

**ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA RUMAH SAKIT
DALAM PELAKSANAAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
RSU AT MEDIKA KOTA PALOPO**

*AN ANALYSIS ON THE CORRELATION BETWEEN
LEADERSHIP STYLE IN DECISION MAKING AND
EMPLOYEES' WORKING SATISFACTION
IN AT MEDIKA HOSPITAL PALOPO*

ANTON YAHYA



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2012

**ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA RUMAH SAKIT
DALAM PELAKSANAAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
RSU AT MEDIKA KOTA PALOPO**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Kesehatan Masyarakat

Disusun dan diajukan oleh

ANTON YAHYA

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2012

TESIS

**ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA RUMAH SAKIT DALAM
PELAKSANAAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN RSU
AT MEDIKA KOTA PALOPO**

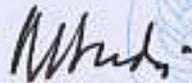
Disusun dan diajukan oleh :

Anton Yahya

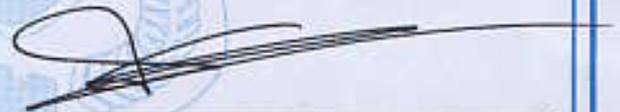
Nomor Pokok P 180 220 9580

Telah dipertahankan di depan panitia ujian tesis
pada tanggal 24 Februari 2012
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

**MENYETUJUI
KOMISI PENASEHAT**

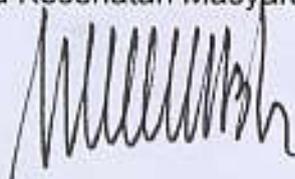


Prof. Dr. H. Indar, SH, MPH
Ketua



Prof. Dr. dr. H. M. Alimin Maidin, MPH
Anggota

Ketua Program Studi
Ilmu Kesehatan Masyarakat



Dr. dr. H. Noer Bahry Noor, M. Sc

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Anton Yahya
Nomor Mahasiswa : P1802209580
Program Studi : Kesehatan Masyarakat

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, April 2012

Yang menyatakan

Anton Yahya

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dengan judul “ **ANALISIS TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA RUMAH SAKIT DALAM PELAKSANAAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN RSU MEDIKA KOTA PALOPO** “ dapat diselesaikan pada waktunya.

Banyak kendala yang penulis hadapi dalam penyusunan tesis ini namun karena bantuan berbagai pihak maka tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Pada kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. H. Indar, SH, MPH, selaku Ketua Komisi penasehat dan Prof. Dr. dr. H. M. Alimin Maidin, MPH selaku Sekretaris Komisi Penasehat, dengan sabar dan tulus ikhlas membantu dan membimbing serta mengarahkan dalam penyelesaian tesis ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Mursalim sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. dr. H. M. Alimin Maidin, MPH selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar.

3. Bapak Dr. dr. H. Noor Bahry Noor, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak Prof. Dr. H. Indar, SH, MPH, selaku Ketua Konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Ibu Prof. Dr. Hj. Asiah Hamzah, Dra, MA, Bapak Dr. Darmawansyah, SE, MS serta Dr. drg. Andi Zulkifli Abdullah, M. Kes selaku tim penguji yang telah memberikan kritikan dan sarannya demi kesempurnaan penulisan Tesis.
6. Bapak/Ibu dosen pengajar Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah banyak berjasa dalam mendidik dan memberikan bimbingan kepada penulis selama mengikuti proses pendidikan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
7. Bapak/Ibu staf Pengelola Konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, yang selalu membantu penulis selama menempuh pendidikan.
8. Istri tercinta beserta seluruh keluarga atas bantuan dan dukungan moral serta segala pengorbanannya selama penulis mengikuti pendidikan.
9. Teman-teman seangkatan yang senang dan duka selalu saling support.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah memberi bantuan, baik moril maupun materil diucapkan banyak terima kasih. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat.

Makassar, April 2012

Penulis

ABSTRAK

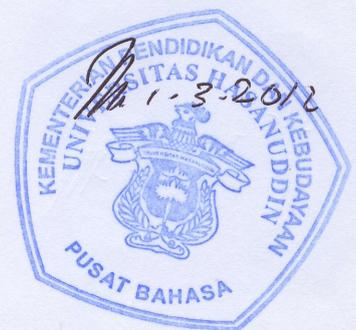
ANTON YAHYA. *Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Rumah Sakit At Medika Kota Palopo (dibimbing oleh Indar dan Alimin Maidin).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian penunjang medik, perawatan, dan majemen Rumah Sakit At Medika Kota Palopo Tahun 2012.

Jenis penelitian adalah observational analitik dengan rancangan *cross sectional study*. Sampel penelitian ini adalah karyawan dari masing-masing bagian sebanyak 60 orang. Data dianalisis dengan menggunakan uji *Chi Square* pada $\alpha < 5\%$ dan dilanjutkan dengan analisis regresi logistik.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan; *pertama*, di bagian penunjang medik, ada hubungan antara gaya kepemimpinan instruksi ($p = 0,026$) dan partisipasi ($p = 0,007$), namun tidak terdapat hubungan antara konsultasi ($p = 0,509$) dan delegasi ($p = 0,200$). *Kedua*, di bagian perawatan, tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan instruksi ($p = 0,704$), konsultasi ($p = 0,57$), partisipai ($p = 0,180$), dan delegasi ($p = 0,120$). *Ketiga*, di bagian manajemen, ada hubungan antara gaya kepemimpinan instruksi ($p = 0,026$), dan tidak ada hubungan antara konsultasi ($p = 0,092$), partisipasi ($p = 0,077$), dan delegasi ($p = 0,773$).

Kata kunci : gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, instruksi, konsultasi, delegasi, partisipasi.



ABSTRACT

ANTON YAHYA. *An Analysis on the Correlation Between Leadership Style in Decision Making and Employees' Working Satisfaction in At Medika Hospital, Palopo* (supervised by Indar andidin)

The aim of the research is to analyze the correlation between leadership style in decision making and employees' working satisfaction in medical support, health care, and management units in At Medika Hospital, Palopo in 2011.

The research was an analytic observational study with cross sectional study design. The samples were taken from each unit consisting of 60 people. The data were analyzed by using chi square test at $\alpha < 5\%$ and continued by logistic regression analysis.

The results of the research indicate that (1) in medical support unit, there is a correlation between leadership style of instruction ($p=0.026$) and participation ($p=0.007$) and employees' working satisfaction, but there is no correlation between leadership style of consultation ($p=0.57$) and delegation ($p=0.200$) and employees' working satisfaction, (2) in health care unit, there is no correlation between leadership style of instruction ($p=0.704$), consultation ($p=0.57$), participation ($p=0.180$), and delegation ($p=0.120$) and employees' working satisfaction, (3) in management unit, there is a correlation between leadership style of instruction ($p=0.026$) and employees' working satisfaction, but there is no correlation between leadership style of consultation ($p=0.092$), participation ($p=0.077$), and delegation ($p=0.773$) and employees' working satisfaction.

Key words : leadership style, working satisfaction, instruction, consultation, delegation, participation



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Umum Tentang Kepemimpinan	7
B. Tinjauan Umum Tentang Gaya Kepemimpinan	18
C. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan.....	27
D. Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Kerja	29
E. Tinjauan Umum Tentang Rumah Sakit	35
F. Kerangka Teori	42
G. Kerangka Konsep	45
H. Defenisi Operasional dan Kriteria Obyektif	46
I. Hipotesis Penelitian	48

BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian	49
	B. Lokasi Penelitian	50
	C. Populasi dan Sampel	50
	D. Variabel Penelitian	51
	E. Instrumen Penelitian	51
	F. Jenis dan Sumber Data	52
	G. Teknik Pengumpulan Data	52
	H. Teknik Pengolahan dan Analisa Data	53
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	56
	B. Pembahasan	94
	C. Keterbatasan Penelitian	103
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	104
	B. Saran	105

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

	halaman
1. Sintesa Penelitian Terdahulu	39
2. Defenisi Operasional dan Kriteria Objektif Penelitian	46
3. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin Karyawan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	58
4. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	59
5. Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur Karyawan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	60
6. Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	61
7. Distribusi Responden Menurut Pendidikan Karyawan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	62
8. Distribusi Responden Menurut Pendidikan Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	63
9. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	64
10. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	64
11. Distribusi Gaya Kepemimpinan Instruksi Dalam Pengambilan Keputusan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	65

12.	Distribusi Gaya Kepemimpinan Instruksi Dalam Pengambilan Keputusan Menurut Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	66
13.	Distribusi Gaya Kepemimpinan Konsultasi Dalam Pengambilan Keputusan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	67
14.	Distribusi Gaya Kepemimpinan Konsultasi Dalam Pengambilan Keputusan Menurut Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	68
15.	Distribusi Gaya Kepemimpinan Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	69
16.	Distribusi Gaya Kepemimpinan Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Menurut Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	70
17.	Distribusi Gaya Kepemimpinan Delegasi Dalam Pengambilan Keputusan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	71
18.	Distribusi Gaya Kepemimpinan Delegasi Dalam Pengambilan Keputusan Menurut Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	72
19.	Distribusi Kepuasan Kerja di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	73
20.	Distribusi Kepuasan Kerja Menurut Karyawan di Bagian Penunjang Medik, Perawatan dan Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	74
21.	Hubungan Karakteristik Responden Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012	75

22. Hubungan Gaya Kepemimpinan Instruksi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Penunjang Medik Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 78
23. Hubungan Gaya Kepemimpinan Konsultasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Penunjang Medik Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 79
24. Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Penunjang Medik Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 80
25. Hubungan Gaya Kepemimpinan Delegasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 81
26. Hubungan Gaya Kepemimpinan Instruksi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Perawatan Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 83
27. Hubungan Gaya Kepemimpinan Konsultasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Perawatan Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 84
28. Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Perawatan Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 85
29. Hubungan Gaya Kepemimpinan Delegasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Perawatan Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 86
30. Hubungan Gaya Kepemimpinan Instruksi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 88

31. Hubungan Gaya Kepemimpinan Konsultasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 89
32. Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 90
33. Hubungan Gaya Kepemimpinan Delegasi Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 91
34. Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit At Medika Palopo Tahun 2012 93

DAFTAR GAMBAR

nomor	halaman
1. Manajerial Grid	21
2. Model Sebab Akibat dari Kepemimpinan	43
3. Empat Gaya Kepemimpinan Dalam Proses Pembuatan Keputusan	44
4. Kerangka konsep penelitian	45

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap produktifitas kerja. Kepuasan kerja bagi perawat sebagai salah satu tim yang memberikan asuhan untuk meningkatkan kesehatan pasien diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. (Robbins, 2003)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan salah satunya adalah gaya kepemimpinan dari seseorang yang secara organisatoris berada pada hierarki yang lebih tinggi dari dirinya, hal ini diasumsikan bahwa bekerja tanpa adanya arahan akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan apa yang diinginkan dan akan mengakibatkan menurunnya motivasi untuk bekerja (Yukl, 2001). Peningkatan motivasi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi kegiatan organisasi. (Hersey & Blanchard, 1977, dalam La Monica, 1998)

Peranan pemimpin sangat menentukan untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan yaitu diharapkan agar kepemimpinan mampu

menggerakkan semua unit/bidang kerja, melibatkan kerjasama antara satu bidang dengan bidang lain diluar instansi lain maupun menjadi pelopor pembinaan dan teladan bagi semua orang serta menciptakan sistem kerja sama yang efektif dan efisien. Undang-Undang no 22/1999 tentang otonomi daerah, yang kemudian direvisi menjadi Undang-Undang No.32/2004 merupakan bentuk reformasi dibidang tatanan dan kehidupan bangsa dan negara dengan titik fokus pada pelimpahan wewenang penyelenggaraan pemerintah yang otonom kepada daerah dengan bernafaskan desentralisasi pembangunan kesehatan. (Adisasmito,2008)

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus, sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, yang mempunyai tujuan serta peralatan khusus. Pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga cocok dengan situasi yang sama (Kartono, 2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Sugeng Adiono (2002) tentang analisis kepemimpinan yang mendorong iklim kerja dan motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit se Kota Palu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik kemungkinan untuk mendapatkan motivasi kerja yang tinggi yaitu sebesar 76,4% dan kepemimpinan yang baik kemungkinan mendapatkan kinerja yang baik

sebesar 66,7% serta motivasi kerja yang tinggi kemungkinan mendapatkan kinerja yang baik yaitu sebesar 73,2%. Dan kajian peneliti tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, iklim kerja dan motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja perawat.

Darwish A. Yousef (2000), "*Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non- Western Country*". Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja, selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa budaya nasional menjadi moderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Budi Anna Keliat bahwa Gaya kepemimpinan di RS. TNI AU TK. II "Dr. Salamun" Bandung banyak dipersepsikan oleh responden sebagai gaya kepemimpinan demokratis dan Tipe kepribadian B paling banyak dipersepsikan oleh perawat ruangan kepada kepala ruangan. Dan diperoleh hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja aspek imbalan sedangkan variabel tipe kepribadian berhubungan dengan kepuasan kerja aspek pekerjaan, kepuasan kerja aspek imbalan dan kepuasan kerja aspek rekan kerja.

Syafdewiyani (2002) menyatakan bahwa terdapat hubungan bermakna antara kewenangan dan pengembangan diri perawat dengan kepuasan kerja perawat, sedangkan umur, pendidikan dan lama kerja tidak berhubungan

dengan kepuasan kerja, dimana variabel kewenangan merupakan variabel yang paling dominan berhubungan dengan kepuasan kerja perawat. Begitu pula menurut Hamzah (2001) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara supervisi, tanggung jawab dan pengembangan diri dengan kepuasan kerja perawat pelaksana.

Hasil penelitian Hananto Fajar (2007) menunjukkan variabel gaya kepemimpinan konsultasi, partisipatif, dan delegatif secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hasil dari uji regresi variabel partisipasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap kepuasan karyawan.

Rumah Sakit Umum AT-Medika Kota Palopo adalah salah satu Rumah Sakit swasta yang ada di Kota Palopo, memiliki 320 karyawan dengan jenjang pendidikan S2 sebanyak 22 orang, S1 sebanyak 125 orang, D4 sebanyak 8 orang dan D3 sebanyak 165 orang, maka perlu dilakukan penelitian secara khusus agar didapatkan informasi mengenai gambaran pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum AT-Medika Kota Palopo.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan masalah pokok yang hendak diteliti yaitu apakah ada hubungan gaya kepemimpinan

dalam pengambilan keputusan Direktur Rumah Sakit At Medika dengan kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit At Medika Palopo.

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum adalah untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian penunjang medik, perawatan, dan majemen Rumah Sakit At Medika Kota Palopo Tahun 2012.

2. Tujuan Khusus

Dari tujuan umum di atas, dapat dijabarkan beberapa tujuan khusus yaitu :

- a. Untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian Penunjang Medik Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.
- b. Untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian perawatan Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.
- c. Untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian manajemen Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.

d. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang memiliki hubungan paling kuat dengan kepuasan kerja karyawan di bagian penunjang medik, perawatan, dan manajemen Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian yang diharapkan dapat memberikan informasi bagi Manajemen Rumah Sakit At Medika Palopo dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

2. Manfaat Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang administrasi dan kebijakan kesehatan ataupun bagi yang menaruh minat terhadap permasalahan disiplin kerja pegawai Dinas Kesehatan, yang kemudian dapat dijadikan bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

3. Manfaat bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis dalam mengaplikasikan ilmu di tempat kerja dan dimasyarakat nantinya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan sangat penting dalam manajemen. Oleh karena itu kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena ada keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan tertentu untuk memimpin dan dipimpin. (Azwar Azrul, 1996)

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut. (Labels Aynul, 2008)

Menurut sejarah, masa “kepemimpinan” muncul pada abad ke 18. Beberapa definisi tentang kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli, yang umumnya berkaitan dengan kemampuan motivasi, komunikasi dan

hubungan antar manusia. Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya sebagai berikut :

- a). Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. (Stephen P. Robbins, 1991)
- b). Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. (Robert G. Owens, 1995)
- c). Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. (Gibson dkk, 1997)
- d). Kepemimpinan adalah seni atau proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusiasme yang tinggi. (Luftans, F. 2006)
- e). Kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut. (Georgy R. Terry, 1985)
- f) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961)
- g) Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Shared Goal, Hemhiel & Coons, 1957)

- h).Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. (Rauch & Behling, 1984)
- i). Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan. (Jacobs & Jacques, 1990)
- j). Menurut *Richard N. Osborn, James G. Hunt dan Lawrence R Jauch (1980)*, "Leadership – all ways in which one person exert influence over others" "Kepemimpinan adalah semua cara di mana satu orang mempengaruhi mengarahkan atas orang lain".

Berdasarkan defenisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Tanggung jawab dan wewenang kepemimpinan.

Kepemimpinan yang juga merupakan seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Menurut Drs. Hidjirachman Ranupandojo et.AL., dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku "*Effective Leadership and the motivation of Human*

Resources" (1992) mengatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya)
2. Melengkapai para karyawan dengan sumber-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan yang menkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian pada karyawan

Wewenang Pemimpin :

Seorang pemimpin tentunya memiliki wewenang. Wewenang ini menurut Soerjono Soekanto lebih bersifat hak dari seorang pemimpin daripada kekuasaan. Menurut Max Weber wewenang dapat dibedakan menjadi tiga yaitu:

1. Wewenang kharismatis
2. Wewenang tradisional
3. Wewenang rasional (legal).

Perbedaan ini didasarkan pada hubungan antara tindakan dengan dasar hukum yang berlaku. Di dalam ketiga bentuk wewenang itu Max Weber memperhatikan sifat dasar wewenang tersebut, karena itulah yang menentukan kedudukan seorang pemimpin yang mempunyai wewenang tersebut.

a. Pemimpin Kharismatis

Wewenang kharismatis merupakan wewenang yang didasarkan pada kharisma, yaitu suatu kemampuan khusus yang ada pada diri seseorang. Kemampuan khusus ini melekat pada seseorang dan bersifat given, dalam arti pemberian dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Orang-orang disekitarnya mengakui akan adanya kemampuan tersebut atas dasar kepercayaan dan mitos (taklid), karena pada dasarnya mereka menganggap bahwa sumber dari kemampuan tersebut adalah sesuatu yang berada di atas kemampuan dan kekuasaan manusia pada umumnya. Sumber kepercayaan dan pemujaan karena kemampuan khusus itu setidaknya pernah terbukti manfaat serta kegunaannya bagi masyarakat, walau terkadang masih sebatas sugesti sekalipun. Wewenang kepemimpinan kharismatis tersebut akan tetap bertahan selama dapat dibuktikan keampuhannya bagi seluruh masyarakat. Pemimpinan kharismatis berwujud pada suatu wewenang untuk diri orang itu sendiri, dan dapat dilaksanakan terhadap segolongan orang atau bahkan terhadap bagian terbesar dari masyarakat. Jadi, dasar

wewenang kharismatis bukanlah terletak pada suatu peraturan, (Rivai, Veithzal, 2003)

b. Pemimpin Tradisional

Wewenang tradisional dapat dimiliki oleh seseorang maupun sekelompok orang. Dengan kata lain, wewenang tersebut dimiliki oleh orang-orang yang menjadi anggota kelompok. Kelompok mana sudah lama sekali mempunyai kekuasaan di dalam suatu masyarakat. Wewenang tadi dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang bukan karena mereka memiliki kemampuan-kemampuan khusus seperti pada Wewenang Kharismatis. Melainkan kekuasaan dan wewenang tersebut telah melembaga dan bahkan menjiwai masyarakat. Demikian lamanya golongan tersebut memegang tampuk kekuasaan, masyarakat percaya dan mengakui kepemimpinannya.

c. Pemimpin Legal Rasional

Wewenang rasional atau legal adalah wewenang yang disandarkan pada system hokum yang berlaku di masyarakat. System hokum disini dipahamkan sebagai kaidah-kaidah yang telah diakui serta ditaati masyarakat, dan bahkan yang telah diperkuat oleh Negara. Pada wewenang yang didasarkan pada system hokum harus dilihat juga apakah system hukumnya bersandar pada tradisi, agama atau lainnya. Kemudian harus ditelaah juga hubungannya dengan system kekuasaan serta diuji pula apakah system hokum tadi cocok atau tidak dengan system

kebudayaan masyarakat, supaya kehidupan dapat berjalan dengan tenang dan tentram.

Menurut Weirich dan Koontz dalam (Yoga, 2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Anoraga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. (Sutrisno, 2009)

Selain pengertian di atas, Winardi (2000) menyampaikan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan pribadinya, dengan atau tanpa pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tersebut.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.

Menurut Nawawi (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua atau

lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Dari sudut manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi, dalam hal ini pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Selain itu pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. (Sutrisno, 2009)

Dari berbagai literatur kepemimpinan yang mengulas berbagai jenis teori kepemimpinan, terdapat tiga jenis teori yang paling menonjol (Sutarto, 1991) yaitu :

1. Teori Ciri-ciri

Teori ini sering dianggap sebagai teori yang paling tua meskipun selalu mengalami pemutakhiran dan sering digunakan sebagai "titik tolak" untuk memahami kepemimpinan. Para pakar mengemukakan ciri-ciri yang berbeda-beda baik dalam arti jumlahnya maupun istilahnya, misalnya: pengetahuan yang luas, kemampuan berkomunikasi, naluri tepat waktu, berpikir analitik, daya ingat yang kuat dan sebagainya.

2. Teori Keperilakuan

Inti teori keperilakuan ialah pandangan yang mengatakan bahwa, efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk menekankan orientasi manusia di satu pihak dan orientasi tugas di pihak lain.

3. Teori Situasional (Contingency)

Teori ini menyangkut hal-hal mengenai efektivitas kepemimpinan dari orang yang mendapat kepercayaan menduduki berbagai jabatan profesional. Selain itu juga menggambarkan masih banyaknya aspek kepemimpinan yang efektif yang perlu dipelajari untuk diterapkan dalam praktek.

2. Peran Kepemimpinan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola dan mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus benar-benar dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin. Pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya (Sutrisno, 2009). Peran tersebut dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu :

a. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Seorang manajer harus dapat berinteraksi dengan semua orang, bukan hanya dengan para bawahannya tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan (Stake Holder).

b. Peranan yang Bersifat Informasional

Peran ini meliputi : pemimpin sebagai pemantau arus informasi, pembagi informasi dan juru bicara organisasi. Selain itu peran ini sangat penting dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

c. Peranan Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut : sebagai interpreneur, peredam gangguan serta pembagi sumber daya dan dana.

Menurut pendapat Stodgil ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu :

- a. Integration, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
- b. Communication, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
- c. Product Emphasis, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
- d. Frontenization, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin bagian dari kelompok.
- e. Organization, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian dari pada tugas-tugas.

- f. Evaluation, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
- g. Initiation, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
- h. Domination, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.

Menurut Achmad Suyuti yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu (Suyuti, 2001). Pendapat lain menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok, (Kartono, 1982). Sedangkan menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat. (Asmara, 1985)

Adapun dua aspek bagi seorang manajer dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu antara lain:

1. Fungsi kepemimpinan

Yaitu fungsi yang dilaksanakan oleh pemimpin di lingkungan kelompoknya agar secara operasional berhasil guna. Seorang pemimpin mempunyai dua fungsi yaitu: fungsi yang berkaitan dengan

tugas dan fungsi sosial/pemeliharaan kelompok. Fungsi yang berkaitan dengan tugas dapat meliputi pemberian perintah, pemberian saran pemecahan dan menawarkan informasi serta pendapat. Sedangkan fungsi pemeliharaan kelompok/fungsi sosial meliputi semua hal yang membentuk kelompok dalam melaksanakan tugas operasinya untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sebagai suatu misal persetujuan dengan kelompok lain, menengahi ketidaksepakatan kelompok dan sebagainya. Pemimpin yang berhasil menjalankan kedua fungsi tersebut dengan baik adalah pemimpin yang berhasil.

2. Gaya kepemimpinan

Yaitu sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Ada dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan.

B. Tinjauan Umum Tentang Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt, perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Di samping itu, Studi dari Ohio State University, mengemukakan dua orientasi utama pemimpin di

dalam menerapkan kepemimpinannya, yaitu orientasi pada hubungan kemanusiaan dan orientasi pada struktur tugas.

Menurut Achmad Suyuti yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu (Suyuti, 2001). Pendapat lain menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok, (Kartono, 1982). Sedangkan menurut Asmara, kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat. (Asmara, 1985)

Menurut Heidjrachman dan S. Husnan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. (Heidjrachman dan Husnan, 2002). Sedangkan menurut Fandi Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2001). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakantindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. (Hersey, 2004)

Gaya kepemimpinan dapat dinilai tertentu yang mendasarinya. Nilai-nilai tersebut dapat diungkapkan melalui wawancara dan observasi yang berulang-ulang. Hasil pengamatan dan pengungkapan tersebut dapat dijadikan pengetahuan untuk merekayasa proses kepemimpinan ke arah tertentu. Dengan demikian proses kepemimpinan dan kelahiran pemimpin dapat direkayasa secara sadar. (Poli, 2001)

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Blake and Mouton (Thoha, 2009), ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan ini dinamakan Managerial Grid. Kelima grid tersebut sangat bermanfaat untuk mengetahui dan mengenal macam-macam gaya kepemimpinan seorang manajer. Managerial Grid ini digambarkan sebagai berikut :

1.9 manajemen yang penuh perhatian terhadap kebutuhan orang-orang dan memimpinya				9.9 pencapaian kerja dalam manajemen adalah dari kepercayaannya pada kemerdekaan orang-orang lewat penggunaan standar umum dalam organisasi
kesuasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan kecepatan kerja yang rilek				
			5.5 pelaksanaan kerja manajemen secara memadai lewat keseimbangan kerja yang diharuskan tercapai dan peningkatan semangat kerja orang-orang yang memuaskan	
1.1 usaha manajemen yang paling rendah terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan dan semangat kerja orang-orang yang bekerja				9.1 efisiensi hasil dari manajemen ini dicapai dari usaha menata kerja dalam cara tertentu dengan perhatiannya pada unsur manusianya

Gambar 1. Manajerial Grid (R.R Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Texas : Gulf Publishing Company, 1964)

Gaya yang efektif menurut Reddin dalam (Thoha, 2007) adalah gaya yang didasarkan pada hubungan tugas dan kerja. Gaya efektif ini meliputi :

- a. Eksekutif, gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja.

- b. Developer, gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
- c. Otokratis yang baik, gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.
- d. Birokrat, gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja.

Selain itu terdapat pula gaya kepemimpinan yang tidak efektif yaitu terdiri atas :

- a. Pencinta kompromi, gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
- b. Missionari, gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai.
- c. Otokrat, gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai.
- d. Lari dari tugas, gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja.

Gaya dasar kepemimpinan dapat memberikan gambaran bahwa tipe kepemimpinan seseorang tidak hanya ditentukan dari pihak pemimpin itu

sendiri, melainkan juga harus ditetapkan dari pihak bawahan atau yang dipimpin. Oleh karena itu, perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, tipe seorang pemimpin dapat diidentifikasi sebagai bentuk-bentuk proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh terhadap keputusan pemimpin tersebut. Istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menyebut aspek kepemimpinan partisipatif mencakup: konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan (pendelegasian), desentralisasi, dan manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungannya dengan perilaku tugas dan hubungan yang khusus. (Likert, 1967; Yukl, 1971)

Macam-macam partisipasi dapat mengambil berbagai bentuk. Berbagai bentuk prosedur pengambilan keputusan dapat digunakan untuk mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan. Sejumlah ahli teori kepemimpinan telah mengajukan berbagai macam taksonomi mengenai prosedur pengambilan keputusan dan hingga kini tidak ada kesepakatan mengenai jumlah prosedur pengambilan keputusan yang optimal atau cara terbaik untuk mendefinisikannya (Heller & Yukl, 1969). Namun demikian

kebanyakan ahli teori tersebut ingin mengakui empat buah prosedur pengambilan keputusan yakni:

1. Keputusan yang otokratis. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi. Manager menanyakan pendapat, dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.
3. Keputusan bersama. manager bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipan lainnya.
4. Pendelegasian. Manager memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok. Manajer biasanya menyebutkan batas dimana pilihan terakhir harus berbeda, dan persetujuan awal mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

Adapun gaya dasar kepemimpinan (Thoha, 2007) dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Tipe Instruksi

Instruksi yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungannya dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Tipe Konsultasi

Tipe pemimpin ini masih memberikan support yang cukup besar serta menetapkan keputusan-keputusan. Bedanya dengan tipe kreatif, dalam tipe konsultatif mempergunakan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan. Pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil. Sementara bantuan terhadap bawahan ditingkatkan, pelaksanaan atau pelaksanaan keputusan tetap ada pada pemimpin.

3. Tipe Partisipasi

Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pimpinan dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah mungkin meningkat.

Pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan makin bertambah, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas.

4. Tipe Delegasi

Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan, dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Selanjutnya hak bawahan untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan. Bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan dipercaya untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengelola dirinya sendiri.

Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah :

1. Instruksi :

- Adanya komunikasi satu arah
- Pimpinan membatasi peranan bawahan
- Keputusan diambil oleh pimpinan kemudian disampaikan kepada bawahan

2. Konsultasi :

- Terdapat Komunikasi 2 arah

- Pimpinan membatasi peranan bawahan
 - Keputusan diambil oleh pimpinan kemudian disampaikan ke bawahan.
3. Partisipasi :
- Pimpinan dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
 - Komunikasi 2 arah makin meningkat
 - Pimpinan meningkatkan secara intensif terhadap bawahan.
 - Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah semakin bertambah
4. Delegasi :
- Mendiskusikan masalah-masalah yg dihadapi oleh bawahan.
 - Mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kpd bawahan
 - Bawahan berhak menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan
 - Bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu : Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas, Gaya

kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama, Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

C. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

Gaya kepemimpinan seperti yang dikutip didepan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Oleh karena pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya dasar yang diuraikan di muka dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dirincikan dibawah ini:

1. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin : Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat.
3. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif mendengar.
4. Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

D. Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Kerja

Locke yang dikutip oleh Lufthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kemudian Robbin (2003) mengemukakan kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap produktifitas kerja. Kepuasan kerja bagi perawat sebagai salah satu tim yang memberikan asuhan untuk meningkatkan kesehatan pasien diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan (Robbins, 2003). Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang tersedia. Kepuasan kerja yang rendah akan berdampak negatif terhadap perkembangan mutu asuhan/pelayanan. Menurut As'ad (2001) kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap perilaku pegawai antara lain produktifitas, *absentisme*, kecelakaan kerja dan

pengunduran diri. Begitu pula menurut Keith dan Davis (1985, dalam Mangkunegara, 2000) mengemukakan bahwa pada organisasi yang kepuasan pegawainya kurang terdapat angka pengunduran pegawai lebih tinggi.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan salah satunya adalah gaya kepemimpinan dari seseorang yang secara organisatoris berada pada hierarki yang lebih tinggi dari dirinya, hal ini diasumsikan bahwa bekerja tanpa adanya arahan akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan apa yang diinginkan dan akan mengakibatkan menurunnya motivasi untuk bekerja (Yukl, 2001). Peningkatan motivasi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi kegiatan organisasi (Hersey & Blanchard, 1977, dalam La Monica, 1998).

Ada lima aspek yang terdapat dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3. Teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji atau upah (*pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja terhadap kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tempat bekerja (Celluci dan De Fries, 1978, dalam Fuad Mas'ud, 2004). Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bila pekerjaan itu menyenangkan dan sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan kerja karyawan terpenuhi. Jika faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas, akan banyak mengeluh, dan jika karyawan merasakan faktor-faktor yang ada terpenuhi, maka kepuasan kerja ada dengan sendirinya. Indikator-indikator kepuasan kerja dalam penelitian

ini mengacu pada rumusan Celluci dan De Fries, 1978 dalam Fuad Mas'ud, 2004 adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan dengan gaji.
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan kerja.
- d. Kepuasan dengan penyelia.
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu

Sedangkan aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan,

tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrēm (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung.

Orang-orang ingin mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan yang mereka lakukan. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mereka mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

E. Tinjauan Umum Tentang Rumah Sakit

Rumah sakit oleh WHO (1957), diberikan batasan yaitu suatu bahagian menyeluruh (integral dari organisasi dan medis, berfungsi memberikan pelayanan kesehatan yang lengkap kepada masyarakat, baik kuratif maupun rehabilitatif, dimana pelayanan keluarnya menjangkau pelayanan keluarga

dan lingkungan, rumah sakit juga merupakan pusat latihan tenaga kesehatan, serta untuk penelitian biososial.

Fungsi rumah sakit juga merupakan pusat pelayanan rujukan medik spesialisik dan subspecialistik, dengan fungsi utama menyediakan dan menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan (kuratif) dan pemulihan (merehabilitasi) pasien. (Dep.Kes.R.I., 1989). Maka sesuai dengan fungsi utamanya tersebut perlu pengaturan sedemikian rupa sehingga rumah sakit mampu memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya dengan lebih berdayaguna (efisien) dan berhasilguna (efektif) (Azwar, 1996).

Untuk dapat menyelenggarakan fungsi-fungsi tersebut dan mengelola rumah sakit tetap dapat memenuhi kebutuhan pasien dan masyarakat yang dinamis, maka setiap komponen yang ada di rumah sakit harus terintegrasi dalam suatu sistem (Soejitno, dkk, 2002).

Menurut Surat Keputusan Menteri Kesehatan R.I Nomor : 983/Menkes/SK/XI/1992 tentang Pedoman Organisasi rumah Sakit umum menyatakan bahwa rumah sakit adalah organisasi yang memberikan pelayanan kesehatan bersifat dasar, spesialisik dan subspecialistik, sedangkan klasifikasinya didasarkan pada perbedaan tingkatan menurut kemampuan, pelayanan kesehatan yang dapat disediakan yaitu : rumah sakit kelas A dan kelas B (pendidikan dan non pendidikan) kelas C dan kelas D.

Rumah sakit (American Hospital Assosiation, 1974) adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis yang profesional yang terorganisir

serta sarana kedokteran yang permanen yang menyelenggarakan pelayanan kedokteran asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien.

Penggunaan cara – cara dalam bidang *diagnostic* dan *therapeutic* akibat kemajuan teknologi mengharuskan rumah sakit mempekerjakan berbagai profesi kedokteran dan profesi lainnya sehingga rumah sakit menjadi organisasi dengan padat karya spesialis dan merupakan tempat dimana terjadi proses pengubahan masukan menjadi keluaran.

Masukan utama adalah pasien, dokter, perawat, personil lainnya, sarana, prasarana, peralatan dan sebagainya merupakan juga bahagian dari masukan rumah sakit bertemu dengan berbagai administrasi, staf medis dan perawat, laboratorium, radiologi, bahagian gizi, IGD (Instalasi Gawat Darurat), ICU (*Intensive Care Unit*), kamar operasi dan sebagainya. Sebagai bagian dari proses pada sistem di rumah sakit. Selain itu lingkungan luar rumah sakit juga ikut berpengaruh seperti peraturan pemerintah, hukum, masyarakat, pihak asuransi saudara pasien dan sebagainya.

Keluaran proses dasar rumah sakit meliputi sistem biologis yaitu pasien sembuh cacat atau meninggal. Sistem psikologis berupa kepuasan pasien atau ketidakpuasan terhadap pelayanan kesehatan dan manajemen rumah sakit. Seluruh produk jasa rumah sakit berefek terhadap tumbuh kembangnya bisnis rumah sakit atau dapat juga rumah sakit mengalami kemunduran sampai dengan ditutupnya rumah sakit itu sendiri.

Sejalan dengan kemajuan dan perkembangan ilmu teknologi kedokteran, rumah sakit telah berkembang dari suatu lembaga kemanusiaan, keagamaan dan sosial murni menjadi suatu lembaga yang lebih mengarah lebih berorientasi pada bisnis, terlebih – lebih setelah diperbolehkannya para pemodal untuk mendirikan rumah sakit dibawah badan hukum yang bertujuan mencari laba (*profit*). Adalah merupakan kenyataan bahwa rumah sakit memang merupakan suatu lembaga yang padat modal, padat karya dan padat ilmu dan teknologi, yang dalam pengelolaanya guna mencapai efisini dan efektifitas yang tinggi memerlukan profesionalisme yang handal sebagai juga berlaku dalam hal pengelolaan bisnis yang modern. Sikap pemerintah menurut Direktur Jendral Kesehatan Masyarakat Departemen Kesehatan, Asrul Aswar, dimasa depan negara hanya menanggung biaya pelayanan masyarakat serta biaya pelayanan medis untuk orang miskin. Subsidi rumah sakit untuk obat, alat kesehatan dan operasional akan dicabut.

Berbagai masukan yang diterima sekaligus oleh rumah sakit oleh berbagai arah, serta harus memprosesnya pada berbagai sub sistem didalamnya untuk menghasilkan berbagai keluaran. Walaupun tugas rumah sakit memenuhi kebutuhan pasiennya, tetapi pasien jarang dianggap manusia yang seutuhnya dengan berbagai kebutuhannya yang kompleks. Pasien lebih sering dianggap sebagai sebagai suatu sistem biologis yang harus menyesuaikan dengan sistem pelayanan yang ada di rumah sakit sehingga sering kali didapatkan keluhan dan ketidakpuasan mereka. Ini

terjadi karena segi kepuasan pasien masih sering belum dianggap sebagai suatu keluhan oleh rumah sakit.

Menurut Jacobalis (1989) rumah sakit sebagai suatu sistem terdiri dari:

1. Input adalah sarana fisik, perlengkapan atau peralatan, organisasi dan manajemen, keuangan dan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
2. Proses adalah semua kegiatan dan keseluruhan input baik itu tindakan medis maupun tindakan non medis dalam interaksinya dengan pemberian pelayanan kesehatan.
3. Keluaran adalah hasil akhir dari kegiatan proses yaitu tindakan dokter dan profesi lain terhadap pasien dalam arti derajat kesehatan.

Selain itu faktor lain yang mempengaruhi adalah faktor lingkungan.

Yang dimaksud dengan unsure lingkungan adalah keadaan sekitar yang mempengaruhi penyelenggaraan pelayanan kesehatan, keadaan sekitar yang terpenting adalah kebijakan, organisasi, dan manajemen institusi kesehatan tersebut (Jacobalis, 1989).

Tabel 1. Sintesa Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Karakteristik		Hasil
		Subjek	Metode Penelitian	
1	<p>Irman Somantri, Dr. Budi Anna Keliat, <i>Hubungan persepsi perawat pelaksana tentang gaya Kepemimpinan dan tipe kepribadian kepala ruangan Yang dipersepsikan perawat pelaksana dengan Kepuasan kerja</i> (Studi di rumah sakit TNI AU TK II “dr. Salamun” tahun 2006) Sumber: program pascasarjana fakultas ilmu keperawatan Universitas Indonesia Jakarta, 2006</p>	<p>Kepala Perawat masing-masing ruangan</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Diperoleh hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja aspek imbalan sedangkan variabel tipe kepribadian berhubungan dengan kepuasan kerja aspek pekerjaan, kepuasan kerja aspek imbalan dan kepuasan kerja aspek rekan kerja. sebesar 4,154 kali (95% CI: 1,230 – 14,031)</p>
2	<p>Eddy Madiono Sutanto, 2000 <i>Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo.</i> <i>Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra</i> http://puslit.petra.ac.id/journals/management/</p>	<p>Karyawan Toserba Sinar Mas</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Pimpinan perusahaan Toserba Sinar Mas menerapkan gaya kepemimpinan yang otokrasi (cenderung lebih mengutamakan terhadap peran yang diorientasikan pada pelaksanaan tugas semata). Semangat dan kegairahan kerja rendah berkaitan erat dengan ketidakpuasan karyawan terhadap penerapan gaya kepemimpinan perusahaan. Turunnya semangat dan kegairahan kerja mengakibatkan karyawan bekerja kurang efektif.</p>

Tabel 1. Sintesa Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Karakteristik		Hasil
		Subjek	Metode Penelitian	
1	Taufiq, 2011 <i>Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barru.</i> Sumber: AKK FKM Pasca Sarjana Unhas	Total sampling, suruh jumlah pegawai yang bernilai 55 orang.	Kuantitatif	Semua gaya kepemimpinan yakni konstruksi, partisipasi, dan delegasi dalam pemecahan masalah memiliki kontribusi yang sama terhadap disiplin kerja (Wald = 0.000). dan Gaya kepemimpinan partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki kontribusi yang paling besar terhadap disiplin kerja (Wald = 2.307)
2	Sudarmadi, 2007 <i>Analisis pengaruh budaya organisasi Dan gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja dan kinerja Karyawan (studi empiris : karyawan administratif universitas semarang).</i> Sumber: Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.	<i>karyawan administratif universitas semarang</i>	Kuantitatif	Nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 2,328 dengan nilai p sebesar 0,020. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu > 1,96 untuk CR, dan < 0,05 untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa H5 dapat diterima.

Tabel 1. Sintesa Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Karakteristik		Hasil
		Subjek	Metode Penelitian	
1	Hananto Fajar, 2007 <i>Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Rokok Gama Di Karanganyar.</i> Sumber: eprints.undip.ac.id	seluruh jumlah karyawan bagian produksi berjumlah 30 orang.	Kuantitatif	Variabel gaya kepemimpinan konsultasi, partisipatif, dan delegatif secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan variabel partisipasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap kepuasan karyawan

F. Kerangka Teori

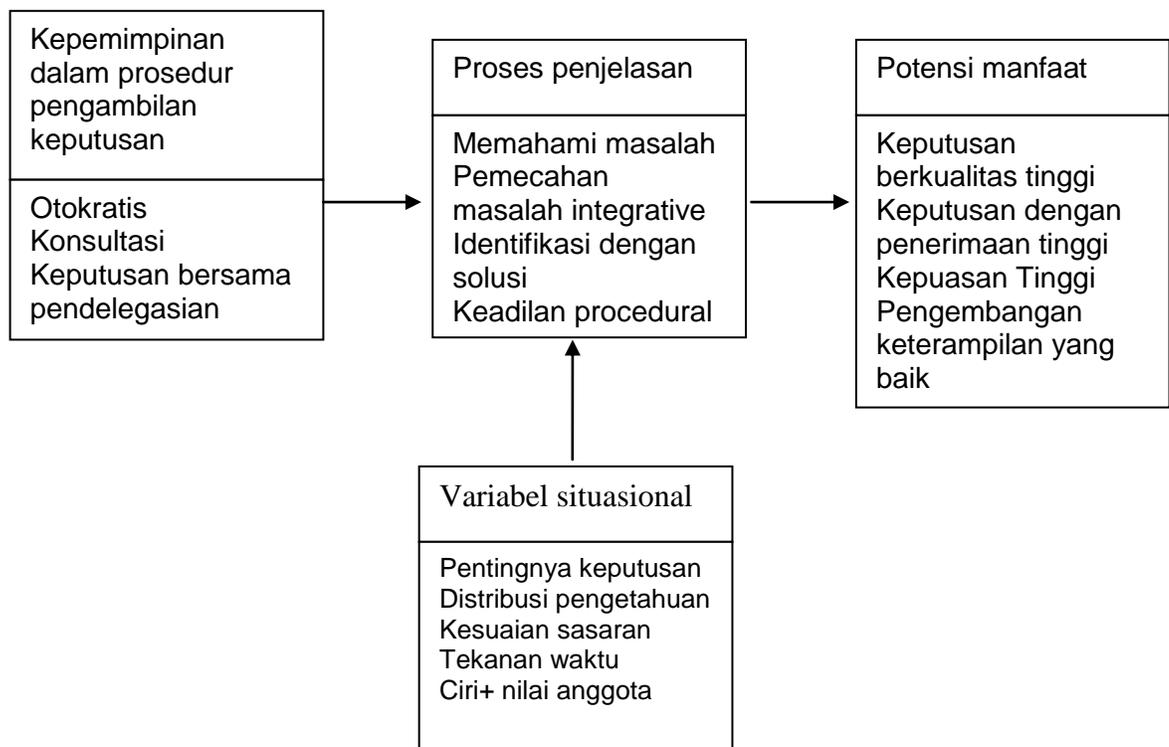
Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan salah satunya adalah gaya kepemimpinan dari seseorang yang secara organisatoris berada pada hierarki yang lebih tinggi dari dirinya, hal ini diasumsikan bahwa bekerja tanpa adanya arahan akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan apa yang diinginkan dan akan mengakibatkan menurunnya motivasi untuk bekerja. (Yukl, 2001)

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Menurut Ostroff (1992) gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat pula mempengaruhi komitmen (Kent dan Chelladural, 2001; Brown, 2003), dan kinerja (Adams, 1965; Bass dan Avolio, 1997). Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan, komitmen dan kinerja yang baik pula, demikian juga sebaliknya.

Gaya Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh terhadap keputusan pimpinan tersebut. Istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menyebut aspek yang mencakup: Keputusan otokratis, konsultasi, pengambilan keputusan bersama, dan pembagian kekuasaan.

Secara singkat, lebih 40 tahun penelitian mengenai kepemimpinan, kita mendapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipasi terkadang menghasilkan kepuasan, usaha, dan kinerja yang lebih tinggi. Untuk lebih jelasnya terlihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Sebab Akibat dari Kepemimpinan (Yulk, 2005).

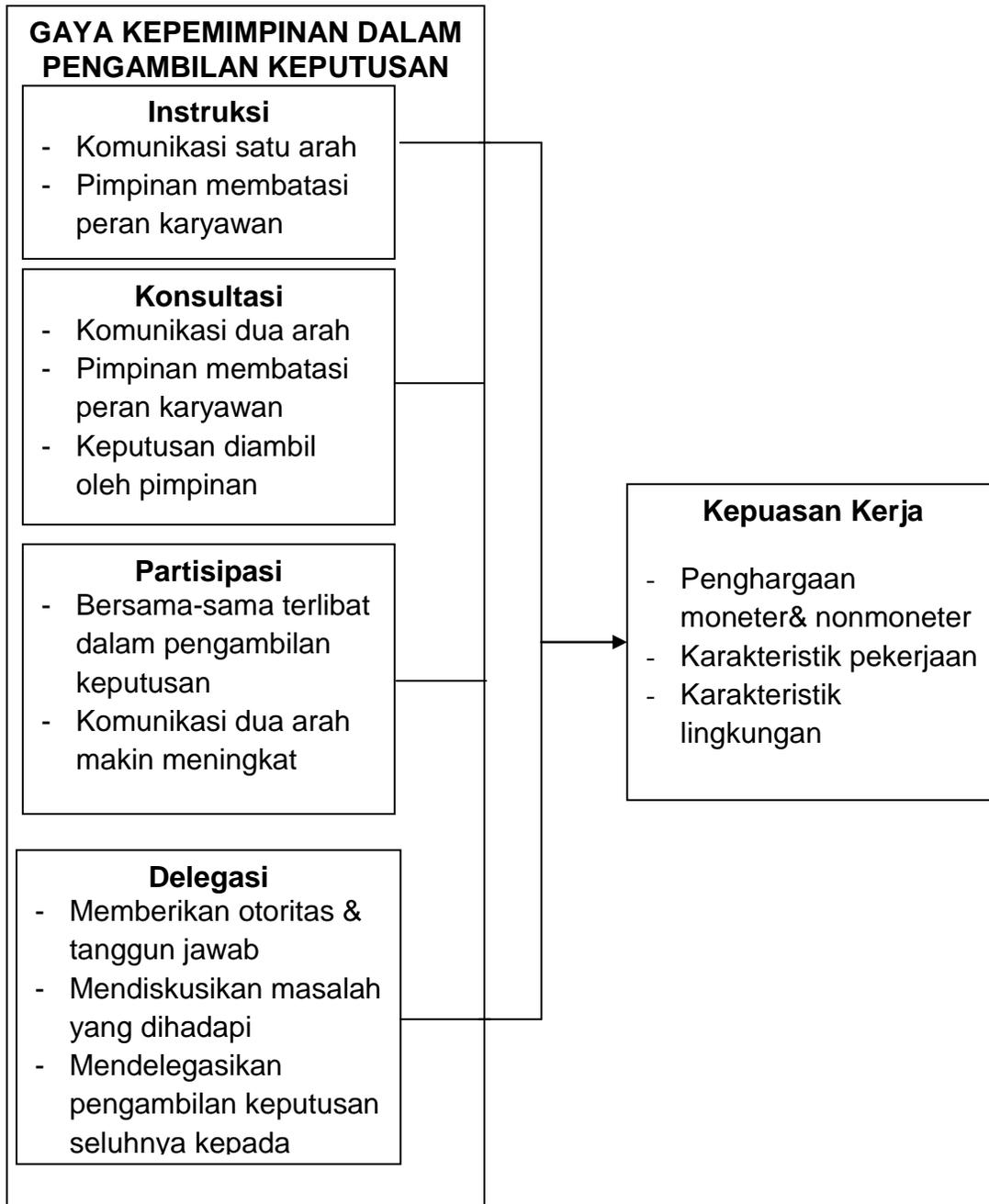
Fiedler dalam toha (2000) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dasar berdasarkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, terdiri atas; Instruksi, konsultasi, partisipasi, dan **Variabel Dependen** pada gambar berikut:

Partisipasi G 3	Konsultasi G 2
Delegasi G 4	Instruksi G 1

Gambar 2. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Proses Pembuatan Keputusan (Toha, 2000)

G. KERANGKA KONSEP

Variabel Independen



I. Hipotesis Penelitian

Selanjutnya hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada hubungan gaya kepemimpinan (intruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian Penunjang Medik Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.
2. Ada hubungan gaya kepemimpinan (intruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian perawatan Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.
3. Ada hubungan gaya kepemimpinan (intruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan di bagian manajemen Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.
4. Salah satu gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang paling besar hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit At Medika Kota Palopo.