

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT UMUM  
DAERAH BARRU 2013**



**OLEH:**

**MUHAMMAD SABIRUDDIN  
(P1806211514)**

**KONSENTRASI KESEHATAN MASYARAKAT  
MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT (MARS)  
UNIVERSITAS HASANUDDIN (UNHAS)**

**2013**

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT UMUM  
DAERAH BARRU2013**

**Tesis**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Kesehatan Masyarakat

Disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD SABIRUDDIN

Kepada

**ROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

## HALAMAN PENGESAHAN

Nama Mahasiswa : MUHAMMAD SABIRUDDIN  
Nomor Pokok : P 1806211514  
Program Studi : Kesehatan Masyarakat  
Kekhususan : Magister Administrasi Rumah sakit  
Judul Penelitian : ***Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Umum Daerah Barru 2013***

Menyetujui,  
Komisi Penasehat

Ketua

Anggota

**(Prof.Kes)**

**(Dr.drg.,MS)**

KPS KESMAS

**(Dr. dr. Noer Bahry Noor, MSC)**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Sabiruddin

Nomor Pokok : P 1806211514

Program Studi : Kesehatan Masyarakat

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Desember 2013

Yang menyatakan

Muhammad Sabiruddin

## ABSTRAK

Muhammad Sabiruddin. ***Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Umum Daerah Barru 2013*** (Dibimbing Sangkala dan Burhanuddin Bahar)

Kajian melalui gaya kepemimpinan mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Seorang pemimpin akan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan agar bisa mengarahkan sumber daya manusia untuk menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RSUD Barru 2013.

Jenis penelitian adalah observasional analitik dengan rancangan *cross sectional study*. Populasi adalah seluruh karyawan di RSUD Barru. Sampel adalah karyawan yang telah bekerja minimal 2 tahun di RSUD Barru sebanyak 100 orang. Pengambilan sampel secara *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan adalah regresi linear dengan pendekatan koefisien korelasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden umumnya menyatakan gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan Direktur RSUD Barru adalah otokratik (57,0%). serta umumnya responden menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru kurang baik (64,0%) sedangkan yang menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru cukup baik (36,0%).

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kepemimpinan Direktur RSUD Barru terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyarankan agar pihak manajemen RSUD Barru perlu meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinannya terutama pada aspek memberikan perhatian pada karyawan, menemukan keinginan karyawan serta memberikan informasi mengenai organisasi kepada karyawan, kebijakan promosi, penghargaan terhadap keberhasilan tugas serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan diri agar kinerja karyawan lebih baik.

Daftar Pustaka : 42 (2001 – 2013)

Kata kunci : kinerja, gaya kepemimpinan, RSUD Barru

## ABSTRACT

*Muhammad Sabiruddin . Analysis of Effect of Leadership Styles on Employee Performance in the General Hospital Barru 2013 ( Supervised Sangkala and Burhanuddin Bahar )*

*Assessment through leadership style affects subordinates to cooperate and work effectively in accordance with his orders . A leader will use a variety of leadership styles in order to direct the human resources to use all its capabilities in achieving good performance . This study aims to analyze the influence of leadership styles on employee performance in hospitals Barru 2013 .*

*The study was an observational analytic cross sectional study . The population is all employees in hospitals Barru . Samples are employees who have worked at least 2 years in hospitals Barru many as 100 people . Sampling was purposive sampling .Analysis of the data used is linear regression with a correlation coefficient approach..*

*Results showed that respondents generally expressed the dominant leadership style applied to the Director of Hospital Barru is autocratic (57.0%). as well as the leadership of the Director general of respondents said hospitals Barru poor (64.0%) while stating the leadership of Director of Hospital Barru quite good (36.0%).*

*The results showed no effect of leadership style and leadership of the Director of Hospital Barru on employee performance . This study suggests that hospital management Barru need to increase the effectiveness of his leadership style , especially on the aspect of giving attention to employees , find the desire of employees as well as provide information regarding the organization to employees , promotion policies , respect for the success of the task as well as an opportunity for growth and self-development to employee performance better .*

*Bibliography : 42 (2001 - 2013)*

*Keywords : performance , leadership styles , hospitals Barru*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kita panjatkan ke Hadirat Allah SWT, atas Rahmat dan Taufiknya sehingga semua proses belajar mengajar pada Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Konsentrasi Magister Administrasi Rumah Sakit Unhas sampai dengan penulisan tesis ini dapat dilalui. Niat yang tulus, kerja keras, Do'a dan Tawakkal kepada Allah SWT memberi kekuatan penuh untuk melakukannya sehingga hasilnya dapat bernilai ibadah di sisi-Nya dan bermanfaat untuk kita semuanya.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa kegiatan penelitian ini masih terdapat berbagai kekurangan. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati kami mohon bantuan para pembaca untuk memberi masukan agar kesempurnaan sebagai yang kita harapkan dapat diwujudkan.

Teriring salam dan Do'a restu serta ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kami sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Sangkala, MA selaku pembimbing I yang selama ini telah meluangkan waktunya dan dengan tulus hati memberi bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Dr.dr. Burhanuddin Bahar, MS Selaku Pembimbing II yang selama ini telah meluangkan waktunya dan dengan tulus hati memberi bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

3. Bapak Irwandy Kapalawi, SKM,MSc,PH,M.Kes Selaku Tutor yang selama ini telah meluangkan waktunya dan dengan tulus hati memberi bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Prof. Dr. H.M. Alimin Maidin, MPH Sebagai Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Sekaligus sebagai penguji.
5. Dr. dr. H. Noer Bahri Noor, MSc. Sebagai Ketua Program Studi Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar sekaligus sebagai penguji.
6. Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS Sebagai Ketua Konsentrasi Kesehatan Masyarakat, Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar sekaligus sebagai penguji.
7. Prof. Dr. Ir. Mursalim sebagai Direktur Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar.
8. Jajaran pengelola Program Pascasarjana Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Hasanuddin atas bantuan selama ini.
9. Bapak dr. Lukman Wahid selaku Direktur RSUD Barru beserta staf yang telah memberi dukungan untuk terlaksananya penelitian ini.
10. Keluarga, Sahabat-sahabat dan rekan-rekan angkatan Program Pascasarjana Konsentari MARS yang telah banyak memotivasi penulis selama mengikuti perkuliahan.



Penulis menyadari bahwa, Penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Mohon saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan tesis ini.

Segala kebaikan adalah datangnya dari Allah SWT, dan segala kekurangan datangnya dari diri kita sebagai manusia biasa. Semoga Allah SWT menjadikan kegiatan ini sebagai Ibadah di sisi-Nya dan semoga keseharian kita semua senantiasa dalam lindungan-Nya. Insya Allah. Amin

**Penulis**

**Muhammad Sabiruddin**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>DAFTAR SINGKATAN DAN LAMBANG</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Kajian Masalah .....	12
C. Rumusan Masalah .....	15
D. Tujuan Penelitian .....	15
E. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Umum Tentang Kepemimpinan .....	17
B. Tinjauan Umum Tentang gaya kepemimpinan.....	26
C. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Karyawan.....	32
D. Tinjauan Umum Tentang Rumah Sakit. ....	37
E. Kerangka Teori .....	41

### **BAB III. KERANGKA KONSEP**

A. Dasar Pemikiran Variabel Yang Diteliti.....	43
B. Kerangka Konsep Penelitian .....	44
C. Definisi Operasional Dan Kriteria Objektif .....	44
D. Hipotesis Penelitian .....	47

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian .....	48
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	49
C. Populasi Dan Sampel .....	49
D. Jenis Dan Sumber Data .....	49
E. Tehnik Pengumpulan Data .....	51
F. Pengolahan Data .....	52
G. Analisis Data .....	55

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

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	56
B. Hasil Penelitian .....	60
C. Pembahasan .....	83
D. Keterbatasan Penelitian .....	96

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	97
B. Saran.....	98

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Personil Rumah Sakit Umum Daerah Barru sesuai dengan tingkat pendidikan.....	7
2. Tingkat absensi karyawan di RSUD Barru tahun 2008- 2012.....	8
3. Keluhan Yang Dirasakan Karyawan .....	9
4. Pencapaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Barru Tahun 2008 - 2012.....	11
5. Pencapaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Barru Berdasarkan Jenis Tenaga Tahun 2008 - 2012.....	12
6. Skala Penilaian Kinerja Karyawan.....	12
7. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif .....	44
8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Ketenagaan Di RSUD Barru.....	49
9. Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	62
10. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	63
11. Distribusi Responden Menurut Pendidikan di Rumah Sakit Umum Daerah Barru Tahun 2013 .....	64
12. Distribusi Responden Menurut Jensi Tenaga di Rumah Sakit Umum Daerah Barru Tahun 2013 .....	65
13. Distribusi Responden Menurut Gaya Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	69
14. Distribusi Responden Menurut Kepemimpinan Direktur di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	70
15. Distribusi Responden Menurut Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	71
16. Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Kelompok Umur di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	72
17. Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Jenis Kelamin di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	73

18. Distribusi jenis tenaga berdasarkan pendidikan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013 .....	74
19. Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Gaya Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	75
20. Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013 .....	76
21. Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Kinerja di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	77
22. Distribusi kinerja karyawan Berdasarkan Hubungan Gaya Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013.....	80
23. Distribusi kinerja karyawan berdasarkan Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013 .....	82
24. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadapkinerja karyawan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013 .....	83
25. Pengaruh kepemimpinan terhadapkinerja karyawan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013 .....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Faktor- Faktor Yang Menentukan Kinerja Karyawan .....	4
2. Kajian Masalah .....	14
3. Hubungan antara pemimpin, bawahan dan situasi.....	21
4. Kerangka Pemikiran .....	41
5. Kerangka Konsep Penelitian .....	43

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner penelitian
2. Penelitian terdahulu
3. Master Tabel Penelitian
4. Hasil Analisis Data
5. Surat Izin Penelitian dari Direktur Pasca Unhas
6. Surat Izin penelitian dari Bupati Kabupaten Barru Cq. Balitbangda
7. Surat keterangan telah melakukan penelitian

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Setiap manusia sebagai individu dan makhluk sosial, mewujudkan kehidupannya sebagai usaha mengaktualisasikan atau merealisasikan dirinya untuk menemukan dan mengembangkan jati dirinya masing-masing. Untuk itu bagi setiap individu diperlukan berbagai bantuan atau kerja samadengan individu lain. Dalam keadaan seperti itu, manusia berusaha mengatur kebersamaannya, baik dalam bentuk kelompok kecil maupun besar. Pengaturan itu di satu pihak bermaksud untuk melindungi hak asasi setiap individu. Untuk mengendalikan kehidupan berkelompok dan bahkan kehidupan bermasyarakat dalam arti luas, selalu diperlukan seorang atau lebih yang menjadi pemimpin. Kepemimpinan merupakan gejala universal yang terdapat dalam kehidupan kolektif. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama. Dengan demikian berarti di dalam setiap organisasi perbedaan individual dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang sama sebagai kegiatan kepemimpinan.



Pada sisi lain, organisasi dapat pula terbentuk karena kesamaan sejumlah individu atau merasa memiliki kepentingan yang sama pula. Dengan berhimpun di dalam suatu kelompok, kesamaan dan kepentingan yang sama akan lebih mudah diwujudkan dibandingkan jika perwujudannya dilakukan secara individual. Di dalam kelompok muncul seorang atau lebih pemimpin karena memiliki kelebihan berupa kemampuan memimpin. Kelompok seperti itu menyusun sendiri posisi jabatan kepemimpinan di lingkungannya sesuai keperluannya.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Pemimpin sebagai suatu kepribadian memiliki motivasi yang mungkin tidak sama dengan motivasi anggota kelompoknya, baik dalam mewujudkan kehendak untuk bergabung dan bersatu dalam suatu kelompok maupun dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam suatu organisasi pemerintah, setiap pemimpin merupakan pribadi sentral yang sangat besar pengaruhnya terhadap pegawainya yang terlihat dalam sikap dan perilakunya saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

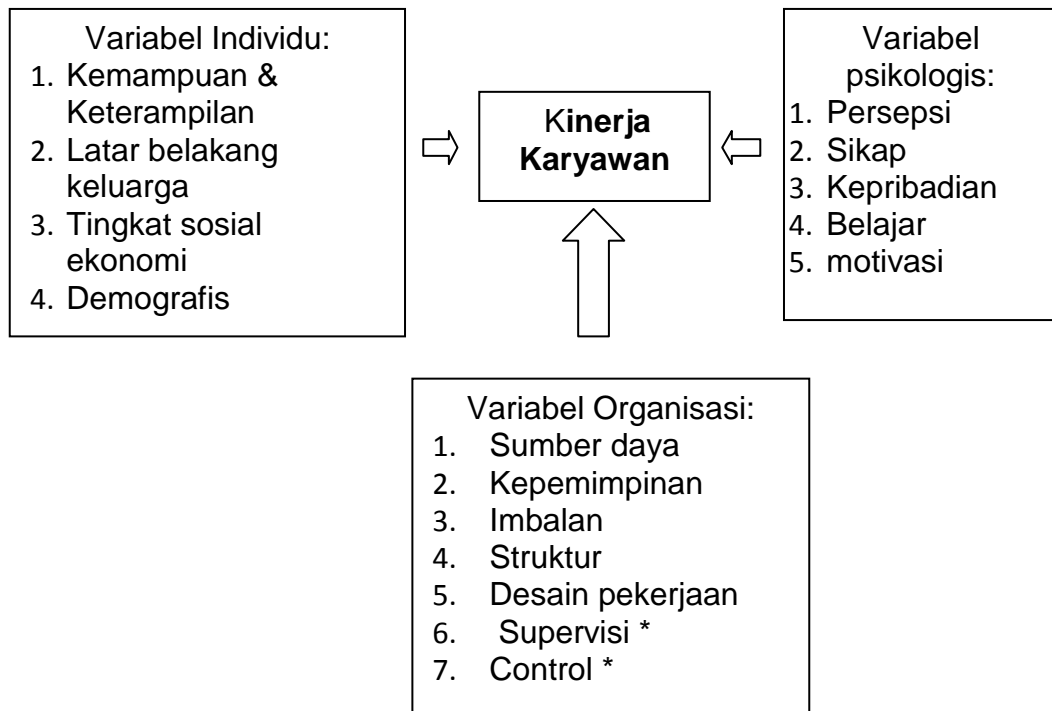
Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat Indonesia. Peran tersebut pada dewasa ini semakin dituntut akibat adanya perubahan-perubahan epidemiologic penyakit, perubahan struktur social ekonomi masyarakat. Selain itu, pelayanan yang

lebih bermutu, ramah dan sanggup memenuhi kebutuhan. Pelayanan kesehatan yang bermutu merupakan salah satu kebutuhan dasar yang diperlukan setiap orang atau pelanggan. Pendekatan mutu secara paripurna adalah kepuasan pelanggan dan menjadi strategi utama bagi organisasi pelayanan kesehatan di Indonesia.

Pelayanan kesehatan yang bermutu akan berimplikasi pada peningkatan jumlah masyarakat yang memanfaatkan jasa rumah sakit. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap rumah sakit akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas.

Perkembangan manajemen sumber daya manusia saat ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, dan ilmu pengetahuan. Perkembangan ini dimulai sejak adanya kerjasama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih. Pengelolaan sumber daya ini sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan suatu rumah sakit, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur- unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Faktor- faktor yang menentukan kinerja seseorang menurut Gibson (1987), dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu:



Sumber: Variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja menurut Gibson (1987), \* Variabel Tambahan dari Ilyas (2002).

### **Gambar 1.** **Faktor- Faktor Yang Menentukan Kinerja Karyawan**

Dalam upaya pencapaian tujuan yang diinginkan suatu rumah sakit maka banyak hal- hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah pemimpin. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting. kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Seorang pemimpin akan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan agar bisa mengarahkan

sumber daya manusia untuk menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Seorang pemimpin harus menyadari bahwa mengatur karyawan itu sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa dalam rumah sakit. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, gedung, karyawan merupakan asset yang sangat berharga suatu rumah sakit.

Tujuan rumah sakit tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat- alat yang dimiliki suatu rumah sakit begitu canggih. Alat- alat canggih yang dimiliki suatu rumah sakit tidak ada manfaatnya jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Sehingga untuk bisa memadukan antara kepentingan suatu rumah sakit dan kebutuhan karyawan seorang pemimpin harus mengintegrasikan kedua hal tersebut, salah satunya dengan memberikan motivasi. Dengan motivasi ini pemimpin dapat mendorong atau menggerakkan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, rumah sakit bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi rumah sakit jika mereka tidak mau bekerja dengan giat.

Kecanggihan peralatan yang didukung sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas akan dapat memberikan manfaat yang besar bagi rumah sakit sesuai dengan tuntutan perkembangan keadaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diperoleh dengan gaya kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya untuk mencapai tujuannya.

Salah satu organisasi yang menggunakan sebagian besar tenaga sumber daya manusia dalam kegiatan organisasinya adalah rumah sakit. Rumah sakit mempunyai fungsi dan tugas pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara paripurna yang mengedepankan teknologi dan perilaku manusia (Subanegara, 2005). Kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit sangat tergantung pada kapasitas dan kualitas tenaga berbagai profesi yang beraktivitas dalam rumah sakit (Trisnantoro, 2005).

Pemanfaatan fasilitas RSUD Barru nampaknya belum optimal. Walaupun jumlah pasien rawat inap semakin bertambah yaitu tahun 2009 hanya 2.137 orang menjadi 2.932 orang pada tahun 2012 dan rawat jalan tahun 2009 hanya 13.371 orang menjadi 17.986 orang pada tahun 2012. Namun dilihat dari data tingkat pemanfaatan dan efisiensi RSUD Barru tahun 2009- 2012 diperoleh angka BOR berkisar 34- 49%, belum

mencapai angka ideal yaitu 60- 85%. Salah satu alasan rendahnya BOR ini adalah rendahnya kualitas pelayanan.

Jumlah Pegawai RSUD Kabupaten Barru berjumlah 230 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tenaga Dokter Spesialis tambahan yang bukan pegawai tetap, tapi hanya ikatan perjanjian kerjasama dengan fakultas kedokteran UNHAS sebanyak 2 orang yaitu dokter Kulit Kelamin dan dokter THT serta 147 orang Pegawai Sukarela dengan berbagai disiplin ilmu, yakni :

**Tabel 1. Jumlah Personil Rumah Sakit Umum Daerah Barru sesuai dengan tingkat pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah			Ket
		PNS	Tenaga Sukarela	Jumlah	
1	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	1	-	1	
2	Dokter Spesialis Patologi Klinik	1	-	1	
3	Dokter Spesialis Bedah Umum	1	-	1	
4	Dokter Spesialis Obgyn	1	-	1	
5	Dokter Umum	12	-	12	
6	Dokter Gigi	3	1	4	
7	S1 Keperawatan	41			
8	S1 SKM	15			
9	S1 Apoteker	3			
10	S1 Sos	2			
11	D3 Kebidanan	30	9	39	
12	D3 Farmasi	2			
13	D3 Keperawatan	53	127	185	
14	D3 Radiologi	5			
15	D3 Fisioterapi	5			

16	SLTA	50	5	55	
17	SLTP	5	4	9	
18	SD	0	1	1	
	<b>Jumlah</b>	230	147	377	

Sumber: Bagian Personalia/ SDM RSUD Barru

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian personalia/ SDM diperoleh tingkat absensi/ mangkir dalam 5 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana mencapai angka 4- 5 %, sedangkan kemangkiran pada kelompok manajemen relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1 %.

**Tabel 2. Tingkat absensi karyawan di RSUD Barru tahun 2008- 2012**

No	Bulan	Jumlah Absensi				
		2008 (Dalam %)	2009 (Dalam %)	2010 (Dalam %)	2011 (Dalam %)	2012 (Dalam %)
1	Januari	4,4	4,1	4,7	4,5	4,1
2	Februari	5,2	5,3	5,5	5,5	5,3
3	Maret	8,0	7,5	4,2	3,1	5,2
4	April	5,4	5,2	5,1	5,2	5,1
5	Mei	5,7	5,5	5,2	5,2	4,7
6	Juni	6,6	6,3	4,4	4,8	4,5
7	Juli	5,5	4,6	5,0	5,4	5,5
8	Agustus	5,5	5,7	4,7	4,5	5,2
9	September	4,6	4,3	5,0	4,5	5,1
10	Oktober	4,5	4,5	5,0	6,0	5,6
11	November	5,4	4,5	5,0	5,0	5,1
12	Desember	4,5	4,1	4,1	4,1	4,1
	Rata- Rata/ Bulan	5,4	5,1	4,8	4,8	4,9

Sumber: Bagian Personalia/ SDM RSUD Barru

Dari tabel 2 disimpulkan bahwa jumlah personil yang mangkir cukup tinggi yaitu 4- 5 % per bulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari cuti tahunan, cuti besar, cuti alasan penting, cuti di luar tanggungan negara, cuti hamil dan bersalin bagi pegawai wanita, maka bagi pegawai yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti dianggap mangkir/ absen.

Meskipun tidak ada standar yang menunjukkan tingkat mangkir dikatakan tinggi atau rendah namun jumlah angka mangkir pada tabel di atas menunjukkan rendahnya tingkat motivasi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja. Mangkirnya karyawan dapat menjadi dasar pengukuran motivasi. Semakin banyak karyawan yang mangkir berarti tingkat motivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya semakin rendah dan berimbas pada kinerja karyawan

**Tabel 3. Keluhan Yang Dirasakan Karyawan**

No	Keluhan Yang Dirasakan
1	Sistem pembagian upah jasa medik yang kurang adil
2	Pimpinan yang kurang mendengarkan aspirasi karyawan
3	Hubungan teman sekerja yang kurang baik
4	Kurangnya motivasi kerja dari pimpinan
5	Tidak adanya tindakan sangsi hukum terhadap karyawan yang mangkir

Sumber: Bagian Personalia/ SDM RSUD Barru



Tabel 3 menunjukkan keluhan-keluhan yang paling sering dirasakan oleh sebagian besar karyawan adalah sistem pembagian upah jasa medik yang tidak adil, pimpinan yang kurang mendengarkan aspirasi karyawan. Untuk mengurangi keluhan karyawan pada RSUD Barru, perlu adanya peran pemimpin dan gaya kepemimpinan, sehingga diharapkan kinerja karyawan tercapai dengan baik.

RSUD Barru adalah unsur penunjang pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan upaya pelayanan kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan penderita, pemulihan kesehatan secara bermutu sesuai standar pelayanan rumah sakit. Adapun Permasalahan RSUD Barru merupakan "*gap expectation*" antara kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Barru yang dicapai saat ini dengan yang direncanakan serta antara apa yang ingin dicapai dimasa datang dengan kondisi riil saat ini.

Kinerja Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Barru dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4. Pencapaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Barru Tahun 2008 - 2012**

No	Indikator kinerja sesuai tugas dan fungsi SKPD	Target Renstra SKPD					Realisasi Pencapaian					ket
		2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012	
1	Meningkatnya Pelayanan Kesehatan Gratis	50%	50%	60%	65.6%	76.3%	40%	40%	50%	56.6%	66.3%	
2	Terpenuhinya kesehatan, teknologi, obat-obatan, dokter dan paramedic	60%	70%	80%	90%	95%	50%	60%	70%	80%	85%	
3	Meningkatnya Akses Kualitas dan Kesehatan Penduduk Miskin	50%	60%	60%	65.6%	77%	40%	50%	50%	55.6%	67%	
4	Prosentase aparat yang Mengikuti Diklat Teknis dan Fungsional	30%	50%	60%	70%	90%	20%	40%	50%	60%	80%	
5	Meningkatnya Kesejahteraan dan Sosial Masyarakat	50%	50%	50%	80%	80%	40%	40%	40%	70%	70%	
6	Prosentase Menurunnya tingkat Kematian	50%	50%	50%	80%	90%	40%	40%	40%	70%	80%	
7	Persentase peningkatan Pelayanan Umum Yang efektif dan Efisien dan Memuaskan Masyarakat	50%	50%	50%	80%	90%	40%	40%	40%	70%	80%	
8	Tertib administrasi	50%	90%	90%	90%	100%	40%	80%	80%	80%	90%	
9	Prosentase pencapaian sasaran kinerja	50%	90%	90%	90%	98%	40%	80%	80%	80%	88%	
10	Meningkatnya kualitas SDM	50%	80%	90%	90%	90%	40%	70%	80%	80%	90%	

**Tabel 5. Pencapaian Kinerja Karyawan RSUD Barru Berdasarkan Jenis Tenaga**

Jenis Tenaga	Pencapaian Kinerja				
	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)
Medis	50	52	45	55	53
Paramedis	45	49	47	58	58
Penunjang Medis	50	55	54	45	41
Non Medis (Tenaga Administrasi)	55	53	55	52	55

Sumber: Hasil pengolahan data kepegawaian RSUD Barru

**Tabel 6. Skala Penilaian Kinerja Karyawan**

Hasil	Pengertian
.....≤59%	Poor (Buruk)
60-70%	Fair (Cukup)
71-80%	Good (Baik)
81-90%	Excellent (Sangat Baik)
91-100%	Out Standing (Cemerlang)

Tabel diatas menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah barru 2008- 2012 tidak mencapai tujuan yang diinginkan. Pada tabel 5 pencapaian kinerja karyawan RSUD Barru hanya mencapai nilai 41- 58 % dimana jika dilihat pada tabel 6. skala penilaian kinerja nilai tersebut memiliki arti "Poor (Buruk)". Menurut raharjo dan Purbudi (1997: 66) keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi. Seorang pemimpin yang baik mampu memanfaatkan seluruh sumber daya manusia dan memberikan motivasi kerja kepada karyawan sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi atau rumah sakit.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti ingin mengetahui ***Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Barru Kabupaten Barru 2013.***

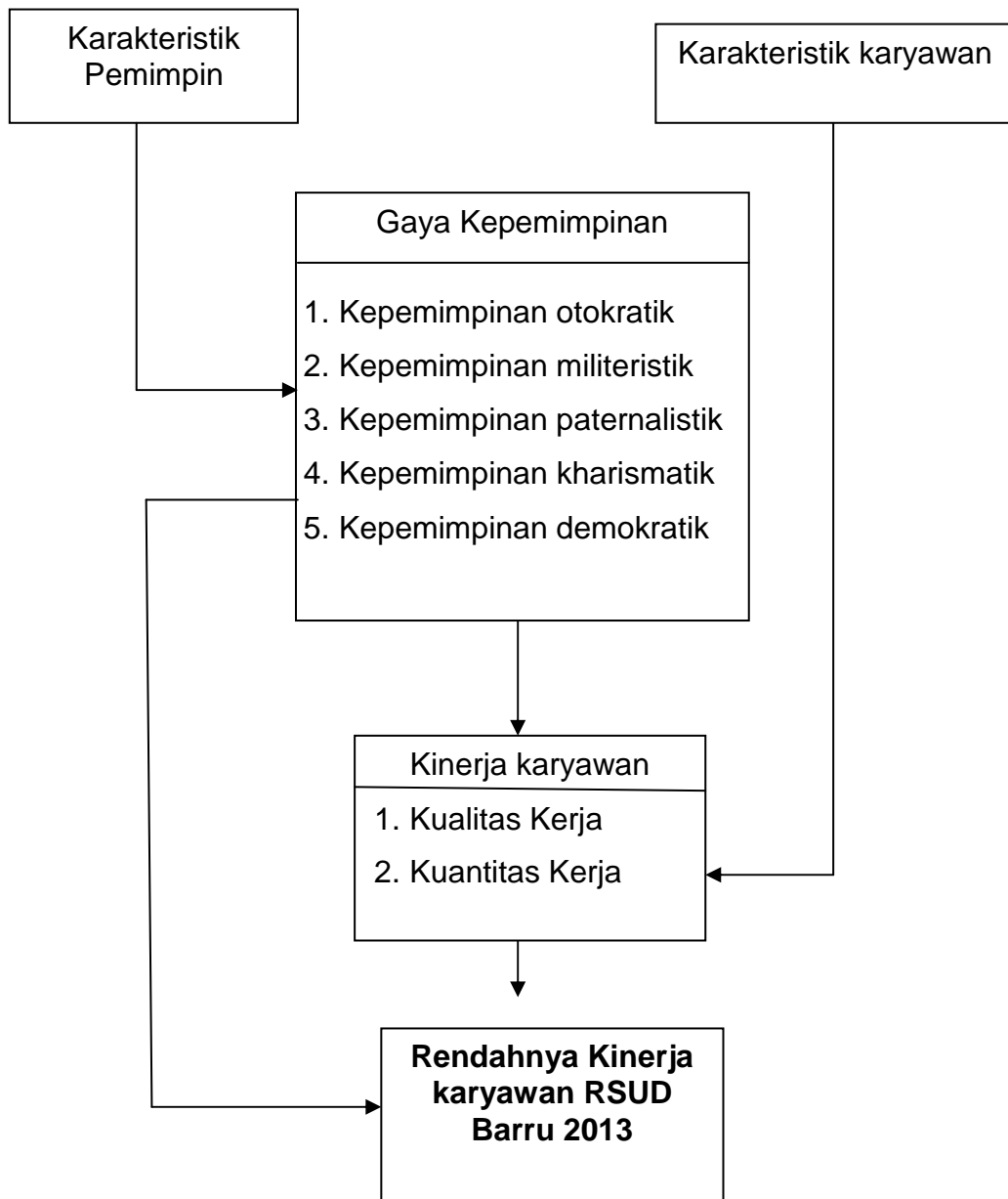
## **B. Kajian Masalah**

Setiap rumah sakit, mempunyai visi dan misi. Visi dan misi ini akan mengarahkan setiap rumah sakit dalam melaksanakan seluruh aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari visi dan misi inilah setiap rumah sakit akan melakukan perencanaan dan upaya-upaya strategis dalam mengelolanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Faktor kepemimpinan seperti dalam hal gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan (pemegang kekuasaan dan wewenang) berperan penting dalam pengelolaan organisasi rumah sakit untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya.

Pada organisasi RSUD Barru Kabupaten Barru seperti juga pada rumah sakit-rumah sakit lainnya, terdapat kedudukan- kedudukan manajer yang memimpin bawahan (karyawan) dengan kekuasaan dan wewenangnya. Orang-orang pada kedudukan ini dengan gaya kepemimpinan tertentu berperan dalam membina motivasi kerja karyawan dan berpengaruh terhadap keefektifan unit organisasi atau jenjang organisasi dalam mencapai tujuan rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kajian masalahnya sebagai berikut:



Sumber:Robins (2006), PrawiroSentono (1999), Rivai (2004)

**Gambar 2.Kajian Masalah**

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan kajian masalah di atas, maka dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan Pemimpin Rumah Sakit Umum Daerah Barru?
2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Barru?

### **D. Tujuan Penelitian**

#### **1. Tujuan Umum**

Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Barru Tahun 2013.

#### **2. Tujuan Khusus**

- a. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan Pemimpin Rumah Sakit Umum Daerah Barru.
- b. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Barru

### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian yang penulis lakukan diharapkan dapat member manfaat bagi penulis sendiri, pihak lembaga pendidikan dan pihak- pihak lain yang kiranya berkepentingan dengan masalah ini.

Berikut ini penulis sampaikan mengenai manfaat penelitian:

### 1. Bagi Peneliti

- a. Untuk memenuhi salah satu tugas akhir perkuliahan dalam mencapai gelar MARS.
- b. Untuk mengaplikasikan dan membandingkan antara teori- teori yang didapat dari perkuliahan dengan realitas yang ada di lapangan, dan untuk memahami serta memperluas tentang Manajemen Administrasi Rumah Sakit.

### 2. Bagi Lembaga Pendidikan

Manfaat penelitian bagi lembaga pendidikan adalah sebagai bahan untuk evaluasi bagi mahasiswa, serta kinerja lembaga pendidikan yang bersangkutan dalam menghadapi era globalisasi yang sangat kompleks sekali dan penuh persaingan.

### 3. Bagi Rumah Sakit

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mahasiswa dapat memberikan idea tau saran dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada Rumah Sakit tersebut bersifat membangun bagi kemajuan Rumah Sakit.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Umum Tentang Kepemimpinan**

##### **1. Pengetian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Tujuan itu mungkin saja sesuatu yang dirumuskan dan disepakati bersama, tetapi tidak mustahil pula merupakan kehendak pemimpin yang terintegrasi atau bersifat implisit di dalamnya. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif) sampai pimpinan bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua orang yang dipimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha agar kehendaknya diterima dan dirasakan oleh seluruh anggota kelompok sebagai kehendaknya juga. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi



renggang (lemah).Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.Diantara pendapat-pendapat tentang pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu (Kerlinger dan Padhazur, 1987).
- b. Kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangkamempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Susilo, 1998).

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan organisasi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memberikan suatu tugas, pengarahan, bimbingan terhadap bawahannya (pegawai) dalam menjalankan tugasnya.

Davis (1979) mengikhtisarkan ada empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi :

- a. Kecerdasan (*intelligence*). Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- b. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social Maturity and breadth*). Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan-kegiatan dan perhatian yang luas.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pemimpin secara umum mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik daripada ekstrinsik.
- d. Sifat-sifat hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan mempengaruhi harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada pegawai.

Merujuk pada *Byrd* dan *Block*, Sujak (1990) menyatakan keterampilan dalam kepemimpinan terdiri dari lima macam yang terdiri dari:

- a. Pemberian kuasa yaitu pembagian kuasa oleh pimpinan kepada bawahannya.
- b. Intuisi adalah keterlibatan manajer dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko serta membangun kejujuran.

- c. Pemahaman diri yaitu kemampuan untuk mengenali kemampuan sertakelemahan diri serta berupaya mengatasi kelemahan tersebut.
- d. Pandangan ialah keterlibatan diri dalam mengimajinasikan kondisilingkungan yang berbeda-beda.
- e. Nilai keselarasan yaitu kemampuan dalam mengetahui serta memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya menuju organisasi yang efektif.

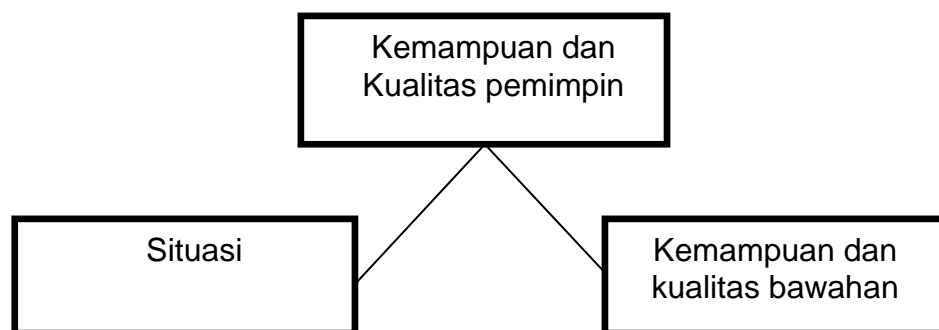
Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam organisasi maupun perusahaan dimana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi- fungsi yang berbeda yang harus dilaksanakan. Adanya perbedaan peranan atau tugas bagi tiap individu dalam organisasi merupakan penentu adanya kepemimpinan. Adanya berbagai peranan dan tugas mengakibatkan perlunya pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin. Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Oleh karena itu, pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Diantara berbagai definisi tentang pengertian pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin adalah orang-orang yang menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan (Karjadi, 1983).

- b. Pemimpin adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi (Wahjosumidjo, 1984). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tujuan.

## 2. Faktor- Faktor Kepemimpinan

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, ada tiga variabel kritis yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu pemimpin, pengikut atau bawahan dan situasi. Ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi, seperti yang ditunjukkan gambar dibawah ini :



Sumber : Hani handoko, 1995 : 307

**Gambar 3.**  
**Hubungan antara pemimpin, bawahan dan situasi**

## 3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi sering diartikan dengan kegunaan sesuatu hal. Sedangkan,

fungsi kepemimpinan sangat berhubungan dengan situasi sosial dalam kelompok atau organisasi dimana seorang pemimpin kelompok itu berbeda. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena berlangsung dalam interaksi antar manusia sebagai makhluk sosial. Menurut Hadari Nawawi fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi interaksi sosial yang harus diperhatikan.

a. Dimensi Kemampuan Pemimpin Mengarahkan (*Direction*)

Dimensi ini merupakan aktivitas yang berisi tindakan-tindakan pemimpin dalam interaksi dengan anggota organisasinya, yang mengakibatkan semuanya berbuat sesuatu di bidangnya masing-masing yang tertuju pada tujuan organisasi. Dimensi ini tidak boleh dilihat dari segi aktivitas pemimpin, tetapi nampak dalam aktivitas anggota organisasinya.

b. Dimensi Tingkat Dukungan (*Support*) Dari Anggota Organisasinya.

Dimensi ini terbentuk keikut-sertaan (keterlibatan) anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Hadari Nawawi menjelaskan lebih lanjut bahwa dari keduadimensi tersebut, secara operasional dapat dibedakan enam fungsi pokok kepemimpinan, kemudian selanjutnya keenam fungsi tersebut dikelompokkan kedalam dua dimensi, pengelompokannya adalah dimensi kemampuan pemimpin didalam mengarahkan terdiri dari fungsi instruktif,

fungsi konsultatif, fungsi pengendalian dan fungsi keteladanan. Sedangkan pada dimensi tingkat dukungan (*Support*) dari anggota organisasinya terdiri dari fungsi partisipasi dan fungsi delegasi. Untuk lebih jelasnya keenam fungsi tersebut adalah:

1) Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, namun harus komunikatif karena sekurang-kurangnya harus dimengerti oleh anggota organisasi yang menerima perintah.

2) Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, karena berlangsung dalam bentuk interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Fungsi ini dapat diwujudkan pemimpin dalam menghimpun bahan sebagai masukan (*input*) apabila akan menetapkan berbagai keputusan penting dan bersifat strategis.

3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin harus berusaha mengaktifkan setiap anggota organisasinya, sehingga selalu terdorong untuk selalu berkomunikasi, baik secara horizontal, maupun vertikal. Setiap anggota didorong agar aktif dalam melaksanakan tugas pokoknya, sesuai dengan posisi/jabatan dan wewenangnya masing-masing. Kondisi

partisipasi anggota akan meningkatkan efisiensi penyelesaian masalah, penetapan keputusan dan penyelesaian tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan.

#### 4) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi adalah fungsi pemimpin dalam melimpahkan sebagian wewenangnya kepada staf pimpinan yang membantunya. Fungsi pendelegasian pada dasarnya berarti persetujuan atau pemberian izin pada anggota organisasi dalam posisi tertentu untuk menetapkan keputusan.

#### 5) Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, namun akan lebih efektif jika dilaksanakan melalui komunikasi dua arah. Fungsi ini dilaksanakan melalui kegiatan control atau pengawasan, bimbingan kerja, memberikan penjelasan dan contoh dalam kerja, latihan dilingkungan organisasi lain. Pengawasan yang bersifat pengendalian dilakukan pada saat kegiatan berlangsung, dengan maksud preventif yakni mencegah terjadinya penyimpangan atau kekeliruan dalam melaksanakan keputusan atau perintah pimpinan.

#### 6) Fungsi Keteladanan

Para pemimpin merupakan tokoh utama di

lingkungan masing-masing. Seorang pucuk pimpinan diantara para pemimpin yang membantunya dan orang-orang yang dipimpin lainnya, merupakan tokoh sentral yang menjadi pusat perhatian. Seorang pemimpin harus mampu memberikan teladan yang baik bagi para bawahannya, dan menghiasi dirinya dengan sifat-sifat terpuji. Karena sikap dan perilaku pemimpin selalu dapat dirasakan dan diamati orang-orang yang dipimpinnya, dalam interaksi antar sesamanya setiap hari.

#### **4. Tingkatan Manajemen dan Manajer (Pemimpin)**

Tingkatan manajemen dan manajer. Dilihat dari tingkatan organisasi, manajemen dibagi dalam 3 tingkatan (Henry Fayol 1949) yaitu:

- a. Manajemen Puncak (*Top Management*) Manajer bertanggung jawab atas pengaruh yang ditimbulkan dari keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Misal: Direktur, wakil direktur, direktur utama. Keahlian yang dimiliki para manajer tingkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan merumuskan konsep untuk dilaksanakan oleh tingkatan manajer dibawahnya.
- b. Manajemen Menengah (*Middle Management*) Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/ manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi



orang lain. Manajer bertanggung jawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Misal: manajer wilayah, kepala divisi, direktur produk.

- c. Manajemen Bawah/ L ini (*Low Management*) Manager bertanggung jawab menyelesaikan rencana- rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Pada tingkatan ini juga memiliki keahlian yaitu keahlian teknis, artinya keahlian yang mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus, Misal: supervisor/ pengawas produksi, mandor.

### **B. Tinjauan Umum Tentang Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karenatanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992).

James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah,

ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukansesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

a. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bahwa organisasi sebagai alat semata-mata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- 5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- 6) Dalam tindakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

b. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- 1) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- 2) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

c. Tipe pemimpin yang paternalistik

- 1) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- 2) Bersikap terlalu melindungi
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkannya daya kreasi dan fantasi
- 6) Sering bersikap mau tahu

d. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikiansangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

e. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- 1) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- 2) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- 3) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- 4) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- 1) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
  - 2) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
  - 3) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
  - 4) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
  - 5) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.
- b. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan

perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- 1) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- 1) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

- 2) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

d. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Dengan melihat uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku pimpinan secara keseluruhan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari teori-teori dan hal-hal lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan, maka dapat dipaparkan indikator dari gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kekuasaan posisi, meliputi kerja sama dan keahlian atau kemampuan pimpinan.
2. Struktur tugas, yaitu mengenai tingkat kepercayaan, kejelasan dalam tugas, bimbingan dan tanggung jawab pimpinan.
3. Hubungan pimpinan dengan pegawai, meliputi kondisi pegawai dan kesempatan menyatakan pendapat.

### **C. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja (*performance*) menurut Prawiro sentono (1999: 20) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pada umumnya para ahli meninjau kinerja dari efisiensi dan semangat kerja, baik mengenai cara untuk mendorong manusia dalam mencapai kinerja yang tinggi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maupun menghilangkan pengaruh negative dari kinerja.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik mana kala mereka dapat melaksanakan pekerjaan



dengan baik, artinya mencapai standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan.

Apabila seseorang mempunyai perasaan berprestasi atau memiliki kinerja yang baik, maka ia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukannya. Mereka menginginkan umpan balik meskipun mereka tidak mendapatkan hadiah untuk keberhasilan pekerjaan dan hukuman untuk kegagalan mereka.

## **2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian/ deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenaga kerjaan lainnya.

Landasan utama dalam penyelenggaraan penilaian kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis bentuk atau system pencatatan standar yang digunakan. Seringkaliperusahaan, khususnya manajemen terlalu menitikberatkan pada bagaimana penilaian yang tepat, dan sangat langka yang memperhatikan bagaimana sebenarnya penilaian kinerja dilaksanakan.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak actual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang lebih baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/ keragamannya (Sastrohadiwiryono, 2003 : 231).

### **3. Indikator Kinerja**

Indikator- indikator kinerja dalam penelitian ini mengacu pada Prawirosentono (1999 : 27) yaitu :

- a. Jumlah pekerjaan Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Kualitas pekerjaan Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan yang diharapkan
- c. Pengetahuan atas tugas Memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas/ kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan.
- d. Kerjasama Memiliki kemampuan bekerjasama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.
- e. Sikap Memiliki sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha konsentrasi pada tugas
- f. Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan

tugas/ pekerjaan.

- g. Inisiatif Memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas/ pekerjaan yang relative baru bagi karyawan.
- h. Kreativitas Memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- i. Ketrampilan teknis Memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan
- j. Kepemimpinan Memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan membimbing karyawan/ pegawai lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
- k. Pengambilan keputusan Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.
- l. Administrasi Memiliki kemampuan menyelesaikan tugas- tugas administratif.

#### **4. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor- faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009).

##### **a. Faktor internal pegawai**

Faktor- faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor- faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan

fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

b. Faktor lingkungan

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

## **D. Tinjauan Umum Tentang Rumah Sakit**

### **1. Pengertian Rumah Sakit**

Definisi rumah sakit menurut Keputusan Menteri Republik Indonesia nomor 983.MENKES/SK/1992 mengenai pedoman rumah sakit umum dinyatakan bahwa Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang

memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialistik dan pendidikan tenaga kesehatan dan pelatihan. Definisi rumah sakit menurut WHO *Technical Report Series* No.122/1957 (dalam Indra Bastian, 2008 : 27) menyebutkan bahwa :“Rumah sakit adalah bagian integral dari satu organisasi social dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan kesehatan paripurna, kuratif, dan preventif kepada masyarakat, serta pelayanan rawat jalan yang diberikannya guna menjangkau keluarga di rumah, rumah sakit juga merupakan pusat pendidikan dan latihan tenaga kesehatan serta pusat penelitian *bio medik*”.

Rumah sakit oleh WHO diberikan batasan yaitu suatu bagian menyeluruh dari organisasi dan medis, berfungsi memberikan pelayanan kesehatan lengkap kepada masyarakat baik kuratif maupun rehabilitatif, dimana output layanannya menjangkau pelayanan keluarga dan lingkungan, rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan tenaga kesehatan serta untuk penelitian biososial.

Menurut Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 983/ Menkes / 17/ 1992 tentang pedoman organisasi rumah sakit umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spsialistik, dan sub spesialistik, sedangkan klasifikasi didasarkan pada perbedaan tingkat menurut kemampuan pelayanan kesehatan yang dapat disediakanya itu rumah sakit kelas A, kelas B, kelas C, dan D. Klasifikasi Rumah Sakit adalah pengelompokan rumah sakit berdasar perbedaan tingkat kemampuan pelayanan kesehatan yang dapat disediakan.

Berdasarkan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : 983. Menkes/SK/1992 tentang pedoman rumah sakit umum menyebutkan bahwa rumah sakit pemerintah pusat dan daerah diklasifikasikan menjadi rumah sakit umum tipe A, B, C dan D. Klasifikasi tersebut didasarkan pada unsur pelayanan yang dimiliki. Klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Rumah Sakit Umum Kelas A adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic spesialistik luas dan sub spesialistik luas.
- b. Rumah Sakit Umum Kelas B adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis sekurang – kurangnya 11 spesialistik dan sub spesialistik terbatas.
- c. Rumah Sakit Umum Kelas C adalah rumah sakit yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis spesialistik dasar.
- d. Rumah Sakit Umum Kelas D adalah rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik dasar.

Rumah Sakit Umum mempunyai misi memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Tugas rumah sakit umum adalah melaksanakan upaya pelayanan kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan peningkatan dan pencegahan serta pelaksanaan upaya rujukan. Untuk menyelenggarakan fungsinya rumah sakit umum menyelenggarakan kegiatan :

- a. Pelayanan medis
- b. Pelayanan dan asuhan keperawatan
- c. Pelayanan penunjang medis dan non medis
- d. Pelayanan kesehatan masyarakat dan rujukan
- e. Pendidikan, penelitian dan pengembangan
- f. Administrasi umum dan keuangan

## **2. Fungsi Rumah Sakit**

Menurut Undang- Undang No. 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, fungsi rumah sakit adalah :

- a. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
- b. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
- d. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

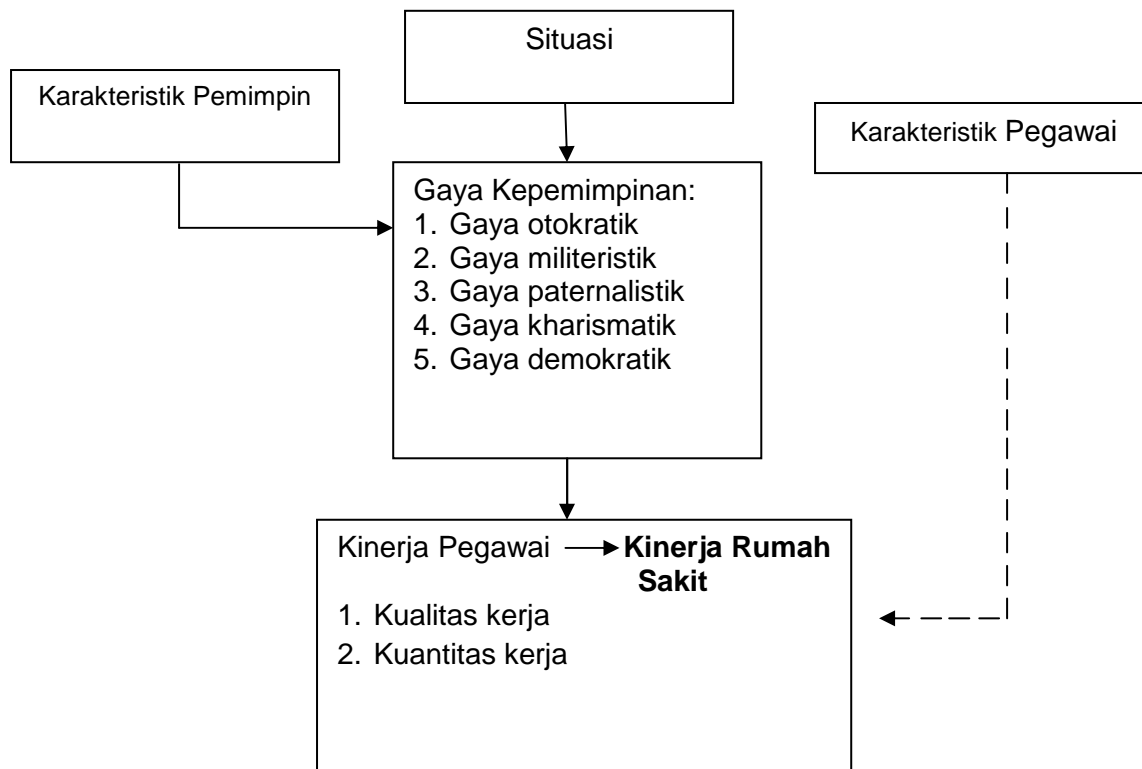
Merujuk pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa rumah sakit adalah suatu organisasi sosial yang memiliki tenaga medis profesional

yang terorganisir serta sarana dan prasarana kedokteran yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien.

### **E. Kerangka Teori**

Dari uraian tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:





Keterangan:

—————→ = Garis Pengaruh

-----→ = Pengaruh karakteristik pegawai terhadap kinerja karyawan, tidak menjadi fokus penelitian.

**Gambar 4.**  
**Kerangka Teori**

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEP**

#### **A. Dasar Pemikiran Variabel Yang Diteliti**

Penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan kebenaran atau fakta, yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara teliti, jelas, serta sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan atau dapat diuji kebenarannya. Untuk itu dalam proses penelitian perlu menggunakan metode yang biasa disebut metode penelitian. Metode penelitian adalah cara-cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmiah dengan langkah-langkah yang relevan terhadap masalah yang dirumuskan (Ferdinand, 2006). Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian dalam penulisan tesis ini.

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

1. Variable Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri serta menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan.

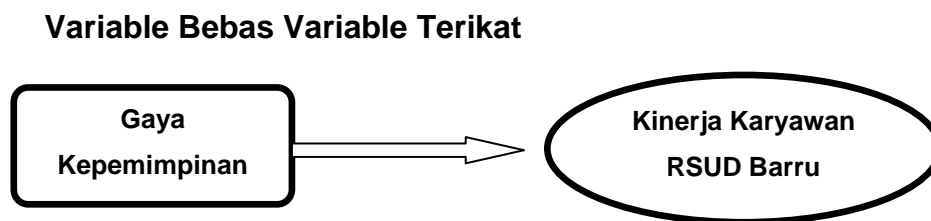
2. Variable Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu secara positif atau negatif, serta sifatnya dapat berdiri

sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas ialah gaya kepemimpinan.

## B. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan yang telah dibahas sebelumnya pada dasar pemikiran variable yang diteliti, maka kerangka konsep dari penelitian tersebut sebagai berikut:



**Gambar 5.**  
**Kerangka Konsep Penelitian**

## C. Definisi Operasional Dan Kriteria Objektif

Menurut Widayat dan Amirullah (dalam Purnamasari, 2008) definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian, dan dijabarkan ke dalam indikator-indikator. Indikator adalah dimensi tertentu dari suatu konsep yang dapat diukur (Widiyanto, 2008). Sesuai dengan definisi variabel-variabel penelitian yang telah dideskripsikan dalam tinjauan pustaka, dan sesuai dengan pengukuran variabel penelitian menurut kaidah atau skala ukuran yang lazim diterima secara akademis, maka definisi operasional variabel dan indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

NO.	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	SKALA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
Variable Bebas (Independent Variable)					
1.	Gaya Kepemimpinan	<p>Gaya kepemimpinan ialah perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009).</p> <p>a. Otokratik</p> <p>b. Militeristik</p> <p>c. Paternalistic</p> <p>d. Kharismatik</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi</li> <li>2. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi</li> <li>3. Menganggap bahwa organisasi sebagai alat semata-mata</li> <li>4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat</li> <li>5. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya</li> <li>6. Dalam tindakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan</li> <li>2. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan</li> <li>3. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan</li> <li>4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa</li> <li>2. Bersikap terlalu melindungi</li> <li>3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan</li> <li>4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif</li> <li>5. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkannya kreasi dan fantasi</li> <li>6. Sering bersikap mau tahu</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.</li> </ol>		<p>Cukup: &gt;60 %</p> <p>Kurang: ≤60 %</p>

		e. Demokratik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan</li> <li>2. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan</li> <li>3. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya</li> <li>4. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin</li> </ol>		
Variable Terikat (Dependent Variable)					
2.	Kinerja karyawan	Kinerja pegawai menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kualitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata karyawan lain.</li> <li>b. Pegawai mempunyai pengetahuan yang baik atas tugas pokok dan fungsinya (tupoksi).</li> <li>c. Efisiensi dan efektifitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata karyawan lain.</li> <li>d. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.</li> <li>e. Pegawai mampu bekerja keras sesuai potensi yang dimiliki.</li> <li>f. Kuantitas kerja pegawai jauh lebih baik dari pegawai lain.</li> <li>g. Pegawai memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tupoksinya.</li> <li>h. Pegawai ini dapat menjalankan tupoksinya sesuai dengan prosedur yang ada.</li> <li>i. Pegawai ini dapat menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tupoksinya.</li> </ol>	Sangat setuju : 5 Setuju : 4 Kurang setuju : 3 Tidak setuju : 2 Sangat tidak setuju : 1	Cukup: >60 % Kurang: ≤60 %

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Untuk kepentingan penelitian ini, sesuai dengan tujuannya diajukan hipotesis pengarah sebagai berikut:

1. Diduga gaya kepemimpinan tertentu dominan terjadi di Rumah Sakit Umum Daerah Barru.
2. Diduga faktor- faktor yang secara langsung mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah: karakteristik pemimpin, karakteristik karyawan dan situasi lingkungan rumah sakit.
3. Diduga terdapat keragaman kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Barru.

Disamping hipotesis pengarah, diajukan hipotesis uji berikut.

**Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan Direktur RSUD Barru terhadap kinerja karyawan.**

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif (metode survey) dan pendekatan kualitatif. Metode survey adalah metode yang mengambil contoh dari data dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1989). Dengan memadukan kedua pendekatan tersebut diharapkan upaya pemahaman gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, faktor- faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dapat dilakukan secara lebih komprehensif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan rumah sakit dan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif dilakukan untuk menelusuri lebih jauh gaya kepemimpinan, faktor- faktor yang mempengaruhi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelusuran dilakukan melalui subyek- subyek penelitian, baik dari para pegawai maupun dari pemimpin sebagai informan yang terkait dengan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Barru.

## B. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai 1 Oktober sampai 30 Desember 2013, berlokasi di RSUD Barru Kabupaten Barru Sulawesi Selatan.

## C. Populasi Dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari unsur yang mempunyai tolok ukur tertentu yang diminati oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di RSUD Barru.

### 1. Ukuran Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil untuk diteliti. Penelitian menggunakan pedoman dari Roscoe yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang memadai yaitu lebih besar dari 30, dan kurang dari 500.

### 2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan sampel *non random sampling* atau *non probability sampling*. *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama kepada seluruh anggota atau elemen populasi untuk dijadikan sampel. Peneliti menggunakan salah satu dari teknik *non probability sampling* yaitu *Purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan sampel yang dipilih dengan maksud atau



tujuan tertentu. Seseorang dipilih sebagai sampel karena peneliti menilai bahwa seseorang tersebut memiliki informasi yang relevan bagi penelitiannya, dan memenuhi kriteria yang telah ditentukan peneliti sebelumnya. Adapun kriterianya ialah karyawan RSUD Barru yang mempunyai masa kerja minimal 2 tahun.

Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu karyawan RSUD Barru yang mempunyai masa kerja minimal 2 tahun. Dengan pertimbangan dalam jangka waktu minimal 2 tahun karyawan tersebut telah mengenal kepemimpinan yang diterapkan dan motivasi kerja seperti apa yang sering diberikan oleh pemimpin.

**Tabel 8**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Ketenagaan Di RSUD Barru**

No	Jenis tenaga	Populasi	Persentasi	Sampel
1.	Medis	20	5,3	5
2.	Paramedis	255	67,6	60
3.	Penunjang medis	20	5,3	5
4.	Non Medis (Tenaga Administrasi)	82	21,8	30
	Jumlah	377	100	100

Sumber: Hasil pengolahan data kepegawaian RSUD Barru, 2012

#### **D. Jenis Dan Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Menurut S. Nasution data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian. Sedangkan menurut Lofland bahwa sumber data utama dalam penelitian ini ialah kata-kata dan tindakan. Kata-kata dan tindakan merupakan sumber data yang diperoleh dari lapangan dengan mengamati atau mewawancarai langsung karyawan RSUD Barru Kabupaten Barru.

##### **2. Data sekunder**

Data sekunder adalah data-data yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber lainnya yang terdiri dari surat-surat pribadi, buku harian, not, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Data sekunder juga dapat berupa majalah, buletin, publikasi dari berbagai organisasi, hasil-hasil studi, hasil survey, studi histories, dan sebagainya. Peneliti menggunakan data sekunder ini untuk memperkuat penemuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan karyawan RSUD Barru Kabupaten Barru.

## E. Tehnik Pengumpulan Data

Menurut Rachman, bahwa penelitian di samping menggunakan metode yang tepat, juga perlu memilih teknik dan alat pengumpulan data yang relevan. Metode yang digunakan untuk proses pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

### 1. Wawancara

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

### 2. Pengamatan/Observasi

Sebagai metode ilmiah observasi dapat diartikan sebagai pengamatan, meliputi pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra. Jadi observasi merupakan suatu penyelidikan yang dilakukan secara sistematis dan sengaja diadakan dengan menggunakan alat indra terutama mata terhadap kejadian yang berlangsung dan dapat dianalisa pada waktu kejadian itu terjadi. Dibandingkan metode survey metode observasi lebih obyektif.

Metode ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap fenomena yang akan diteliti. Dimana dilakukan pengamatan atau pemusatan perhatian terhadap obyek dengan

menggunakan seluruh alat indra, jadi mengobservasi dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba dan pengecap.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barangtertulis, metode dokumentasi berarti cara pengumpulan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan buku, surat, transkrip, majalah, prasasti, notulen, rapat, lengger, agenda dan sebagainya.

Teknik atau studi dokumentasi adalah cara pengumpulan data melalui peninggalan arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil-dalil atau hukum-hukum dan lain-lain berhubungan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data yang utama karena pembuktian hipotesisnya yang diajukan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori, atau hukum-hukum, baik mendukung maupun menolak hipotesis tersebut.

## **F. Pengolahan Data**

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

### 1. *Editing*

*Editing* merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses

pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

## 2. *Coding*

*Coding* merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

## 3. *Scoring*

*Scoring* yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban netral
- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju
- e. Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

## 4. *Tabulating*

*Tabulating* yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 17.

## G. Analisis Data

### 1. Univariat

Untuk memberikan gambaran dalam bentuk distribusi umum, distribusi frekuensi variabel yang diteliti.

### 2. Bivariat

Untuk mengukur kekuatan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja digunakan nilai r (koefisien korelasi) dengan formulasi:

$$r = \frac{N \cdot (\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana:

r= koefisien korelasi                      x= gaya kepemimpinan

n= jumlah observasi                      y= kinerja

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

##### **1. Letak Geografis**

Rumah Sakit Umum Daerah Barru terletak di jl.Lasawedi Kelurahan CoppoKecamatan Barru Kabupaten Barru. Rumah sakit ini merupakan rumah sakit pemerintah dengan type C.

##### **2. Visi dan Misi**

Visi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Barru dapat dirumuskan sebagai berikut :

**“ Menjadi Pusat Rujukan Pelayanan Kesehatan Paripurna Dan Prima di tahun 2014 “**

Makna Visi tersebut adalah :

- a. Menjadi Pusat Rujukan : bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Barru merupakan satu – satunya sumber pusat rujukan dari semua puskesmas yang ada di Kabupaten Barru guna memenuhi kebutuhan pelayanan pengobatan yang lebih baik menuju Barru yang sejahtera.
- b. Prima : bahwa dalam melakukan pelayanan kesehatan mengutamakan kepuasan dan kepentingan pasien

- c. Pelayanan Kesehatan Paripurna : bahwa seluruh aktivitas dalam penyelenggaraan Pelayanan Kesehatan harus memenuhi standar pelayanan kesehatan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan norma hukum serta keagamaan.

Sebagaimana penjabaran dari VISI tersebut maka MISI Rumah Sakit Umum Daerah Barru adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan Pelayanan Prima di bidang kesehatan yang professional, berkualitas, bertanggung jawab dan berkeadilan
- b. Meningkatkan peran rumah sakit di dalam pembangunan daerah kabupaten Barru secara berkelanjutan.
- c. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan kesehatan.

### **3. Tujuan Jangka Menengah Rumah Sakit Umum Daerah Barru**

Penetapan tujuan dan sasaran Rumah Sakit Umum Daerah Barru diarahkan kepada bidang-bidang strategis. Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi. Tafsiran lain adalah hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Tujuan Rumah Sakit Umum Daerah Barru Kabupaten Barru menggambarkan arah strategik dan peluang-peluang yang ingin diciptakan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Barru adalah sebagai berikut :



- a. Meningkatnya kualitas manusia.
- b. Terjaminnya kelestarian lingkungan dan keberlanjutan sumber daya alam
- c. Tercapainya kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat.
- d. Terwujudnya pelayanan umum yang efektif dan efisien dan memuaskan masyarakat.

#### **4. Sasaran Jangka Menengah Rumah Sakit Umum Daerah Barru**

Sasaran pembangunan Rumah Sakit Umum Daerah Barru tidak terlepas dari perumusan tujuan pembangunan Rumah sakit Umum Daerah Barru. Prioritas sasaran yang ingin dicapai didasarkan pada RPJMD 2010-2015 adalah :

- a. Meningkatnya efektifitas dan pelayanan pengobatan penyakit.
- b. Terpenuhinya kebutuhan sarana / prasarana kesehatan, teknologi obat-obatan dokter dan paramedis.
- c. Berkurangnya jumlah, penduduk miskin, kedalaman kemiskinan dan kerentanan untuk miskin.
- d. Terciptanya system penanganan bencana yang tanggap, efektif dan efisien.
- e. Meningkatnya efektifitas dan efisiensi pengolahan program/kegiatan yang transparan, akuntabel dan partisipatif.
- f. Meningkatnya kemampuan manajerial dan teknis aparatur.
- g. Terciptanya pelayanan publik yang prima.

## 5. Keadaan Tenaga

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah			Ket
		PNS	Tenaga Sukarela	Jumlah	
1	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	1	-	1	
2	Dokter Spesialis Patologi Klinik	1	-	1	
3	Dokter Spesialis Bedah Umum	1	-	1	
4	Dokter Spesialis Obgyn	1	-	1	
5	Dokter Umum	12	-	12	
6	Dokter Gigi	3	1	4	
7	S1 Keperawatan	41			
8	S1 SKM	15			
9	S1 Apoteker	3			
10	S1 Sos	2			
11	D3 Kebidanan	30	9	39	
12	D3 Farmasi	2			
13	D3 Keperawatan	53	127	185	
14	D3 Radiologi	5			
15	D3 Fisioterapi	5			
16	SLTA	50	5	55	
17	SLTP	5	4	9	
18	SD	0	1	1	
	<b>Jumlah</b>	230	147	377	

Sumber: Bagian Personalia/ SDM RSUD Barru

## **6. Jenis Pelayanan**

Jenis Pelayanan Spesialis Yang ada

- a. Penyakit Dalam
- b. Penyakit Anak
- c. Penyakit Bedah
- d. Penyakit Kebidanan & Kandungan
- e. Penyakit Syaraf
- f. Penyakit Mata
- g. Penyakit Telinga, Hidung & tenggerokan (THT)
- h. Penyakit Gigi dan Mulut
- i. Radiologi
- j. Patologi Klinik
- k. Penyakit Kulit Kelamin

## **B. Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di RSUD Barru Kabupaten Barru mulai tanggal 1 Oktober sampai 30 Desember 2013. Jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 100 orang pegawai yang bekerja di RSUD Barru. Data yang telah dikumpulkan kemudian diinput ke komputer dan dianalisis dengan program SPSS. Hasil pengolahan data ditampilkan dalam bentuk tabel disertai dengan penjelasan.

## **1. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden adalah ciri khas yang melekat pada diri responden meliputi, umur, jenis kelamin, pendidikan dan jenis tenaga.

Distribusi karakteristik responden disusun sebagai berikut:

### **a. Kelompok umur**

Kelompok umur responden berdasarkan interval 10 tahunan.

Distribusi responden menurut kelompok umur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kelompok Umur (tahun)	Frekuensi	Persen
20 - 29	52	52,0
30 - 39	32	32,0
40 - 49	11	11,0
50 - 59	5	5,0
Total	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 9 menunjukkan bahwa umumnya responden mempunyai kelompok umur 20 - 29 tahun sebanyak 52 orang (52,0 %), dan paling sedikit yang berumur 50-59 tahun yaitu 5 orang (5,0%). Umur sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja seseorang. Semakin tua umur seseorang, semakin berkurang tingkat produktivitasnya.

b. Jenis kelamin

Jenis kelamin adalah ciri biologis responden yang terdiri dari laki-laki dan perempuan. Distribusi responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Laki-laki	13	13,0
Perempuan	87	87,0
Total	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 10 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden lebih banyak perempuan yaitu sebanyak 87 orang (87,0%) dibandingkan laki-laki yaitu 13 orang (13,0%).

c. Pendidikan

Pendidikan responden adalah jenjang pendidikan formal yang pernah ditamatkan responden. Distribusi responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Distribusi Responden Menurut Pendidikan di Rumah Sakit Umum Daerah Barru Tahun 2013

Pendidikan	Frekuensi	Persen
SD	1	1,0
SMA	6	6,0
Diploma	27	27,0
S1	59	59,0
S2	7	7,0
Total	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 11 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden mulai dari SD hingga pascasarjana dimana frekuensi pendidikan tertinggi pada sarjana yaitu 59 orang (59,0%) dan frekuensi terendah pendidikan SD sebanyak 1 0rang (1,0%).

#### d. Jenis Tenaga

Distribusi responden menurut jenis tenaga dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12. Distribusi Responden Menurut Jenis Tenaga di Rumah Sakit Umum Daerah Barru Tahun 2013

Jenis Tenaga	Frekuensi	Persen
Medis	5	5,0
Paramedis	60	60,0
Penunjang Medis	5	5,0
Non Medis (Tenaga Administrasi)	30	30,0
Total	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 12 menunjukkan bahwa responden banyak berasal dari tenaga paramedis sebanyak 60 orang (60,0%) dan paling sedikit dari tenaga medis dan penunjang medis masing-masing 5 orang (5,0%).

## 2. Deskripsi Variabel penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen .

### a. Gaya Kepemimpinan

#### 1. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru

Penerapan gaya kepemimpinan direktur RSUD Barru dipengaruhi oleh berbagai faktor. Ditinjau dari karakteristik pemimpin dan situasi di lingkungan organisasi. Faktor- faktor tersebut diperkirakan berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan direktur



RSUD Barru dalam pengambilan keputusan di berbagai bidang kegiatan.

a) Karakteristik Pemimpin

Karakteristik pemimpin merupakan salah faktor yang penting yang perlu dibahas untuk memahami cara- cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Karakteristik pemimpin yang dibahas meliputi latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pemimpin, kepribadian pemimpin, pengalaman serta nilai-nilai yang dianut pemimpin dalam mengambil keputusan sesuai tugas pokok dan fungsi Direktur.

Latar belakang pendidikan pemimpin merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pemimpin dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kegiatan rumah sakit. Pendidikan yang dimiliki pemimpin, memberikan pengetahuan kepadanya yang selanjutnya dapat mempengaruhi pola tindak pemimpin. Pada kasus di RSUD Barru, berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki Direktur RSUD Barru yaitu sarjana. Tingkat pendidikan tersebut tampak berpengaruh dalam pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin. Hal tersebut, diungkapkan salah satu pegawai rumah sakit, A.S (38 tahun):

*“Dalam hal pengambilan keputusan pada berbagai penyelesaian masalah yang terjadi di RSUD Barru, pendidikan yang dimiliki oleh direktur RSUD Barru, sejauh ini berpengaruh kurang baik terhadap pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh latar belakang pendidikan direktur RSUD Barru yang tidak sesuai dengan UU Perumahasakitan.”*

Kepribadian pemimpin merupakan salah satu aspek karakteristik pemimpin yang dapat mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan. Dapat diketahui salah satu kepribadian diri dari direktur RSUD Barru ialah selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi. Hal ini dapat berakibat dalam pengambilan keputusan/pemecahan masalah yang dihadapi rumah. Seperti contoh, dengan penerapan gaya otokratik yang dominan dalam pengambilan keputusan pemimpin, dapat menghasilkan berbagai keputusan yang membuat kinerja karyawan turun.

b) Situasi

Situasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan. Situasi tersebut dapat meliputi situasi atau keadaan lingkungan kerja serta situasi masalah yang mempengaruhi pemimpin dalam pengambilan keputusan. Kedua aspek tersebut sangatlah berpengaruh sebagai faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan pemimpin.

Lingkungan atau kondisi kerja di lingkungan organisasi RSUD Barru mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin (Direktur). Pada suatu situasi kerja tertentu, Direktur RSUD Barru lebih dominan menerapkan gaya kepemimpinan otokratik. Pada situasi yang lain, direktur RSUD Barru menerapkan gaya kepemimpinan Militeristik, paternalistik. Hal tersebut antara lain dikemukakan oleh H.N (35 tahun) yang menyatakan:

*“Pada suasana atau iklim kerja serta suasana organisasi secara keseluruhan pasti memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Sebagai contoh, dengan adanya suasana atau lingkungan kerja yang penuh dengan suasana kekeluargaan, tentunya dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan lingkungan harmonis diantara pegawai dan pemimpin. Disamping itu, hal tersebut dapat meningkatkan semangat dalam penyelesaian pekerjaan, termasuk keputusan dalam pemecahan masalah menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi permasalahannya. Tapi pada kenyataannya yang terjadi di RSUD Barru sebaliknya dimana direktur menganggap organisasi adalah milik pribadi sehingga membuat karyawan kurang bersemangat dan tidak termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya”*

Hal senada juga dikemukakan oleh U.S (46 tahun) yaitu

*“Dengan adanya suasana lingkungan kerja yang kurang nyaman, maka semua pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik dan penerapan gaya kepemimpinan direktur RSUD Barru dominan lebih otokratik.”*

Sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu

mengadaptasikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi tertentu.

Distribusi responden menurut gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13 Distribusi Responden Menurut Gaya Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Gaya Kepemimpinan	Frekuensi	Persen
Otokratik	57	57,0
Militeristik	25	25,0
Paternalistik	4	4,0
Kharismatik	9	9,0
Demokratik	5	5,0
Total	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 13 menunjukkan bahwa responden umumnya menyatakan gaya kepemimpinan yang diterapkan Direktur RSUD Barru adalah otokratik sebanyak 57 orang (57,0%) dan paling sedikit yang menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah paternalistic sebanyak 4 orang (4,0%).

b. Kepemimpinan

Distribusi responden menurut kepemimpinan Direktur RSUD

Barru dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14 Distribusi Responden Menurut Kepemimpinan Direktur di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kepemimpinan	Frekuensi	Persen
Cukup	36	36,0
Kurang	64	64,0
Total	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 14 menunjukkan bahwa umumnya responden menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru kurang baik sebanyak 64 orang (64,0%) sedangkan yang menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD barru cukup baik sebanyak 36 orang (36,0%).

c. Kinerja Karyawan

Distribusi responden menurut kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15 Distribusi Responden Menurut Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kinerja Karyawan	Frekuensi	Persen
Cukup	44	44,0
Kurang	56	56,0
Total	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 15 menunjukkan bahwa responden umumnya mempunyai kinerja kurang baik sebanyak 56 orang (56,0%) sedangkan yang mempunyai kinerja cukup sebanyak 44 orang (44,0%).

### 3. Deskripsi Antar Variabel penelitian

a. Distribusi Jenis tenaga berdasarkan kelompok umur

Distribusi jenis tenaga berdasarkan kelompok umur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel16 Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Kelompok Umur di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kelompok Umur (tahun)	Jenis Tenaga								Jumlah	
	Medis		Paramedis		Penunjang Medis		Non Medis (Tenaga Administrasi)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
20 - 29	1	20,0	43	71,7	2	40,0	6	20,0	52	52,0
30 - 39	2	40,0	12	20,0	2	40,0	16	53,3	32	32,0
40 - 49	0	0,0	4	6,7	1	20,0	6	20,0	11	11,0
50 - 59	2	40,0	1	1,7	0	0,0	2	6,7	5	5,0
Jumlah	5	100,0	60	100,0	5	100,0	30	100,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 16 menunjukkan bahwa responden bagian medis umumnya mempunyai kelompok umur 30 - 39 tahun dan 50 - 59 tahun masing-masing 2 orang (40,0%), Sedangkan paramedis umumnya mempunyai kelompok umur 20 - 29 tahun yaitu 43 orang (71,7%), penunjang medis umumnya mempunyai kelompok umur 20-29 tahun dan 30 - 39 tahun masing-masing 2 orang (40,0%), sedangkan bagian non medis umumnya berumur 30 - 39 tahun sebanyak 16 orang (53,3%).

b. Distribusi Jenis tenaga berdasarkan jenis kelamin

Distribusi jenis tenaga berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 17 Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Jenis Kelamin di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Jenis kelamin	Jenis Tenaga								Jumlah	
	Medis		Paramedis		Penunjang Medis		Non Medis (Tenaga Administrasi)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Laki-laki	3	60,0	8	13,3	0	0,0	2	6,7	13	13,0
Perempuan	2	40,0	52	86,7	5	100,0	28	93,3	87	87,0
Jumlah	5	100,0	60	100,0	5	100,0	30	100,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 17 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden bagian medis umumnya laki-laki yaitu 3 orang (60,0%), Sedangkan perempuan lebih banyak pada tenaga paramedis yaitu 52 orang (86,7%), penunjang medis yaitu 5 orang (100,0%) dan non medis sebanyak 28 orang (93,3%).



c. Distribusi Jenis tenaga berdasarkan pendidikan

Distribusi jenis tenaga berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 18 Distribusi jenis tenaga berdasarkan pendidikan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Pendidikan	Jenis Tenaga								Jumlah	
	Medis		Paramedis		Penunjang Medis		Non Medis (Tenaga Administrasi)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
SD	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,3	1	1,0
SMA	0	0,0	4	6,7	0	0,0	2	6,7	6	6,0
Diploma	0	0,0	21	35,0	1	20,0	5	16,7	27	27,0
S1	4	80,0	35	58,3	3	60,0	17	56,7	59	59,0
S2	1	20,0	0	0,0	1	20,0	5	16,7	7	7,0
Jumlah	5	100,0	60	100,0	5	100,0	30	100,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 18 menunjukkan bahwa umumnya responden mempunyai pendidikan Sarjana (S1) yaitu bagian medis 4 orang (80,0%), tenaga paramedis 43 orang (71,7%), penunjang medis 3 orang (60,0%), dan non medis sebanyak 17 orang (56,7%).

d. Distribusi Jenis tenaga berdasarkan gaya kepemimpinan

Distribusi jenis tenaga berdasarkan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 19 Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Gaya Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Gaya Kepemimpinan	Jenis Tenaga								Jumlah	
	Medis		Paramedis		Penunjang Medis		Non Medis (Tenaga Administrasi)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Otokratik	4	80,0	34	56,7	1	20,0	18	60,0	57	57,0
Militeristik	1	20,0	15	25,0	3	60,0	6	20,0	25	25,0
Paternalistik	0	0,0	2	3,3	1	20,0	1	3,3	4	4,0
Kharismatik	0	0,0	7	11,7	0	0,0	2	6,7	9	9,0
Demokratik	0	0,0	2	3,3	0	0,0	3	10,0	5	5,0
Jumlah	5	100,0	60	100,0	5	100,0	30	100,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 19 menunjukkan bahwa responden bagian medis umumnya menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah otokratik yaitu 4 orang (80,0%), Sedangkan tenaga paramedis umumnya menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru otokratik yaitu 34 orang (56,7%), penunjang medis umumnya menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah militeristik sebanyak 3 orang (60,0%), dan bagian non medis umumnya menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah otokratik sebanyak 18 orang (60,0%).

e. Distribusi Jenis tenaga berdasarkan kepemimpinan

Distribusi jenis tenaga berdasarkan kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 20 Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kepemimpinan	Jenis Tenaga								Jumlah	
	Medis		Paramedis		Penunjang Medis		Non Medis (Tenaga Administrasi)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cukup	0	,0	23	38,3	2	40,0	11	36,7	36	36,0
Kurang	5	100,0	37	61,7	3	60,0	19	63,3	64	64,0
Jumlah	5	100,0	60	100,0	5	100,0	30	100,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 20 menunjukkan bahwa umumnya responden menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru kurang baik yaitu bagian medis sebanyak 5 orang (100,0%), bagian paramedis sebanyak 37 orang (61,7%), bagian penunjang medis yaitu 3 orang (60,0%), dan bagian non medis sebanyak 19 orang (63,3%).

## f. Distribusi Jenis tenaga berdasarkan kinerja

Distribusi jenis tenaga berdasarkan kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 21 Distribusi Jenis Tenaga Berdasarkan Kinerja Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kinerja	Jenis Tenaga								Jumlah	
	Medis		Paramedis		Penunjang Medis		Non Medis (Tenaga Administrasi)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cukup	0	,0	30	50,0	1	20,0	13	43,3	44	44,0
Kurang	5	100,0	30	50,0	4	80,0	17	56,7	56	56,0
Jumlah	5	100,0	60	100,0	5	100,0	30	100,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 21 menunjukkan bahwa responden bagian medis umumnya mempunyai kinerja kurang yaitu 3 orang (60,0%), Sedangkan paramedis umumnya mempunyai kinerja cukup yaitu 56 orang (93,3%), penunjang medis umumnya mempunyai kinerja kurang yaitu 4 orang (80,0%), sedangkan bagian non medis umumnya mempunyai kinerja cukup baik yaitu sebanyak 27 orang (90,0%).

g. Distribusi kinerja karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa organisasi sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- f. Dalam tindakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan

- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

### 3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- a. Menganggap bahwa bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- f. Sering bersikap mau tahu.

### 4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

### 5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama team work dalam usaha mencapai tujuan
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Distribusi kinerja karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 22. Distribusi Kinerja Karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan				Jumlah	
	Cukup		Kurang		n	%
	n	%	n	%		
Otokratik	21	36,8	36	63,2	57	100,0
Militeristik	9	36,0	16	64,0	25	100,0
Paternalistik	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Kharismatik	8	88,9	1	11,1	9	100,0
Demokratik	5	100,0	0	0	5	100,0
Jumlah	44	44,0	56	56,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 22 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan Direktur RSUD Barru menerapkan gaya kepemimpinan otokratik lebih banyak mempunyai kinerja kurang yaitu 36 orang (63,2%) , yang menyatakan gaya kepemimpinan militeristik lebih banyak mempunyai kinerja kurang yaitu 16 orang (64,0%), yang menyatakan gaya kepemimpinan paternalistic lebih banyak mempunyai kinerja cukup yaitu 3 orang (75,0%), yang menyatakan gaya kepemimpinan kharismatik lebih banyak mempunyai kinerja cukup yaitu 8 orang (88,9%), dan yang menyatakan gaya kepemimpinan demokratis semuanya mempunyai kinerja cukup yaitu 5 orang (100,0%). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang mempunyai kinerja cukup lebih banyak menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah demokratis atau kharismatik.



a. Distribusi kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan

Distribusi kinerja karyawan berdasarkan kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 23 Distribusi Kinerja Karyawan berdasarkan kepemimpinan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kepemimpinan	Kinerja Karyawan				Jumlah	
	Cukup		Kurang		n	%
	n	%	n	%		
Cukup	9	25,0	27	75,0	36	100,0
Kurang	35	54,7	29	45,3	64	100,0
Jumlah	44	44,0	56	56,0	100	100,0

Sumber : Data Primer

Tabel 23 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru cukup baik lebih banyak mempunyai kinerja kurang yaitu 27 orang (75,0%) dibandingkan yang mempunyai kinerja cukup yaitu 9 orang (25,0%). Responden yang menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru kurang baik lebih banyak mempunyai kinerja cukup yaitu 35 orang (54,7%) dibandingkan yang mempunyai kinerja kurang yaitu 29 orang (45,3%).

## 2. Analisis Pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka digunakan analisis regresi sederhana karena datanya mempunyai skala rasio.

### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 24 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kinerja	r	p
Gaya kepemimpinan	0,454	0,000

Sumber : Data Primer

Tabel 24 menunjukkan bahwa hasil uji regresi linear sederhana diperoleh nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dilihat pada nilai  $r = 0,454$  yang berarti kekuatan pengaruhnya sedang.

b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 25 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum daerah Barru Tahun 2013

Kinerja	r	p
kepemimpinan	0,274	0,006

Sumber : Data Primer

Tabel 25 menunjukkan bahwa hasil uji regresi linear sederhana diperoleh nilai  $p = 0,006$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dilihat pada nilai  $r = 0,274$  yang berarti kekuatan pengaruhnya lemah.

## C. Pembahasan

### 1. Karakteristik responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa umumnya responden mempunyai kelompok umur 20 - 29 tahun sebanyak 52 orang (52,0 %). Hal ini menunjukkan bahwa umumnya karyawan RSUD Barru masih usia produktif sehingga mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan lebih banyak daripada laki-laki yaitu 87 orang sedangkan laki-laki sebanyak 13 orang. Memang biasanya dalam institusi kesehatan jenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden, maka yang paling banyak adalah berlatar belakang pendidikan sarjana yaitu sebanyak 59 orang dan yang paling sedikit SD yaitu 1 orang. Penerimaan PNS sekarang diutamakan sarjana, sehingga tingkat pendidikan responden umumnya sarjana. Adanya pendidikan SD, karena responden tersebut bekerja sebagai cleaning service yang tidak memerlukan tingkat pendidikan tinggi, cukup keterampilan saja.

## 2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden umumnya menyatakan gaya kepemimpinan yang diterapkan Direktur RSUD Barru adalah otokratik (57,0%) dan paling sedikit yang menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah paternalistic (4,0%).

Responden yang mempunyai kinerja kurang disebabkan Direktur RSUD Barru menerapkan gaya kepemimpinan otokratik (63,2%), dan gaya kepemimpinan militeristik (64,0%). Sedangkan yang mempunyai kinerja cukup karena menganggap Direktur RSUD Barru menerapkan gaya kepemimpinan demokratik (100,0%), kharismatik (88,9%) maupun paternalistic (75,0%).

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru terhadap kinerja karyawan. Gaya yang paling dominan diterapkan Direktur RSUD Barru adalah otoriter sehingga banyak karyawan yang mempunyai kinerja rendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang mempunyai kinerja cukup lebih banyak menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah demokratik atau kharismatik. Sedangkan responden yang mempunyai

kinerja kurang karena merasa bekerja dibawa tekanan dengan gaya kepemimpinan otoriter maupun militeristik

Gaya kepemimpinan Otoriter yaitu gaya kepemimpinan dimana pimpinan banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku para bawahannya. Seorang pemimpin yang menganut gaya ini, menganggap bahwa semua kewajiban dalam mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahan terpusat ditangannya. Serta memutuskan bahwa dialah yang berhak untuk memutuskan dan mempunyai perasaan bahwa bawahan tidak mampu dalam mengarahkan diri mereka sendiri serta adanya alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat dalam mengarahkan serta mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

Kepemimpinan otoriter cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berkawan dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka. Ciri-ciri pemimpin otoriter sebagai berikut ::

1. Pimpinan mendikte teknik dan langkah kegiatan bawahan dalam bekerja setiap hari.
2. Pimpinan mengabaikan pendapat ataupun bawahannya (kelompok)
3. Pimpinan mengambil keputusan sendiri

4. Pimpinan kurang memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahan (kelompok)
5. Menggunakan pendekatan ancaman apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan atau bawahan.

Pemimpin dengan gaya otoriter atau militeristik pada umumnya memberikan perintah-perintah dan meminta bawahan untuk mematuhi. Para komandan militer di medan perang umumnya menerapkan gaya ini. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya dan hal ini lebih sesuai pada situasi yang memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini juga cocok untuk diterapkan pada situasi di mana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para pesaing. Gaya instruksi ini tidak selalu jelek seperti persepsi orang selama ini. Untuk menghadapi anggota tim yang malas, tidak disiplin, susah diatur, dan selalu menjadi trouble maker, gaya kepemimpinan instruksi sangat tepat untuk digunakan oleh seorang ketua tim.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang banyak menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah otoriter adalah dari bagian medis (80%), kemudian non medis (tenaga administrasi) yaitu 60% sedangkan dari unit paramedis sebanyak 56,7%.

Pegawai menganggap bahwa direktur sering langsung memberikan tugas yang perlu dikerjakan kepada bawahan tanpa mengkomunikasikan

terlebih dahulu, dan meminta untuk menyelesaikan tugas tersebut sesegera mungkin.

Jenis kelamin pegawai yang banyak menilai Direktur RSUD Barru menerapkan tipe otokratik adalah laki-laki (69,2%), dengan tingkat pendidikan diploma (66,7%), pascasarjana 57,1% dan sarajana 54%. Hal ini disebabkan pegawai yang banyak memiliki pendidikan diploma adalah perawat.

Gaya kepemimpinan otoriter disebabkan Direktur yang menentukan segalanya, jika ada masalah yang bawahan yang bertugas untuk mengerjakannya, bawahan tidak pernah ikut campur dalam membahas masalah tetapi semua dilakukan oleh pimpinan bagian. Pada gaya otoriter, direktur cenderung menentukan sendiri perumusan program, prioritas program, penetapan standar/prosedur kerja dan penerapan peraturan di lingkungan rumah sakit tanpa melibatkan mereka. Persepsi tersebut muncul karena pegawai menganggap bahwa yang dimaksud melibatkan mereka jika mereka secara langsung turut dilibatkan dalam proses perencanaan dan bukan hanya sebatas komunikasi dan meminta pendapat mereka.

Direktur cenderung otoriter dalam hal pelaksanaan tugas dalam dan luar gedung karena kebetulan mereka belum pernah atau jarang mendapatkan kesempatan tersebut. Sementara dalam benak mereka ada perasaan bahwa mereka layak mendapatkan kesempatan tersebut. Bagi



pimpinan sendiri, sebenarnya tidak bermaksud untuk memberikan kesempatan kepada pegawai yang bersangkutan, hanya saja waktunya belum tiba.

Kesalahan fatal dari seorang pemimpin otoriter adalah ketika menganggap bahwa dirinya pasti selalu benar, keputusannya pasti selalu tepat, dan selain dirinya hanyalah pengganggu saja. Pemimpin tipe otoriter hanya mau mendengar masukan dari atasan yang lebih tinggi posisinya, namun dari staf atau bahkan divisi lain, seringkali masukan itu tak dihiraukan. Kepemimpinan ini juga sama sekali tidak memikirkan pengembangan diri stafnya, ide-ide kreatif dan menantang ditolak karena tidak sesuai dengan apa yang dia pikirkan. Seorang pemimpin dengan tipe otoriter menganggap bahwa staf harus selalu menurut apa yang diperintahkan, berlainan pendapat diartikan sebagai melawan perintah. Kebanggaan keberhasilan kerja dinilai sebagai keberhasilan kecemerlangan otaknya, namun ketika terjadi kesalahan, staf lah yang menjadi limpahan kesalahan dan keteledoran yang terjadi. Kepemimpinan otoriter menciptakan "ketaatan semu". Hal ini terjadi karena kepatuhan yang ditunjukkan oleh staf hanyalah karena ketakutannya pada atas, tidak atas dasar hati nurani. Lebih buruk lagi ketika staf merasa melaksanakan perintah karena terpaksa, berat hati, bahkan dengan perasaan benci karena atasannya tak dapat mengerti perasaan stafnya.

Kepemimpinan otoriter sebenarnya berlawanan arah dengan kepemimpinan sejati dimana seorang pemimpin menganggap dirinya sebagai ketua Tim, bukan Bos. Pemimpin dengan tipe ini sangat menyadari betul akan adanya potensi dari setiap anggota staf nya. Bahkan, pemimpin siap dihukum paling awal ketika terjadi kesalahan di departemen nya. Pemimpin tipe ini juga sangat loyal, ramah, baik hati, dan bersahabat dengan staf nya. Bahkan siap menjadi pelayan untuk mencapai tujuan bersama tim.

Kepemimpinan otoriter juga mengurangi tingkat motivasi kelompok, anggota kelompok mudah pasif-berlaku agresif dan yang akan lebih lanjut mengurangi keefektivan kelompok. Walaupun beberapa orang atau bawahan dapat menerima kontrol secara total oleh pemimpin otoriter. Akan tetapi, Banyak orang yang bekerja dalam waktu yang lama berhubungan dengan pemimpin tipe ini akan menjadi frustrasi dan masih suka menentang pada beberapa hal.

Tipe kepemimpinan otoriter jika di terapkan sekarang mungkin kurang relevan, namun jika kita lihat lagi menurut gaya kepemimpinan situasional tipe kepemimpinan ini bisa di terapkan terhadap anggota atau bawahan dengan tingkat kematangan rendah yaitu ketika seorang pemimpin menghadapi bawahan yang belum bisa atau belum menguasai hampir semua bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

Gaya kepemimpinan otoriter bekerja dengan baik pada situasi yang darurat, dimana arah yang jelas diperlukan untuk menyelamatkan hidup atau mencegah luka, atau dalam situasi yang membutuhkan pengaturan individu dalam kelompok besar. Walaupun sangat efisien dalam pencapaian tujuan dan melengkap tugas, kepemimpinan yang otoriter menekan kreativitas anggota kelompok dan dapat mengurangi keefektivan kelompok jangka panjang.

Responden menyatakan Direktur RSUD Barru kharismatik karena direktur rumah sakit memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampumengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan. Selain itu direktur juga sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

Gaya kepemimpinan seorang pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang

tidak tepat tujuan organisasi akan terbengkalai dan karyawan dapat merasa kesal, gelisah berontak dan tidak puas (Supardi, 2002).

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Dolok Saribu (2006), di mana hasil uji regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi akan mengakibatkan kinerja karyawan baik, sebaliknya gaya kepemimpinan rendah akan mengakibatkan kinerja buruk.

Hasil penelitian Purwoko menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam mengarahkan, membina, mendukung dan berpartisipasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Handayani (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

### **3. Hubungan Kepemimpinan dengan kinerja karyawan**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin harus

mampu memimpin secara efektif yaitu kepemimpinan yang dilakukan dengan cara yang tepat untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang dipimpin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa umumnya responden menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru kurang baik (64,0%) sedangkan yang menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru cukup baik (36,0%).

Hasil uji statistik diperoleh ada pengaruh kepemimpinan Direktur RSUD Barru terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Direktur RSUD Barru yang kurang baik akan mengakibatkan karyawan mempunyai kinerja kurang, dibandingkan yang mempunyai kinerja cukup, sebaliknya jika kepemimpinan Direktur RSUD Barru baik maka karyawan akan mempunyai kinerja yang baik juga. Kepemimpinan Direktur RSUD Barru belum mampu menerapkan pola kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi serta lingkungan kerja yang ada, sehingga banyak karyawan yang mempunyai kinerja kurang atau menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan tidak optimal.

Menurut Peter Urs, 2006 Bender kepemimpinan berkaitan dengan beberapa elemen utama yakni, manusia sebagai individu, manajemen diri, motivasi internal, tekad kesempurnaan dan penerimaan kelemahan diri, perubahan, kepercayaan diri, perkembangan, energi, pengalaman positif,

hasil, dan pengharapan. Proses transformasi kepemimpinan dapat membawa hasil yang efektif jika ada unsur-unsur sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang kuat : seorang pemimpin bukanlah seorang diktator/otoriter, tetapi pemimpin team yang bekerja habis-habisan untuk organisasi dan dengan berani mempertaruhkan jabatan dan kedudukannya untuk menghadapi fakta-fakta brutal.
2. Dukungan bawahan : Pemimpin yang kuat tidak ada artinya jika tidak didukung oleh bawahan-bawahannya yang rela mengorbankan waktu, tenaga pikiran dan masa depannya. Mereka rela menghadapi masa-masa sulit stres masa-masa yang penuh dengan ketidakpastian, dan mungkin pula komentar-komentar yang tidak sehat dari berbagai pihak. Mereka bertarung diantara teman-teman, melewati konflik demi konflik, sampai akhirnya menemukan jalan.
3. Komunikasi yang jelas : Pemimpin harus mempunyai seni dalam berkomunikasi, baik verbal maupun non-verbal. Kepemimpinan memerlukan komunikasi massa yang melibatkan banyak orang

Untuk menciptakan kepemimpinan yang kondusif seorang pimpinan harus bisa memahami bawahannya dengan pandangan-pandangan yang disampaikan oleh bawahan, pimpinan selalu memandang bahwa bawahan dalam melakukan pekerjaannya selalu ada kekurangannya, Pimpinan kurang mampu tentang penyelesaian masalah, dimana dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah tidak

melibatkan bawahan bagaimana diambil solusi yang terbaik dengan cara-cara baru. Kondisi demikian dapat menimbulkan kurang kepercayaan bawahan terhadap kemampuan Pimpinan. Dengan ukuran-ukuran tersebut diharapkan akan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Hal-hal yang menjadi keterbatasan dan kelemahan penelitian ini dalam melihat hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja antara lain :

1. Variabel bebas yang diteliti hanya satu variabel, sehingga masih ada beberapa variabel bebas lain yang mungkin berhubungan dengan variabel terikat.
2. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dijawab oleh responden sehingga keakuratan data sangat tergantung dari kejujuran dan keterbukaan responden.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RSUD Barru, maka dapat dilihat bahwa:

1. Direktur RSUD Barru menerapkan gaya kepemimpinan otokratik lebih banyak mempunyai kinerja kurang yaitu 36 orang (63,2%), yang menyatakan gaya kepemimpinan militeristik lebih banyak mempunyai kinerja kurang yaitu 16 orang (64,0%), yang menyatakan gaya kepemimpinan paternalistic lebih banyak mempunyai kinerja cukup yaitu 3 orang (75,0%), yang menyatakan gaya kepemimpinan kharismatik lebih banyak mempunyai kinerja cukup yaitu 8 orang (88,9%), dan yang menyatakan gaya kepemimpinan demokratis semuanya mempunyai kinerja cukup yaitu 5 orang (100,0%). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang mempunyai kinerja cukup lebih banyak menyatakan gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru adalah demokratis atau kharismatik. Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan Direktur RSUD Barru dengan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umumnya responden menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru kurang baik (64,0%) sedangkan yang menyatakan kepemimpinan Direktur RSUD Barru cukup baik



(36,0%). Hasil uji statistik diperoleh ada pengaruh kepemimpinan Direktur RSUD Barru terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Direktur RSUD Barru yang kurang baik akan mengakibatkan karyawan mempunyai kinerja kurang, dibandingkan yang mempunyai kinerja cukup, sebaliknya jika kepemimpinan Direktur RSUD Barru baik maka karyawan akan mempunyai kinerja yang baik juga. Kepemimpinan Direktur RSUD Barru belum mampu menerapkan pola kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi serta lingkungan kerja yang ada, sehingga banyak karyawan yang mempunyai kinerja kurang atau menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan tidak optimal. Ada hubungan antara kepemimpinan Direktur RSUD Barru dengan kinerja karyawan.

### **B. Saran**

Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan di RSUD Barru, maka berdasarkan berdasarkan hasil yang ditemukan dalam penelitian ini, disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Mengingat gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka pihak manajemen RSUD Barru perlu meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinannya terutama pada aspek memberikan perhatian pada karyawan, menemukan keinginan karyawan serta memberikan informasi mengenai organisasi kepada karyawan

2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan faktor kepuasan karyawan juga harus mendapat perhatian dari pihak manajemen Direktur RSUD Barru terutama dalam aspek memberikan kebijakan promosi, penghargaan terhadap keberhasilan tugas serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan diri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S, Ruky., 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia PustakaUtama.
- Algifari. 2000. *Analisis: Teori dan Kasus Solusi*. BPFE. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta : RinekaCipta.
- Aritonang, Keke.T. 2005. *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Gutu SMP Kristen BPK PENABUR. Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Th IV. Jakarta.
- Aurunissa, Dema Latumarae 2003. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Departemen Agama Kabupaten Gunung Kidul, Skripsi UIN Yogyakarta*.
- Badudu J.S dan Zair Sutan Mohammad 1994 *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan.
- Crimson, Sitanggang, 2005, *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar. Skripsi*, UNDIP Semarang..
- Departemen Agama RI 2003. *Petunjuk Pelaksanaan Pengendalian Dan Evaluasi Pengelolaan Zakat*, Jakarta: Direktorat Pengembangan Zakat Dan Wakaf.
- Djarwanto 2001. *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*, Yogyakarta : Liberty.
- Dolok Saribu, Masdyana., 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan motivasi Terhadap Kinerja Petugas Di RSUD Pandan*, Tesis: UniversitasSumatera Utara.
- Fayol Henry, 1949. *General And Industrial Management*. Translated by C. Storrs, Sir Issac Pitman and Son's, London.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan*

*Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.*

Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.*

Handayani A, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan, Vol.1, No.1, Januari – Juni 2010

Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPF. Yogyakarta.

Hanitijo Roni 1994, *Metode Penelitian Hukum dan Jurimeter*, Jakarta: Ghalis, hlm: 57

Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Hidayati, Citra Nur 2003. *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Puri Artha Yogyakarta, Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.*

Madhi, Jamal 2004. *Menjadi Pemimpin Yang Efektif Dan Berpengaruh*, Bandung :Syamil Cipta Media.

Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.*

Milez, M. B. Dan Huberman, A. M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah Tjetjep Rohendi. Jakarta: UI-Press.

Mubarok, Zak 2004. *Pengaruh Perilaku Pimpinan Terhadap Semangat Kegairahan Kerja Dan Prestasi Kerja Pada PT. Pos Indonesia DIY. Skripsi UMY Yogyakarta.*

Nasution 2004. *Metode Research Penelitian Imiah*, Jakarta :Bumi Aksara.

Nazir Moh. Ph. D 2003. *Metode Penelitian*, Jakarta: PT. Ghalia Indonesia, Hlm: 16

- Nawawi Hadari 2001, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, S, 2007. Promosi Kesehatan dan Ilmu Prilaku, Rineka Cipta, Jakarta, Hlm: 229
- Purwoko, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tri Mandiri Selaras Samarinda, Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman, 2009
- Riyanto Yatim 1996. *Metodologi Penelitian Pendidikan Tinjauan Dasar*, Surabaya: SIC, hlm: 83
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJA GRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJA GRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Rosari, Reni. 2005. Analisis Gaya Kepemimpinan Dosen- Dosen Di Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta. *Jurnal Telaah Bisnis*. Vol 6. No 1. Hal: 87-109.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Stoner, James.AF Dan R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Suharto dan Cahyo. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan*

*Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.* JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.

Supranto, J. 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.

Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.

Susanto, 2009. *Analisis Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Bed Occupancy Rate (BOR) Rumah Sakit Roemani*, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.

Siagian, Sondang P. 2003. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta :Rineka Cipta.

Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.

Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Toni, Robi 2008. *Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Organisasi*. Artikel Pusdiklat Bea dan Cukai.

Wirjana, Bernadine R. dan Susilo Supardo 2006. *Kepemimpinan :Dasar-Dasar dan Pengembanganya*. Andi Offset, Yogyakarta.

**TABEL 1.1**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Eka Idham lip K Lewa dan Subowo (2005)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon	X1 = Kepemimpinan X2 = Lingkungan Kerja Fisik X3 = Kompensasi Y = Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.
Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2004)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta	X1 = Kepemimpinan X2 = Motivasi X3 = Pelatihan X4 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Secara parsial pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan dan Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

<p>Joko Purnomo (2007)</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara</p>	<p>X1 = Kepemimpinan X2 = Motivasi X3 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja</p>	<p>Regresi Berganda</p>	<p>Secara parsial hanya kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai</p>
----------------------------	---	--	-------------------------	--



## KUESIONER PENELITIAN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RSUD BARRU 2013

Bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi daftar kuesioner di bawah ini. Informasi yang diberikan merupakan bantuan yang berarti dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

#### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Usia : Tahun
3. Jenis Kelamin :
  - a. Laki- Laki
  - b. perempuan
4. Pendidikan Terakhir :
  - a. Tamat SD/ Sederajat
  - b. Tamat SMP/ Sederajat
  - c. Tamat SMA/ Sedrajat

Responden

( )

---

## KEPEMIMPINAN

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin anda sering menekankan pentingnya tugas dan meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.					
2.	Pimpinan anda mempengaruhi cara pandang anda untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.					
3.	Pemimpin anda mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.					
4.	Pemimpin anda menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus.					
5.	Pemimpin langsung selalu menekankan pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan bawahan.					
6.	Pemimpin langsung memberikan tugas yang perlu dikerjakan kepada bawahan.					
7.	Pimpinan sering menekankan pentingnya efisiensi, dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.					
8.	pimpinan sering memberitahu bawahan untuk tetap menjalin hubungan dengan mitra kerja.					
9.	Ketika memberi tugas, pimpinan berkomunikasi secara langsung dan memberikan perintah secara jelas					
10.	Pimpinan langsung sering menekankan pentingnya menyelesaikan tugas, dan meminta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.					

## MOTIVASI KERJA

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak.					
2.	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan.					
3.	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua karyawan.					
4.	Saya sering dan ingin selalu mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan.					
5.	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang.					
6.	perubahan mengakibatkan keterampilan atau pengetahuan Bapak/Ibu menjadi usang.					
7.	Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk bercakapcakap dan bertukar fikiran dengan rekan-rekan sekerja.					
8.	Organisasi memberikan penghargaan jika Bapak/Ibu bekerja secara optimal.					
9.	Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk bertindak dan berfikir secara mandiri					
10.	Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk melakukan pengembangan dan pertumbuhan pribadi.					

## KINERJA KARYAWAN

NO.	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
1.	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain.					
2.	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain.					
3.	Efisiensi waktu saya melebihi rata-rata karyawan lain.					
4.	Kemampuan saya melebihi standar yang ditetapkan.					
5.	Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang lain.					
6.	Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja.					
7.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
8.	Saya mampu bekerja keras sesuai potensi yang dimiliki.					
9.	memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tupoksinya.					
10.	dapat menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tupoksinya.					

### KETERANGAN:

- Skala 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)**
- Skala 2 : Tidak Setuju (TS)**
- Skala 3 : Netral (N)**
- Skala 4 : Setuju (S)**
- Skala 5 : Sangat Setuju (SS)**

## HASIL ANALISIS STATISTIK

### Frequency Table

#### Kelompok Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 29	52	52,0	52,0	52,0
	30 - 39	32	32,0	32,0	84,0
	40 - 49	11	11,0	11,0	95,0
	50 - 59	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

#### Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Medis	5	5,0	5,0	5,0
	Paramedis	60	60,0	60,0	65,0
	Penunjang Medis	5	5,0	5,0	70,0
	Non Medis (Tenaga Administrasi)	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	13	13,0	13,0	13,0
	Perempuan	87	87,0	87,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

#### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	1	1,0	1,0	1,0
	SMA	6	6,0	6,0	7,0
	Diploma	27	27,0	27,0	34,0
	S1	59	59,0	59,0	93,0
	S2	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## Frequencies

### Frequency Table

#### Gaya Kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Otokratik	57	57,0	57,0	57,0
	Militeristik	25	25,0	25,0	82,0
	Paternalistik	4	4,0	4,0	86,0
	Kharismatik	9	9,0	9,0	95,0
	Demokratik	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

#### Kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	36	36,0	36,0	36,0
	Kurang	64	64,0	64,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

#### Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup	44	44,0	44,0	44,0
	Kurang	56	56,0	56,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## Crosstabs

**Kelompok Umur \* Jabatan Crosstabulation**

			Jabatan				Total
			Medis	Paramedis	Penunjang Medis	Non Medis (Tenaga Administrasi)	
Kelompok Umur	20 - 29	Count	1	43	2	6	52
		% within Jabatan	20,0%	71,7%	40,0%	20,0%	52,0%
	30 - 39	Count	2	12	2	16	32
		% within Jabatan	40,0%	20,0%	40,0%	53,3%	32,0%
	40 - 49	Count	0	4	1	6	11
		% within Jabatan	,0%	6,7%	20,0%	20,0%	11,0%
	50 - 59	Count	2	1	0	2	5
		% within Jabatan	40,0%	1,7%	,0%	6,7%	5,0%
Total		Count	5	60	5	30	100
		% within Jabatan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Jenis Kelamin \* Jabatan Crosstabulation**

			Jabatan				Total
			Medis	Paramedis	Penunjang Medis	Non Medis (Tenaga Administrasi)	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	3	8	0	2	13
		% within Jabatan	60,0%	13,3%	,0%	6,7%	13,0%
	Perempuan	Count	2	52	5	28	87
		% within Jabatan	40,0%	86,7%	100,0%	93,3%	87,0%
Total		Count	5	60	5	30	100
		% within Jabatan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Pendidikan \* Jabatan Crosstabulation**

			Jabatan				Total
			Medis	Paramedis	Penunjang Medis	Non Medis (Tenaga Administrasi)	
Pendidikan	SD	Count	0	0	0	1	1
		% within Jabatan	,0%	,0%	,0%	3,3%	1,0%
	SMA	Count	0	4	0	2	6
		% within Jabatan	,0%	6,7%	,0%	6,7%	6,0%
	Diploma	Count	0	21	1	5	27
		% within Jabatan	,0%	35,0%	20,0%	16,7%	27,0%
	S1	Count	4	35	3	17	59
		% within Jabatan	80,0%	58,3%	60,0%	56,7%	59,0%
	S2	Count	1	0	1	5	7
		% within Jabatan	20,0%	,0%	20,0%	16,7%	7,0%
Total		Count	5	60	5	30	100
		% within Jabatan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Crosstabs

**Gaya Kepemimpinan \* Jabatan Crosstabulation**

			Jabatan				Total
			Medis	Paramedis	Penunjang Medis	Non Medis (Tenaga Administrasi)	
Gaya Kepemimpinan	Otokratik	Count	4	34	1	18	57
		% within Jabatan	80,0%	56,7%	20,0%	60,0%	57,0%
	Militeristik	Count	1	15	3	6	25
		% within Jabatan	20,0%	25,0%	60,0%	20,0%	25,0%
	Paternalistik	Count	0	2	1	1	4
	% within Jabatan	,0%	3,3%	20,0%	3,3%	4,0%	
	Kharismatik	Count	0	7	0	2	9
		% within Jabatan	,0%	11,7%	,0%	6,7%	9,0%
	Demokratik	Count	0	2	0	3	5
		% within Jabatan	,0%	3,3%	,0%	10,0%	5,0%
Total		Count	5	60	5	30	100
		% within Jabatan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Kepemimpinan \* Jabatan Crosstabulation**

			Jabatan				Total
			Medis	Paramedis	Penunjang Medis	Non Medis (Tenaga Administrasi)	
Kepemimpinan Cukup		Count	0	23	2	11	36
		% within Jabatan	,0%	38,3%	40,0%	36,7%	36,0%
Kurang		Count	5	37	3	19	64
		% within Jabatan	100,0%	61,7%	60,0%	63,3%	64,0%
Total		Count	5	60	5	30	100
		% within Jabatan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Kinerja \* Jabatan Crosstabulation**

			Jabatan				Total
			Medis	Paramedis	Penunjang Medis	Non Medis (Tenaga Administrasi)	
Kinerja Cukup		Count	0	30	1	13	44
		% within Jabatan	,0%	50,0%	20,0%	43,3%	44,0%
Kurang		Count	5	30	4	17	56
		% within Jabatan	100,0%	50,0%	80,0%	56,7%	56,0%
Total		Count	5	60	5	30	100
		% within Jabatan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



		Gaya Kepemimpinan										Total	
		Otokratik		Militeristik		Paternalistik		Kharismatik		Demokratis		n	%
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kelompok	20 - 29	30	57.7	14	26.9	2	3.8	6	11.5			52	100.0
Umur	30 - 39	23	71.9	4	12.5	1	3.1	2	6.3	2	6.3	32	100.0
	40 - 49	1	9.1	7	63.6	1	9.1			2	18	11	100.0
	50 - 59	3	60.0					1	20.0	1	20	5	100.0
	Jabatan	Medis	4	80.0	1	20.0							5
	Paramedis	34	56.7	15	25.0	2	3.3	7	11.7	2	3.3	60	100.0
	Penunjang Medis	1	20.0	3	60.0	1	20.0					5	100.0
	Non Medis (Tenaga Administrasi)	18	60.0	6	20.0	1	3.3	2	6.7	3	10	30	100.0
Jenis	Laki-laki	9	69.2	3	23.1			1	7.7			13	100.0
Kelamin	Perempuan	48	55.2	22	25.3	4	4.6	8	9.2	5	5.7	87	100.0
Pendidikan	SD									1	**	1	100.0
	SMA	3	50.0	1	16.7	1	16.7	1	16.7			6	100.0
	Diploma	18	66.7	3	11.1	1	3.7	3	11.1	2	7.4	27	100.0
	S1	32	54.2	18	30.5	2	3.4	5	8.5	2	3.4	59	100.0
	S2	4	57.1	3	42.9							7	100.0

## Crosstabs Gaya Kepemimpinan \* Kinerja

Crosstab

			Kinerja		Total
			Cukup	Kurang	
Gaya Kepemimpinan	Otokratik	Count	21	36	57
		% within Gaya Kepemimpinan	36,8%	63,2%	100,0%
	Militeristik	Count	9	16	25
		% within Gaya Kepemimpinan	36,0%	64,0%	100,0%
	Paternalistik	Count	1	3	4
% within Gaya Kepemimpinan		25,0%	75,0%	100,0%	
Kharismatik	Count	8	1	9	
	% within Gaya Kepemimpinan	88,9%	11,1%	100,0%	
Demokratik	Count	5	0	5	
	% within Gaya Kepemimpinan	100,0%	,0%	100,0%	
Total		Count	44	56	100
		% within Gaya Kepemimpinan	44,0%	56,0%	100,0%

## Kepemimpinan \* Kinerja

Crosstab

			Kinerja		Total
			Cukup	Kurang	
Kepemimpinan	Cukup	Count	9	27	36
		% within Kepemimpinan	25,0%	75,0%	100,0%
	Kurang	Count	35	29	64
		% within Kepemimpinan	54,7%	45,3%	100,0%
Total		Count	44	56	100
		% within Kepemimpinan	44,0%	56,0%	100,0%

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 <sup>a</sup>	.206	.198	3.537

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	317.665	1	317.665	25.386	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1226.335	98	12.514		
	Total	1544.000	99			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.676	1.002		27.620	.000
	Gaya Kepemimpinan	.214	.042	.454	5.038	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.274 <sup>a</sup>	.075	.066	3.817

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116.205	1	116.205	7.976	.006 <sup>a</sup>
	Residual	1427.795	98	14.569		
	Total	1544.000	99			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.330	1.491		19.001	.000
	Kepemimpinan	.131	.046	.274	2.824	.006

a. Dependent Variable: Kinerja

		Gaya Kepemimpinan												
		Otokratik		Militeristik		Paternalistik		Kharismatik		Demokratik				
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Pemimpin anda sering menekankan pentingnya tugas dan meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.	1			5	100.0									
	2			8	100.0									
	3	35	81.4			3	7.0	5	11.6					
	4	22	73.3	3	10.0	1	3.3	4	13.3					
	5			9	64.3							5	35.7	
Pimpinan anda mempengaruhi cara pandang anda untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.	2	32	57.1	24	42.9									
	3	25	80.6			3	9.7	3	9.7					
	4			1	12.5	1	12.5	6	75.0					
	5											5	100.0	
Pemimpin anda mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.	1	57	95.0	3	5.0									
	2			17	89.5	1	5.3	1	5.3					
	3			5	33.3	3	20.0	2	13.3			5	33.3	
	4							5	100.0					
	5							1	100.0					
Pemimpin anda menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus.	1			3	100.0									
	2	57	81.4	9	12.9	2	2.9	2	2.9					
	3			8	53.3	2	13.3					5	33.3	
	4			5	41.7			7	58.3					
Pemimpin langsung selalu menekankan pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan bawahan.	1	57	90.5	6	9.5									
	2			13	92.9	1	7.1							
	3			6	66.7	3	33.3							
	4							9	100.0					
	5											5	100.0	
Pemimpin langsung memberikan tugas yang perlu dikerjakan kepada bawahan.	1	57	100.0											
	2			14	87.5	1	6.3	1	6.3					
	3			11	84.6	2	15.4							
	4					1	11.1	8	88.9					
	5											5	100.0	
Pimpinan sering menekankan pentingnya efisiensi, dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.	1	57	100.0											
	2			15	83.3	1	5.6	2	11.1					
	3			1	16.7	2	33.3	3	50.0					
	4			9	64.3	1	7.1	4	28.6					
	5											5	100.0	
pimpinan sering memberitahu bawahan untuk tetap menjalin hubungan dengan mitra kerja.	1			9	100.0									
	2	57	76.0	13	17.3			5	6.7					

	3					3	50.0	3	50.0		
	4					1	50.0	1	50.0		
	5			3	37.5					5	62.5
Ketika memberi tugas, pimpinan berkomunikasi secara langsung dan memberikan perintah secara jelas	1	57	90.5	6	9.5						
	2			15	93.8			1	6.3		
	3			1	25.0	3	75.0				
	4			3	25.0	1	8.3	8	66.7		
	5									5	100.0
Pimpinan langsung sering menekankan pentingnya menyelesaikan tugas, dan meminta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.	1			6	100.0						
	2	57	80.3	11	15.5			3	4.2		
	3			8	88.9	1	11.1				
	4					3	33.3	6	66.7		
	5									5	100.0