin dicapai rumah sakit.

Struktur organisasi Rumah Sakit Islam Surakarta ini dapat digambarkan sebagai berikut :

urakarta Tahun 1996



Sumber : RS.

Keterangan :

BP YARSIS R. : Kepala Ruang  
 Wadir Medis si Bin.Dis Beragama : Kepala Seksi Bina Disiplin Beragama  
 Wadir UKA si ADM.Kantor : Kepala Seksi Administrasi Kantor  
 KaBag JangMed Inst. Gizi & RB : Kepala Instalasi Gizi dan Rawat Busana  
 KaBag PRT/PRJ  
 SDI & ADM

## Uraian Tugas Pokok Komponen - Komponen Struktur Organisasi

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya mengenai susunan organisasi, Fungsi dan Tugas Pokok pembagian tugas (Job Description) yang mencakup fungsi aktivitas Bagian Rawat Inap Rumah Sakit Islam Surakarta, adalah sebagai berikut :

1. *Ketua BP YARSIS* mempunyai tugas :
  1. Mengurusi perihal pembangunan fisik rumah sakit.
  2. Memberikan masukan dan usulan, serta menerima laporan Triwulan.
  3. Tidak melakukan pelaksanaan operasional. Apabila terdapat keadaan pegawai yang tidak memuaskan, memberikan kritikan tidak langsung kepada pegawai yang bersangkutan, tetapi melalui direktur.
  
2. *Direktur*  
adalah Pejabat Struktural tertinggi di rumah sakit, berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Yayasan Rumah Sakit Islam Surakarta.

Bertugas untuk memimpin, menyusun, membina, mengkoordinasi, dan mengawasi pelaksanaan tugas rumah sakit.

Untuk pelaksanaan tugas tersebut Direktur mempunyai fungsi menyelenggarakan pengelolaan :

1. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan
2. Menyelenggarakan pelayanan medik
3. Menyelenggarakan pelayanan penunjang medik
4. Menyelenggarakan pelayanan perawatan
5. Menyelenggarakan pelayanan rujukan
6. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

3. *Wakil Direktur Bidang Pelayanan Medik* merupakan pejabat struktural yang bersifat koordinatif, yang dalam kegiatannya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur.

Bertugas mengkoordinir, melaksanakan, pengembangan, pengawasan, dan pengendalian pelayanan medik dan perawatan, serta pelayanan penunjang medik.

#### 4. Kepala Bagian Keperawatan

merupakan pejabat struktural yang bersifat administratif dan koordinatif yang membantu pimpinan dalam menyelenggarakan keperawatan, berada dibawah dan tanggung jawab kepada Direktur dan dikoordinir oleh Wakil Direktur Pelayanan Medik.

Bertugas membantu direktur dalam mengatur dan mengendalikan kegiatan, tenaga, dan kebutuhan keperawatan di bidang pelayanan medik.

#### 5. Kepala Ruang (Kepala Perawat)

merupakan pejabat struktural di bidang perawatan berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Perawatan.

Bertugas membantu kepala bidang perawatan dalam mengatur dan mengendalikan tenaga dan kebutuhan keperawatan di unit-unit pelayanan kesehatan, dan unit lain yang memerlukan tenaga perawatan.

#### 6. Kepala Seksi Instalasi Kamar Operasi

adalah pejabat struktural yang menye-

lenggarakan pelayanan operasi, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keperawatan.

Mempunyai tugas dalam mengkoordinir kegiatan, dan kebutuhan pelayanan operasi.

7. *Kepala Ruang UGD / Poliklinik*

merupakan pejabat struktural yang bersifat koordinatif yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keperawatan.

Mempunyai tugas membantu dan mengkoordinir kegiatan, dan kebutuhan pelayanan kesehatan di Poliklinik Umum/UGD dan Poliklinik Spesialis (Unit Rawat Jalan).

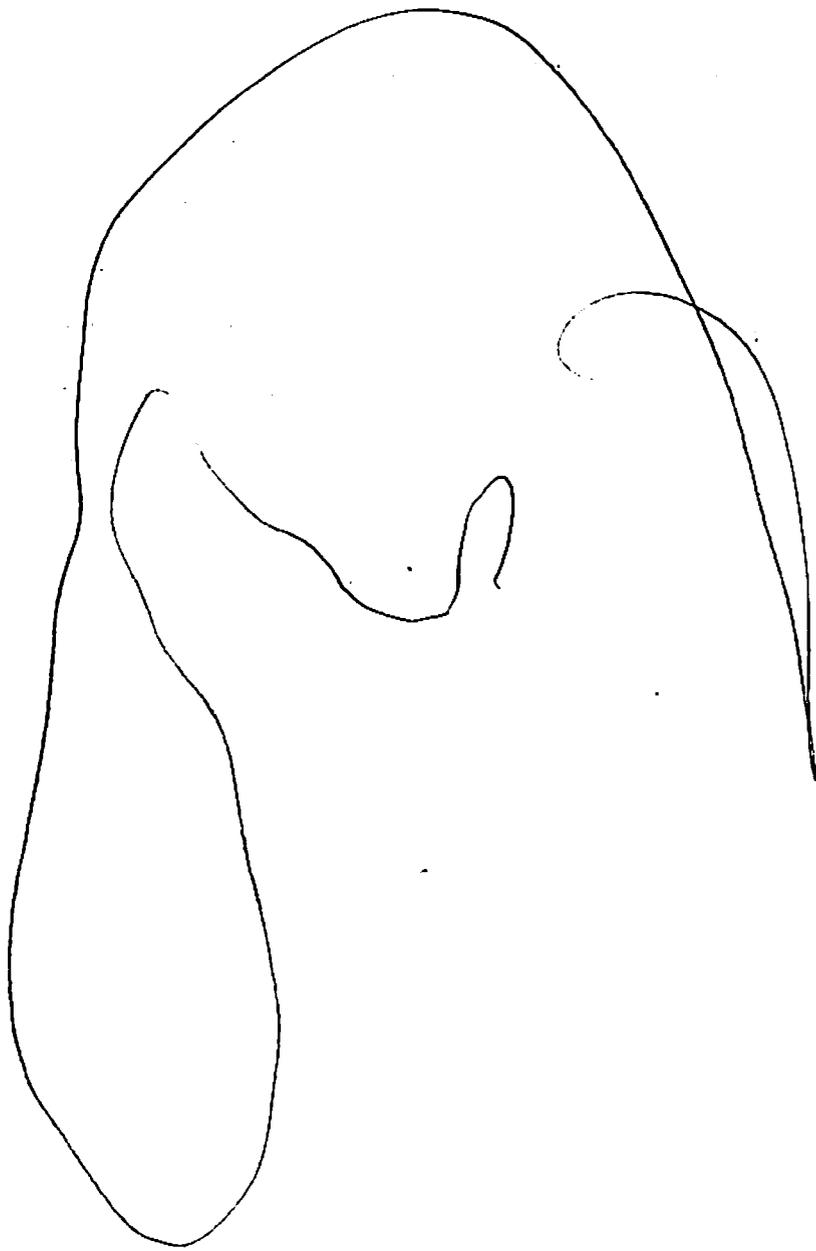
8. *Kepala Ruang ICU/ICCU*

merupakan pejabat struktural yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keperawatan.

Mempunyai tugas dalam mengkoordinir kegiatan dan kebutuhan perawatan intensif.

Saat ini Rumah Sakit Islam Surakarta memiliki karyawan sebanyak 220 orang dengan tenaga perawat bagian rawat inap sebanyak 110 orang. Dimana Kepala Bagian Keperawatan (KaBag. PRT/PRJ) membawahi bagian Rawat Inap, Kamar Operasi, Poliklinik, Unit Gawat Darurat (UGD), dan Ruang ICU/ICCU.

Jadi Kepala Bagian Keperawatan pada Rumah Sakit Islam Surakarta ini selain sebagai Kepala Bagian Ruang Rawat Inap bertanggung jawab juga terhadap pelayanan kamar operasi, pelayanan UGD dan Poliklinik, serta pelaksanaan perawatan ruang ICU/ICCU.



**Tabel 3.1. Rekapitulasi Karyawan RSIS Bulan Juli 1996**

No.	Unit Kerja	Status Karyawan								Jumlah
		Tetap		Capeg		OTJ		Tdk Tetap		
		L	P	L	P	L	P	L	P	
1	Medis Perawatan : Perawat/Bidan Peabantu Perawat	27	8/5 38	10	3	8	3	7	1	67/5 38
2	Medis Non Perawatan : Radiologi			1	1			1		3
	Laboratorium	2	3		2	1		1		9
3	Penunjang Medis : Instalasi Farmasi	1	6	1	2		1		1	12
	Rekan Medik	2	2					1		5
4	Non Medis : Keuangan	2			1	1	4		1	9
	Akuntan	1	2							3
	Kasir /AP		5							5
	Sekretariat	1	2		1					4
	BinPers	2	1						2	5
	Informasi	1	2		1				1	5
	Tehnik	2								2
	Kendaraan	3						1		4
	Satpan	4		2				2		8
	Bagian Umum	2	1					1		4
	Instalasi Gizi		10					1	7	18
	RB/ Cucian	1	2					5		8
	Kebersihan	5						1		6
Jumlah		56	87	14	11	10	8	21	13	220

Sumber : RS. Islam Surakarta Bulan Juli 1996

Tenaga keperawatan Rumah Sakit Islam Surakarta sebanyak 110 orang yang terdiri dari :

- Akademi Perawat (AkPer) 20 orang
- Sekolah Pendidikan Keperawatan (SPK) 47 orang
- Perawat Pelaksana Kesehatan (PKPK) 27 orang
- SMA Plus 9 orang

- Bidan 5 orang
- SMP Plus 2 orang

**Tabel 3.2. Daftar Dokter RSIS Tahun 1996**

Spesialis	Status Dokter		Jumlah
	F.Time	P.Time	
Umum	4	9	13
Penyakit Dalam		4	4
Jantung		1	1
Paru		1	1
Anak		2	2
Bedah Umum		3	3
Bedah Orthopaedi		1	1
Bedah Urologi		1	1
Bedah Syaraf		1	1
Bedah Plastik		1	1
Bedah Digestif		1	1
Mata		2	2
THT		1	1
Syaraf		1	1
Jiwa		2	2
Kulit dan Kelamin		2	2
Obstetri & Gynaekologi		3	3
Anestesi		8	8
Gigi dan Mulut	1	3	4
Radiologi		2	2
<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>49</b>	<b>54</b>

Sumber : RS. Islam Surakarta Tahun 1996

### 3.1.3. Kegiatan Rumah Sakit

Setelah 13 tahun berdiri, Rumah Sakit Islam Surakarta mengalami perkembangan sangat pesat. Saat ini sedang dilakukan perluasan bangunan, walaupun demikian tidak menghambat kegiatan

sehari-hari rumah sakit tersebut.

Maksud dan tujuan didirikan Rumah Sakit Islam Surakarta adalah :

- untuk membantu derajat kesehatan umat;
- mengemban misi ekonomi lapangan kerja;
- mengemban misi sosial; dan
- menyampaikan dakwah Islam.

Keempat hal tersebut dilaksanakan dengan cara pelayanan insani, pemanfaatan peralatan dan sumber daya manusia yang profesional.

Selain itu kegiatan Rumah Sakit Islam Surakarta tidak hanya melakukan pelayanan medik bagi masyarakat, tetapi juga memberikan santunan kepada fakir miskin, santunan untuk keluarga pegawai, dan setiap HUT RSIS memberikan santunan operasi bibir sumbing dan katarak tanpa dipungut biaya/gratis pada setiap pasien yang memerlukannya. Pelayanan medis Rumah Sakit Islam Surakarta terdiri dari 5 jenis pelayanan, yaitu :

1. Pelayanan Rawat Jalan
2. Pelayanan Rawat Inap
3. Pelayanan Operasi

4. Pelayanan Penunjang Medik, dan
5. Pelayanan Umum

Efisiensi dalam bidang kepegawaian akan tercapai apabila setiap pegawai mempunyai dedikasi yang tinggi dimana pegawai tersebut ditempatkan sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing.

Sebagaimana hasil penelitian kondisi kepegawaian Rumah Sakit Islam Surakarta berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3. Sumber daya manusia Rumah Sakit Islam Surakarta berdasarkan atas jenis pendidikan pada Bulan Juli 1996**

No.	Pendidikan	F	%
1	Pasca Sarjana	3	1,13
2	Sarjana	11	4,14
3	Sarjana Muda	26	9,77
4	SLTA	181	68,05
5	SLTP	14	5,26
6	SD	31	11,65
Jumlah		266	100,00

Sumber : RS. Islam Surakarta Bulan Juli 1996

Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Islam Surakarta mempunyai kapasitas tempat tidur sebanyak 110 buah yang dikelompokkan menjadi beberapa bangsal/kelas dengan tarif dan fasilitas yang berbeda-beda, yaitu :

**Tabel 3.4. Kapasitas, Tarif, dan Fasilitas Tempat Tidur Rumah Sakit Islam Surakarta Bulan Juli 1996**

Ruang	Kapasitas Tempat Tidur	Tarif	Fasilitas
ICU/ICCU	5	Rp 35.000,00	Ruangan steril; AC; monitor jantung, O <sub>2</sub> , dan bel masing-masing tempat tidur, kamar mandi umum khusus ICU
Bangsai AL-HAJI VIP/Utama	4	Rp 100.000,00	1 kamar : 1 tempat tidur pasien, 1 tempat tidur penunggu, AC, TV, lemari es, telpon, bel, kamar mandi sendiri dalam kamar dengan heater
Kelas I A	6	Rp 55.000,00	1 kamar : 1 tempat tidur, AC, TV, lemari es, bel, kamar mandi dalam,
Kelas I B	7	Rp 35.000,00	1 kamar : 1 tempat tidur, bel, kamar mandi dalam
Bangsai AL-FAJR Kelas II	20	Rp 20.000,00	1 kamar : 4 tempat tidur disekat, bel, kamar mandi umum
Bangsai AL-KHITSAR Kelas II	16	Rp 20.000,00	1 kamar : 4 tempat tidur disekat, bel, kamar mandi umum
Kelas III	4	Rp 7.500,00	ruang anak : tidak disekat
Bangsai AH-NISA Kelas I	2	disesuaikan permintaan pasien (A/B)	
Kelas II	5	Rp 20.000,00	1 kamar : 5 tempat tidur disekat, bel, kamar mandi umum
Kelas III	6	Rp 7.500,00	kamar untuk melahirkan
Bangsai AL-QURAN Kelas III putri	16	Rp 7.500,00	dalam 1 ruangan disekat sendiri-sendiri
Bangsai AS-SYAMS Kelas III putra	12	Rp 7.500,00	dalam 1 ruangan tanpa sekat
Kamar Bayi	7	disesuaikan dengan Bangsai AH-NISA	

Sumber : RS. Islam Surakarta Bulan Juli 1996

Jumlah perawat yang bertugas di ruang rawat inap ini adalah 110 orang.

Penilaian prestasi kerja seluruh karyawan pada Rumah Sakit Islam Surakarta berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Karyawan (DP3) dan Penilaian Ke-Islam-an.

Dimana kategori penilaian DP3 adalah sebagai berikut :

Keterangan :                      Nilai :

---

Baik Sekali	80 - 100
Baik	60 - 79
Kurang	50 - 59
Kurang Sekali	< 50

Hal ini dilakukan 2 kali setahun dimana terdapat 2 semester yaitu semester I dari Bulan Januari - Juni dan semester II dari Bulan Juli - Desember. Penilaian prestasi kerja tersebut langsung dilakukan oleh atasan masing-masing bagian.

Pada bagian Keperawatan khususnya perawat rawat inap, penilaian prestasi kerja perawat dilakukan oleh masing-masing kepala perawat atau kepala ruang dimana hasilnya dilaporkan kepada Kepala

Bagian PRT/PRJ. Dan Kepala Bagian Keperawatan langsung menilai prestasi kerja masing-masing kepala perawat.

Suatu kebijaksanaan dalam sebuah perusahaan adalah sangat penting dalam rangka usaha yang dilakukannya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya, terlebih-lebih dalam dunia usaha sekarang ini. Seperti halnya dengan sebuah rumah sakit juga mempunyai suatu kebijaksanaan untuk melakukan hal tersebut. Kebijaksanaan yang diambil oleh Rumah Sakit Islam Surakarta yang merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya adalah dengan memberikan kenaikan gaji khusus pada karyawan yang mempunyai prestasi tinggi atau meningkat.

Karyawan Rumah Sakit Islam Surakarta sering berganti-ganti tenaga begitu pula dengan kepala bagiannya sehingga terdapat beberapa gaya kepemimpinan.

Dari keseluruhan 110 tenaga perawat, diambil sampel secara acak / random dengan undian sebanyak 10 % yaitu 11 orang.

Adapun data hasil penilaian prestasi kerja perawat yang dilakukan oleh Rumah Sakit Islam Surakarta adalah sebagai berikut :

Pada kepemimpinan Kepala Bagian Keperawatan Bapak Heri Setiawan, penilaian prestasi kerja perawat diprioritaskan pada DP3 ditambah penilaian ke-Islaman. Saat itu peralatan dan perlengkapan medis belum lengkap.

Tabel 3.5. Data Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Ke-Islaman perawat Semester II Bulan Juli - Desember Tahun 1995

No.	Nama	Status	Nilai		
			DP3	Ke-Islaman	
				Tulis	Lisan
1	Sumaryo	P. Tetap	78.5	72.0	77.0
2	Yeni Sri Susanti	P. Tetap	73.4	84.5	80.0
3	Riyadi Haryanto	P. Tetap	77.5	75.0	75.0
4	Nur Hayadi	P. Tetap	76.3	84.0	77.0
5	Sriyono, AMK	P. Tetap	76.0	86.0	75.0
6	Endang Listyorini	P. Tetap	62.8	72.0	73.0
7	Sri Wahyuni	P. Tetap	78.8	85.5	73.0
8	Diyah Yuliana	P. Tetap	79.3	66.5	70.0
9	Guntur Hariyanto	P. Tetap	79.0	73.5	73.0
10	Nuryanto	P. Tetap	76.5	78.0	72.0
11	Sukarno	CaPeg	75.8	73.0	68.0

Sumber : RS. Islam Surakarta Bulan Juli - Desember 1995

Pada kepemimpinan Dr. Endang Listyaningsih, penilaian prestasi kerja perawat dilihat dari DP3 dan Ke-Islaman, dimana

peralatan dan perlengkapan medis lebih lengkap.

**Tabel 3.6. Data Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Ke-Islaman perawat Semester I Bulan Januari - Juni Tahun 1996**

No.	Nama	Status	Nilai		
			DP3	Ke-Islaman	
				Tulis	Lisan
1	Sumaryo	P. Tetap	85.2	94.0	91.3
2	Yeni Sri Susanti	P. Tetap	82.4	89.0	85.0
3	Riyadi Haryanto	P. Tetap	80.6	92.0	83.7
4	Nur Hayadi	P. Tetap	79.5	94.0	82.5
5	Sriyono, AMK	P. Tetap	83.6	91.0	80.0
6	Endang Listyorini	P. Tetap	84.3	87.0	76.7
7	Sri Wahyuni A	P. Tetap	78.3	90.0	80.0
8	Diyah Yuliana	P. Tetap	79.6	89.0	78.7
9	Guntur Hariyanto	P. Tetap	78.8	87.0	80.0
10	Nuryanto	P. Tetap	77.8	84.0	83.7
11	Sukarno	P. Tetap	81.0	84.0	80.0

Sumber : RS. Islam Surakarta Bulan Januari - Juni 1996

Daftar hasil angket pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat dengan sampel perawat sebanyak 11 orang :

**Tabel 3.7. Hasil Pengisian Angket Perawat Ruang Rawat Inap**

No.	Keterangan	Frekwensi		Σ F
		Prestasi Kerja	Pelayanan Medis	
1	Sangat Setuju	89	49	138
2	Setuju	38	26	64
3	Tidak Setuju	33	5	38
4	Sangat Tidak Setuju	27	6	33
Jumlah		187	86	273

Sumber : RS. Islam Surakarta

### 3.2. Metode Penelitian

Dalam melakukan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan pada saat melakukan penelitian, metode yang digunakan penulis adalah :

#### I. Metode Pengumpulan Data

##### 1. Wawancara

adalah metode pengumpulan data kualitatif secara lisan yang ditujukan langsung kepada objek penelitian.

##### 2. Angket

adalah metode pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif secara tertulis yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan tertulis yang telah disiapkan disertai dengan jawaban-jawabannya yang harus dipilih oleh objek penelitian.

### 3. Pencatatan data

adalah metode pengumpulan data secara langsung dari data-data yang sudah tersedia pada objek penelitian.

### 4. Observasi langsung

adalah pemantauan langsung oleh penulis terhadap situasi lingkungan objek penelitian.

## II. Metode Analisa Data

Dalam menganalisa data yang diperoleh, penulis menggunakan analisa nilai atau skor, yang terdiri dari analisa kepemimpinan, pelayanan medis, dan prestasi kerja, serta menggunakan uji tanda non parametrik.

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat seperti tercantum dalam identifikasi masalah.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan inti pembahasan dari penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta.

Dalam pembahasan ini diuraikan hasil penelitian yang telah dilaksanakan berdasarkan metode penelitian dengan cara menggunakan pengumpulan data melalui wawancara, isian angket dilanjutkan pengolahan data.

Uraian bab ini hanya membahas bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dalam upaya peningkatan prestasi kerja.

Rumah Sakit Islam Surakarta merupakan rumah sakit yang berstatus swasta. Karena rumah sakit ini didirikan berlandaskan agama Islam, maka kegiatan sehari-harinya tidak jauh dari agama Islam.

Begitu pula dengan penilaian prestasi kerja perawat pada rumah sakit tersebut. Sebelum diterapkannya sistem DP3, penilaian prestasi kerja hanya berdasarkan pada ilmu ke-Islaman baik secara lisan atau tulisan yang dinilai langsung oleh Kepala Seksi Bina Disiplin Beragama. Diantaranya adalah aktivitas dalam berorganisasi dan tingkat kepandaian dalam membaca Kitab Suci Al-Qur'an. Setelah berlakunya

sistem DP3, penilaian prestasi kerja dilakukan langsung oleh atasan masing-masing bagian.

Untuk penilaian prestasi kerja perawat khususnya rawat inap dilakukan oleh Kepala Ruang masing-masing ruangan. Kemudian oleh Kepala Ruang, hasil penilaian tersebut dilaporkan kepada Kepala Bagian Keperawatan (KaBag PRT/PRJ). Setelah itu hasil penilaian DP3 dan penilaian Ilmu Ke-Islaman diserahkan pada Kepala Seksi Personalia untuk didata prestasi kerjanya secara keseluruhan. Bagi karyawan yang berprestasi diberikan kenaikan gaji sesuai dengan prestasi kerjanya.

Karyawan pada Rumah Sakit Islam Surakarta sering silih berganti. Hal tersebut dikarenakan ada yang pindah pekerjaan, ditugaskan di luar wilayah, atau menjadi pegawai negeri.

Begitu pula halnya dengan jabatan sebagai Kepala Bagian Keperawatan. Rata-rata belum mencapai satu tahun masa jabatan sudah berganti orang. Berbeda orang berbeda pula cara menjalankan kepemimpinannya. Walaupun demikian perbedaan tersebut tidak tampak terlalu jelas karena pada dasarnya telah ditetapkan oleh Direktur suatu ketentuan yang harus dilakukan sehingga tidak menyimpang dari tujuan semula.

#### **4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat rumah Sakit Islam Surakarta**

##### **4.1.1. Metode Penilaian Prestasi Kerja Rumah Sakit Islam Surakarta**

Penilaian prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Islam Surakarta termasuk pada Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Masa Lalu dengan teknik Rating Scale, Tes Dan Observasi Prestasi Kerja, serta Metode Evaluasi Kelompok dengan cara Metode Ranking.

Menggunakan Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu karena untuk mengetahui prestasi karyawan meningkat atau menurun dilihat dari hasil prestasi kerja karyawan pada periode sebelumnya.

Penilaian DP3 dilakukan dengan cara Rating Scale yaitu atasan langsung memberikan point atau nilai kepada karyawan yang bersangkutan atas penilaian tersebut.

Untuk penilaian Pengetahuan Ilmu ke-Islaman dilakukan dengan cara Tes Dan Observasi Prestasi Kerja yaitu dengan tes lisan atau tulisan.

Setelah itu hasil kedua penilaian tersebut diolah oleh Kepala Seksi Personalia dengan Metode Ranking untuk mendapatkan ranking tertinggi sampai terendah dan untuk penentuan kenaikan gaji.

#### **4.1.2. Penilaian Prestasi Kerja Rumah Sakit Islam Surakarta**

Pada semester II periode Bulan Juli - Desember 1995 Kepala Bagian Keperawatan dijabat oleh Bapak Heri Setiawan dimana gaya kepemimpinannya tidak jauh berbeda dengan Kepala Bagian Keperawatan yang sekarang.

Jabatan sebagai Kepala Bagian Keperawatan memang sesuai dengan Bapak Heri Setiawan karena beliau berkecimpung dalam bidang keperawatan. Tetapi pada periode tersebut peralatan dan perlengkapan medis belum selengkap sekarang. Hal tersebut merupakan salah satu kekurangan Rumah sakit Islam Surakarta. Sehingga dengan peralatan dan perlengkapan medis yang kurang memadai, beliau harus dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Pada periode ini, penilaian Ilmu Ke-Islaman masih dilakukan tetapi penilaian DP3 lebih diutamakan.

**Tabel 4.1. Hasil penilaian prestasi kerja perawat Semester II Bulan Juli - Desember Tahun 1995**

No.	Nama	Nilai			Jumlah Nilai	Nilai Rata - Rata
		DP3	Ke-Islaman			
			Tulis	Lisan		
1	Sumaryo	78.5	72.0	77.0	227.5	75.8
2	Yeni Sri Susanti	73.4	84.5	80.0	237.9	79.3
3	Riyadi Haryanto	77.5	75.0	75.0	227.5	75.8
4	Nur Hayadi	76.3	84.0	77.0	237.3	79.1
5	Sriyono, AMK	76.0	86.0	75.0	237.0	79.0
6	Endang Listyorini	62.8	72.0	73.0	207.8	69.3
7	Sri Wahyuni	78.8	85.5	73.0	237.3	79.1
8	Diyah Yuliana	79.3	66.5	70.0	215.8	71.9
9	Guntur Hariyanto	79.0	73.5	73.0	225.5	75.2
10	Nuryanto	76.5	78.0	72.0	226.5	75.5
11	Sukarno	75.8	73.0	68.0	216.8	72.3

Sumber : RS. Isian Surakarta Bulan Juli - Desember 1995

Pada semester I periode Bulan Januari - Juni 1996 Kepala Bagian Keperawatan dijabat oleh DR. Endang Listyaningsih. Dimana berdasarkan kesimpulan dari kuesioner yang diajukan, Beliau memakai gaya kepemimpinan Otokrasi Penuh Kebaikan dengan type kepemimpinannya adalah Type Demokratis.

Beliau melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan berdasarkan watak dan sifat pemimpin dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh rumah sakit.

Dalam kepemimpinannya, DR. Endang Listyaningsih sering melakukan komunikasi dengan bawahan, membimbing dan mendorong penyelesaian pekerjaan, mau menerima dan mempertimbangkan saran-saran, memberikan

motivasi kepada bawahan, melakukan pengawasan sambil melaksanakan tugas, membuat rencana sekaligus memberitahu langkah pelaksanaan, serta mau bekerja sama.

Dalam melaksanakan tugasnya beliau lebih sering memperhatikan kondisi pasiennya. Memperketat pemeriksaan dan mewajibkan mencatat keadaan pasien 3 kali sehari.

Pada periode tersebut penilaian prestasi kerja perawat dilihat dari DP3 selain Ke-Islaman. Beliau selain menjabat sebagai Kepala Bagian Keperawatan juga sebagai salah satu Dokter Rumah Sakit Islam Surakarta. Dan memang untuk selanjutnya, jabatan sebagai Kepala Bagian Keperawatan pada Rumah Sakit Islam Surakarta dipegang oleh seorang Dokter. Peralatan dan perlengkapan medis lebih lengkap, sehingga mempermudah pelaksanaan pelayanan medis.

**Tabel 4.2. Hasil penilaian prestasi kerja perawat  
Semester I Bulan Januari - Juni Tahun 1996**

No.	Nama	Nilai			Jumlah Nilai	Nilai Rata - Rata
		DP3	Ke-Islaman			
			Tulis	Lisan		
1	Sumaryo	85.2	94.0	91.3	270.5	90.2
2	Yeni Sri Susanti	82.4	89.0	85.0	256.4	85.5
3	Riyadi Haryanto	80.6	92.0	83.7	256.3	85.4
4	Nur Hayadi	79.5	94.0	82.5	256.0	85.3
5	Sriyono, AMK	83.6	91.0	80.0	254.6	84.9
6	Endang Listyorini	84.3	87.0	78.7	250.8	83.3
7	Sri Wahyuni A	78.3	90.0	80.0	248.3	82.8
8	Diyah Yuliana	79.6	89.0	78.7	247.3	82.4
9	Guntur Hariyanto	78.8	87.0	80.0	245.8	81.9
10	Nuryanto	77.8	84.0	83.7	245.5	81.8
11	Sukarno	81.0	84.0	80.0	245.0	81.7

Sumber : RS. Islam Surakarta Bulan Januari - Juni 1996

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja perawat dari semester II tahun 1995 sampai semester I tahun 1996 di atas, terlihat bahwa masing-masing perawat mengalami kenaikan prestasi kerja dan ini berarti mereka menerima kenaikan gaji. Kepemimpinan Kepala Bagian Keperawatan mengalami kenaikan pula.

Apabila terdapat perawat yang mengalami penurunan prestasi kerja maka yang dilakukan Kepala Bagian Keperawatan adalah memanggil perawat tersebut untuk mendiskusikan bersama mencari pemecahan yang baik. Kepala Bagian Keperawatan biasanya memberikan masukan tentang keagamaan, mengembalikan kepercayaan diri perawat, dan memberikan dorongan serta motivasi untuk

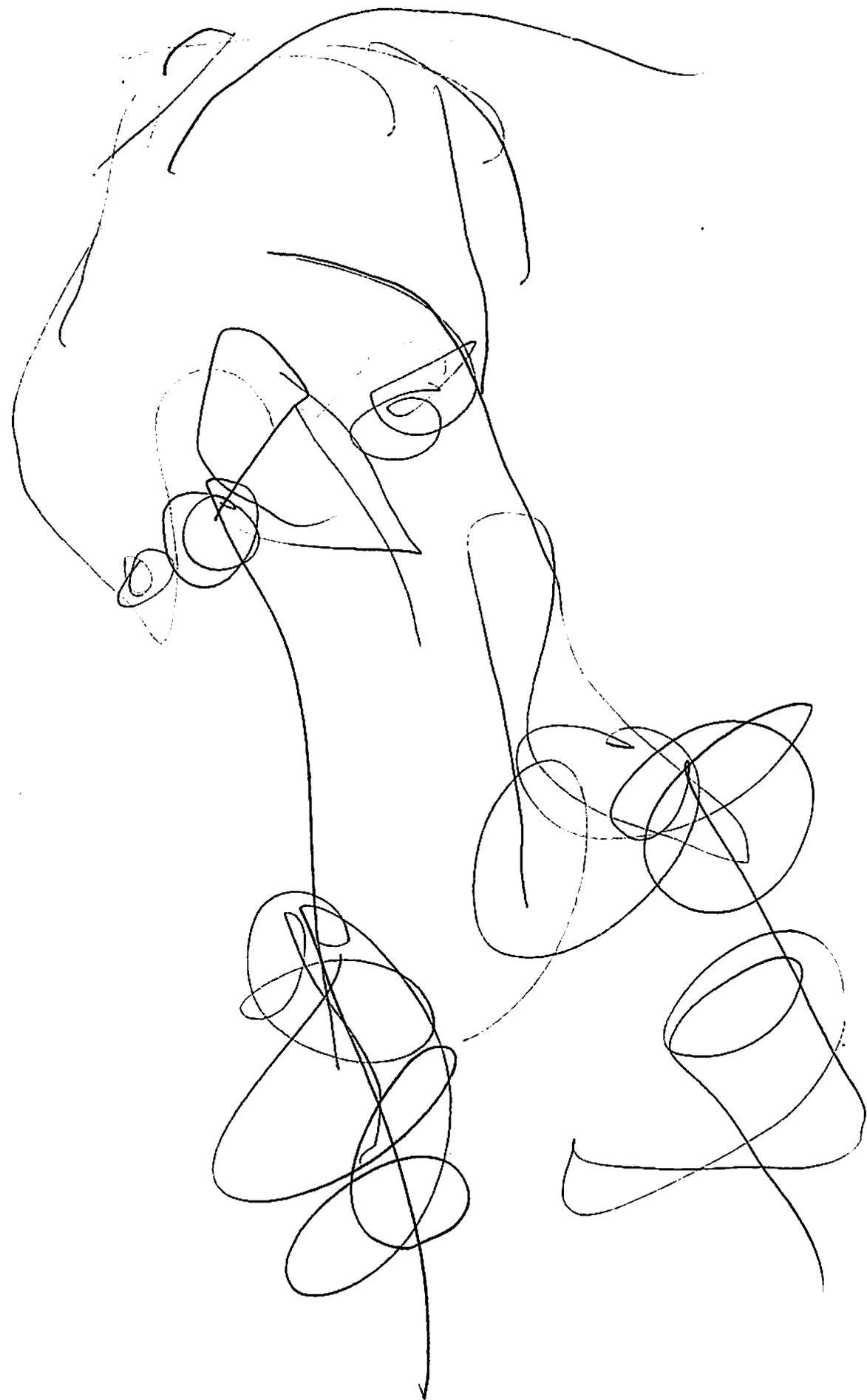
kembali bekerja dengan baik.

Penurunan prestasi kerja tersebut biasanya dikarenakan perawat mempunyai masalah keluarga, masalah pekerjaan, masalah gaji, dan masalah dengan teman sejawat.

Sedangkan upaya pihak rumah sakit dalam meningkatkan prestasi kerja perawat adalah melakukan penye-  
garan sebulan sekali, dalam arti mengulas tugas dan pekerjaan para perawat dan memberikan masukan tamba-  
han berupa usulan yang sifatnya membangun untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Kemudian pada akhir bulan dilakukan responsi dan evaluasi.

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepe-  
mimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat pada Rumah Sakit Islam Surakarta, maka penulis menggunakan metode statistik yaitu uji tanda non parametrik.

Variabel  $x_1$  adalah nilai rata-rata penilaian prestasi kerja pada masa kepemimpinan Bapak Heri Setiawan, sedangkan variabel  $x_2$  adalah nilai rata-rata penilaian prestasi kerja pada masa kepemimpinan Dr. Endang Listyaningsih.



**Tabel 4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta**

No.	Nama	Nilai Rata-rata		Tanda dari ( $X_2 - X_1$ )
		Heri S ( $X_1$ )	Dr. Endang L ( $X_2$ )	
1	Sumaryo	75.8	90.2	+
2	Yeni Sri Susanti	79.3	85.5	+
3	Riyadi Haryanto	75.8	85.4	+
4	Mur Hayadi	79.1	85.3	+
5	Sriyono, AMK	79.0	84.9	+
6	Endang Listyorini	69.3	83.3	+
7	Sri Wahyuni	79.1	82.8	+
8	Diyah Yuliana	71.9	82.4	+
9	Guntur Hariyanto	75.2	81.9	+
10	Nuryanto	75.5	81.8	+
11	Sukarno	72.3	81.7	+

Sumber : RS. Islam Surakarta Tahun 1995 / 1996

Untuk mengetahui apakah antara kepemimpinan dengan peningkatan prestasi kerja perawat mempunyai pengaruh, dimana kepemimpinan akan meningkatkan prestasi kerja perawat, maka digunakan persamaan uji tanda, yang perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$x^2 = \frac{(|n_1 - n_2| - 1)^2}{n_1 + n_2}$$

dimana :

$n_1$  = banyaknya beda yang bertanda positif

$n_2$  = banyaknya beda yang bertanda negatif

dengan kriteria :

$x^2 \leq x^2_{\alpha(1)}$ , terima  $H_0$

$x^2 > x^2_{\alpha(1)}$ , tolak  $H_0$

$$x^2 = \frac{(|11 - 0| - 1)^2}{11 + 0}$$

$$x^2 = \frac{10^2}{11}$$

$$x^2 = 9,10$$

Diasumsikan  $\alpha = 5\% = 0,05$

$$\begin{aligned} x^2 \text{ tabel} &= x^2_{0,05(1)} \\ &= 3,84 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} x^2 &> x^2_{0,05(1)} \\ 9,10 &> 3,84 \end{aligned}$$

Dari kriteria tersebut dapat ditentukan menolak  $H_0$ . Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala ruang rawat inap ada pengaruhnya dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat. Karena tanda + terdapat 11 buah atau seluruh sampel bertanda +, maka pengaruh ini arahnya ialah menuju upaya peningkatan prestasi kerja perawat yang positif atau maju. Dengan perkembangan lain taraf prestasi kerja meningkat.

**Tabel 4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta (dalam persentase)**

No.	Keterangan	$\Sigma F$	%
1	Sangat Setuju	138	50,55
2	Setuju	64	23,44
3	Tidak Setuju	38	13,92
4	Sangat Tidak Setuju	33	12,09
Jumlah		273	100,00

Sumber : RS. Islam Surakarta

Dengan demikian tabel tersebut menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat cukup baik. Hal ini terlihat dari hasil persentase sangat setuju paling tinggi yaitu sebesar 50,55 %.



## BAB V

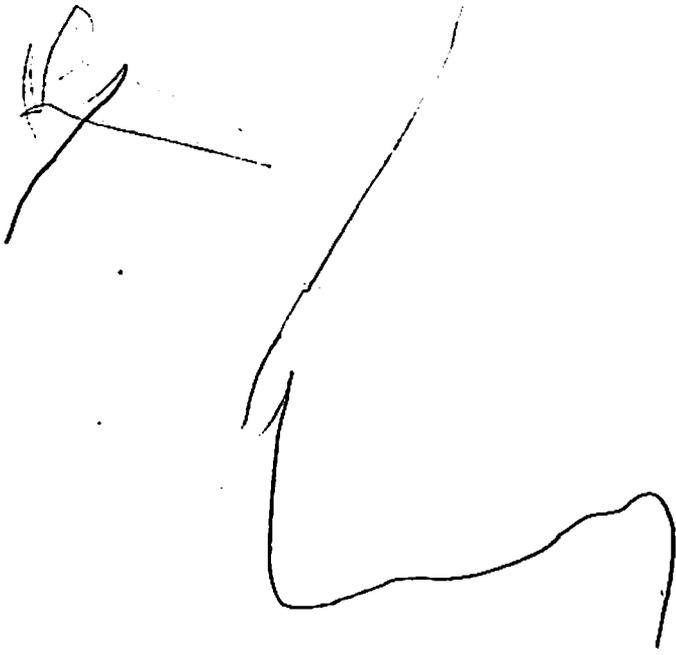
### RANGKUMAN KESELURUHAN

Pelayanan kesehatan adalah salah satu produk jasa, dimana jasa tersebut diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan. Pemakai jasa kesehatan, dalam hal ini pasien rumah sakit datang karena adanya perasaan khawatir akan kesehatannya bahkan khawatir akan kelangsungan hidupnya. Pemakai jasa ini menghendaki agar kekhawatirannya bisa segera hilang dengan memperoleh jasa perawatan yang sebaik-baiknya.

Kepuasan pemakai jasa ditentukan oleh mutu pelayanan di rumah sakit, terutama segi perawatan di ruang rawat inap, dimana kepala bagian ruang rawat inap sebagai manajer terendah bertanggung jawab dalam mutu perawatan. Gaya kepemimpinannya akan sangat menentukan pada mutu perawatan pemakai jasa.

Atas dasar hal ini penulis mencoba mengangkat permasalahan di Rumah Sakit Islam Surakarta kedalam bentuk tulisan yang berjudul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta".

Gaya kepemimpinan yang dilakukan terhadap para perawat pada satu ruang rawat inap belum tentu sama dengan yang dilakukan pada ruang rawat inap yang



lain. Keberagaman gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap ini akan mempengaruhi prestasi kerja para perawat.

Penulis membatasi permasalahan dengan mengidentifikasikannya sebagai berikut : "Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat pada Rumah Sakit Islam Surakarta".

Pelaksanaan kepemimpinan apabila dilakukan dengan baik dan benar, maka pelaksanaan pekerjaan perawat yang sudah baik akan dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan sesuai dengan yang telah direncanakan. Tetapi apabila kepemimpinan kurang mendapat perhatian, akan terjadi penurunan prestasi kerja serta penurunan mutu pemenuhan jasa.

Rumah Sakit Islam Surakarta didirikan pada tanggal 30 Juni 1983 berdasarkan surat Keputusan Menteri Kesehatan No. 0470/YanMed/RSKS/1988 dengan tujuan untuk membantu derajat kesehatan umat, mengemban misi ekonomi lapangan kerja, mengemban misi sosial, dan menyampaikan dakwah Islam dengan cara pelayanan insani, peralatan dan sumber daya manusia yang profesional.

Efisiensi dalam bidang kepegawainan akan tercapai apabila setiap pegawai mempunyai dedikasi yang tinggi dimana pegawai tersebut ditempatkan pada

bidang yang sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap akan berpengaruh terhadap prestasi kerja para perawat. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat digunakan metode statistik uji tanda non-parametrik.

Dari analisa nilai rata-rata hasil kerja perawat pada dua periode kepemimpinan yang berbeda, ternyata gaya kepemimpinan kepala ruang rawat inap berpengaruh pada peningkatan prestasi kerja para perawat.

Gaya kepemimpinan otokrasi penuh kebaikan dengan type kepemimpinan demokratis sangat disenangi oleh sebagian besar perawat ruang rawat inap Rumah sakit Islam Surakarta. Hal ini merupakan salah satu pendorong utama bagi peningkatan prestasi kerja para perawat.





## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Bab ini berisi mengenai kesimpulan-kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penulisan skripsi, serta rekomendasi yang dapat diberikan pada Rumah Sakit Islam Surakarta mengenai kekurangan dan kendala yang dihadapi di rumah sakit dengan suatu rekomendasi yang memberikan alternatif pemecahan masalah.

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat pada Rumah Sakit Islam Surakarta maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Rumah Sakit Islam Surakarta dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja berdasarkan DP3 dimana penilaian tersebut dilakukan langsung oleh atasannya masing-masing bagian, dan Ilmu Ke-Islaman sebagai tambahan penilaian prestasi kerja dimana dinilai oleh kepala seksi bina disiplin beragama.
2. Metode penilaian prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Islam Surakarta adalah Metode

Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Masa Lalu dengan teknik Rating Scale, Tes dan Observasi Prestasi Kerja serta Metode Ranking.

3. Hasil perhitungan dengan uji tanda, menunjukkan angka  $\chi^2 = 9,10$  sedangkan untuk  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$ .
4. Pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dengan peningkatan prestasi kerja perawat yang dilakukan dengan metode statistik non-parametrik, menunjukkan hasil dimana  $H_0$  : ditolak, dan hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap ada pengaruhnya dalam upaya peningkatan prestasi kerja perawat yang mana semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi prestasi kerja perawat Rumah Sakit Islam Surakarta.
5. Hasil persentase angket dengan keterangan sangat setuju merupakan nilai paling tinggi yaitu sebesar 50,55 % , hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam upaya peningkatan prestasi perawat dinilai cukup baik.

## 6.2. Rekomendasi

1. Pemenuhan kepuasan pasien atas jasa pelayanan perawat pada ruang rawat inap Rumah Sakit Islam Surakarta cukup baik. Hal ini perlu dipertahankan serta ditingkatkan.
2. Gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap Rumah Sakit Islam Surakarta sesuai dengan keinginan para perawat ruang rawat inap dan bisa dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja perawatnya baik di ruang rawat inap maupun di ruangan-ruangan lain bahkan di bagian lain.
3. Perlu dipikirkan bahwa kepala bagian ruang rawat inap bertanggung jawab hanya pada ruang rawat inap saja dan tidak dibebani tanggung jawab pada ruang lainnya. Hal ini perlu dipertimbangkan demi untuk lebih meningkatkan rasa puas para pemakai jasa kesehatan di Rumah Sakit Islam Surakarta.

## BAB VII

### RINGKASAN

Rumah sakit sebagai pemberi jasa pelayanan kesehatan, dituntut untuk memberikan pelayan yang sebaik-baiknya kepada pemakai jasa yaitu pasien yang datang karena khawatir akan kesehatannya.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran harus diikuti dengan peningkatan pengelolaan di segala bidang, baik peralatan yang rumit dan canggih, tenaga spesialisasi bidang kesehatan, maupun peningkatan kemampuan sumber daya manusia lainnya. Dalam hal ini pelaksana keperawatan sebagai produsen jasa yang langsung berhadapan dengan konsumen, dalam hal ini pasien, memegang peranan penting. Tenaga keperawatan dibawah koordinasi dan tanggung jawab kepala bagian ruang rawat inap merupakan ujung tombak yang akan menentukan baik buruknya pelayanan jasa kesehatan suatu rumah sakit.

Gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap akan mempengaruhi hasil kerja keperawatan dalam melaksanakan pemenuhan jasa kesehatan. Pemenuhan jasa pelayanan kesehatan ini pada umumnya dilakukan pada beberapa ruang rawat inap dengan kelompok tenaga perawat sendiri, dimana disamping adanya kesamaan-

kesamaan sifat serta watak para petugas terdapat juga perbedaan-perbedaannya. Sebab itu kepala bagian ruang rawat inap, sebagai manajer pelaksana, harus mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan sifat serta watak ruang rawat inap masing-masing.

Gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dalam melaksanakan pelayanan jasa kesehatan sebaik-baiknya menarik bagi penulis untuk diangkat dalam suatu bentuk tulisan dengan judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada Rumah Sakit Islam Surakarta".

Rumah Sakit Islam Surakarta sebagai organisasi yang mengelola penyediaan jasa kesehatan memerlukan pengelolaan segala sumber daya yang dimiliki secara baik, terlebih pemenuhan jasa kesehatan yang menyangkut jiwa manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia sangat menentukan dalam usaha mencapai sasaran yang diinginkan. Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo dan Dr. Suad Husnan, MBA. Dalam bukunya "Manajemen Personalialia" : Manajemen personalialia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk

membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi untuk mengelola organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut James A.F. Stoner dalam bukunya "Management" : Managerial Leadership as the process of directing and influencing the task-related activities of group members.

Pemimpin melakukan pengarahan, bimbingan, serta mengkoordinasikan bawahan dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Pelaksanaan kepemimpinan akan dipengaruhi oleh fungsi, sifat, type, dan gaya dari pemimpin yang bersangkutan.

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja bawahan, dalam hal ini gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap terhadap peningkatan prestasi kerja para perawat di Rumah sakit Islam Surakarta dilakukan pengumpulan data dan penganalisaan data yang diperoleh.

Dari hasil analisa data-data yang diperoleh tersebut dapat disimpulkan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap berpengaruh pada upaya peningkatan prestasi kerja perawat Rumah Sakit Islam Surakarta, dibuktikan dengan metode statistik uji tanda, sehingga diperoleh angka  $\chi^2 = 9,10$  dan  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$ .

2. Gaya kepemimpinan otokrasi penuh kebaikan dengan type kepemimpinan demokratis disenangi oleh sebagian besar perawat (73,99 %), dimana 50,55 % diantaranya sangat menyetujui.

Berdasarkan analisa ini disarankan agar gaya kepemimpinan kepala bagian ruang rawat inap dapat dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja para perawat khususnya, umumnya seluruh karyawan Rumah Sakit Islam Surakarta.

Disamping itu agar kepala bagian ruang rawat inap dapat lebih meningkatkan prestasi kerja para perawatnya dalam pemenuhan kepuasan pemakai jasa kesehatan, perlu dipertimbangkan agar tidak dibebani oleh tanggung jawab pada ruang lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

1. A.F. Stoner, James, dan Wankel, Charles. "Management". Prentice-Hall International, Inc. Third Edition.
2. B. Flippo, Edwin. "Manajemen Personalia". Penerbit Erlangga. Edisi Keenam. Jilid 1. 1993.
3. B. Flippo, Edwin. "Manajemen Personalia". Penerbit Erlangga. Edisi Keenam. Jilid 2. 1993.
4. Dajan, Anto. "Pengantar Metode Statistik". Penerbit Jakarta, LP3ES. Jilid I. 1986.
5. Handoko, T. Hani . "Manajemen" . Penerbit BPFE Yogyakarta. Edisi Dua.
6. Handoko, T. Hani. "Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)" . Penerbit BPFE Yogyakarta. Edisi Dua.
7. Katono , Kartini , Dra. "Pemimpin dan Kepemimpinan". Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
8. "Konsep Dan Prinsip Manajemen Rumah Sakit" . Dasar-Dasar Manajemen Rumah Sakit. Penerbit Direktorat Rumah Sakit Khusus Dan Swasta, Direktorat Jenderal Pelayanan Medik, Departemen Kesehatan RI. Jilid 2. 1990.
9. Koontz, Harold. O'Donnell, Cyril, dan Weihrich, Heinz . "Management" . Eighth Edition.
10. Koontz, Harold. O'Donnell, Cyril, dan Weihrich,

Heinz. "Principles of Management". Third Edition/International Student Edition.

11. L. Gibson, James. M. Ivancevich, John, dan H. Donnelly, James, Jr. "Organisasi Dan Manajemen". Perilaku Struktur Proses. Penerbit Erlangga. Edisi 4. 1992.
12. Martoyo, Susilo, Kol. Kal., SE. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Penerbit BPFE Yogya. Edisi I.
13. Nasoetion, Andi Hakim, dan Barizi. "Metode Statistika". Penerbit PT. Gramedia Jakarta.
14. Ranupandojo, Heidjrachman, Drs, dan Husnan, Suad, Dr., M.B.A. "Manajemen Personalia". Penerbit BPFE Yogyakarta. Edisi 4.
15. R. Jauch, Lawrence, dan F. Glueck, William. "Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan". Penerbit Erlangga. Edisi Ketiga.
16. S. Nitisemito, Alex, Drs. ec. "Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)". Penerbit Ghalia, Indonesia.
17. Terry, George R., dan Franklin. "Principles of Management". Eighth Edition. 1982.
18. Trimo, Soejono, MLS. "Analisis Kepemimpinan". Penerbit Angkasa, Bandung.
19. Wahjosumidjo. "Kepemimpinan Dan Motivasi". Penerbit Ghalia Indonesia.

20. Widjaja, A.W, Drs. "Pola Kepemimpinan Dan Kepemimpinan Pancasila" . Penerbit Armico , Bandung. 1985.

**DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN KARYAWAN  
RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA**

Nama Karyawan :  
 NIK :  
 Pendidikan :  
 Pangkat/golongan :  
 Status kepegawaian :  
 Penilaian jangka waktu :  
 Unit Kerja :

NO.	FAKTOR	NILAI				NILAI DALAM ANGKA
		BAIK SEKALI	BAIK	KURANG	KURANG SEKALI	
1	Kejujuran					
2	Tanggung jawab					
3	Ketaatan					
4	Prestasi Kerja					
5	Kerjasama					
6	Prakarsa					
7	Kemampuan memimpin *)					

Surakarta,  
Penilai

199

Yang Dinilai

Diketahui :

\_\_\_\_\_  
Atasan Penilai

\_\_\_\_\_  
Direktur

Catatan :

1. Keberatan :

2. Tanggapan penilai :

3. Tanggapan atasan penilai :

4. \*) Diisi hanya untuk tenaga pimpinan.

**ANALISA KEPEMIMPINAN**  
**KEPALA BAGIAN RUANG RAWAT INAP**  
**RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA**

---

1. Pimpinan mempunyai masalah yang rumit tentang karyawannya yang mengalami kelesuan, dan hanya dengan paksaan saja mereka dapat menyelesaikan tugasnya. Tetapi lama kelamaan mereka menunjukkan perkembangan yang positif, mereka mulai mengemukakan saran-saran. Yang dilakukan pemimpin adalah :

(X) tetap membimbing untuk menyelesaikan tugas dengan mendengarkan saran-saran yang diberikan dan menerima saran-saran tersebut jika dipandang beralasan

<=> Gaya Konsultatif, Type Demokratis

2. Pimpinan datang terlambat dalam pertemuan dengan karyawan untuk membicarakan masalah kesejahteraan karyawan. Tetapi pemimpin tersebut terkejut ternyata yang dibicarakan karyawan jauh menyimpang dari pokok pembicaraan yang sebetulnya bukan menjadi tugas kelompok tersebut. Yang dilakukan pemimpin adalah :

(x) mengendalikan kelompok tersebut secepatnya

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Demokratis

3. Apabila karyawan terlambat membuat laporan, maka tindakan yang dilakukan adalah :

(x) menanyakan dan mengingatkan apa yang harus dilengkapi dalam laporan tersebut

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Demokratis

4. Tindakan yang dilakukan apabila karyawan datang terlambat :

(x) diperingatkan

<=> Gaya Otokratis Penuh Kebaikan, Type Demokratis

5. Beberapa karyawan mengalami penurunan prestasi kerja sehingga hasil kerja mereka tidak dapat diterioma oleh pemimpin. Yang dilakukan pemimpin adalah :

(x) membimbing dan mendorong untuk menyelesaikan pekerjaan

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Demokratis

6. Apabila karyawan memberikan usulan dan kritikan kepada pemimpin maka tindakan yang dilakukan adalah :

(x) mempertimbangkan terlebih dahulu kemudian baru diterapkan

<=> Gaya Konsultatif, Type Demokratis

7. Bagaimana pimpinan memberikan penjelasan atau petunjuk pada karyawan :

(x) jelas dan ramah

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Demokratis

8. Bagaimana komunikasi antara pimpinan dan bawahan :

(x) sering dilakukan

<=> Gaya Konsultatif, Type Demokratis

9. Dalam keadaan darurat atau mendesak bagaimana pimpinan melakukan tugasnya :

(x) melakukan sendiri

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Pater-  
nalistic

10. Bagaimana cara mengawasi pelaksanaan kerja  
perawat :

(x) sekali-kali diawasi sambil melaksanakan  
tugas

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Demo-  
kratis

11. Pimpinan meminta perawat untuk menangani  
pekerjaan yang baru. Untuk tugas-tugas biasa,  
perawat hanya membutuhkan sedikit pengawasan  
dan dukungan dari pimpinan. Sedangkan peker-  
jaan baru tersebut penting sekali artinya  
untuk masa depan perawat. Perawat merasa tidak  
mampu untuk mengerjakan tugas baru tersebut.  
Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) menentukan tugas-tugas yang harus dilaku-  
kan untuk melengkapi pekerjaan tersebut  
dan mengawasi secara penuh

13. Semua anggota kelompok diminta oleh pemimpin  
untuk menentukan kemungkinan perubahan rencana  
kerja mereka, pemimpin mendukung dan memberi  
semangat tentang saran-saran yang diberikan  
oleh anggota kelompok tersebut dan menyadari  
sepenuhnya kebutuhan untuk merubah dan siap  
untuk menyarankan dan mencoba rencana yang  
lain. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) membuat rencana baru kemudian secara

langsung memberi tahu langkah-langkah pe-

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Pater-  
nalistic

12. Perawat merasa kurang mampu mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan. Padahal pimpinan merasa yakin bahwa perawat dapat menyelesaikan tugas tersebut. Yang dilakukan pemimpin adalah:

(x) mendengarkan alasan perawat dan memberikan kepercayaan diri bahwa perawat mampu menyelesaikan tugas tersebut

<=> Gaya Konsultatif, Type Demokratis

13. Semua anggota kelompok diminta oleh pemimpin untuk menentukan kemungkinan perubahan rencana kerja mereka, pemimpin mendukung dan memberi semangat tentang saran-saran yang diberikan oleh anggota kelompok tersebut dan menyadari sepenuhnya kebutuhan untuk merubah dan siap untuk menyarankan dan mencoba rencana yang lain. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) membuat rencana baru kemudian secara langsung memberi tahu langkah-langkah pelaksanaan

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Administratif

14. Pimpinan berpendapat bahwa dengan memberi dorongan karyawan dapat bekerja dengan baik dan itu memang perlu dilaksanakan. Karena mendapatkan hasil yang baik maka pimpinan kemudian memberikan tambahan pekerjaan untuk karyawan. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) memberi mereka pekerjaan, dan memberi tahu bahwa pekerjaan mereka sebelumnya baik, dengan demikian walaupun tugas ditambah tetap diharapkan hasilnya juga baik

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Administratif

15. Seorang karyawan mengemukakan pendapatnya tentang perubahan cara kerja yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan, sebelumnya karyawan tersebut dapat menyelesaikan saran-saran yang diberikan mengenai produktivitas dengan dukungan pimpinan. Pimpinan yakin dengan kemampuannya. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) membicarakan saran-saran yang diberikan karyawan, dan memberi dukungan terhadap usaha-usahanya, kemudian memberi perintah secara langsung untuk melaksanakan

<=> Gaya Konsultatif, Type Demokratis

16. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi dapat bekerja sendiri dengan baik. Pimpinan biasanya membiarkannya bahkan melimpahkan tanggung jawab kepada karyawan tersebut. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) memerintahkan secara langsung dan mengawasi kegiatan dari karyawan tersebut

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Demokratis

17. Pimpinan memutuskan untuk menggunakan cara kerja yang baru. Sekelompok karyawan ingin segera menerapkannya, tetapi kemampuan yang ada tidak mendukungnya. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) mengikutsertakan kelompok didalam pembicaraan tentang cara baru dan membimbingnya serta menerima keterlibatan mereka

<=> Gaya Konsultatif, Type Demokratis

18. Perawat ingin melakukan pekerjaan yang baru tetapi perawat hanya mempunyai sedikit pengalaman pada bidang tersebut, untuk tugas-tugas yang lain perawat mengerjakannya dengan baik.

Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) memberi tahu apa saja yang harus dilakukan perawat untuk menyelesaikan tugas baru tersebut supaya berhasil dan mengawasinya secara langsung

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Paternalistis

19. Pimpinan terlambat menghadiri suatu pertemuan dengan karyawan. Ternyata pada pertemuan tersebut karyawan dapat berfungsi dan membuat rencana dengan baik tanpa kehadirannya. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) menangani langsung kegiatan kelompok tersebut tetapi dengan melibatkan saran-saran yang diberikan oleh anggota kelompok

<=> Gaya Konsultatif, Type Demokratis

20. Seorang karyawan yang produktif diminta untuk menangani suatu pekerjaan. Dia dapat bekerja sendiri secara efektif, tetapi ada beberapa masalah muncul yang dirasa oleh karyawan tersebut tidak dapat diselesaikan sendiri. Yang dilakukan pimpinan adalah :

(x) bekerja bersama-sama untuk mencari pemecahan masalah tetapi dengan menentukan dan memberi alternatif pemecahannya

<=> Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan, Type Demokratis

**KESIMPULAN :**

Gaya Otokrasi Penuh Kebaikan : 13 jawaban

Gaya Konsultatif : 7 jawaban

Type Demokratis : 15 jawaban

Type Paternalistis : 3 jawaban

Type Administratif : 2 jawaban

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala bagian ruang rawat inap Rumah Sakit Islam Surakarta menggunakan Gaya Kepemimpinan Otokrasi Penuh Kebaikan dengan Type Kepemimpinan Demokratis.

DAFTAR PERTANYAAN  
KEPEMIMPINAN KEPALA BAGIAN KEPERAWATAN  
RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA

---

Tanggal :

Untuk mengisinya cukup memberi tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang dipilih dan coret yang tidak perlu

A. Pertanyaan yang menyangkut data pribadi

---

1. Alamat : .....
2. Jenis kelamin :  Pria  
 Wanita
3. Usia : .....
4. Status :  Kawin  
 Tidak kawin
5. Jumlah anak : .....
6. Pekerjaan suami/istri :  wiraswasta  
 Petani  
 Pegawai swasta  
 Pegawai Negeri/ABRI/Pensiun
7. Status karyawan :  Pegawai tetap  
 Pegawai tak tetap  
 Honorair
8. Lama bekerja : .....
9. Transportasi :  Kendaraan umum  
 Kendaraan pribadi

B. Pertanyaan yang menyangkut kepemimpinan

---

1. Pimpinan mempunyai masalah yang rumit tentang karyawannya yang mengalami kelesuan, dan hanya dengan paksaan saja mereka dapat menyelesaikan tugasnya. Tetapi lama kelamaan mereka menunjukkan perkembangan yang positif, mereka mulai mengemukakan saran-saran. Yang dilakukan pemimpin adalah :  
 tetap membimbing secara langsung untuk menyelesaikan tugasnya  
 tetap membimbing untuk menyelesaikan tugas dengan mendelegasikan saran-saran yang diberikan dan menerima saran-saran tersebut jika dipandang beralasan  
 menerima saran-saran yang diberikan serta memberikan dorongan  
 membiarkan karyawan tersebut untuk menyelesaikan tanggung jawabnya
2. Pimpinan datang terlambat dalam pertemuan dengan karyawan untuk membicarakan masalah kesejahteraan karyawan. Tetapi pemimpin tersebut terkejut ternyata yang dibicarakan karyawan jauh menyimpang dari pokok pembicaraan yang sebetulnya bukan menjadi tugas kelompok tersebut. Yang dilakukan pemimpin adalah :  
 membiarkan kelompok tersebut tetap pada pembicaraannya tanpa campur tangan sedikitpun



11. Pimpinan meminta perawat untuk menangani pekerjaan yang baru. Untuk tugas-tugas biasa, perawat hanya membutuhkan sedikit pengawasan dan dukungan dari pimpinan. Sedangkan pekerjaan baru tersebut penting sekali artinya untuk masa depan perawat. Perawat merasa tidak mampu untuk mengerjakan tugas baru tersebut. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- ( ) membicarakan pekerjaan baru tersebut dengan perawat dan memberi dukungan bahwa perawat mampu untuk melakukannya
  - ( ) menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk melengkapi pekerjaan tersebut dan mengawasi secara penuh
  - ( ) membiarkan perawat untuk menentukan langkah-langkah yang akan diambil untuk mengerjakan pekerjaan tersebut
  - ( ) menentukan apa saja yang harus dilakukan tetapi dengan melibatkan saran-saran atau ide-ide yang dimiliki perawat
12. Perawat merasa kurang mampu mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan. Padahal pimpinan merasa yakin bahwa perawat dapat menyelesaikan tugas tersebut. Yang dilakukan pemimpin adalah:
- ( ) mendengarkan alasan perawat dan memberikan kepercayaan diri bahwa perawat mampu menyelesaikan tugas tersebut
  - ( ) menyusun tugas-tugas yang harus dilakukan perawat tetapi dengan mempertimbangkan saran-saran yang diajukan perawat
  - ( ) memberi tahu secara tepat apa saja yang harus dilakukan perawat untuk menyelesaikan tugas tersebut dan memeriksa tugas yang dikerjakan setiap hari
  - ( ) membiarkan perawat menemukan cara sendiri untuk menyelesaikan tugas tersebut
13. Semua anggota kelompok diminta oleh pemimpin untuk menentukan kemungkinan perubahan rencana kerja mereka, pemimpin mendukung dan memberi semangat tentang saran-saran yang diberikan oleh anggota kelompok tersebut dan menyadari sepenuhnya kebutuhan untuk merubah dan siap untuk menyarankan dan mencoba rencana yang lain. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- ( ) memberi kebebasan kepada karyawan untuk terlibat didalam pengembangan rencana kerja dan memberi dukungan atas saran-saran dari anggota kelompok tersebut
  - ( ) merencanakan dan melaksanakan rencana baru tetapi dengan mengikutsertakan saran-saran karyawan
  - ( ) memberi kebebasan karyawan untuk menentukan dan merumuskan serta melaksanakan rencana baru menurut cara mereka
  - ( ) membuat rencana baru kemudian secara langsung memberi tahu langkah-langkah pelaksanaan
14. Pimpinan berpendapat bahwa dengan memberi dorongan karyawan dapat bekerja dengan baik dan itu memang perlu dilaksanakan. Karena mendapatkan hasil yang baik maka pimpinan kemudian memberikan tambahan pekerjaan untuk karyawan. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- ( ) memberi pekerjaan kepada mereka dan yakin bahwa mereka tahu secara tepat apa yang harus dikerjakan, serta mengawasinya secara langsung
  - ( ) memberi mereka pekerjaan, dan memberi tahu bahwa pekerjaan mereka sebelumnya baik, dengan demikian walaupun

- tugas ditambah tetap diharapkan hasilnya juga baik
- yakin bahwa mereka tahu apa yang diharapkan, tetapi dengan mengikutsertakan beberapa pertolongan dan saran-saran mereka
  - memberi kebebasan kepada mereka untuk menyelesaikan tugas
15. Seorang karyawan mengemukakan pendapatnya tentang perubahan cara kerja yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan, sebelumnya karyawan tersebut dapat menyelesaikan saran-saran yang diberikan mengenai produktivitas dengan dukungan pimpinan. Pimpinan yakin dengan kemampuannya. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- bertanggung jawab terhadap saran-saran dan memerintahkan secara langsung kepada karyawan tersebut untuk melaksanakannya
  - membicarakan saran-saran yang diberikan karyawan, dan memberi dukungan terhadap usaha-usahanya, kemudian memberi perintah secara langsung untuk melaksanakan
  - menyusun pelaksanaan kerja tetapi dengan melibatkan saran-saran dari karyawan tersebut
  - memberi kebebasan untuk merencanakan pelaksanaan tersebut tanpa campur tangan pimpinan
16. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi dapat bekerja sendiri dengan baik. Pimpinan biasanya membiarkannya bahkan melimpahkan tanggung jawab kepada karyawan tersebut. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- menambah dukungan dan bimbingan terhadap anggota kelompok
  - memerintahkan secara langsung dan mengawasi kegiatan dari karyawan tersebut
  - membiarkan kelompok tersebut bekerja sendiri seperti yang sudah-sudah
  - menunjukkan usaha-usaha mereka, tetapi bekerja secara langsung bersama-sama dengan karyawan untuk melaksanakan saran-saran dari karyawan
17. Pimpinan memutuskan untuk menggunakan cara kerja yang baru. Sekelompok karyawan ingin segera menerapkannya, tetapi kemampuan yang ada tidak mendukungnya. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- menunjukkan secara langsung kepada kelompok tentang penggunaan cara baru tersebut
  - yakin bahwa petunjuk pelaksanaan cara baru tersebut, tetapi dengan melibatkan kelompok untuk membicarakannya
  - mengikutsertakan kelompok didalam pembicaraan tentang cara baru dan membimbingnya serta menerima keterlibatan mereka
  - membiarkan kelompok untuk melaksanakan cara baru tersebut
18. Perawat ingin melakukan pekerjaan yang baru tetapi perawat hanya mempunyai sedikit pengalaman pada bidang tersebut, untuk tugas-tugas yang lain perawat mengerjakannya dengan baik. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- menerangkan apa yang harus dilakukan, tetapi dengan

- memberi dorongan (dukungan) untuk tugas baru tersebut
- ( ) memberikan tugas baru, dan membiarkan perawat untuk menentukan cara yang terbaik yang dilakukan
  - ( ) membimbing perawat untuk mencoba pekerjaan baru dan memberi dorongan atas usaha perawat
  - ( ) memberi tahu apa saja yang harus dilakukan perawat untuk menyelesaikan tugas baru tersebut supaya berhasil dan mengawasinya secara langsung
19. Pimpinan terlambat menghadiri suatu pertemuan dengan karyawan. Ternyata pada pertemuan tersebut karyawan dapat berfungsi dan membuat rencana dengan baik tanpa kehadirannya. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- ( ) menghadiri pertemuan tersebut dan membiarkan kelompok tersebut untuk melanjutkan pekerjaannya seperti pada pertemuan sebelumnya
  - ( ) karena dia pimpinan dari kelompok tersebut, maka dia segera saja memimpin kegiatan tersebut
  - ( ) melakukan apa yang dapat dilakukan untuk membuat dia tetap dianggap penting dan melibatkan diri serta memberi dukungan terhadap usaha-usaha yang terakhir
  - ( ) menangani langsung kegiatan kelompok tersebut tetapi dengan melibatkan saran-saran yang diberikan oleh anggota kelompok
20. Seorang karyawan yang produktif diminta untuk menangani suatu pekerjaan. Dia dapat bekerja sendiri secara efektif, tetapi ada beberapa masalah muncul yang dirasa oleh karyawan tersebut tidak dapat diselesaikan sendiri. Yang dilakukan pimpinan adalah :
- ( ) pimpinan menentukan cara pemecahannya
  - ( ) membiarkan karyawan tersebut untuk menyelesaikan masalahnya
  - ( ) bekerja bersama-sama untuk mencari pemecahan masalah tetapi dengan menentukan dan memberi alternatif pemecahannya
  - ( ) membicarakan masalah tersebut dengannya dan mendorongnya untuk menggunakan caranya sendiri

— oOo —

Kesimpulan :

Type kepemimpinan yang dilakukan Kepala Bagian Keperawatan :

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| ( ) Type Kharismatis   | ( ) Type Laisser-faire |
| ( ) Type Paternalistis | ( ) Type Populitas     |
| ( ) Type Militeristis  | ( ) Type Administratif |
| ( ) Type Otokrasi      | ( ) Type Demokratis    |

Gaya kepemimpinan yang dilakukan Kepala Bagian Keperawatan :

- |                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| ( ) otokrasi yang bersifat memaksa | ( ) kepemimpinan konsultatif |
| ( ) otokrasi yang penuh kebaikan   | ( ) pendekatan laissez-faire |
| ( ) otokrasi yang manipulatif      |                              |

DAFTAR PERTANYAAN  
PENILAIAN PRESTASI KERJA PERAWAT RAWAT INAP  
RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA

Tanggal :

Untuk mengisinya cukup memberi tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang anda pilih dan coret yang tidak perlu

A. Pertanyaan yang menyangkut data pribadi

1. Nama : .....
2. Alamat : .....
3. Jenis kelamin :  Pria  
 Wanita
4. Usia : .....
5. Status :  kawin  
 tidak kawin
6. Jumlah anak : .....
7. Pekerjaan suami/istri :  Wiraswasta  
 Petani  
 Pegawai swasta  
 Pegawai Negeri/ABRI/Pensiun
8. Status karyawan :  Pegawai tetap  
 Pegawai tidak tetap  
 Honorair
9. Transportasi bekerja :  Kendaraan umum  
 Kendaraan pribadi

B. Pertanyaan yang menyangkut prestasi kerja

No.	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1	Anda selalu menjaga tempat kerja tetap rapi				
2	Anda merawat peralatan dengan baik				
3	Semua tugas yang diberikan oleh pimpinan dikerjakan dengan senang hati				
4	Anda sering membawa tugas kantor ke rumah				
5	Anda sering absen bekerja				
6	Anda pulang terlambat				
7	Anda datang terlambat				
8	Anda bersedia kerja lembur bila diminta				
9	Anda selalu berusaha bekerja sebaik mungkin				
10	Apabila Anda mengadakan perjanjian dengan seseorang, selalu menepati tepat waktu				
11	Anda selalu siap apabila diminta membantu pimpinan dalam mengatasi permasalahan				
12	Anda bersedia membantu perawat lain dengan sikap kerja sama				
13	Apabila ada waktu kosong apakah Anda pergunakan untuk membaca koran/majalah				

14	Anda merencanakan kegiatan-kegiatan sebelum mulai bekerja				
15	Anda selalu menyiapkan peralatan sebelum bekerja				
16	Anda sering membuat ide-ide untuk mempermudah tugas sehari-hari				
17	Anda mendengarkan saran orang lain tapi jarang mengikutinya				
Jumlah					

C. Pertanyaan yang menyangkut pelayanan medis

No.	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1	Dalam menjalankan tugas Anda bersikap ramah dan sopan				
2	Anda menerima keluhan-keluhan dari pasien dan menanggapi				
3	Anda memberikan keterangan tentang maksud dan tujuan dari tindakan perawatan yang dilakukan				
4	Anda melakukan tugas dan pengawasan terhadap diri pasien dengan baik				
5	Ketika pasien membutuhkan bantuan, Anda segera datang				
6	Anda membedakan pelayanan kepada pasien satu dengan yang lainnya				
7	Apakah jumlah petugas/perawat yang jaga cukup				
8	Dalam menjalankan tugas, Anda bekerja dengan cepat dan terampil				
Jumlah					

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Tabel C. Tabel Harga-barga Kritis Chi-Kuadrat.

df	Kemungkinan di bawah $H_0$ bahwa $\chi^2 \geq$ chi-kuadrat																
	.99	.98	.95	.90	.80	.70	.60	.50	.40	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001	
1	.00016	.00043	.0039	.018	.064	.14	.24	.37	.54	.75	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	.02	.04	.10	.21	.45	.71	1.39	2.41	3.82	5.02	6.63	8.58	10.59	12.59	14.56	16.51	21.02
3	.12	.18	.31	.60	1.00	1.42	2.37	3.66	5.30	6.78	8.79	10.83	12.84	14.84	16.81	18.48	23.68
4	.20	.28	.47	1.06	1.85	2.70	4.35	6.08	8.00	9.59	11.78	13.84	15.99	18.01	19.99	21.99	27.49
5	.28	.38	.60	1.35	2.37	3.35	5.40	7.56	9.75	11.64	13.93	16.15	18.31	20.34	22.31	24.31	29.94
6	.37	.48	.72	1.75	2.97	4.13	6.38	8.69	11.03	13.12	15.48	17.67	19.81	21.79	23.69	25.67	31.53
7	.47	.58	.84	2.20	3.57	4.80	7.38	9.80	12.19	14.34	16.78	18.88	20.99	22.89	24.79	26.79	32.91
8	.56	.68	.95	2.71	4.24	5.53	8.17	10.69	13.12	15.34	17.73	19.83	21.93	23.83	25.73	27.73	34.15
9	.64	.77	1.06	3.18	4.61	5.90	8.79	11.33	13.75	15.99	18.16	20.31	22.41	24.31	26.21	28.16	35.19
10	.72	.86	1.16	3.64	5.13	6.36	9.35	12.19	14.68	17.16	19.37	21.57	23.67	25.57	27.47	29.41	36.19
11	.80	.95	1.28	4.10	5.68	6.88	9.91	12.75	15.24	17.73	19.93	22.12	24.22	26.12	28.02	30.02	37.15
12	.87	1.03	1.41	4.58	6.21	7.41	10.47	13.31	15.81	18.30	20.50	22.67	24.77	26.67	28.57	30.57	38.16
13	.94	1.10	1.54	5.06	6.74	7.94	11.03	13.89	16.39	18.88	21.08	23.25	25.35	27.25	29.15	31.15	39.18
14	1.00	1.17	1.68	5.55	7.28	8.47	11.61	14.47	16.97	19.47	21.67	23.83	25.93	27.83	29.73	31.73	40.18
15	1.06	1.24	1.79	6.04	7.81	9.00	12.15	15.06	17.56	20.06	22.26	24.42	26.52	28.42	30.32	32.32	41.18
16	1.12	1.31	1.90	6.53	8.34	9.53	12.73	15.65	18.15	20.65	22.85	25.01	27.11	29.01	30.91	32.91	42.18
17	1.17	1.38	2.01	7.02	8.87	10.06	13.31	16.24	18.74	21.24	23.44	25.60	27.70	29.60	31.50	33.50	43.18
18	1.23	1.45	2.12	7.51	9.40	10.59	13.89	16.83	19.33	21.83	24.03	26.19	28.29	30.19	32.10	34.10	44.18
19	1.28	1.52	2.23	8.00	9.93	11.12	14.47	17.42	20.92	22.42	24.62	26.78	28.88	30.78	32.70	34.70	45.18
20	1.34	1.59	2.34	8.49	10.46	11.65	15.05	18.01	21.51	23.01	25.21	27.37	29.47	31.37	33.30	35.30	46.18
21	1.39	1.66	2.45	8.98	10.99	12.18	15.63	18.60	22.10	23.60	25.80	27.96	29.96	31.86	33.80	35.80	47.18
22	1.44	1.73	2.56	9.47	11.52	12.71	16.21	19.19	22.69	24.19	26.39	28.55	30.55	32.45	34.40	36.40	48.18
23	1.49	1.80	2.67	9.96	12.05	13.24	16.80	19.78	23.28	24.78	26.98	29.14	31.14	33.04	35.00	37.00	49.18
24	1.54	1.87	2.78	10.45	12.58	13.77	17.39	20.37	23.87	25.37	27.57	29.73	31.73	33.63	35.60	37.60	50.18
25	1.59	1.94	2.89	10.94	13.11	14.30	17.98	20.96	24.46	25.96	28.16	30.32	32.32	34.22	36.20	38.20	51.18
26	1.64	2.01	3.00	11.43	13.64	14.83	18.57	21.55	25.05	26.55	28.75	30.91	32.91	34.81	36.80	38.80	52.18
27	1.69	2.08	3.11	11.92	14.17	15.36	19.16	22.14	25.64	27.14	29.34	31.50	33.50	35.40	37.40	39.40	53.18
28	1.74	2.15	3.22	12.41	14.70	15.89	19.75	22.73	26.23	27.73	29.93	32.09	34.09	36.00	38.00	40.00	54.18
29	1.79	2.22	3.33	12.90	15.23	16.42	20.34	23.32	26.82	28.32	30.52	32.68	34.68	36.60	38.60	40.60	55.18
30	1.84	2.29	3.44	13.39	15.76	16.95	20.93	23.91	27.41	28.91	31.11	33.27	35.27	37.20	39.20	41.20	56.18

**Universitas Pakuan**  
**FAKULTAS EKONOMI**

JALAN : PAKUAN P.O. BOX 452 TELP. (0251) 314918 BOGOR 16143

Nomor : 34 /D/FE-UP/VIII/1996  
Lampiran :  
Perihal : Permohonan Riset

12. Agustus 1996

Kepada : Yth. Pimpinan/Direksi  
Rumah Sakit Islam Surakarta  
Jl. Jend. A. Yani, Pabelo - Solo  
Kabupaten Surakarta - Jawa Tengah

Sehubungan dengan tugas akhir mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, dalam program Studinya adalah menyusun Skripsi.

Mata kuliah yang diambil : Mjn. Sumber Daya Manusia

Dengan judul pembahasan : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat Pada R.S. Islam Surakarta.

Bersama ini kami hadapkan :

N a m a : TRIANA MIRASARI  
Tempat dan Tgl.Lahir : Semarang, 16 Agustus 1974  
Nomor Mahasiswa /NIRM : 021192115 /41043402920307  
J u r u s a n : Manajemen  
A l a m a t : Jl. Tarumanegara A1 / 19  
Cimanggu Permai Bogor.

Bermaksud hendak mengadakan Riset / Observasi ke Perusahaan/Instansi yang Bapak Pimpin.

Adapun mengenai data yang diperlukan, sepanjang tidak menyangkut rahasia perusahaan.

Besar harapan kami dapat kiranya untuk diizinkan, dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



A. N. Dekan  
Bantu Dekan Bid. Akademik

EDDY MULYADI S., Ak. MM



# RUMAH SAKIT ISLAM SURAKARTA

JL. JENDRAL A. YANI PABELAN SURAKARTA 57161

Telp. 710572 - 710571



## SURAT KETERANGAN

NO : 1335/A-1/WM/IX/96

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : Dr. H. M. Fathoni, DSJP  
Jabatan : Wakil Direktur Medis

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

N a m a : Triana Mirasari  
Nomor Mahasiswa : 021192115  
N I R M : 41043402920307  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen  
Universitas Pakuan Bogor

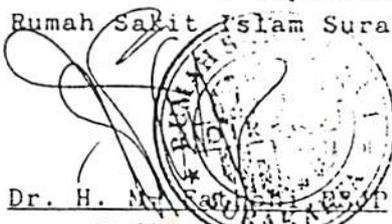
Telah mengadakan penelitian di RS. Islam Surakarta untuk penyusunan Skripsi dengan judul pembahasan : *Pengaruh Caya Kepemimpinan Kepala Bagian Ruang Rawat Inap Dalam Upaya Peningkatan Prestasi Kerja Perawat pada RS. Islam Surakarta.* Dengan waktu penelitian mulai tanggal 21 Agustus 1996 s/d 2 September 1996.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 19 Rabiul Akhir 1417 H

3 September 1996 M

Rumah Sakit Islam Surakarta

  
Dr. H. M. Fathoni, DSJP  
Wadir Medis

Tembusan :

1. Direktur (sebagai laporan)
2. Arsip

-hn-