

650.4  
YUW  
a e1

**ANALISIS PENGARUH KEMAMPUAN MANAJER,  
KEMATANGAN BAWAHAN DAN SITUASI KEPEMIMPINAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN  
PADA RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**TESIS**

Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen



Diajukan oleh :

Nama : SITTY YUWALLIATIN  
NIM : C4A098082

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

## HALAMAN PENGESAHAN

*Tesis berjudul :*

**ANALISIS PENGARUH KEMAMPUAN MANAJER,  
KEMATANGAN BAWAHAN DAN SITUASI KEPEMIMPINAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN  
PADA RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

*Yang dipersiapkan dan disusun oleh :*

**Nama : SITTY YUWALLIATIN  
NIM : C4A098082**

*telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 Juni 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima*

Pembimbing Utama / Ketua

Pembimbing II / Anggota



**Drs. Basuki Suwardo, MS.**



**Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi**

*Semarang, 29 Juni 2000.*

*Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program,*



**Prof. DR. Sujudi Mangunwihardjo**

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Barang siapa menghendaki keuntungan akhirat akan Kami tambahkan keuntungan baginya, dan barang siapa menghendaki keuntungan dunia Kami berikan sebagian keuntungan dunia kepadanya dan tidak ada baginya suatu bagian pun di akhirat.”

(Asy Syuura : 20)

Karya ini kupersembahkan :

- untuk Ayahanda tercinta
- untuk suami tercinta dan anak-anakku tersayang

## ABSTRAK

Manajer sebagai seorang pemimpin merupakan pengambil keputusan serta agen perubahan yang sangat efektif dalam organisasi. Dimana efektif atau tidaknya suatu gaya kepemimpinan dari seorang manajer akan terlihat pada hasil yang diperoleh dari bawahan, yaitu berupa komitmen bawahan, dukungan serta ketidak-puasan karyawan terhadap kebijakan-kebijakan pimpinan. Sedangkan efektifitas gaya kepemimpinan tersebut akan sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan manajer dalam mengelola perusahaan, kematangan bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta situasi kepemimpinan yang kondusif.

Rumah Sakit Islam Sultan Agung dengan fasilitas yang cukup memadai serta lokasi yang strategis sebenarnya merupakan faktor potensial guna mendukung pertumbuhan dan perkembangannya. Namun dalam kenyataannya sampai saat ini masih terdapat masalah yang sangat serius yaitu tidak efektifnya gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan, hal ini terbukti dengan adanya indikator tingkat *turn over* dan tingkat absensi karyawan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan di RSI Sultan Agung Semarang ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan. Untuk menganalisis efektifitas gaya kepemimpinan digunakan indikator-indikator *commitment*, *compliance*, dan *resistance* sebagai *outcome*-nya, sedangkan untuk mengetahui tingkat kemampuan manajer, tingkat kematangan bawahan, dan situasi kepemimpinan dianalisis melalui indikator-indikator yang terkandung dalam masing-masing variabel tersebut.

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan metode *stratified random sampling* , dimana diambil sebanyak 90 responden dari keseluruhan karyawan RSI Sultan Agung yang berjumlah 211 orang. Analisis yang digunakan adalah metode Regresi Linear Berganda serta didukung dengan Uji Ekonometrika untuk dapat memenuhi syarat uji regresi tersebut.

Hasil dari perhitungan regresi menunjukkan bahwa semua koefisien regresi dari variabel bebas mempunyai nilai positif dan hasil uji "t" maupun uji "F" adalah signifikan. Ini berarti bahwa kemampuan manajer, kematangan bawahan, dan situasi kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan. Oleh karena itu dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusia, khususnya peningkatan kemampuan manajer, kematangan bawahan, dan situasi kepemimpinan diharapkan dapat meningkatkan kinerja rumah sakit untuk memasuki persaingan global.

## ABSTRACT

Manager as a leader is an effective decision maker and agent of change in the organization. Where the effectivity of the manager's leadership-style will be seen on the result given by employee, such as employee's commitment, compliance and resistance to the leader's decisions. Moreover, the efectivity of the leadership-style is affected by the manger's ability to manage the company, the employee's maturity, and the condusive leadership situation.

The proper facilities and strategic location of the Sultan Agung Islamic Hospital Semarang actualy has potential factors for its growth and development. Anyhow, the weak managerial condition in the Sultan Agung Islamic Hospital indicated by the high turnover and employee's absence rate at the moment.

The objective of the research conducted in the Sultan Agung Islamic Hospital Semarang is to identify the effect of manager's ability, employee's maturity, and leadership situation to the effectivity of leadership style. To analyze the effectivity of leadership style, the writer use commitment, compliance, and resistance as indicators. Then the degrees of the manager's ability, the employee's maturity, or the leadership situation were identified through indicators implied in each variable.

Ninety samples from 211 employers and employees of the Sultan Agung Islamic Hospital have been taken as respondents with stratified random sampling method. As the main analytical tool writer used the Multi-linear Regression supported with Econometrical Test as conditional test for the main tool.

The regression test shows that all of the regression coefficients from the independent variable are positive and the outcomes of "t test" and "F test" are significant. It means that manager's ability, employee's maturity, and leadership situation has a significant positive effect to the effectiveness of leadership-style. So, there is an immediate need to improve the quality of human-resource, especially the manager's ability, the employee's maturity, and leadership's situation, in order to enhance the hospital performance in the global competition.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr., Wb.*

Alhamdulillah was syukurillah puji syukur senantiasa kami panjatkan ke hadirat Allah SWT., atas berkat rahmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Tujuan penyusunan tesis dengan judul : **“Analisis Pengaruh Kemampuan Manajer, Kematangan Bawahan dan Situasi Kepemimpinan terhadap Efektifitas Gaya Kepemimpinan pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang”** ini adalah untuk memenuhi sebagian prasyarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 2 (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang dalam Program Studi Magister Manajemen.

Penulis sangat menyadari bahwa dengan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak rasanya sangat membantu penyelesaian tesis penelitian ini. Sehubungan dengan hal tersebut pada kesempatan yang berbahagia ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Drs. Basuki Suwardo, MS dan Bapak Drs. M, Kholiq Mahfud, MSi selaku dosen pembimbing kami, yang dengan penuh kesabaran dan kegigihan memberikan dorongan semangat kepada penulis untuk berusaha semaksimal mungkin. Semoga segala jerih payah serta ketulusan hati beliau berdua senantiasa balasan pahala dari Allah SWT.

Dalam kesempatan ini penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Profesor Ir. Eko Budihardjo, MSc, selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang;
2. Bapak Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo,. selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Diponegoro atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Pascasarjana Program Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan pengarahan selama menempuh pendidikan hingga thesis ini dapat terselesaikan;
3. Bapak Drs. Daryono Rahardjo, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah membantu kami dalam hal pemberian fasilitas perpustakaan yang kami perlukan demi tersusunnya thesis ini;
4. Bapak DR. Purbayu Budi Santoso,MS dan Bapak Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA yang telah berkenan memberikan pengarahan dalam bidang statistik dan metodologi penelitian thesis.
5. Bapak Drs. Sugeng Wahyudi, MM serta Bapak Drs. Fuad Mas'ud MiR yang telah memberikan masukan dalam penyusunan thesis ini demi kesempurnaannya.
6. Para staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bekal tambahan ilmu

pengetahuan mulai dari awal mengikuti pendidikan hingga selesainya thesis ini.

7. Bapak Direktur Rumah Sakit Islam Sultan Agung beserta seluruh staf yang telah membantu kami dengan memberikan informasi dan masukan yang sangat kami butuhkan demi terselesaikannya thesis ini.
8. Suami dan anak-anakku tercinta yang telah banyak membantu dan memberikan perhatian, dorongan dan semangat mulai awal hingga berakhirnya penulis mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Akhirul kata semoga Allah SWT berkenan menerima semuanya ini sebagai amal ibadah yang diridhoi-Nya serta senantiasa memberikan berkah, rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amien.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Semarang, Juni 2000.

Penulis,



SITTY YUWALLIATIN

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iii
Abstrak .....	iv
Abstract .....	vi
Kata Pengantar .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Pembatasan dan Perumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU ..	14
2.1. Telaah Pustaka .....	14
2.1.1. Definisi Kepemimpinan .....	14
2.1.2. Sifat-sifat Kepemimpinan yang Efektif .....	17
2.1.3. Gaya Kepemimpinan .....	20
	xi

2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektifitas	
Gaya Kepemimpinan .....	22
2.1.5. Penelitian Terdahulu .....	32
2.1.6. Tolok Ukur dan Faktor Penentu	
Keberhasilan Manajemen .....	53
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	56
2.3. Hipotesis Penelitian .....	57
2.4. Definisi Operasional .....	57
2.4.1. Efektifitas Kepemimpinan .....	57
2.4.2. Kemampuan Manajer .....	58
2.4.3. Kematangan Bawahan .....	59
2.4.4. Situasi Kepemimpinan .....	59
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
3.1. Lokasi Penelitian .....	61
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	61
3.3. Populasi dan Sampel .....	62
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	63
3.5. Metode Analisis .....	63

<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN</b> .....	69
4.1. Sejarah Perkembangan dan Tujuan RSI Sultan Agung ..	69
4.2. Struktur Organisasi .....	75
4.3. Kebijakan dalam Sumber Daya manusia .....	81
<b>BAB V. DESKRIPSI VARIABEL DAN ANALISIS</b>	
<b>FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI</b>	
<b>EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN</b> .....	84
5.1. Deskripsi Variabel .....	84
5.1.1. Deskripsi Variabel	
Efektivitas Gaya Kepemimpinan .....	85
5.1.2. Deskripsi Variabel Kemampuan Manajer .....	88
5.1.3. Deskripsi Variabel Kematangan Bawahan .....	91
5.1.4. Deskripsi Variabel Situasi Kepemimpinan .....	95
5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	99
5.3. Uji Regresi .....	101
5.3.1. Pengujian Hipotesis .....	102
5.3.2. Koefisien Determinasi .....	105
5.3.3. Uji Ekonometrika .....	105
5.4. Implikasi Strategis .....	109

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....	111
6.1. Kesimpulan .....	111
6.2. Saran .....	117
DAFTAR PUSTAKA .....	119
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	

## DAFTAR TABEL

Tabel I	: Tingkat <i>Turn-over</i> Karyawan 1995 -1998 . . . . .	7
Tabel II	: Tingkat Absensi Karyawan . . . . .	8
Tabel III	: <i>B O R</i> RSI Sultan Agung (dalam %) . . . . .	9
Tabel IV	: Pembagian Jumlah Responden . . . . .	63
Tabel V	: Klasifikasi Rumah Sakit di Indonesia . . . . .	70
Tabel VI	: Jumlah Pegawai Rumah Sakit Islam Sultan Agung berdasarkan Status dan Tingkat Pendidikan . . . . .	78
Tabel VII	: Jumlah Pegawai Rumah Sakit Islam Sultan Agung menurut Status Pegawai dan Unit Kerja . . . . .	80
Tabel VIII	: Tanggapan Bawahan terhadap Tingkat Efektivitas Gaya Kepemimpinan . . . . .	86
Tabel IX	: Tanggapan Bawahan terhadap Kemampuan Manajer	89
Tabel X	: Tanggapan Pimpinan terhadap Tingkat Kematangan Pekerjaan dan Tingkat Psikologis Bawahan . . . . .	92
Tabel Xa	: Tanggapan Pimpinan terhadap Tingkat Kematangan Pengetahuan dilihat dari Tingkat Pendidikan Formal .	94
Tabel Xb	: Tanggapan Pimpinan terhadap Tingkat Kematangan Pengetahuan dilihat dari Tingkat Pendidikan Non - Formal . . . . .	95
Tabel XI	: Tanggapan Pimpinan terhadap Situasi Kepemimpinan	97
Tabel XII	: Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	101
Tabel XIII	: Koefisien Korelasi Spearman Variabel Bebas . . . . .	107

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kemampuan Manajer yang Diperlukan pada Berbagai Level Organisasi . . . . .	25
Gambar 2 : Model Penelitian A . . . . .	36
Gambar 3 : Model Penelitian B . . . . .	41
Gambar 4 : Kerangka Penulisan Teoritis . . . . .	56
Gambar 5 : Struktur Organisasi . . . . .	75

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 2 : Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden
- Lampiran 3 : Hasil Regresi dengan Program Microstat
- Lampiran 4 : Titik Presentasi Distribusi 't'
- Lampiran 5 : Titik Presentasi Distribusi 'F'
- Lampiran 6 : Durbin-Watson Statistic

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang paling unik, paling rentan, paling rumit, paling kompleks dan sulit di perkirakan. Setiap karyawan memiliki seperangkat latar belakang yang berbeda yang akan mempengaruhi harapan masing-masing dan pada gilirannya akan mempengaruhi dinamika hubungan antar manusia dalam organisasi perusahaan. Perusahaan sendiri memiliki seperangkat harapan/tujuan organisasi. Harapan individual atau kelompok karyawan mungkin bisa sama, tidak sama atau bahkan mungkin bertentangan dengan harapan perusahaan. Interaksi dua harapan dan tujuan tersebut beserta negosiasinya akan mempengaruhi kontak psikologis yang mewujud dalam budaya organisasi. Hal ini pada gilirannya akan sangat mewarnai lingkungan sumber daya manusia dalam perusahaan. Untuk itulah maka dalam suatu organisasi/ perusahaan diperlukan adanya manajer, dimana tugas manajer dalam hal ini merupakan bagian yang paling kompleks dan menuntut perhatian yang cukup besar.

Sebagian perusahaan yang berhasil, mempunyai manajer mulai dari manajer puncak, menengah dan bawah yang mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Para manajer tersebut

menyadari bahwa proses untuk mencapai hasil/ tujuan organisasi dilakukan melalui dan dengan kerjasama orang-orangnya. Manajer seperti ini berusaha keras membentuk kondisi sumber daya manusia yang kreatif dan dinamis secara terus menerus untuk menciptakan dan membina kehidupan kerja yang berkualitas dengan merekayasa lingkungan sumber daya manusianya. Berdasarkan hal tersebut, maka peranan manajer menjadi sangat strategis dalam mengelola sumber daya manusia. Oleh karena itu manajer harus peka terhadap perubahan lingkungan yang dihadapi. Bahkan manajer sebagai seorang pemimpin, seringkali menghadapi tugas merubah sikap bawahan, karena sikap bawahan sebelumnya yang sudah terbentuk mungkin cenderung negatif.

Walaupun ada banyak variabel yang mempengaruhi perubahan sikap, tetapi semua variabel itu dapat diuraikan dan dipandang dari dua faktor umum yaitu : kepercayaan kepada aktor pengirim dan pesan itu sendiri. Jika karyawan tidak percaya pada manajer, maka mereka tidak akan menerima pesan/ perubahan sikap. Begitu pula jika pesan tidak meyakinkan, maka tidak akan ada tekanan untuk perubahan. Oleh karena itu manajer sebagai seorang pemimpin, perlu membangun kepercayaan dan keyakinan pengikutnya.

Menurut Boyett and Coun (1991) ada 9 langkah yang perlu diperhatikan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan pengikut (bawahan), yaitu :

1. Menerima kekuasaan tetapi tidak lapar akan kekuasaan;
2. Memiliki tanggung jawab sosial disamping bertujuan untuk kepentingan khusus;
3. Menggunakan persuasi dan bukan paksaan untuk mewujudkan cita-citanya;
4. Diterima diantara sesamanya;
5. Memperlakukan pengikut/ bawahan sebagai subyek yang mandiri;
6. Percaya bahwa pengikut/bawahan memiliki potensi besar yang menunggu peluang untuk dimanfaatkan;
7. Percaya bahwa ada saling ketergantungan diantara kelompok dan anggota-anggotanya yang perlu dikelola secara seimbang;
8. Menghargai hukum dan ketentuan legal dan normatif yang berlaku;
9. Mendorong inisiatif individual dan tanggung jawab pribadi, tetapi tetap menjaga kekompakan kelompok.

Secara umum kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi/perusahaan selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Oleh karena itu kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Sebab peran seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penyebaran serangkaian fungsi kepemimpinan. Sedangkan fungsi kepemimpinan itu sendiri sesungguhnya merupakan salah satu diantara peranan manajer dalam rangka mengajak/menghimbau semua bawahan/ pengikut agar dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan mereka secara maksimal.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada beberapa variabel yang saling berhubungan atau mempengaruhi. Dalam empiriknya, segenap aspek yang melingkupi manajer sebagai seorang pemimpin beserta hasil interpretasinya terhadap situasi yang dihadapinya akan tampak pada gaya kepeimpinannya. Sedangkan untuk mengetahui efektif tidaknya suatu gaya kepemimpinan yang diterapkan, akan tercermin dari keikatan bawahan, dukungan bawahan serta rasa ketidak-puasan bawahan terhadap setiap kebijaksanaan yang ditentkan oleh pemimpin termasuk dalam operasional perusahaan.

Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang sebagai lembaga

pemberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara menyeluruh, yaitu meliputi aspek peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit, pengobatan maupun pemulihan kesehatan yang paripurna, terstruktur, berkualitas, dan mudah dijangkau oleh masyarakat. Sebagai rumah sakit yang bernaftakan Islam, maka misi utama RSI Sultan Agung adalah dakwah Islam dan sekaligus terkait dengan dunia pendidikan tinggi dan ilmu pengetahuan, karena berkaitan secara langsung dengan Fakultas Kedokteran dan seluruh civitas akademika Unissula pada umumnya.

Selaras dengan perkembangan pelayanan kesehatan masyarakat dan teknologi kesehatan, RSI Sultan Agung berupaya untuk menjadi rumah sakit yang mampu berfungsi sebagai pemberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat, informasi kesehatan, penelitian/pendidikan di bidang kesehatan. RSI Sultan Agung dibangun pada tahun 1970 oleh Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung dan diresmikan pemakaiannya pada tahun 1971 sebagai '*health center*', kemudian pada tahun 1975 diresmikan menjadi rumah sakit kelas C sampai dengan sekarang (tahun 1999). Fasilitas-fasilitas yang dimiliki antara lain :

1. Pelayanan Kesehatan:

- Pelayanan pengobatan umum
- Pelayanan instalkasi gawat darurat
- Pelayanan spesialisasi dan sub spesialisasi

- Pelayanan diagnostik
- Pelayanan khusus :
  - Fisioterapi
  - Instalasi gizi
  - Balita center dan taman kanak-kanak

2. Akademi Perawat

3. Peralatan yang belum dimiliki oleh rumah sakit lain antara lain berupa '*hearing centre*' dan mobil *rontgen* keliling.

Dengan fasilitas-fasilitas tersebut dan dengan didukung oleh lokasi rumah sakit yang strategis, yaitu di Jl. Kaligawe Km 4 mempunyai aksesibilitas tinggi, baik dari dalam kota maupun dari luar kota, disamping dekat dengan permukiman penduduk (Genuk Induk, Pondok Raden Patah) dan Lingkungan Industri Kecil. Hal ini merupakan faktor potensial guna mendukung tumbuh dan berkembangnya Rumah Sakit Islam Sultan Agung. Tetapi kenyataannya sampai saat ini (1998) RSI Sultan Agung belum mampu bersaing dengan RS swasta lain di Semarang. Berdasarkan data di lapangan di RSI Sultan Agung terdapat indikator tingkat *turn over* dan tingkat absensi karyawan yang tinggi. hal ini menunjukkan indikasi bahwa karyawan tidak merasa ikut memiliki perusahaan (*sense of belonging*), tidak mendukung pimpinan, dan tidak puas terhadap apa yang diperolehnya terutama berkaitan dengan imbalan

atau gaji yang mengacu pada PGPS tahun 1993 serta tingkat kesejahteraan yang kurang memadai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektifitas gaya kepemimpinan rendah, sedangkan efektifitas gaya kepemimpinan itu sendiri tidak terlepas dari kemampuan manajer, kematangan bawahan dalam mengemban tugasnya, maupun situasi kepemimpinan yang ada. Gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel I dan II sebagai berikut:

**Tabel : I                    Tingkat Turn-Over Karyawan 1995-1998**

	1995		1996		1997		1998		$\bar{x}$ / th	
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%
Karyawan yang masuk	53	25,2	27	12,8	2	1,0	39	18,5	30	14,2
karyawan yang keluar	21	9,9	34	16,1	11	5,2	44	28,5	28	13,2

*Sumber: data primer yang diolah*

Tingkat *turn over* karyawan (pindah keluar masuknya pekerja) tinggi, yaitu selama tahun 1995-1998 (empat tahun) tercatat jumlah karyawan baru sebesar rata-rata 30 orang/tahun (14,2%) sedangkan jumlah karyawan yang keluar rata-rata 28 orang/tahun (13,2%).

**Tabel : II**                      **Tingkat Absensi Karyawan 1995-1998**

	1995	1996	1997	1998	$\Sigma$	$\bar{x}$ / th	$\bar{x}$ absen/ org/th
$\Sigma$ hari	69	78	27	113	287	72	72/28
$\Sigma$ orang	32	35	19	24	110	28	= 3

*Sumber: data primer yang diolah*

Tingkat absensi yang tinggi, yaitu selama 1995-1998 (empat tahun) rata-rata jumlah karyawan yang absen sebanyak 28 orang/tahun (13,2%) selama rata-rata tiga hari. Sedangkan harapan dari rumah sakit tingkat *turn over* dan tingkat absensi  $\pm 2\%$  serta izin untuk tidak masuk kerja rata-rata dua hari.

Ketidak efektifan gaya kepemimpinan itu sendiri tidak terlepas dari kehandalam atau kemampuan manajer serta kematangan karyawan dalam mengemban tugasnya, maupun situasi kepemimpinan yang ada. Dilihat dari tingkat *turn over* dan tingkat absensi yang tinggi, hal ini merupakan indikasi adanya ketidak-puasan karyawan (tingkat kepuasan karyawan rendah) terhadap kebijaksanaan (kepemimpinan) Rumah Sakit Islam Sultan Agung, terutama berkaitan dengan imbalan/gaji yang mengacu pada PGPS tahun 1993 serta tingkat kesejahteraan yang kurang memadai.

Selain indikator tersebut diatas, juga rendahnya kunjungan pasien rawat inap di rumah sakit. Hal ini dapat dilihat dari *BOR (Bed Occu-*

*pancy Rate*) sebagai salah satu indikator penilaian keberhasilan rumah sakit yang telah ditentukan oleh Depkes RI sebesar 60%-85%, dimana RSI Sultan Agung selalu berada di bawah standar ideal tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel III : BOR RSI Sultan Agung 1995-1998  
(dalam %)**

<b>Rata-rata</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
BOR	47,98	44,98	37,25	33,5

*Sumber : Bagian Rekam Medis RSI Sultan Agung*

Dengan kondisi tersebut rumah sakit menghadapi kendala/kesulitan yang serius untuk dapat tumbuh dan berkembang. Atas dasar pemikiran tersebut masalah ini penting dan perlu dipecahkan dengan harapan dapat menekan tingkat *turn over* dan tingkat absensi karyawan seminimal mungkin serta dapat meningkatkan BOR rawat inap RSI Sultan Agung yang dampaknya akan dapat meningkatkan *income* serta akan menunjang perkembangan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang.

Untuk meraih keberhasilan tersebut berkaitan erat dengan efektifitas gaya kepemimpinan manajer dalam *me-manage* organisasi rumah sakit. Dimana untuk mengetahui seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer akan terlihat dari seberapa besar tingkat *commitment*, *compliance*, dan *resistance* bawa-

han terhadap setiap kebijakan pimpinannya. Sedangkan manajer dalam melaksanakan tugas tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi/berhubungan dengan keberhasilan/keefektifan manajer yaitu antara lain: faktor kemampuan manajer, kematangan bawahan, serta situasi kepemimpinannya. Berdasarkan fakta yang ada, yaitu bahwa mulai bulan Agustus 1999 pada RSI Sultan Agung Semarang terjadi perubahan struktur kepemimpinan untuk semua manajer tingkat atas. Dimana untuk jabatan Direktur Utama RSI Sultan Agung dari pihak yayasan YBWSA mengontrak manajer dari RS Muhammadiyah Surakarta.

Oleh karena itu penelitian untuk melihat dan meninjau secara seksama perlu dilakukan, karena manajer, sebagai seorang pemimpin merupakan pengambil keputusan serta agen perubahan yang sangat efektif dalam organisasi. Apabila manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik, maka ini akan menjadi dinamisator, inovator serta akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga akan lebih mudah menggali potensi yang ada dan mengembangkannya. Hal ini berarti kontribusi manajer terhadap kelangsungan hidup, perkembangan serta pertumbuhan organisasi cukup besar.

Sebaliknya apabila manajer kurang dapat berperan positif dalam arti kurang efektif, maka keberadaannya justru akan menimbulkan

kegelisahan, bahkan mungkin akan mematikan kreatifitas karyawan dan iklim kerja yang kondusif, sehingga akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan, perkembangan serta pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu dengan meninjau secara seksama mengenai suatu penelitian akan diperoleh berbagai informasi, data serta fenomena mengenai efektifitas gaya kepemimpinan beserta faktor-faktor yang mempengaruhi, sehingga dapat digunakan untuk pengelolaan organisasi khususnya Rumah Sakit Islam Sultan Agung agar lebih efektif dan efisien.

## **1.2. Pembatasan dan Perumusan Masalah**

Keberhasilan suatu perusahaan (Rumah Sakit) sebetulnya tidak hanya disebabkan oleh faktor dari dalam perusahaan saja (internal factor), tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan (external factor: pesaing, perkembangan teknologi, peraturan pemerintah, dll.). Namun dalam penelitian ini dibatasi hanya meneliti faktor internal saja, khususnya yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM).

Berdasarkan latar belakang yang ada maka pada RSI Sultan Agung terdapat permasalahan yang cukup serius, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak efektif ; hal ini terbukti dengan adanya indikator tingkat *turn over* dan tingkat absensi karyawan yang tinggi.

Tentunya kondisi suatu perusahaan/organisasi berhasil/gagal tidak lepas dari peran pimpinan (kemampuan manajer), ibarat nahkoda bagi sebuah kapal, dialah yang menentukan gerak maju serta arah kemana kapal itu berlayar. Sedangkan pimpinan/manajer yang handal dalam melaksanakan tugas juga akan berhasil bila mendapat dukungan dari bawahan/staf yang memadai (kematangan bawahan) serta adanya situasi kepemimpinan yang kondusif.

Dengan demikian pokok permasalahan yang ada pada RSI Sultan Agung Semarang dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Apakah kemampuan manajer, kematangan bawahan, dan situasi kepemimpinan mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinan.
- Dari ketiga variabel tersebut manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap efektifitas gaya kepemimpinan di RSI Sultan Agung.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

##### **a. Tujuan Umum.**

- Untuk menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan melalui indikator-indikator : *commitment, compliance dan resistance*.

b. Tujuan Khusus.

- Mengidentifikasi faktor-faktor kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan yang berpengaruh terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.
- Untuk mengetahui apakah kemampuan manajer mempunyai pengaruh terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.
- Untuk mengetahui apakah kematangan bawahan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.
- Untuk mengetahui apakah situasi kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.

**1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi para manajer khususnya dan organisasi yang bersangkutan pada umumnya dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
2. Untuk memberikan bobot yang lebih baik pada penampilan manajer dalam mengelola bawahan, karena manajer mempunyai peran yang sangat strategis.
3. Menambah referensi bagi peneliti lain yang akan mengkaji masalah.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. Definisi Kepemimpinan

Ada banyak definisi tentang kepemimpinan, beberapa diantaranya adalah:

“ Kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan sumbangan pengalaman dan kepuasan dipihak kelompok kerja ” ( Cribbin, 1985 : 12 ).

“ Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu “ (Hersey dan Blancard, 1992 : 99 ).

“ Kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan “ (Gibson, 1997:5)

Definisi kepemimpinan mengisyaratkan bahwa : pertama, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan, mampu mempe-

ngaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Terakhir definisi itu mempercepat pada pencapaian tujuan.

Dengan demikian secara garis besar definisi tentang kepemimpinan mengacu pada tiga hal :

1. Yang memberikan penekanan pada kepribadian, kemampuan dan kesanggupan pemimpin.
2. Yang memberikan penekanan pada kegiatan, kedudukan dan perilaku pemimpin.
3. Yang memberikan penekanan pada proses interaksi antara pemimpin, bawahan dalam situasi tertentu.

Dari definisi tersebut dapat juga diartikan bahwa proses kepemimpinan sebagai berikut :

***“ A Leadership style is the behavior a leader exhibits while guiding organization members in appropriate directions “***

(Certo, 1983 : 327).

Sementara Hersey dan Blanchard mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu (Hersey Blanchard, 1992 : 150).

Sedangkan konsep efektivitas, menurut Lawless dalam Gibson (1984) dapat dipilah dalam tiga pandangan yaitu efektivitas individual,

efektivitas kelompok dan efektivitas organisasional. Dalam hal ini, pandangan yang bersifat individual lebih diutamakan karena relevan dengan permasalahan yang dibahas.

Ada dua pendekatan yang paling sering dipertentangkan dalam kepustakaan dan praktek keorganisasian yaitu pendekatan dari segi tujuan dan pendekatan dari segi teori sistem. Tetapi yang mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perkembangan manajemen dan teori serta praktek perilaku keorganisasian adalah pendekatan dari segi tujuan. Pendekatan ini menekankan bahwa untuk menentukan dan mengevaluasi efektivitas didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Jadi organisasi dibentuk dengan maksud, mencapai tujuan.

Barnard dalam Gibson (1984) mengartikan efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Hal ini bisa diartikan bahwa efektivitas berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh individu dalam bekerja.

Dengan demikian dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan efektivitas gaya kepemimpinan adalah hasil yang diperoleh atas penerapan pola perilaku yang relatif konsisten dari manajer dalam mempengaruhi aktivitas orang lain. Adapun secara garis besar *type of out-*

*comes* dari efektivitas gaya kepemimpinan adalah *commitment, compliance dan resistance* (Yukl, 1989 : 45).

Berdasarkan pendapat Yukl tersebut maka secara garis besar dapatlah dikatakan bahwa untuk mengukur efektivitas gaya kepemimpinan dapat melalui indikator : *commitment, compliance dan resistance* dari bawahan.

### **2.1.2. Sifat-sifat Kepemimpinan yang efektif**

Kepemimpinan tidak sama artinya dengan manajemen, karena adalah suatu kemampuan yang lebih tinggi.

Pemimpin ialah yang menentukan kemana arah bisnis, arah tujuan internal maupun eksternal, dan menyelaraskan aset dan ketrampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan oleh lingkungan. Pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi. Sedang manajer memusatkan perhatian pada cara-cara organisasi dapat mencapai tujuan. Setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda, tetapi ada satu aspek pemimpin yang menonjol yaitu pancaran kewibawaan. Manajer memiliki tingkat kekuasaan yang sesuai kedudukan dan tanggung-jawabnya.

Menurut Rodman L Drake dalam A. Dale Timpe (1991) kepemimpinan sebagai ahli strategi, maka ia dituntut paling tidak mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

1. ***Kemampuan untuk memusatkan perhatian.***

CEO yang dapat menangkap perhatian setiap insan dalam organisasi, memiliki salah satu unsur terpenting dari kepemimpinan. Pribadi semacam ini memancarkan pemikiran tunggal tingkat tinggi dan didikan terhadap suatu pandangan, suatu jadwal atau ***blue print*** masa depan. Demikian pandangan ini membedakan antara pemimpin yang berbakat dengan yang tidak berbakat. CEO yang memiliki pandangan, tidak akan pernah kehilangan pandangan obyektif jangka panjangnya sementara masih menangani kesempatan jangka pendek atau kemunduran dalam lingkungan yang selalu berubah.

2. ***Penekanan pada nilai yang sederhana.***

Pemimpin perubahan yang menganut seperangkat nilai dasar yang sederhana dan selalu menekankan nilai itu pada pidato, bahan tertulis dan dalam rapat dengan pegawai serta menumbuhkan persatuan dalam organisasi.

3. ***Selalu bergaul dengan orang.***

Yaitu bahwa pemimpin yang efektif jarang dipandang sebagai orang yang jauh dan menyendiri. Jadi seorang pemimpin harus pandai bergaul baik dengan orang/pegawai dari dalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

4. ***Menghindari profesionalisme tiruan.***

Yaitu menghindari penggunaan sarana bantu serta konsep yang sudah ada (sistem informasi yang dengan seketika dapat menyediakan dan menganalisis jumlah data yang sangat besar).

5. ***Mengelola perubahan.***

Sikap ini melengkapi sifat berpandangan luas. Selain memiliki bayangan dari masa depan perusahaan, CEO harus terampil dalam mengadakan perubahan. Pemimpin yang pandai harus dapat "membuatnya terjadi".

6. ***Memilih Orang.***

CEO yang efektif harus mahir mengidentifikasikan dan mempertahankan bawahan yang berbakat, mempromosikan mereka dalam organisasi, membajaknya dari perusahaan pesaing, bahkan perusahaan di industri lain.

7. ***Hindari "Mengerjakan semua sendiri".***

Eksekutif utama dari organisasi besar yang mencoba "mengerjakan semua sendiri" sedang menuju kehancuran potensial. Pemimpin perusahaan yang berhasil, menyadari bahwa mereka itu tidak mengetahui semuanya; mereka cenderung mengarahkan perhatian kepada sejumlah indikator performa yang relatif terbatas. Indikator tersebut mengungkapkan bagaimana laju pe-

rusahaan, demikian pula performa yang diharapkan baik untuk jangka waktu pendek, menengah maupun jangka panjang.

#### 8. *Menghadapi kegagalan.*

Yaitu kemampuan manajer untuk menangani kegagalan.

Pemimpin yang sejati tidak akan ragu-ragu menghadapi kemunduran perusahaan dan akan mengakui tanggung jawabnya bila memang begitu keadaannya. Yang lebih penting lagi pemimpin seperti ini akan belajar dari kesalahan yang telah diperbuat dan akan maju terus.

#### 2.1.3. *Gaya Kepemimpinan.*

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang di persepsikan orang-orang itu (Hersey and Blanchard, 1992 : 150).

Dalam studi tentang gaya kepemimpinan, ada dua dasar orientasi gaya kepemimpinan yaitu *task behavior* dan *relationship behavior*. Hal itu terlihat pada teori *The Managerial Grid Leadership Styles* dari Blake dan Mouton, teori tentang *Gaya Manajemen 3-D* (Dimensi) dari Reddin, *Model Kepemimpinan Kontingensi* dari Fiedler dan *Teori Kepemimpinan Situasional* dari Hersey dan Blanchard. Dalam kajian ini penulis lebih banyak mendayagunakan teori yang terakhir karena melibatkan lebih banyak aspek, misalnya aspek kematangan bawahan

dan bahkan dikaitkan dengan sumber kekuasaan.

Dalam dan *Teori Kepemimpinan Situasional* dari Hersey dan Blanchard terkandung empat gaya kepemimpinan yaitu :

- ***telling*** :

pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya : apa (*what*), dimana (*where*), bagaimana (*how*) dan kapan (*when*) melakukan tugas-tugasnya (perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah) :

- ***selling***

pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya tetapi juga suportif (perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan tinggi),

- ***participating***

pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi (perilaku tugas rendah, perilaku hubungan tinggi),

- ***delegating***

pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik/ dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya ( perilaku

tugas rendah, perilaku hubungan rendah).

Pemakaian gaya-gaya itu masih akan tergantung dengan tingkat kematangan bawahan yang dihadapi, dalam hal ini kemampuan manajer (sebagai seorang pemimpin) untuk menilai secara benar level kematangan bawahan cukup besar manfaatnya untuk mendekatkan antara gaya yang diterapkan manajer dengan level kematangan bawahan.

Kajian ini semata-mata bukan untuk mengkarakteristikan pemakaian gaya namun lebih menitikberatkan pada aspek efektivitasnya yaitu hasil dari gaya yang dicapai oleh manajer itu. Asumsinya, semakin baik hasil yang dicapai maka berarti semakin sesuai antara gaya yang diterapkan dengan level kematangan bawahan. Ketidakeleluasaan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah ketrampilan dan kemampuan individual, pengikut yang trampil, kebijakan keorganisasian atau karakteristik situasi kerja.

#### **2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan.**

Memutuskan bagaimana memimpin orang lain adalah sukar dan memerlukan analisis mengenai pemimpin, kelompok atau bawahan dan situasi. Para manajer yang sadar akan kekuatan yang mereka punyai dan hadapi akan mampu untuk menanggulangi perubahan dalam lingkungan pekerjaannya. Pondasi dasarnya menyatakan bahwa pemimpin

yang efektif harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perbedaan-perbedaan diantara bawahan dan situasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut :

*"The three primary factors on forces that influence a managers determination of which leadership behavior to use to make decesion are 1). forces in the managers 2). forces in subordination and 3). forces in the leadership situation."*

*( Gibson, 1984 : 285).*

Dengan demikian, maka dalam penelitian ini faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan adalah : *kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan.*

#### **A. Kemampuan Manajer**

Sentral dari masalah yang menyangkut tingkat efektivitas gaya kepemimpinan adalah individu yang bersangkutan, artinya kontribusi yang paling besar dalam mewujudkan dan melaksanakan fungsi kepemimpinannya adalah individu itu sebagai aktor atau pemain utama. Dengan demikian segala aspek yang melekat pada manajer (sebagai seorang pemimpin) baik yang bersifat terpendam (*latent*) maupun yang terlihat (*manifest*) serta yang beraspek *traits* maupun *skill*, harus diperhitungkan sebab hal-hal tersebut akan saling melengkapi dan ber-

interaksi serta terakumulasi pada kemampuan seorang manajer. Jadi aspek-aspek tersebut secara simultan dipakai sebagai dasar untuk mengukur kemampuan manajer.

Dalam penelitian ini, kemampuan manajer diartikan sebagai segala potensi dan keahlian yang digunakan manajer dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Studi-studi kepemimpinan banyak yang memfokuskan pada aspek individual beserta kemampuannya, antara lain studi Gavin, yang secara garis besar membagi kemampuan manajer menjadi tiga aspek yaitu *ability*, *personality* dan *motivasional*.

#### a. Ability

Ability berhubungan dengan kemampuan dan ketrampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Di sisi lain aspek *ability* yang berhubungan dengan konsep *leadership* bisa dipilih menjadi tiga unsur yaitu *Technical Skill*, *Interpersonal/Human/Social Skill*, *Conceptual Skill* ( Hersey and Blanchard , 1992 : 6 ).

- *Technical Skill*

yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.

- *Interpersonal/Human/Social Skill*

yaitu kemampuan dan judgment dalam bekerja dengan dan melalui

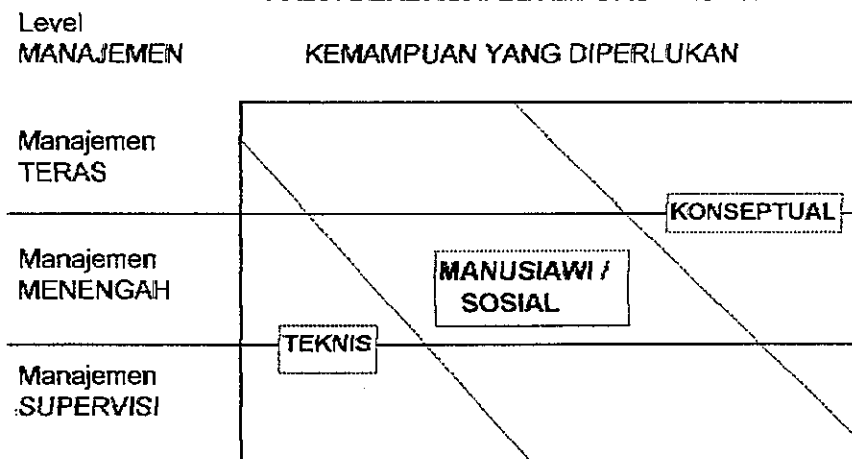
orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

- **Conceptual Skill**

yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing kedalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh.

Gabungan yang sesuai dari ketiga kemampuan tersebut berbeda-beda pada saat seseorang beranjak dari jabatan-jabatan supervisi ke jabatan pimpinan teras, seperti terlihat dalam gambar 1 sebagai berikut :

Gambar 1 : KEMAMPUAN MANAJEMEN YANG DIPERLUKAN PADA BERBAGAI LEVEL ORGANISASI



Sumber : Hersey and Blanchard ( 1992 : 6 )

Jadi meskipun kadang kemampuan teknis dan konseptual yang diperlukan pada berbagai level manajemen berbeda-beda, kemampuan yang tampak paling penting pada semua level adalah kemampuan so-

sial. Menurut Perhimpunan Manajemen Amerika (American Management Association), sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey, menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang penting adalah kemampuan bergaul baik dengan orang lain (data didasarkan pada Borgen dan Haney, *Organizational Relations and Management Action*) (Hersey dan Blanchard, 1992: 7). Bahkan dikatakan kenaikan karir seseorang pada tingkat karyawan rendah 90% ditentukan oleh pengetahuan teknis, pada tingkat penyelia 50% ditentukan pengetahuan teknis dan 50% ditentukan oleh hubungan antar manusia. Pada tingkat eksekutif, 20% ditentukan oleh pengetahuan teknis dan 80% oleh hubungan antar manusia.

Adapun rincian dari ketiga skills tersebut adalah sebagai berikut :

- *Initiative/Creative*
- *Oral Communication Skill*
- *Human Relation Skill*
- *Planning-Organizing Skill*
- *Technical and Cognitive Skill*
- *Supervisory Ability*

#### **b. Personality**

Kurt Lewin mengemukakan rumus sebagai berikut :

**Personality** atau kepribadian adalah fungsi dari pembawaan sejak

lahir dan lingkungan / pengalaman ( Adam Ibrahim Indrawijaya, 1983:31). Aspek personality meliputi indikator-indikator berikut :

- *Resistance of stress*
- *Inner work standard*
- *Defensiveness*

### c. Motivasional

Orang-orang tidak hanya berbeda kemampuan mereka dalam melakukan sesuatu tetapi juga dalam kemauan mereka, atau motivasi mereka. Motivasi seseorang sangat tergantung pada kuat lemahnya motif. Motif ada kalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang (Hersey and Blanchard, 1992 : 16).

Aspek motivasi ini mangandung hal-hal berikut :

- *Occupational achievement*
- *Self actualization*
- *Need of power*
- *Need for affiliattion*
- *Desire to compete with peers*

## **B. Kematangan bawahan (*Maturity of Subordinate*)**

Kematangan bawahan adalah kemampuan dan kemauan orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri (Hersey and Blanchard, 1992 : 179).

Salah satu faktor kunci bagi efektivitas gaya kepemimpinan adalah mengidentifikasi level kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai. Dalam situasi apapun pengikut adalah vital, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pimpinan tetapi juga karena sebagai suatu kelompok merekalah yang sebenarnya menetapkan kuasa pribadi (*personal power*) apapun yang dimiliki pemimpin tersebut.

Hersey and Blanchard mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang menurut argumentasinya tergantung pada tingkat kesiapan atau kematangan para pengikutnya. "Semakin para manajer mampu menyesuaikan gaya, perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut mereka, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi".

Dari saran tersebut semakin memperjelas posisi bawahan sebagai variabel yang cukup penting dalam menentukan tingkat perolehan

dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh manajer. Kepekaan, kemampuan beradaptasi dan kemampuan-kemampuan lainnya yang melekat pada manajer akan sangat membantu memecahkan masalah dilingkungan seperti itu. Jadi ketepatan menilai level kematangan bawahan (dengan demikian ditindak lanjuti dengan gaya kepemimpinan yang sesuai) akan banyak ditopang oleh kemampuan menganalisa hal tersebut dari manajer yang bersangkutan.

Untuk mengukur tingkat kematangan, dapat dipilah menjadi tiga kategori yaitu kematangan pekerjaan, kematangan psikologis dan kematangan pengetahuan. Perinciannya sebagai berikut :

#### **Kematangan pekerjaan**

- Pengalaman pekerjaan
- Pemahaman akan syarat pekerjaan

#### **Kematangan psikologis**

- Kemauan untuk memikul tanggung jawab
- Keyakinan
- Independence

#### **Kematangan pengetahuan**

- Pendidikan formal yang pernah ditempuh
- Pendidikan non formal

### C. Situasi Kepemimpinan

Berbagai penelitian membuktikan bahwa perbedaan level kematangan dan situasi kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam menentukan gaya kepemimpinan. Dengan demikian, level kematangan dan situasi kepemimpinan akan turut mempengaruhi tingkat efektivitas gaya kepemimpinan, oleh sebab itu tingkat kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi (khususnya) akan terwujud dalam tingkat efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer. Tekanan situasi merupakan faktor yang harus diperhitungkan dan perlu didayagunakan untuk mensukseskan operasionalisasi fungsi kepemimpinan dari manajer. Dengan demikian ide tentang adanya satu gaya kepemimpinan yang terbaik menjadi tidak populer dan tidak didukung oleh berbagai penelitian. Yang bisa diterima adalah gaya yang cocok untuk situasi tertentu.

Fiedler, pada waktu menguji model kepemimpinan kontingensinya menyimpulkan bahwa pemimpin-pemimpin yang direktif, berorientasi tugas dan yang non direktif, berorientasi hubungan manusia, hanya berhasil dalam kondisi tertentu. Sejumlah penelitian lain disamping Korman dan Fiedler menunjukkan bahwa situasi kepemimpinan yang berbeda menghendaki gaya pemimpin yang berbeda pula (Hersey dan Blanchard, 1992:146).

Berdasarkan pada kenyataan tersebut maka dapat dikatakan bahwa situasi kepemimpinan mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan manajerial dari seorang manajer artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai dengan situasi yang melingkupi seorang manajer dan tolok ukur sampai seberapa jauh tingkat kesesuaian itu, akan terlihat pada tingkat efektivitasnya.

Penjabaran tentang aspek situasi ini oleh Fliedler diidentifikasi menjadi 3 (Gibson, 1997 : 25), yaitu :

**a. Hubungan Atasan - Bawahan (Pemimpin - Anggota).**

Hubungan antara manajer dan bawahan merupakan refleksi dari posisi manajer di mata bawahannya, apakah disukai atau tidak. Dengan demikian hubungan ini merupakan basis bagi manajer dan sering dipakai sebagai ujung tombak untuk memperoleh komitmen dari bawahan.

**b. Struktur Tugas**

Aspek ini berkaitan dengan bagaimana tugas atau pekerjaan diprogram secara ketat dan jelas artinya semakin prosedural dan menuju proses rutinitas serta disertai petunjuk pelaksanaan (*guideline*) sehingga semakin tak dikehendaki banyak intervensi dari manajer. Setiap orang tahu apa yang harus dikerjakan. Jadi semakin terstruktur tugas atau pekerjaan itu, akan semakin men-

gurangi intervensi manajer.

### **c. Kekuasaan Posisi Manajer**

Aspek ini merupakan kekuasaan untuk melegitimasi segala aktivitas manajer yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya sebab didalamnya terkandung kuat tidaknya posisi kewenangannya, yaitu sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan serta hukuman (*reward and punishment*). Selain Fiedler, ada beberapa ahli yang mengetengahkan unsur situasi, misalnya Tannenbaum and Schmidt, House, Kerr and Jermier. Namun yang lebih jelas dan tegas menghubungkannya dengan variabel gaya kepemimpinan adalah pandangan Fiedler, oleh sebab itu diputuskan untuk memakai pendapat Fiedler tersebut sebagai acuan utama dalam upaya mendiskripsikan dan mengukur variabel situasi.

#### **2.1.5. Penelitian Terdahulu.**

Berbagai studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan namun masih sedikit yang menitik beratkan pada kepemimpinan di perusahaan *non-profit motive* seperti Rumah Sakit Yayasan dan sebagainya. Dalam kurun waktu 70 Tahun yang lalu, telah dilakukan lebih dari tiga ribu penelitian di seluruh dunia tentang kepemimpinan, semen-

tara puluhan model kepemimpinan telah diusulkan. Meskipun demikian, para manajer yang berpraktek dengan membaca literatur untuk pemecahan-pemecahan masalah yang dihadapinya tidak dapat menemukan jawaban yang tepat dan memuaskan. Walaupun dapat diperoleh teori dan riset kepemimpinan dalam jumlah yang sangat besar namun hanya sedikit petunjuk yang dapat dipakai oleh manajer dalam praktek. Namun demikian dalam kepemimpinan dan sifat-sifat yang membedakan pemimpin yang berhasil dengan yang tidak berhasil tetap besar peminatannya.

Berdasarkan hal tersebut diatas, diusahakan untuk menyeleksi studi-studi yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan khususnya di Indonesia yang relevan dengan bahasan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan antara lain :

a. **Penelitian Tentang " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pria Manajer dan Wanita Manajer Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan di Perusahaan PT. X "**

Penelitian yang dilakukan oleh TH. Agung M. Harsiwi, SE (Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya Yogyakarta), dimana pengambilan sampel dilakukan dengan metode Multiple Stage Sample yaitu para manajer tingkat menengah sebagai responden. Yang secara garis besar disimpulkan bahwa dunia bisnis dewasa ini telah memberikan peluang cukup besar bagi wanita untuk berpartisipasi didalamnya, tidak

terkecuali masuknya wanita dalam posisi-posisi manajemen yang cukup strategis.

Penomena tersebut memberikan aspirasi bagi penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang umum digunakan oleh pria manajer dan wanita manajer, serta untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja bawahannya khususnya kepuasan kerja bawahan.

Penelitian yang merupakan studi kasus di PT. X ini menghasilkan temuan bahwa pria manajer dan wanita manajer sebagian besar menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif yang memberikan pengaruh positif bagi kepuasan kerja bawahan. Selain itu jenis kelamin manajer tidak menjadi variabel kontrol atas gaya kepemimpinan manajer dalam mempengaruhi kepuasan kerja bawahan, artinya tidak ada perbedaan kepuasan kerja bawahan apabila dipimpin oleh seorang pria manajer atau seorang wanita manajer.

• **Hipotesis Penelitian**

1.  $H_0$  : Gaya kepemimpinan pria manajer dan wanita manajer yang sesuai dengan kemampuan kerja bawahan dan struktur tugas tidak mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya.

$H_a$  : Gaya kepemimpinan pria manajer dan wanita manajer

yang sesuai dengan kemampuan kerja bawahan dan struktur tugas mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya.

2.  $H_0$  : Jenis kelamin manajer tidak menjadi variabel kontrol atas gaya kepemimpinan manajer dalam mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya.

$H_a$  : Jenis kelamin manajer menjadi variabel kontrol atas gaya kepemimpinan manajer dalam mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya.

Dalam penelitian ini hipotesis kedua berlaku jika hipotesis alternatif ( $H_a$ ) pertama diterima. Hal itu berarti hipotesis kedua diuji setelah hipotesis pertama dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan pria manajer dan wanita manajer yang sesuai dengan kemampuan kerja bawahan dan struktur tugas mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya.

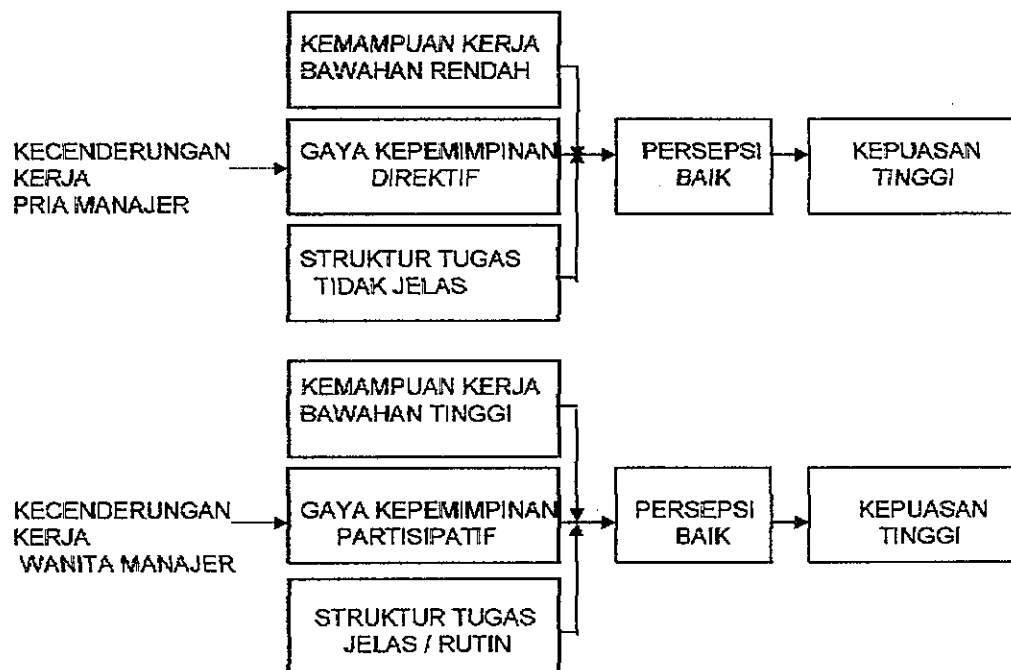
- **Kerangka Analisis**

Penelitian ini mengacu pada teori jalan tujuan (*Path Goal Theory*) yang menunjukkan bahwa keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa baik pemimpin dapat memberikan bimbingan, motivasi, dan dukungan untuk mencapai tujuan atau sasaran para pengi-

kutnya. Agar penelitian lebih terpusat dan terarah, maka dilakukan pembatasan variabel-variabel penelitian pada gaya kepemimpinan (GK) direktif dan partisipatif, kemampuan kerja bawahan (KB) dan struktur tugas (ST) sebagai faktor situasional organisasi, persepsi bawahan terhadap atasan langsung (PB), dan kepuasan kerja bawahan (KB).

Adapun model penelitian yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar 2 sebagai berikut :

**Gambar 2. : Model penelitian A.**



Berdasarkan model tersebut dibentuk persamaan fungsi sebagai berikut

:

$$Y = f(GK, KB, ST) \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = f(Y) \dots\dots\dots (2)$$

$$Z = f(GK, JK) \dots\dots\dots (3)$$

Persamaan fungsi (1) dan (2) dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + U_i \dots\dots\dots (4)$$

$$Z_i = \alpha + \beta Y_i + U_i \dots\dots\dots (5)$$

Persamaan (4) dan (5) merupakan persamaan yang terlalu di identifikasikan : metode kuadrat terkecil dua tahap (2SLS) atau **Two Stage Least Squares** yang dipergunakan untuk pengujian hipotesis pertama.

Persamaan fungsi (3) dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Z_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \beta X_2 + U_i \dots\dots\dots (6)$$

Persamaan (6) dipergunakan untuk pengujian hipotesis kedua.

• **Hasil Penelitian**

Perhitungan dengan regresi linier berganda untuk persamaan (4) dan (5) menghasilkan persamaan sebagai berikut :

$$Y = 63,712330 + 1,2410998 X_1 - 0,8466303 X_2 - 0,4840873 X_3 \dots (4)$$

$$Z = 42,691956 + 0,3797024 Y \text{ head} \dots\dots\dots (5)$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat dianalisis bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai hubungan yang positif (+) dengan persepsi bawahan terhadap atasan langsung (Y), sedangkan kemampuan bawahan ( $X_2$ ) dan struktur tugas ( $X_3$ ) mempunyai hubungan yang negatif (-) dengan persepsi bawahan terhadap atasan langsung. Ketiga variabel bebas tersebut secara bersama-sama mempengaruhi persepsi bawahan terhadap atasan langsung (Y head) dan mempunyai hubungan positif (+) dengan kepuasan ker (Z).

Pengujian hipotesis I dengan uji t dan uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pria manajer dan wanita manajer yang sesuai dengan kemampuan kerja bawahan dan struktur tugas mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya.

Perhitungan dengan regresi linier berganda untuk persamaan (6) menghasilkan persamaan sebagai berikut :

$$Z = 50,934782 + 0,5931782 X_1 + 1,4893640 JK \dots\dots\dots (6)$$

Pengujian hipotesis II dengan uji t dan uji F membuktikan bahwa jenis kelamin manajer tidak menjadi variabel kontrol atas gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja bawahannya. Hasil pengujian dengan *Chi-Square* senilai 1,109 menunjukkan bahwa tidak

terdapat perbedaan kepuasan kerja bawahan apabila dipimpin oleh pria manajer maupun oleh wanita manajer.

**b. Studi Tentang Pola Sistem Nilai Para Manajer di Indonesia**

Andreas A. Dananjaya (1985) melakukan studi tentang pola sistem nilai para manajer di Indonesia dimana sasaran penelitian ini ialah memperoleh gambaran yang jelas mengenai pola dari sistem yang operasional dalam kelompok manajer di Indonesia, yang mempengaruhi atau menjadi landasan perilaku manajerialnya pada masa kini. Dalam penelitian ini menggunakan model penelitian kuantitatif dengan uji **Rank Correlation Coefficient** dari Kendall dan **Chi Square**.

Diharapkan pengertian mengenai pola sistem nilai para manajer ini dapat menjadi landasan untuk berbagai pengkajian lebih lanjut ke arah pengenalan dan mungkin pengembangan cara-cara manajemen yang cocok untuk Indonesia, khususnya menyangkut Sumber Daya Manusianya.

Secara terperinci, sasaran tersebut dipilah menjadi empat (4) yaitu :

1. Sasaran penelitian adalah memperoleh gambaran mengenai pola sistem nilai yang dominan untuk sebagian terbesar manajer di Indonesia.
2. Memperoleh gambaran bagaimana hubungan antara pola sistem

nilai tertentu dengan perilaku manajerial.

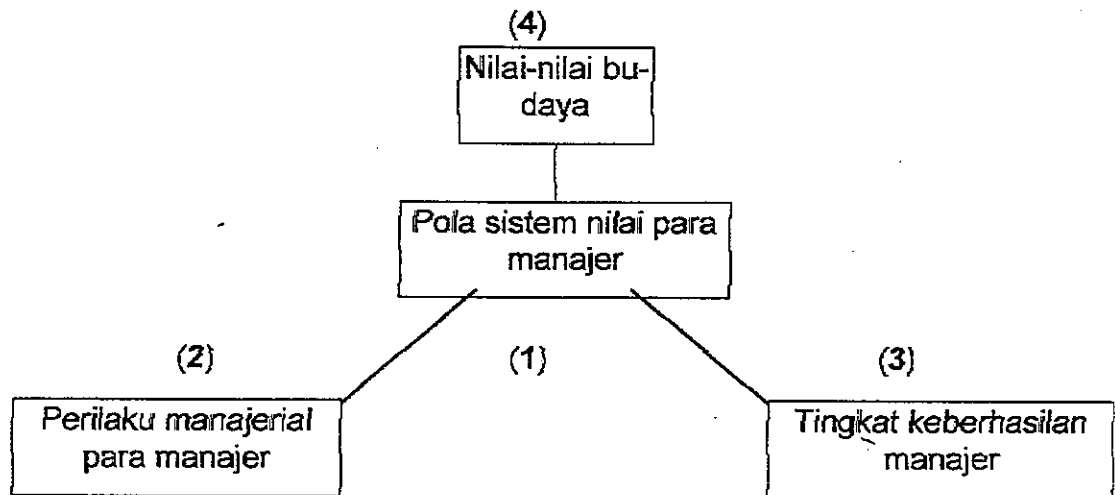
3. Diperolehnya gambaran mengenai hubungan pola sistem nilai tertentu dengan keberhasilan manajer dalam karirnya.
4. Diperoleh gambaran mengenai pola sistem nilai-nilai budaya yang dominan di antara para manajer dan bagaimana hubungannya dengan nilai-nilainya yang operatif.

*Asumsi-asumsi dasar penelitian ini adalah :*

- a. Nilai-nilai dimiliki oleh seseorang dalam jumlah terbatas.
- b. Semua orang memiliki nilai-nilai yang sama, dan hanya berbeda dalam urutan pentingnya pada masing-masing orang.
- c. Nilai-nilai dalam diri seseorang membentuk sistem atas dasar urutan preferensial (preferential rank ordering), merupakan hasil tanggapan kepentingan yang relatif (perceived relative importance) dari seseorang mengenai nilai-nilai yang dimilikinya.
- d. Latar belakang sistem nilai seseorang dapat dijumpai pada kebudayaan, masyarakat dan lembaganya dan pada kepribadian para anggota masyarakatnya.
- e. Sistem nilai seseorang memberikan dampak pada perilakunya dengan taraf intensitas yang berbeda-beda.

Model penelitiannya dapat dilihat pada gambar 3.

**Gambar 3. : Model penelitian B.**



Sumber : Andreas A. Dananjaya, 1985: 17

Penjelasan :

Perhatian pertama ditujukan mengenai pola sistim nilai yang dominan dari para manajer (1). Dalam kajian tentang pola sistim nilai ini, akan dilihat apa yang disebut sebagai kecenderungan orientasi nilai primer dari manajer responden dan pola nilai operatif mereka.

Gambaran pola sistem nilai yang diperoleh akan diuji hubungannya dengan pola perilaku manajerial para manajer tersebut, berupa pengambilan keputusan dalam situasi-situasi persoalan (2). Selanjutnya pola sistim nilai para manajer tersebut akan diuji juga hubungannya dengan keberhasilan manajer dalam jenjang kariernya (3). Selanjutnya juga diadakan penelitian untuk melihat pola sistim nilai-nilai budaya yang di-

anggap penting oleh manajer dan hubungan antara nilai-nilai budaya tersebut dengan pola sistim yang dimiliki para manajer (4).

Dalam penelitian ini dirumuskan hypotesa sebagai berikut :

1. Ada nilai-nilai tertentu yang membentuk pola dalam sistim nilai para manajer
2. Terdapat hubungan antara sistim nilai para manajer dengan perilaku manajerialnya.
3. Para manajer yang lebih berhasil dalam kariernya, lebih cenderung berorientasi nilai nilai primer pragmatik, bukan moralistik atau afektif, dibanding dengan para manajer yang kurang berhasil dalam kariernya.
4. Para manajer yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen memiliki pola sistem nilai yang berbeda dengan yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan manajemen.
5. Ada nilai-nilai budaya tertentu yang mendasari para sistim nilai manajer.

Hasil penelitian tersebut secara singkat dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Sebagian besar para manajer secara sangat menyolok berorientasi pada nilai primer pragmatik, kelompok manajer yang berori-

entasi nilai pragmatik memiliki perangkat nilai operatif yang secara significant berbeda dengan perangkat nilai operatif kelompok manajer yang berorientasi nilai primer moralistik.

2. Terbukti ada hubungan antara orientasi nilai primer seseorang dengan perilakunya.
3. Tidak terbukti, hubungan tidak significant para manajer dari semua kelompok, baik yang berhasil maupun yang kurang berhasil dalam kariernya, sebagian besar memiliki orientasi nilai manajer pragmatik.
4. Tidak terbukti, artinya tidak ada perbedaan dalam sistem nilai yang dimiliki antara yang pernah dan belum pernah mengikuti pelatihan manajemen.
5. Bagi manajer yang berorientasi pragmatik, karena nilai-nilai operatifnya lebih banyak persamaannya diantara perangkat yang berhubungan dengan nilai-nilai budayanya : orientasi nilai primerlah yang lebih mendasari/lebih besar pengaruhnya terhadap nilai-nilai operatif mana yang muncul dalam hubungan dengan nilai budaya. Sebaliknya bagi kelompok manajer yang berorientasi nilai primer moralistik, karena nilai-nilai operatifnya lebih banyak yang berbeda diantara perangkat yang berhubungan dengan nilai-nilai budaya; nilai-nilai budayalah yang lebih berperan dalam

menentukan nilai-nilai operatif mana yang muncul sehubungan dengan nilai-nilai budaya tersebut.

**c. Penelitian Tentang Gaya Kepemimpinan Korporasi di Indonesia**

Pada tahun 1997 Centre For Corporate Leadership (CCL) mengadakan penelitian tentang gaya kepemimpinan korporasi di Indonesia, yang intinya mencari jawaban atas 4 pertanyaan sebagai berikut :

- a. Apa tantangan dunia bisnis dalam memasuki abad 21 ?
- b. Apa karakteristik pemimpin yang dibutuhkan dimasa depan ?
- c. Adakah gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi Indonesia ?
- d. Apa yang perlu dilakukan untuk mempersiapkan calon pemimpin korporasi yang bermutu ?

Riset dilaksanakan oleh Lembaga Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, dipimpin oleh Dr. Bernadette N. Setiadi dengan mengadakan wawancara terhadap 21 CEO/mantan CEO nasional mengenai berbagai aspek yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif.

Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

*a. Tantangan Bisnis di Abad 21*

Menjawab pertanyaan tentang tantangan dunia bisnis Indonesia di Abad 21, para responden mengutarakan :

1. Mutu SDM rendah, maka harus ditingkatkan. Manusia Indonesia menurut mereka sangat kurang memiliki kompetensi sehingga sangat sulit mendapatkan orang yang kompeten. Tingkat intelektual SDM Indonesia tidak terlalu tinggi. Pada hal kita harus bisa memasuki pasar dunia. Pasti ada yang tidak tepat dalam sistem pendidikan nasional, kata mereka.
2. Meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan ketat. Ini disebabkan kita bersaing dengan produsen barang maupun dari luar negeri. Maka produk-produk Indonesia, baik barang maupun jasa harus ditingkatkan.
3. Teknologi. Disini kita lemah sekali. Kalau diadakan penelitian terhadap 20 perusahaan terbesar di Indonesia, kata salah seorang responden, akan ketahuan bahwa tidak satu perusahaan pun di antara perusahaan-perusahaan gajah itu yang mempunyai kemandirian dalam bidang teknologi.
4. Perencanaan. Kelemahan yang paling mencolok adalah dalam perencanaan jangka panjang karena visi dan fokus dari bisnis tidak tegas.
5. Sikap pelaku bisnis. Bisnis di Indonesia mayoritas dijalankan oleh pemilik. Pada umumnya mereka belum percaya kepada para profesional. Hal serupa juga terjadi di BUMN. Banyak pe-

mikiran bagus tidak terlaksana karena tidak disetujui oleh "pemilik modal" dalam hal ini birokrat pemerintah sendiri.

6. Perubahan yang semakin cepat.
7. Ekonomi biaya tinggi.
8. Kemampuan bersaing di pasar Internasional.

*b. Visi dan Strategi Menghadapi Tantangan di Abad 21*

Menjawab pertanyaan bagaimana seharusnya visi dan strategi para pemimpin korporasi di Indonesia dalam menghadapi tantangan di Abad 21, variasi jawaban para responden adalah sebagai berikut :

*1. Membenahi SDM.*

Meningkatkan kompetensi SDM secepat mungkin. Memasyarakatkan profesionalisme di lingkungan BUMN, serta meningkatkan nilai-nilai moral.

*2. Melakukan transfer teknologi.*

Pilihlah teknologi yang cocok, dan pemimpin korporasi mutlak mengetahui dan menerapkan sistem informasi manajemen.

*3. Melakukan aliansi.*

Dengan aliansi para pemimpin korporasi bisa langsung belajar. Misalnya dengan bentuk-bentuk aliansi operasional, diantaranya kerjasama operasional (KSO) yang dijalankan antara BUMN, Swasta, asing.

4. *Mencari terobosan.*

Inovasi dan transformasi merupakan tuntutan mutlak untuk dapat bertahan dalam arena persaingan bisnis yang semakin tajam.

5. *Meningkatkan kemampuan.*

Bisnis di Indonesia pada umumnya diawali dengan usaha perdagangan. Dalam konteks ini segala hal yang dapat diperdagangkan, diambil. Usaha menjadi kurang fokus. Kemampuan korporasi Indonesia perlu ditingkatkan dengan memberi fokus pada sektor yang merupakan prioritas puncak. Untuk perusahaan yang jeli misalnya dapat mempersiapkan diri dengan mengambil sertifikat ISO dari lembaga sertifikasi luar negeri sehingga ekspor tidak menjadi masalah. Peningkatan kemampuan juga dapat diperoleh diantaranya melalui Gugus Kendali Mutu.

6. *Mengarahkan orientasi pada konsumen.*

Ini sangat perlu dilaksanakan mengingat dimasa yang lampau banyak bisnis yang tergantung pada captive market pemerintah.

7. *Menuju pasar internasional.*

Para responden disini menunjuk ekspor ke negara-negara se-

dang berkembang seperti Myanmar, Eropa Timur, bahkan Rusia sebagai peluang pasar.

8. *Melakukan restrukturisasi.*

Restrukturisasi secara menyeluruh, menyangkut aspek bisnis dan manajemen. BUMN misalnya diubah saja menjadi swasta murni, yang dijalankan berdasarkan kriteria persis seperti yang berlaku di dunia usaha swasta.

9. *Memanfaatkan tenaga asing.* Kalau memang belum mempunyai tenaga yang kompeten, apalagi dalam konteks bisnis regional dan global, memanfaatkan keahlian tenaga asing bagi para CEO tidak menjadi masalah.

c. *Karakteristik Pemimpin Korporasi.*

Menanggapi pertanyaan bagaimana sebaiknya karakteristik seorang pemimpin korporasi, para responden menjawab :

1. *Memiliki integritas.* Jawaban ini sangat mencolok, karena diutarakan oleh 17 dari 21 CEO yang diteliti. Dapat disimpulkan integritas ini merupakan isu terpenting yang diharapkan ada dalam karakteristik para pemimpin bisnis. Sikap konsisten, jujur, berani, mempunyai komitmen dan mempunyai keberanian moral untuk mengambil keputusan serta melaksanakannya, kendati situasinya sulit.

2. Memiliki visi. Ini diutarakan oleh 12 dari 21 responden. Pemimpin korporasi diharapkan memiliki visi dan mampu menterjemahkannya dalam suatu strategi bisnis dan sosialisasi strategi secara konkrit.
3. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
4. Melakukan pemberdayaan.
5. Memiliki managerial skill.
6. Memiliki entrepreneurship.
7. Memperlihatkan keteladanan.
8. Mau kerja keras.
9. Memiliki kemampuan membina hubungan interpersonal yang baik.
10. Memiliki wawasan luas.
11. Memiliki obsesi dan motivasi.
12. Memiliki tim skill.

*d. Gaya Kepemimpinan Korporasi Indonesia*

Jawaban para responden bisa dikelompokkan menjadi 2 ekstrim. Ekstrim pertama adalah yang berpendapat bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi Indonesia. Alasan-alasan yang dikemukakan oleh kelompok ini adalah :

- 1). Hal itu tergantung dari pribadi pemimpin masing-masing.

- 2). Gaya yang tepat tersebut belum terbentuk. Amati saja kalau mau gaya kepemimpinan di 20 perusahaan terbesar di Indonesia. tidak akan terdapat gaya yang sama, tulis seorang responden.
- 3). Kondisi yang multirasial tidak memungkinkan munculnya satu gaya yang pas.
- 4). Sulit mengubah gaya yang paternalistik dan otoriter. Hal ini berakar pada situasi masyarakat yang lebih luas dimana kultur paternalistik dan otoriter kuat sekali.

Ekstrim lain adalah responden yang berpendapat gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi di Indonesia itu ada. Alasan yang dikemukakan kelompok ini adalah sering dikemukakannya :

- Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani ( keteladanan ).
- Memanfaatkan pendekatan budaya dengan keteladanan.
- Keteladanan
- Hubungan Industrial Pancasila
- Fleksibel tanpa harus mengubah kepribadian.
- Ketiga hal yang pertama sebenarnya dapat disatukan menjadi keteladanan.

*e. Upaya Mempersiapkan Calon Pemimpin Korporasi*

Para responden yang ditanya mengenai upaya apa yang perlu dilakukan untuk mempersiapkan calon pemimpin korporasi menjawab hal-hal berikut ini :

1. Diuji di lapangan. Para calon potensial diikutsertakan dalam banyak kegiatan ad hoc. Dilakukan *tour of duty* pada mereka. Kalau perlu mereka diberi kesempatan untuk penugasan-penugasan dalam program-program internasional.
2. Program dalam pengembangan perusahaan. Perlu diciptakan program untuk para manajer yang cerdas agar terjadi akselerasi dalam proses persiapan calon pemimpin korporasi. Untuk suatu holding misalnya dapat saja dilakukan suatu pemilihan direktur pengelola yang terbaik. Terbaik bukan saja dinilai dari hasil-hasil keuangan, melainkan juga dari ide-ide peluang bisnis dimasa depan.
3. Identifikasi calon. Pantau terus para calon pemimpin, sebuah perusahaan besar misalnya sejak permulaan sudah memperhatikan 2000 orang manajernya. Dari 2000 dipilih 10 % yang dipantau secara khusus. Diharapkan dari 200 orang ini dalam waktu 10 tahun bisa menjadi calon CEO.
4. Mentorship. Para calon dibawa ke banyak penugasan oleh pemimpin.

5. Memberikan kriteria yang jelas.
6. Pendidikan formal yang menarik disini adalah bahwa para responden tidak banyak mengusulkan pendidikan formal MBA. Mereka berpendapat relevansinya tidak terlalu dekat. Alasannya, kasus-kasus yang dipakai selama pendidikan bukanlah kasus Indonesia. Mereka juga mencatat ada MBA atau MM yang dididik langsung setelah mereka lulus S1. Jadi mereka belum berbekal pengalaman sebagai manajer atau eksekutif. Bagi responden, pengalaman lebih penting dibandingkan pendidikan.

Penelitian-penelitian yang telah diuraikan tersebut, dalam beberapa hal terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya adalah pada upaya untuk mengetahui perilaku dan peran manajer. Sementara perbedaannya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada RSI Sultan Agung yang berada dibawah naungan Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung sebagai perusahaan pelayanan kesehatan yang bersifat non-profit motive.
2. Penelitian ini secara lebih spesifik menitik-beratkan pada satu variabel tergantung (efektifitas gaya kepemimpinan) dan tiga variabel bebas (kemampuan manajer, kematangan bawahan, dan situasi kepemimpinan).

Selanjutnya tentang model penelitian yang digunakan oleh TH. Agung M. Harsiwi, SE memakai model Regresi Linear Berganda sementara Andreas A. Dananjaya menggunakan penelitian dengan uji *Rank Correlation Coeficient* dari Kendall dan *Chi Square*; sedangkan *Center for Corporate Leadership (CCL)* lebih bersifat deskriptif.

Adapun penelitian yang dilakukan pada RSI Sultan Agung ini memakai model penelitian dengan Uji Regresi Linear Berganda serta deskripsi variabel.

#### 2.1.6. Tolok Ukur dan Faktor Penentu Keberhasilan Manajemen

Seperti telah diuraikan terdahulu bahwa outcome efektivitas gaya kepemimpinan adalah berupa :

1. **Commitment**, yaitu keikatan dan ketertarikan bawahan terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan atasan;
2. **Compliance**, yaitu penerimaan dan dukungan serta kerja sama dari bawahan terhadap peran dan aktivitas atasan dalam pelaksanaan kerja;
3. **Resistance**, yaitu ketidak-puasan bawahan terhadap iklim kerja serta cara atasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Outcome tersebut dalam Rumah Sakit adalah berupa kinerja manajer yang dalam hal ini berupa tingkat **turn over**, tingkat absensi karyawan serta hasil yang dapat dicapai dibandingkan dengan parameter

penilaian yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Departemen Kesehatan R.I. tahun 1991 yang menyatakan bahwa, untuk menilai/mengukur tingkat keberhasilan atau untuk memberi gambaran tentang keadaan pelayanan Rumah sakit biasanya dilihat dari beberapa segi, yaitu

1. Tingkat pemanfaatan sarana pelayanan;
2. Mutu pelayanan;
3. Tingkat efisiensi pelayanan.

Untuk mengetahui ketiga segi tersebut diperlukan berbagai macam indikator yang digunakan sebagai tolok ukur. Dalam hal ini yang digunakan adalah ketentuan dari Departemen Kesehatan R.I., yaitu :

1. **Bed Occupancy Rate (BOR)**, yaitu ratio/ prosentase jumlah tempat tidur yang terpakai, yang idealnya berkisar antara 60 % s/d 85%.
2. **Length of Stay (LOS)**, yaitu lamanya pasien tinggal yang idealnya berkisar antara 6 s/d 9 hari.
3. **Bed Turn Over (BTO)**, yaitu berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu tahun yang idealnya berkisar antara 40 s/d 50 kali per tahun.

Apabila tingkat pemanfaatan sarana pelayanan, mutu pelayanan dan tingkat efisiensi pelayanan memadai, maka indikator-indikator tersebut

akan dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Dengan demikian setiap Rumah Sakit dinilai sukses dapat dilihat dari segi SDM-nya, antara lain melalui tingkat *turn over* dan tingkat absensi karyawan yang rendah serta dari segi pelayanan yaitu tercapainya tingkat *BOR* yang tinggi atau paling tidak sama dengan standar yang telah ditentukan.

Selain ketentuan/ tolok ukur tersebut diatas, terdapat beberapa parameter yang lain yaitu :

Menurut Campbell (1973), mengenai berbagai ukuran yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi, menghasilkan pengenalan sembilan belas variabel yang digunakan secara luas. Dimana yang paling menonjol diantaranya adalah:

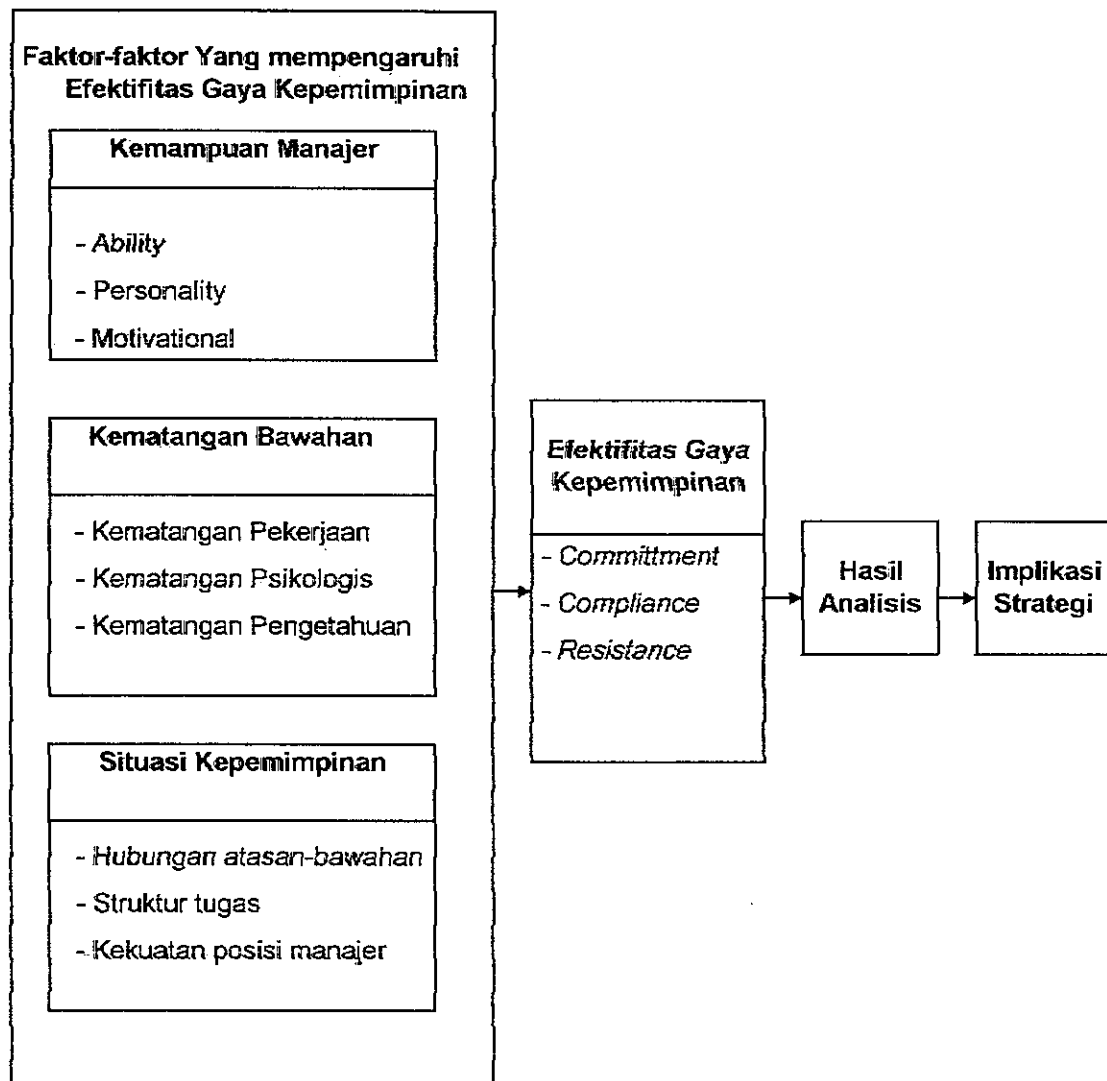
1. keseluruhan prestasi
2. produktifitas
3. kepuasan kerja
4. laba dan tingkat penghasilan
5. tingkat *turn-over* karyawan

Studi uni-variasi selalu menggunakan salah satu variabel tersebut sebagai penentu, dan membandingkan variabel ini dengan variabel-variabel bebas lainnya atau variabel-variabel peramal (misalnya gaya kepemimpinan) untuk mempelajari saling hubungannya.

## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk memberikan gambaran mengenai bagaimana mekanisme hubungan antara kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan dengan efektivitas gaya kepemimpinan maka dibuat kerangka dasar pemikiran untuk memudahkan arah pemikiran dalam penelitian dengan gambar 4 berikut :

Gambar 4. : Kerangka Pemikiran Teoritis



### 2.3. Hypotesis Penelitian

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

1. Diduga bahwa kemampuan manajer mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.
2. Diduga bahwa kematangan bawahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.
3. Diduga bahwa situasi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.
4. Diduga bahwa dari ketiga faktor tersebut, kemampuan manajer adalah yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap efektifitas gaya kepemimpinan.

### 2.4. Definisi Operasional

#### 2.4.1. Efektivitas Gaya Kepemimpinan (Y)

Adalah merupakan hasil yang diperoleh atas penerapan perilaku yang relatif konsisten dari manajer dalam mempengaruhi aktivitas orang lain.

Indikator-indikator dari variabel tersebut adalah :

1. **Commitment**, adalah tingkat keikatan dan ketertarikan bawahan terhadap atasan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. **Compliance**, adalah penerimaan dan dukungan serta kerjasama dari bawahan terhadap peran dan aktivitas atasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

3. **Resistance**, adalah penolakan/sikap menentang bawahan karena rasa tidak puas terhadap iklim kerja dan cara atasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

#### 2.4.2. Kemampuan Manajer (X<sub>1</sub>)

Merupakan segala potensi dan keahlian yang digunakan manajer dalam bekerja dengan dan melalui orang lain.

Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut :

1. **Ability** :

adalah kemampuan ketrampilan manajer dalam *conceptual skill, human skill dan technical skill*.

2. **Personality** :

adalah hasil interaksi antara sifat bawaan dan lingkungan (pengalaman) berupa :

- **Defensiveness**, yaitu mempunyai sifat untuk mempertahankan diri.
- **Resistance of Stress**, yaitu ketahanan terhadap tekanan-tekanan/stress yang terjadi.
- **Inner Work Standard**, yaitu memiliki standard kerja tersendiri.

3. **Motivational** :

adalah tingkat kemauan manajer untuk berprestasi, berafiliasi dan berkuasa dalam melaksanakan pekerjaan.

### **2.4.3. Kematangan Bawahan ( $X_2$ )**

Adalah merupakan kondisi psikologis dan kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Indikator tersebut diukur melalui :

1. Kematangan psikologis yaitu tingkat keyakinan dan kemandirian serta tanggung jawab terhadap pekerjaan.
2. Kematangan pekerjaan, yaitu tingkat kemantapan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Kematangan pengetahuan, yaitu tingkat kedalaman serta keluasan pengetahuan yang didukung oleh pendidikan formal dan non formal.

### **2.4.4. Situasi Kepemimpinan ( $X_3$ )**

Adalah merupakan kondisi lingkungan kerja dari manajer yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku manajer.

Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu keserasian, kepentingan dan persepsi antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Struktur tugas, yaitu mekanisme kerja serta keketatan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Kekuatan posisi, yaitu tingkat kewenangan dan tanggung jawab dalam

pelaksanaan pekerjaan

Selanjutnya variabel-variabel tersebut akan dijabarkan dalam bentuk item-item pertanyaan, dimana setiap item pertanyaan terdapat skor 1-5. Masing-masing jawaban membawa bobot skor yang berbeda. Dari proses pemberian skor akan diperoleh 5 kategori yaitu:

1. Sangat baik dengan skor 5
2. Baik dengan skor 4
3. Kurang dengan skor 3
4. Sangat kurang dengan skor 2
5. Tidak tahu dengan skor 1

Prosedur di atas digunakan dengan mendasarkan diri pada prosedur yang paling umum digunakan yaitu *Skala Likert*. Prosedur Likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih. Berdasarkan ketentuan tersebut proses pengolahan data untuk menentukan nilai dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) dan variabel tergantung ( $Y$ ) dapat dilakukan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian berada di R.S.I. Sultan Agung Jalan Raya Kaligawe Km.4 Semarang, berdekatan dengan Terminal Bus Terboyo dan Kompleks Perumahan Genuk Indah dan Perumahan Pondok Raden Patah, serta Lingkungan Industri Kecil (LIK) Bugangan Baru.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

- **Data Primer** : Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yaitu dari wawancara serta dari daftar pertanyaan setelah diisi responden antara lain meliputi:
  - penilaian karyawan terhadap kepemimpinan RSI Sultan Agung
  - bagaimana keikatan dan dukungan bawahan terhadap atasannya
  - bagaimana situasi kepemimpinan yang ada
  - data klasifikasi dan status pegawai
  - data tingkat *turn over* dan tingkat absensi pegawai periode 1995 - 1998.

- data BOR RSI Sultan Agung
- data struktur organisasi
- daftar gaji dan kesejahteraan karyawan

- Data Sekunder : Data yang diperoleh secara tidak langsung yaitu informasi yang berasal dari literatur, majalah, brosur-brosur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, antara lain meliputi :

- hasil penelitian para ahli baik dari dalam/luar negeri
- buku dan jurnal mengenai kepemimpinan serta manajemen rumah sakit

### 3.3. Populasi dan Sampel

Sebagai populasi adalah seluruh personil yang ada di R.S.I. Sultan Agung yaitu berjumlah 211 orang. Sedangkan sampel sejumlah 90 responden yang akan diambil secara *stratified random sampling*, dengan jumlah responden untuk masing-masing tingkatan manajer dan karyawan operasional sesuai dengan struktur organisasi seperti tabel IV sebagai berikut :

**Tabel IV : Pembagian Jumlah Responden**

NO.	URAIAN	BAGIAN MEDIS	BAGIAN KEUANGAN	BAGIAN UMUM	JUMLAH
1.	MANAJER TINGKAT ATAS	1	1	1	3
2.	MANAJER TINGKAT MENENGAH	16	2	4	22
3.	MANAJER TINGKAT BAWAH	9	3	11	23
4.	KARYAWAN	14	14	14	42
	JUMLAH	40	20	30	90

Sumber : Data primer yang diolah.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

- a. *Interview*, yaitu dengan mengadakan wawancara secara langsung kepada para manajer berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah di persiapkan mengenai bagaimana keikatan, dukungan bawahan serta situasi kepemimpinannya.
- b. *Kuesioner*, yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan bagi karyawan mengenai anggapan/penilaian terhadap kepemimpinan yang ada, tingkat kepuasan kerja serta situasi/lingkungan kerja.

### **3.5. Metode Analisis**

Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah :

#### **a. Analisis diskriptif**

Analisis yang dilakukan terhadap data untuk mengetahui sebaran jawa-

ban dalam bentuk tabel frekuensi.

**b. Analisis kuantitatif**

**1) Uji Regresi**

Uji regresi dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan) terhadap variabel tergantung (efektivitas gaya kepemimpinan) dengan menggunakan metode analisis linier berganda dengan rumus sebagai berikut (Damodar Gujarati, 1997 : 130) :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \mu_i$$

Dimana:

$Y_i$  = efektivitas gaya kepemimpinan

$\beta_0$  = konstanta/intercept

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$  = koefisien regresi

$X_{1i}$  = kemampuan manajer

$X_{2i}$  = kematangan bawahan

$X_{3i}$  = situasi kepemimpinan

$\mu_i$  = unsur gangguan

$i$  = observasi ke- $i$

Berdasarkan pada hasil analisis linier berganda tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikan masing-masing variabel terhadap efektivitas gaya kepemimpinan.

## 2) Pengujian Hipotesis

### - Uji t

#### Hipotesis :

$H_0 : \beta = 0$   $\longrightarrow$  berarti variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ );

$H_i : \beta \neq 0$   $\longrightarrow$  berarti variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ );

#### Rumus Uji t :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{\beta_1}{SE\beta_1}$$

Bila :  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$   $\longrightarrow$  berarti  $H_0$  diterima, variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen;

$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$   $\longrightarrow$  berarti  $H_0$  ditolak, atau  $H_i$  diterima, variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- Uji F

Hipotesis :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_m = 0 \longrightarrow$  berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen;

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_m \neq 0 \longrightarrow$  berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen;

Rumus Uji F :

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)}$$

Bila :  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}} \longrightarrow$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak ;

$F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}} \longrightarrow$  berarti  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

3) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

- Koefisien korelasi ( r ) digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

- Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 4) Uji Penyimpangan Ekonometrika (Penyimpangan Asumsi Klasik).

Penyimpangan Asumsi Klasik ini dimaksudkan untuk menghadapi permasalahan yang ada ( analisis akan menjadi bias ) yaitu terhadap adanya pengaruh **Multi Colinearity, Heteroscedasticity dan Auto Corelation** dengan cara :

- **Uji Multi Colinearity** ( Damodar Gujarati, 1997, 166 ) antara lain :
  1. Kolinearitas sering kali diduga ketika  $R^2$  tinggi ( 0,7 - 1 ) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi tak satupun/ sangat sedikit koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional.
  2. Jika  $R^2$  tinggi, ini berarti bahwa uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak  $H_0$  bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol, meskipun uji t sebaliknya.
  3. Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin mengusulkan kolinearitas, tidak perlu bahwa mereka tinggi berarti mempunyai kolinearitas dalam satu kasus spesifik. Untuk meletakkan per-

soalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup tapi tidak perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun melalui korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah ( kurang dari 0,5 ).

- ***Uji Heteroscedasticity,***

Uji Heteroscedasticity ini untuk mendeteksi adanya penyebaran/ pencaran dari variabel-variabel dengan menggunakan *metode Rank Spearman*, yaitu apabila nilai  $r$  ex variabel bebas < nilai kritis, berarti tidak terdapat indikator *Heteroscedasticity*,

- ***Uji Auto Corelation,***

Uji Auto Corelation ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya Auto Corelation digunakan uji Durbin-Watson (D-W), dimana besarnya D-W Tabel :

- batas dalam = 1,23

- batas luar = 1,79

Tidak terjadi *Auto Corelation* bila :  $D-W < 4 - du$

Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk regresi.



## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

#### **4.1 Sejarah Perkembangan dan Tujuan RS Islam Sultan Agung**

Rumah Sakit Islam Sultan Agung adalah lembaga pelayanan kesehatan masyarakat yang didirikan pada tahun 1970 oleh Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung Semarang untuk mengemban misi dan tujuan yayasan dalam dakwah Islamiah melalui bidang kesehatan sebagai salah satu perwujudan nyata darma baktinya kepada nusa dan bangsa yang diresmikan pemakaiannya pada tanggal 17 Agustus 1971 sebagai "Health Centre". Pada tahun 1973 mulai memberikan pelayanan rawat inap tinggal dengan kapasitas 14 bed. Pada tahun 1975 fasilitas bertambah lagi menjadi 50 bed dan diresmikan menjadi rumah sakit type C berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 1024/Yankes/1.0./75 tanggal 28 Oktober 1975. Kemudian tahun 1976 kapasitas bed ditingkatkan menjadi 100 bed dan pada tahun 1998 ditingkatkan lagi menjadi 150 bed. Sebagai gambaran mengenai penetapan kategori/ kelas Rumah Sakit diatur dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : 262/Menkes/VII/1979 tentang Standardisasi Ketenagaan Rumah Sakit Pemerintah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan jumlah ketenagaan minimum bagi setiap kategori ketenagaan tiap-tiap kelas Rumah Sakit yang diperlukan dapat digu-

nakan angka perbandingan antara jumlah tempat tidur yang ada dengan jumlah ketenagaan yang diperlukan seperti terlihat pada tabel V sebagai berikut :

**Tabel V : Klasifikasi Rumah Sakit di Indonesia**

RASIO	KELAS A & B	KELAS C	KELAS D	RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG
TEMPAT TIDUR : TENAGA MEDIS	(4-7) : 1	9 : 1	15 : 1	100 : 7 = 14 : 1
TEMPAT TIDUR : PARAMEDIS PERAWATAN	2 : (3-4)	1 : 1	2 : 1	100 : 84 = 1,2 : 1
TEMPAT TIDUR : PARAMEDIS NON PERAWATAN	3 : 1	5 : 1	6 : 1	100 : 40 = 2,5 : 1
TEMPAT TIDUR : TENAGA NON MEDIS	1 : 1	4 : 3	3 : 2	100 : 69 = 1,4 : 1

Sumber : Data primer yang diolah

Untuk Rumah sakit Khusus standardisasi tenaga perlu mempertimbangkan kondisi-kondisi obyektif dengan berpedoman pada perumusan keputusan Rumah Sakit.

2. Penentuan kebutuhan ketenagaan yang dimaksud angka 1 disesuaikan dengan beban kerja dan atau kelas dari Rumah Sakit yang bersangkutan

Rumah Sakit Islam Sultan Agung dalam upaya meningkatkan status serta pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara bertahap

meningkatkan peralatan medis dan penunjangnya secara bertahap juga telah ditingkatkan. Demikian halnya dengan sumber daya manusianya (SDM) yang terdiri dari tenaga medis, dokter umum, dokter gigi, dokter spesialis, tenaga perawat dan tenaga non medis dari berbagai disiplin ilmu yang turut menunjang kelancaran pelayanan kesehatan.

Yayasan Badan wakaf Sultan Agung (YBWSA) ini milik umat Islam yang bergerak dalam dakwah Islam dimana Rumah Sakit Islam Sultan Agung merupakan salah satu bagian dari amal usahanya. Sedangkan amal usaha lainnya adalah Lembaga Pendidikan yang sudah cukup maju mulai dari tingkat sekolah dasar, menengah hingga perguruan tinggi (UNISSULA).

Dengan demikian didirikannya Rumah Sakit Islam Sultan Agung tidak terlepas dari misi utamanya yaitu "Dakwah Islam" melalui pelayanan kesehatan. Sebagai rasa tanggung jawab sosial dan nasional, maka Rumah Sakit Islam Sultan Agung berupaya sekuat tenaga ikut serta mewujudkan cita-cita bangsa dan negara, yaitu menciptakan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang salah satu kebutuhannya adalah terciptanya sehat jasmani dan rokhani.

Rumah Sakit Islam Sultan Agung sebagai lembaga pemberi pelayanan kesehatan masyarakat yang menyeluruh meliputi aspek pening-

katan kesehatan, pencegahan penyakit, pengobatan maupun pemulihan kesehatan yang paripurna, terstruktur, berkualitas dan mudah dijangkau oleh masyarakat. Selaras dengan perkembangan pelayanan kesehatan masyarakat dan teknologi kesehatan, Rumah Sakit Islam Sultan Agung berupaya menjadi sebuah rumah sakit yang bertujuan dan berfungsi sebagai Pemberi Pelayanan Kesehatan Masyarakat, Informasi Kesehatan, dan Dakwah Islamiyah dibawah naungan Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung (YBWSA) Semarang.

Manajemen Rumah Sakit Islam Sultan Agung bersama dengan tenaga ahli yang profesional memberikan berbagai pelayanan kesehatan antara lain :

1. Pelayanan pengobatan umum
2. Pelayanan intalai gawat darurat
3. Pelayanan spesialis dan sub-spesialis
4. Pelayan diagnostik
5. Pelayanan khusus
6. Pelayanan Pusat Rehabilitasi Medis
7. Instalasi Gizi
8. Balita Centre

Selanjutnya dalam operasionalnya, Rumah Sakit Islam Sultan Agung melaksanakan kegiatan-kegiatan:

- Rawat inap (mondok)
- Rawat jalan
- Gawat darurat
- Operasi dan persalinan
- Penunjang medis, seperti radiologi, laboratorium klinik, rehabilitasi medis, dan lain-lain.
- Farmasi (apotik)

Selain memberikan pelayanan kesehatan, Rumah Sakit Islam Sultan Agung memiliki fasilitas lain, seperti :

- Kantin
- Koperasi
- Mushola
- Pos Keliling
- Bank BPD
- Telepon Umum
- Akademi Perawat

#### **4.2. Struktur Organisasi**

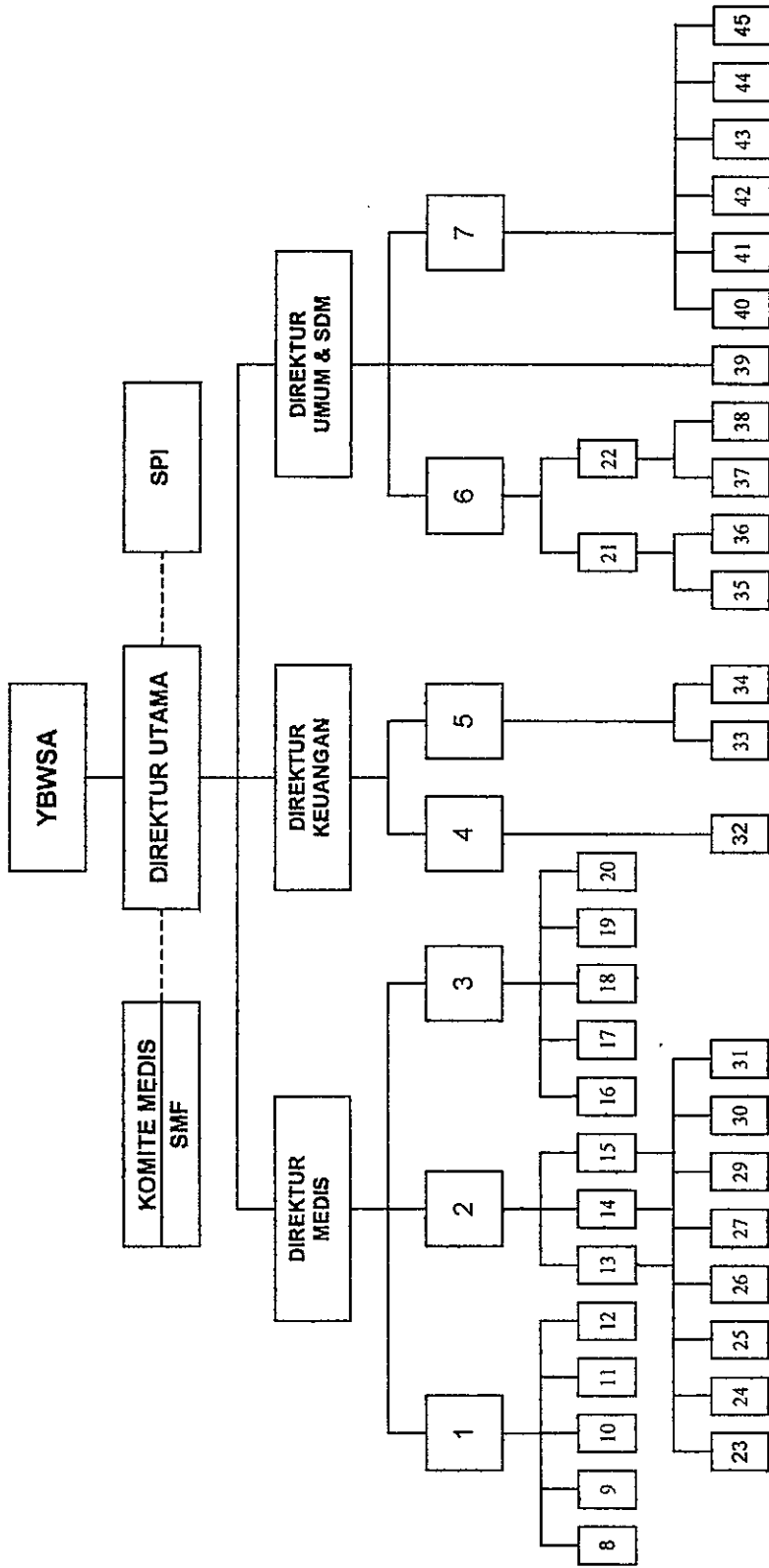
Dalam pengelolaan rumah sakit, khususnya pengaturan organisasi, RSI Sultan Agung menggunakan sistem organisasi garis dan staff. Pada

merupakan penguasa tertinggi dalam organisasi sehingga segala keputusan ditentukan oleh yayasan termasuk dalam hal penetapan direksi. Jadi direksi adalah orang yang karena kedudukan, keahlian dan kemampuannya ditunjuk dan diangkat dengan suatu surat keputusan oleh Yayasan Badan Wakjaf Sultan Agung (YBWSA) untuk menjadi pimpinan RSI Sultan Agung, dimana Direksi RSI.Sultan Agung terdiri dari seorang Direktur dan beberapa Wakil Direktur yang komposisi dan jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan dan bidang masing-masing. Karena jabatan dan kedudukannya, direksi berhak dan berwenang mewakili kepentingan RSI.Sultan Agung baik ke dalam maupun keluar.

Adapun bagan struktur organisasi RSI.SA dapat dilihat pada gambar 4 sebagai berikut :

Gambar : 5

STRUKTUR ORGANISASI  
RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG



Sumber : RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG, Tahun 1999.

**KETERANGAN:**

1. Kabin, pelayanan Medis
2. Kabin Perawatan
3. Kabin Penunjang Medis
4. Kabin Akutansi
5. Kabin Keuangan
6. Kabin SDM
7. Kabin Umum
8. Kabin Rawat Jalan
9. Kabin IGD
10. Kabin Rawat Inap
11. Kabin ICU
12. Kabin Kamar bedah
13. Kabin Logistik Keperawatan
14. Kabin Askep
15. Kabin SDM Keperawatan
16. Kabin instalasi Gizi
17. Kabin Diagnostik
18. Kabin Instalasi Fisioterapi
19. Kabin Rekam Medis
20. Kabin Instalasi Farmasi
21. Kasubbag. Diklat & Pengemb.
22. Kasubbag. Syiar & Dakwah
23. Kabin ICU
24. Kabin As-Syifa
25. Kabin Ar-Rihman
26. Kabin Ar-Rijal
27. Kabin An-Nisa
28. Kabin Kamar Bedah
29. Kabin Umi
30. Kabin Poliklinik
31. Kabin IGD
32. Kabin Pembukuan
33. Kabin Mobilisasi Dana
34. Kabin Perbendaharaan
35. Kabin Administrasi & Personalia
36. Kabin Sekretariat
37. Kabin Kerokhanian
38. Kabin Informasi & Pemasaran
39. Pengelela PSKD
40. Kabin Sanitasi & Pemeliharaan
41. Kabin Kendaraan
42. Kabin Satpam
43. Kabin Pengadaan
44. Kabin Rumah Tangga
45. Kabin Linen

UPT-PUSTAK-UNDIP

## **Uralan Tugas**

- **YBWSA (Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung)**

Adalah sebagai pemilik, pengelola dan penanggung jawab serta mengkoordinir semua kegiatan. Badan Wakaf Sultan Agung yang meliputi kegiatan di bidang pendidikan SD sampai dengan perguruan tinggi serta Rumah Sakit Islam Sultan Agung.

- **Komite Medis / SMF (Staf Medis Fungsional)**

Komite Medis/SMF (Staf Medis Fungsional) adalah suatu jabatan fungsional dengan tugas pokok membantu Direktur Utama dalam masalah medis. SMF ini terdiri dari para dokter (medis) dan bertanggung jawab kepada YBWSA.

- **Satuan Pengawas Intern (SPI)**

Adalah suatu jabatan fungsional dengan tugas pokok membantu Direktur Umum dalam masalah intern yang bersifat non-medis serta bertanggung jawab kepada YBWSA.

- **Direktur Utama**

Adalah pejabat struktural di Rumah Sakit, berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada YBWSA dengan tugas pokok : menyusun, mengatur kebijakan pelaksanaan, mengawasi dan mengkoordinir tugas rumah sakit sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

- **Direktur Medis**

Direktur Medis merupakan jabatan struktural yang bersifat koordinatif yang dalam melaksanakan kegiatannya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada YBWSA melalui Direktur Utama, dengan tugas pokok : mengkoordinir, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan bidang pelayanan medis.

- **Direktur Keuangan**

Adalah merupakan pejabat struktural yang bersifat administratif dan koordinatif, yang dalam kegiatannya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada YBWSA melalui Direktur Utama dengan tugas pokok : mengkoordinir, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan di bidang keuangan dan administrasi.

- **Direktur Umum & SDM**

Adalah merupakan pejabat struktural yang bersifat administratif yang dalam melaksanakan kegiatannya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada YBWSA melalui Direktur Utama dengan tugas pokok : mengkoordinir, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan di bidang pelayanan umum, administrasi, pengembangan SDM serta pengadaan sarana di bidang umum.

Sedangkan Kabid, Kabag, Kasi, Kaur adalah melaksanakan tugas sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing dan bertanggung

jawab kepada pimpinan langsung di atasnya.

Rumah Sakit Islam Sultan Agung sejak berdiri (1970) hingga sekarang (+30 tahun) secara kuantitas karyawan mengalami peningkatan dimana sekarang RSI-SA memiliki 211 karyawan yang dapat dirinci berdasarkan status pegawai dan tingkat pendidikan seperti terlihat dalam tabel VI sebagai berikut :

**TABEL VI : JUMLAH PEGAWAI RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG BERDASARKAN STATUS DAN TINGKAT PENDIDIKAN**

NO.	PENDIDIKAN	STATUS PEGAWAI MENURUT JENIS KELAMIN								
		TETAP		CAPEG		KONTRAK		HONORAIR		JUMLAH
		L	P	L	P	L	P	L	P	
1	Dokter Spesialis	1	-	-	-	-	-	1	-	2
2	Dokter Umum/Dr.Gg/VS1	4	4	-	-	-	-	-	2	10
3	Akadem/D3	4	18	6	10	-	5	1	-	44
4	Bidan/SPK/SMF/MAK	5	25	-	6	-	-	-	-	36
5	PKE/PKU/PKC/PP	-	13	-	-	-	-	-	-	13
6	JK/Baby Siter	-	13	-	-	-	-	-	-	13
7	SLTA	15	17	-	-	-	-	-	-	32
8	ALTP	11	16	-	-	-	-	-	-	27
9	SD	21	12	-	-	-	-	-	-	33
10	Kejar Paket	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	<b>J U M L A H</b>	<b>61</b>	<b>118</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>211</b>

Sumber : Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang, Tahun 1999.

Berdasarkan tingkat pendidikan karyawan tetap, maka dapat dibuat ranking ( nilai dari jumlah terbanyak hingga yang paling sedikit ) sebagai berikut :

- Ranking 1 Tingkat SD, jumlah 33 orang;
- Ranking 2 Tingkat SLTA, jumlah 32 orang;
- Ranking 3 Tingkat Pendidikan Bidang/SPK/SMF/MAK, jumlah 30 orang;
- Ranking 4 Tingkat SLTP, jumlah 27 orang;
- Ranking 5 Tingkat Tingkat Akademi/D3, jumlah 22 orang;

- **Ranking 6 Tingkat Pendidikan PRU & Baby Sitter, masing-masing 13 orang;**
- **Ranking 7 Tingkat S1/ Dokter Umum, jumlah 8 orang;**
- **Ranking 8 Tingkat Dokter Spesialis, jumlah 1 orang.**

**Sedangkan jumlah pegawai tetap berdasarkan unit kerja sebagaimana terlihat pada Tabel VII, dapat dibuat ranking sebagai berikut :**

- **Ranking I adalah unit kerja Perawatan sebanyak 84 orang;**
- **Ranking II adalah unit kerja Non Medik sebanyak 69 orang;**
- **Ranking III adalah unit kerja Penunjang Medik sebanyak 40 orang;**
- **Ranking IV adalah unit kerja Medik sebanyak 7 orang.**

TABEL VII :

**JUMLAH PEGAWAI RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG  
MENURUT STATUS PEGAWAI DAN UNIT KERJA**

NO.	UNIT KERJA	STATUS PEGAWAI / JENIS KELAMIN								JUMLAH	
		TETAP		CAPEG		KONTRAK		HONORARAIR			
		L	P	L	P	L	P	L	P		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>1</b>	<b>MEDIS :</b>										
	- Dokter Spesialis	1	-	-	-	-	-	1	-	2	
	- Dokter Umum	2	3	-	-	-	-	-	-	5	
	- Dokter Gigi	1	-	-	-	-	-	-	1	2	
		4	3								
<b>2</b>	<b>PERAWATAN :</b>										
	- Poli Umum & Spesialis	-	5	-	1	-	-	-	-	6	
	- IGD	4	2	2	1	-	2	-	-	11	
	- As-Syifa/VIP	1	8	-	4	-	-	-	-	13	
	- Ar-Rahman	-	8	2	-	-	-	-	-	11	
	- ICU	1	6	2	3	-	-	-	-	11	
	- Ar-Rizal	3	8	-	-	-	2	-	-	14	
	- An-Nissa	-	8	-	7	-	-	-	-	16	
	- Kamar Bedah	2	3	-	-	-	-	-	-	5	
	- BP. Mangkang	1	-	-	-	-	-	-	-	1	
		12	50								
<b>3</b>	<b>PENUNJANG MEDIK :</b>										
	- Ins. Farmasi	-	8	-	-	-	-	-	1	10	
	- Laboratorium Klinik	-	2	-	-	-	2	-	-	4	
	- Laboratorium PA	2	-	-	-	-	-	-	-	2	
	- Radiologi	1	2	-	-	-	-	1	-	4	
	- Fisiotherapi	1	1	-	-	-	-	-	-	2	
	- Gizi	-	14	-	-	-	-	-	-	14	
	- Rekam Medik	2	6	-	-	-	-	-	-	8	
		6	34								
<b>4</b>	<b>NON MEDIK :</b>										
	- Kabid. Perawatan	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	- Logistik Perawatan	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	- Sekretariat & SDM	1	2	-	-	-	-	-	-	3	
	- R.T.	1	-	-	-	-	-	-	-	1	
	- Logistik	-	2	-	-	-	-	-	-	2	
	- Laundry	3	3	-	-	-	-	-	1	7	
	- Asrama	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	- Tehnik	7	-	-	-	-	-	-	-	7	
	- Satpam	10	-	-	-	-	-	-	-	10	
	- Sopir	4	-	-	-	-	-	-	-	4	
	- Sanitasi/ Kebon	4	1	-	-	-	-	-	-	5	
	- Balita Center	1	5	-	-	-	-	-	-	6	
	- TK	1	2	-	-	-	-	-	-	3	
	- Bina Rochani	2	-	-	-	-	-	-	-	2	
	- Bina Mitra	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	- PSKD	1	-	-	-	-	-	-	-	1	
	- Informasi	2	3	-	-	-	-	-	-	5	
	- Akuntansi	1	1	-	-	-	-	-	-	2	
	- Verifikasi	1	1	-	-	-	-	-	-	2	
	- Coding	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	- Keuangan	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	- Adm. Penagihan	1	-	-	-	-	-	-	-	1	
	- Penagihan	1	-	-	-	-	-	-	-	1	
	- Kasir	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
	- Penata Rekening	-	1	-	-	-	-	-	-	1	
		41	28								
	<b>JUMLAH (1+2+3+4) =</b>	<b>63</b>	<b>116</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>211</b>	

Sumber : RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG, 1999

### **4.3. Kebijakan dalam Sumber Daya Manusia**

Ketentuan-ketentuan mengenai hak dan kewajiban serta hubungan kerja dan syarat-syarat kerja bagi seluruh karyawan selain direksi dituangkan dalam peraturan RSI.SA Semarang yang memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Tata tertib pekerjaan: antara lain jam kerja, hari besar, cuti hamil/sakit, disiplin kerja dan lain-lain
2. Perencanaan tenaga kerja
  - Penerimaan karyawan
  - Pengangkatan karyawan
  - Akhir masa tugas
3. Pendapatan karyawan
  - Gaji dan tunjangan
  - Tunjangan Hari Raya (THR)
  - Biaya dinas dan perjalanan
4. Kesejahteraan karyawan
  - Program Jamsostek
  - Jaminan pemeliharaan kesehatan
  - Pernikahan dan kelahiran
  - Santunan kematian

## **5. Penghargaan**

- **Pengalaman kerja**
- **Prestasi kerja**

## **6. Fasilitas Kerja**

- **Perlengkapan kerja**
- **Penggunaan peralatan kerja**

## **7. Penyelesaian Perselisihan**

- **Keluhan karyawan**
- **PHK**

Dalam rangka menjamin hak dan kewajiban karyawan diberlakukan pelaksanaan peraturan RSI Sultan Agung seperti tersebut diatas berupa ketentuan sebagai berikut:

- 1. Tentang disiplin kerja**
- 2. Tentang pelanggaran dan sangsi**
- 3. Tentang peraturan cuti**
- 4. Tentang status karyawan**
- 5. Tentang sistem penggajian**
- 6. Tentang peraturan insentif kehadiran karyawan**
- 7. Tentang pelaksanaan biaya perjalanan kerja**
- 8. Tentang santunan bagi karyawan**

9. Tentang jaminan kesehatan, kesejahteraan khusus dan tunjangan obat karyawan.

10. Tentang seragam kerja karyawan.

Ketentuan-ketentuan serta pelaksanaan peraturan tersebut diatas telah tertuang dalam Buku Pedoman Uraian Tugas Jabatan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang.

**BAB V**  
**DESKRIPSI VARIABEL DAN ANALISIS FAKTOR-FAKTOR**  
**YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN**

Dalam bab ini akan dibahas mengenai deskripsi variabel dan dianalisis mengenai pengaruh kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan pada RS Islam Sultan Agung Semarang.

Untuk menganalisis data dari hasil penelitian di lapangan digunakan analisis kualitatif maupun kuantitatif. Dimana untuk analisis kuantitatif digunakan alat bantu statistik yaitu dengan Model Regresi Linear Berganda, sedangkan analisis kualitatif dilakukan terhadap data dengan deskripsi variabel-variabel untuk mengetahui sebaran jawaban dalam bentuk tabel-tabel frekuensi sebagai pendukung pembuktian analisis kuantitatif.

**5.1. Deskripsi Variabel**

Deskripsi Variabel ini dimaksudkan untuk mendukung pembuktian analisis kuantitatif yaitu dengan memberikan penjelasan pada masing-masing indikator dari setiap variabel melalui sebaran jawaban dalam bentuk tabel frekuensi/prosentase. Adapun tanggapan responden terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

### **5.1.1 Deskripsi Variabel Efektivitas Gaya Kepemimpinan (Y)**

Untuk mengetahui Efektivitas Gaya Kepemimpinan dapat dilihat melalui 3 indikator yaitu commitment, compliance, dan resistance, yang terdiri dari 6 pertanyaan, dengan hasil jawaban responden seperti tampak dalam tabel VIII berikut ini :

**Tabel VIII : TANGGAPAN BAWAHAN TERHADAP  
TINGKAT EFEKTIFITAS GAYA KEPEMIMPINAN**

NO.	INDIKATOR	KATEGORI										JUMLAH	
		SL		SR		KD		TP		TT			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	<b>COMMITMENT</b> Tingkat Rasa Memiliki organisasi	1	11.11	17	18.89	33	36.67	39	43.33	0	0	90	100
	2.	Tingkat Ketertarikan Karyawan dengan Pola Kerja	0	0	20	22.22	33	36.67	37	41.11	0	0	90
3.	<b>COMPLIANCE</b> Tingkat Penerimaan Karyawan dengan Pola Kerja	0	0	22	24.49	38	42.22	30	33.33	0	0	90	100
	4.	Tingkat Dukungan Karyawan terhadap Aktivitas Kerja Pimpinan	0	0	25	27.78	37	41.11	28	31.11	0	0	90
5.	<b>RESISTANCE</b> Tingkat Kebenaran Menilai Pekerjaan adalah Menguntungkan	0	0	28	31.11	45	50.00	17	18.89	0	0	90	100
	6.	Tingkat Kesenangan Berkaitan dengan Iklim Kerja	1	11.11	31	34.44	43	47.73	15	16.67	0	0	90

Sumber : Data Primer yang diolah.

Keterangan : SL = Selalu; SR = Sering; KD = Kadang-kadang; TP = Tidak Pernah; TT = Tidak Tahu; F= Frekuensi

Dari tabel VIII tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tingkat *commitment*

Pada tabel VIII poin 1 dan 2, frekuensi/prosentase terbesar adalah 43,33% menyatakan bahwa responden tidak pernah merasa ikut memiliki organisasi dan 41,11% tidak pernah tertarik pada pola kerja pimpinan, ini berarti bahwa tingkat *commitment* bawahan rendah. Hal ini disebabkan karena:

- responden merasa tidak pernah diajak bicara (musyawarah)
- responden merasa bahwa pola kerja pimpinan tidak memberikan hasil yang cukup berarti bagi bagi tingkat kesejahteraannya.

2. Tingkat *compliance*

Pada tabel VIII poin 3 dan 4, frekuensi/prosentase terbesar yaitu 42,22% responden hanya kadang-kadang dapat menerima pola kerja pimpinan Ini menunjukkan bahwa tingkat *compliance* kurang menguntungkan bahwa responden tidak sepenuhnya mendukung pola kerja maupun aktivitas pimpinan. Hal ini disebabkan karena:

- pola kerja pimpinan kurang jelas sehingga sulit diikuti oleh bawahannya
- responden mendukung aktivitas kerja pimpinan sekiranya aktivitas/ pekerjaan tersebut memberikan keuntungan baginya

### 3. Tingkat *resistance*

Pada tabel VIII poin 5 dan 6, frekuensi/prosentase terbesar yaitu 50% responden membenarkan bahwa dalam menilai pekerjaan baginya yang paling penting adalah dapat tidaknya pekerjaan tersebut memberikan keuntungan baginya, serta 47,78% responden merasa hanya kadang merasa senang dengan iklim kerja yang ada. Ini berarti bahwa tingkat *resistance* dari bawahan cukup tinggi. Dilihat dari hasil jawaban ketiga indikator tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilaksanakan belum efektif. Hal ini berarti bahwa:

- mereka (bawahan) mau bekerja bila pekerjaan itu dianggap menguntungkan atau dapat memberikan nilai tambah untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya.

#### 5.1.2 Variabel Kemampuan Manajer ( $X_1$ )

Untuk mengetahui tingkat kemampuan manajer dapat dilihat melalui indikator ability, personality dan motivasional yang terdiri dari enam pertanyaan dengan hasil tanggapan dari responden seperti pada tabel IX berikut ini :

**Tabel IX : TANGGAPAN BAWAHAN  
TERHADAP KEMAMPUAN MANAJER**

NO.	INDIKATOR	KATEGORI										JUMLAH	
		SL/S B		SR/B		KD/K		TP/KS		TT			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	<b>ABILITY</b>												
	Tingkat Kemampuan Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan	0	0	7	7.78	35	38.89	44	48.89	4	4.44	90	100
2.	<b>PERSONALITY</b>												
	Tingkat Efisiensi dan Efektivitas Pimpinan	0	0	10	11.11	41	45.56	37	41.11	2	2.72	90	100
3.	<b>MOTIVASIONAL</b>												
	Tingkat Kelegaran dalam menghadapi tekanan/stress	0	0	9	10.00	39	43.33	41	45.56	1	1.11	90	100
4.	<b>PERSONALITY</b>												
	Tingkat Penerimaan Saran dari Bawahan	0	0	13	14.44	40	44.44	35	38.89	2	2.72	90	100
5.	<b>MOTIVASIONAL</b>												
	Tingkat Kepedulian Pimpinan dalam Kinerja SDM	0	0	10	11.11	35	38.89	43	47.78	2	2.72	90	100
6.	<b>MOTIVASIONAL</b>												
	Tingkat Hasil Kerja SDM selalu terbaik	0	0	11	12.23	38	42.22	40	44.44	1	1.11	90	100

Sumber : Data Primer yang diolah.

Keterangan : SL = Selalu; SR = Sering; KD = Kadang-kadang; TP = Tidak Pemah; TT = Tidak Tahu

SB = Sangat Baik; B = Baik; K = Kurang; KS = Kurang Sekali; TT = Tidak Tahu  
F = Frekuensi

Dari tabel IX tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tingkat *ability*

Pada tabel IX poin 1 dan 2, frekuensi/prosentase terbesar yaitu 48,89% responden menyatakan bahwa kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan kurang sekali serta 45,56% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang efisien dan efektif dalam melaksanakan pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa tingkat *ability* manajer masih rendah/kurang. Hasil ini disebabkan karena:

- banyaknya pertimbangan serta intervensi dari pihak yayasan (ketergantungan dengan yayasan yang masih cukup tinggi)
- pimpinan kurang konsentrasi pada tugas/pekerjaannya (mempunyai kerja sambilan diluar) karena diras kesejahteraan yang ada kurang memadai.

2. Tingkat *personality*

Pada tabel IX poin 3 dan 4, frekuensi/prosentase terbesar yaitu 45,56% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang mempunyai ketegaran/ketenangandalam menghadapi stress serta 44,44% responden menyatakan bahwa pimpinan jarang dapat menerima saran/usul bawahan/orang lain. keadaan ini menunjukkan bahwa tingkat *personality* pimpinan kurang memadai. Hal ini disebabkan karena: - pimpinan tidak mempunyai kepribadian yang kuat;

- semua usul/ saran, yayasan-lah yang menentukan.

### 3. Tingkat *motivasional*

Pada tabel IX poin 5 dan 6, menunjukkan bahwa frekuensi /prosentase terbesar yaitu 47,78% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang sekali memperhatikan masalah peningkatan SDM dan kinerja organisasi dan 44,44% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang sekali termotivasi untuk meraih hasil yang terbaik. Ini menunjukkan bahwa tingkat *motivasional* pimpinan rendah. Hal ini disebabkan karena:

- keterbatasan dana serta tidak adanya program tahunan yang jelas dalam penanganan SDM
- target yang harus dicapai tidak ditunjang dengan sumber dana dan SDM yang memadai

#### 5.1.3. Variabel Kematangan Bawahan ( $X_2$ )

Tingkat kematangan bawahan terdiri dari tiga indikator, yaitu kematangan psikologis dan kematangan pengetahuan; terdiri atas enam pertanyaan yang tersusun dalam tiga tabel dimana indikator kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis terdiri dari empat tanggapan seperti terlihat pada tabel X berikut ini, sedangkan kematangan pengetahuan dipisah menjadi dua tabel, yaitu tabel X.a tentang pendidikan formal yang ditempuh, serta tabel X.b tentang beberapa kali

bawahan pernah mengikuti kursus pelatihan.

**Tabel X : TANGGAPAN PIMPINAN TERHADAP TINGKAT KEMATANGAN PEKERJAAN DAN PSIKOLOGI BAWAHAN**

NO.	INDIKATOR	KATEGORI										JUMLAH	
		SL		SR		KD		TP		TT			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	TINGKAT KEMATANGAN PEKERJAAN												
	Tingkat Pemahaman Bawahan terhadap Pekerjaan	3	3.33	9	10.00	27	30.00	48	53.33	3	3.33	90	100
2.	Tingkat Pemahaman Bawahan dalam hal kepada siapa dia harus bertanggungjawab	1	1.11	14	15.56	39	43.33	35	38.89	1	1.11	90	100
3.	TINGKAT KEMATANGAN PSIKOLOGIS												
	Tingkat Kesiediaan Bawahan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaannya	0	0	12	13.33	40	44.44	37	41.11	1	1.11	90	100
4.	Tingkat Ketergantungan bawahan terhadap orang lain dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	13	14.44	45	50.00	32	35.56	0	0	90	100

Sumber : Data Primer yang diolah.

Keterangan : SL = Selalu; SR = Sering; KD = Kadang-kadang; TP = Tidak Pernah; TT = Tidak Tahu; F = Frekuensi

Dari tabel X tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tingkat kematangan pekerjaan bawahan

Pada tabel X poin 1 dan 2, menunjukkan bahwa frekuensi/ prosentase terbesar responden yaitu 53,33% menyatakan bahwa bawahan tidak dapat memahami pekerjaannya, dan 43,33% bawahan kurang memahami kepada siapa harus mempertanggung-jawabkan pekerjaannya.

2. Tingkat kematangan psikologis

Pada tabel X poin 3 dan 4, menunjukkan bahwa frekuensi/ prosentase terbesar yaitu 44,44% responden menyatakan bahwa bawahan kurang bersedia bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaannya dan 50% menyatakan bahwa bawahan kadang-kadang meminta bantuan pada orang lain (kurang mandiri). Indikasi ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan psikologis bawahan masih rendah.

3. Tingkat kematangan pengetahuan

Untuk mengetahui tingkat pendidikan formal yang ditempuh bawahan dan banyaknya pendidikan non formal yang pernah diikuti dapat dilihat pada tabel X.a dan tabel X.b sebagai berikut:

**Tabel X.a. : TANGGAPAN PIMPINAN TERHADAP  
TINGKAT KEMATANGAN PENGETAHUAN  
DILIHAT DARI TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL**

NO.	INDIKATOR	KATEGORI										JUMLAH	
		S2/S3		S1		D3		SMU		SLP/ SD			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Tingkat Pendidikan Formal Terakhir yang ditempuh Responden	1	1.11	7	7.78	22	24.42	32	35.56	28	31.11	90	100

Sumber : Data Primer yang diolah.

Keterangan : F= Frekuensi

Pada tabel X.a menunjukkan bahwa jenjang/tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh dengan frekuensi /prosentase terbesar yaitu 55,56% adalah tingkat SMU dan 31,11% berpendidikan SD/ SMP; dengan demikian sebagian besar (86.67%) bawahan hanya berpendidikan SMU kebawah, sedangkan mengenai berapa kali mereka pernah mengikuti kursus/pelatihan dapat dilihat pada tabel X.b berikut ini:

**Tabel X.b. : TANGGAPAN PIMPINAN TERHADAP  
TINGKAT KEMATANGAN PENGETAHUAN  
DILIHAT DARI TINGKAT PENDIDIKAN NON FORMAL**

NO.	INDIKATOR	KATEGORI										JUMLAH	
		> 5 kali		4 - 5 kali		2 - 3 kali		1 kali		belum pernah			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Banyaknya Kursus/ Pelatihan yang pernah diikuti	0	0	3	3.33	5	5.55	42	46.67	40	44.44	90	100

Sumber : Data Primer yang diolah.

Keterangan : F = Frekuensi

Pada tabel X.b di atas menunjukkan bahwa prosentase terbesar yaitu 46,67% bawahan sudah pernah sekali mengikuti kursus/pelatihan, dan 44,44% belum pernah mengikuti pendidikan non-formal. Dilihat dari tabel X.a dan X.b, maka tingkat kematangan pengetahuan bawahan adalah rendah.

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dari indikator kematangan pekerjaan, kematangan psikologis dan kematangan pengetahuan maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan bawahan masih rendah/kurang.

#### 5.1.4. Variabel Situasi Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)

Untuk mengetahui bagaimana situasi kepemimpinan yang ada

dapat dilihat melalui indikator hubungan bawahan-pimpinan, struktur tugas dan posisi kekuasaan yang terdiri dari enam pertanyaan dengan tanggapan dari responden seperti yang terlihat pada tabel XI berikut ini:

**Tabel XI : TANGGAPAN PIMPINAN  
TERHADAP SITUASI KEPEMIMPINAN**

NO.	INDIKATOR	KATEGORI										JUMLAH	
		SS/SL		ST/SR		TS/KD		STS/TTs		TT			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	<b>HUBUNGAN ATASAN - BAWAHAN</b> Tingkat Kepercayaan Bawahan yang dapat diandalkan	3	3.33	14	15.56	25	27.78	39	46.89	9	10.00	90	100
	Tingkat Kerjasama Atasan dengan Bawahan dalam melaksanakan tugas	3	3.33	7	7.78	42	46.67	36	41.11	2	2.72	90	100
3.	<b>STRUKTUR TUGAS</b> Tingkat Kejelasan Program pada setiap tugas/ pekerjaan	2	2.22	9	10.00	35	38.69	34	45.56	10	11.11	90	100
	Tingkat Kejelasan tentang Pedoman Penyelesaian Pekerjaan	0	0	11	12.22	40	44.44	33	36.67	6	6.67	90	100
5.	<b>POSISI KEKUASAAN</b> Tingkat Kewenangan Pimpinan dalam menilai Prestasi Kerja Bawahan	0	0	9	10.00	37	41.41	32	35.56	12	13.33	90	100
	Tingkat Kewenangan Pimpinan dalam membenarkan instruksi kepada Bawahan	0	0	14	15.56	31	34.44	43	47.78	2	2.22	90	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Keterangan : SS/SL = Sangat Seluju/Selalu; ST/SR = Setuju/Sering;

TS/KD = Tidak Setuju/Kadang-kadang; STS/TTs = Sangat Tidak Setuju/Tidak Tersedia; TT = Tidak Tahu; F = Frekuensi

Berdasarkan tabel XI dapat diinformasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Tingkat hubungan atasan-bawahan

Berdasarkan tabel XI poin 1 dan 2, prosentase terbesar yaitu 43,33% responden menyatakan sangat tidak setuju kalau bawahan dapat dipercaya/diandalkan dan 46,67% responden menyatakan tidak setuju kalau bawahan senantiasa mau bekerja sama dengan atasan. Indikasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara bawahan dan atasan kurang harmonis. Karena dalam kenyataannya bawahan sering tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, bahkan kadang-kadang ada pekerjaan yang tidak terselesaikan disebabkan bawahan kurang memahami perintah atasan.

2. Struktur Tugas

berdasarkan tabel XI poin 3 dan 4, nampak bahwa frekuensi/prosentase terbesar (43,33%) responden menyatakan bahwa hanya kadang-kadang tersedia struktur program yang jelas dan 44,44% responden menyatakan bahwa tidak tersedia petunjuk pelaksanaan pekerjaan yang jelas. Dengan demikian berarti struktur tugas belum tertata dengan baik. Hal ini menyebabkan tak adanya parameter yang jelas untuk mengukur berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan.

3. Posisi Kekuasaan

Berdasarkan tabel XI poin 5 dan 6, terlihat bahwa prosentase/

frekuensi terbesar yaitu 47,78% responden menyatakan bahwa mereka tidak diberi tugas untuk menilai prestasi kerja bawahan dan 41,11%; mereka kadang-kadang memberikan unstruksi khusus pada bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa porsi kekuasaan manajer kurang berfungsi secara optimal.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis dari keseluruhan deskripsi variabel tersebut dapat disimpulkan bahwa karena kemampuan manajer masih rendah, kematangan bawahan rendah serta situasi kepemimpinan yang kurang berfungsi optimal, menyebabkan titik efektifitas gaya kepemimpinan yang rendah sehingga apabila kualitas sumberdaya manusia khususnya  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  ditingkatkan maka efektifitas gaya kepemimpinan akan meningkat pula. Disamping itu gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta misi Rumah Sakit Islam Sultan Agung.

## **5.2. Uji Validitas Reliabilitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran

dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS (Lampiran 2) hasil  $r$  hitung (*corrected item - total correlation*)  $>$   $r$  tabel *product moment*  $\alpha = 0.05$  (0.388). Hal tersebut berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah valid.

Untuk menguji reliabilitas, dilakukan dengan pengujian ulang terhadap item yang valid. Hasilnya bila reliabilitas lebih tinggi dari reliabilitas yang tercampur dengan item yang tidak valid, maka dikatakan reliabel. Berdasarkan hasil perhitungan  $0.6914 < 0.7944$ , berarti reliabel.

Pelaksanaan uji coba instrumen penelitian ini menggunakan responden sebanyak 30 orang dengan 28 butir pertanyaan. Hasil analisis data uji coba penelitian menunjukkan variabel kemampuan manajer ( $X_1$ ) yang gugur nomor 3 dan 8, sehingga yang valid butir 1,2,4,5,6,dan 7. Variabel kematangan bawahan ( $X_2$ ) yang gugur butir 10 dan yang valid butir 9,11,12, dan 13. Variabel situasi kepemimpinan ( $X_3$ ) yang gugur 14,16,17 dan butir yang valid 15,18,19,20,21,dan 22. Dan variabel efektifitas gaya kepemimpinan ( $Y$ ) yang gugur tidak ada, sehingga yang valid adalah 23,24,25,26,27 dan 28.

### 5.3. Uji Regresi

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dengan menggunakan program Microstat terlihat dalam tabel XII berikut:

**Tabel XII :** REKAPITULASI HASIL ANALISIS  
REGRESI LINEAR BERGANDA

Variabel	Kofisien Regresi	Standar Error	t.test	Probabilitas	r <sup>2</sup> parsial
Kemampuan Manajer (X <sub>1</sub> )	0,5955	0,0799	7,457	0,0000	0,3927
Kematangan Bawahan (X <sub>2</sub> )	0,1789	0,0712	2,514	0,01380	0,0683
Situasi Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	0,1762	0,0613	2,877	0,00506	0,0878
Konstanta	3,1813				
R square	= 0,6813		F ratio	= 61,283	
multiple R	= 0,8254		prob	= 1.900E-13	
n	= 90				

Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan tabel XII diatas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$y = 3,1813 + 0,5955 X_1 + 0,1789 X_2 + 0,1762 X_3$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien regresi b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, dan b<sub>3</sub> adalah positif (pengaruh searah): hal ini berarti apabila

kemampuan manajer semakin tinggi/baik, kematangan bawahan serta situasi kepemimpinan ditingkatkan; maka efektivitas gaya kepemimpinan akan meningkat.

### 5.3.1. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya "F test" dan "t test" yang kemudian dibandingkan dengan F tabel dan t tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis, yaitu:

- bila  $F \text{ test} > F \text{ tabel}$ , dikatakan signifikan, artinya secara serentak/ bersama-sama variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung ( $Y$ )  $\Rightarrow$  hipotesis diterima.
- bila  $t \text{ test} > t \text{ tabel}$ , dikatakan signifikan, artinya secara individu/parsial masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung ( $Y$ )  $\Rightarrow$  hipotesis diterima.

Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

#### a) Pengujian secara simultan/ serentak dengan "F test".

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan microstat seperti terlihat pada tabel XII pada Numerator 3 dan Denominator 86 dengan *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh  $F \text{ test} = 61,283 > F \text{ tabel} = 2,72$  serta probabilitas

*level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh F test = 61,283 > F tabel = 2,72 serta probabilitas menunjukkan  $1.900E-13 < 0,005$  , dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel bebas, yaitu kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan mempengaruhi variabel tergantung, yaitu efektivitas gaya kepemimpinan.

b) Pengujian secara individu/parsial dengan "t test".

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan Microstat seperti terlihat dalam tabel X diatas dengan derajat bebas sebesar 86, *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga t tabel = 1,665, maka:

- "t. test" untuk variabel  $X_1$  (kemampuan manajer).

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t. test (7,4578) > t. tabel (1,665) dan probabilitas = 0,00 < 0,05 maka variabel kemampuan manajer dikatakan signifikan, artinya secara individu tingkat kemampuan manajer ( $X_1$ ) mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan, adapun kontribusi pengaruh  $X_1$  terhadap Y adalah sebesar 39,27%.

- "t. test" untuk variabel  $X_2$  (kematangan bawahan).

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t. test (2,514) > t tabel (1,665) dan probabilitas = 0,01380 < 0,05 maka variabel

kematangan bawahan dikatakan signifikan, artinya secara individu tingkat kematangan bawahan ( $X_2$ ) mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan, adapun kontribusi pengaruh  $X_2$  terhadap Y adalah sebesar 6,83%.

- "t. test" untuk variabel  $X_3$  (situasi kepemimpinan).

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t. test (2,877) > t. tabel (1,665) dan probabilitas = 0,0050 < 0,05 maka variabel situasi kepemimpinan dikatakan signifikan, artinya secara individu situasi kepemimpinan ( $X_3$ ) mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan, adapun kontribusi pengaruh  $X_3$  terhadap Y adalah sebesar 8,78%.

Berdasarkan hasil perhitungan "t. test", ketiga variabel tersebut ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti Hipotesis 1, 2, dan 3 yang menyatakan bahwa diduga kemampuan manajer, kematangan bawahan, dan situasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan dapat diterima. Dari ketiga variabel tersebut ternyata  $X_1$  adalah variabel yang mempunyai koefisien regresi terbesar, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan diduga bahwa kemampuan manajer merupakan variabel yang paling dominan terbukti kebenarannya.

### **5.3.2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel tergantung ( $Y$ ). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,6813, artinya bahwa variasi variabel tergantung ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) secara simultan sebesar 68,13% dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, sedangkan sisanya sebesar 31,87% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

### **5.3.3. Uji Ekonometrika (Pengujian Asumsi Penyimpangan Klasik)**

Uji ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linear regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika dimana uji ekonometrika dilakukan dengan cara: uji multikolinearitas, uji heteroscedasticity, dan uji autokorelasi.

#### **a) Uji Multikolinearitas**

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Dari hasil perhitungan regresi tidak terdapat indikator penyimpangan asumsi klasik dalam hal multikolinearitas, sebab adanya nilai  $R^2$  yang relatif tinggi, yaitu 0,6813 dan ketiga variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) seluruhnya signifikan menurut t. test (uji parsial).

Dalam matrik koefisien korelasi menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang saling berkorelasi, hal tersebut disebabkan karena nilai masing-masing variabel pada matrik korelasi lebih besar dari pada nilai kritis (0,17458). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil korelasi antar variabel bebas (lihat lampiran 3) sebagai berikut:

$$X_1 \Rightarrow 0,44764 > 0,17458$$

$$X_2 \Rightarrow 0,57547 > 0,17458$$

$$X_3 \Rightarrow 0,3721 > 0,17458$$

b) Uji Heteroscedasticity

Uji Heteroscedasticity ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya gejala heteroscedastik dimana apabila nilai  $r_{ex}$  dari masing-masing variabel bebas tinggi (mendekati 1) ini berarti menunjukkan adanya gejala heterocadastic.

Dalam penelitian ini digunakan metode "Rank Spearman" dengan hasil perhitungan seperti tabel XIII berikut:

**Tabel XIII : Koefisien Korelasi Spearman Variabel Bebas**

No	Variabel	$r_{ex}$
1.	Kemampuan manajer ( $X_1$ )	0,16558
2.	Kematangan bawahan ( $X_2$ )	0,04503
3.	Situasi kepemimpinan ( $X_3$ )	0,03387

Critical Value (1-Tail, 0,05) = +/- 0,17458  
Critical Value (2-Tail, 0,05) = +/- 0,20714

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai  $r_{ex}$  :

$$X_1 (0,16558) < \text{nilai kritis} (0,17458)$$

$$X_2 (0,04503) < \text{nilai kritis} (0,17458)$$

$$X_3 (0,03387) < \text{nilai kritis} (0,17458)$$

Karena nilai  $r_{ex}$  semua variabel ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) < nilai kritis, maka tidak ada korelasi yang bermakna untuk variabel-variabel tersebut, artinya tidak terdapat adanya heteroscedasticity.

#### c) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang disusun berdasarkan time series atau cross section dengan cara menggunakan "Uji Durbin Watson" (DW) dengan batasan  $d_l$  dan  $d_u$  :

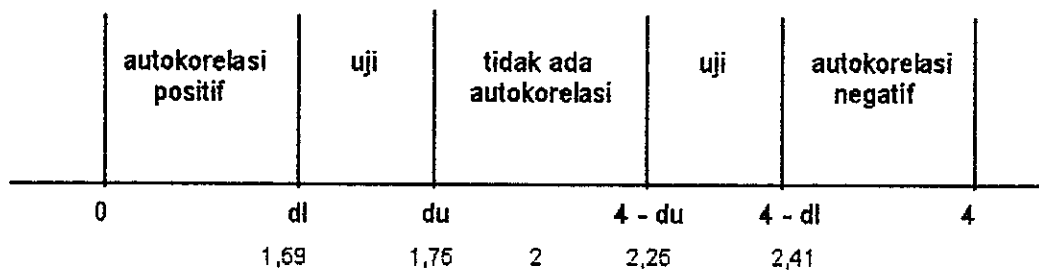
- Cara mengerjakannya adalah sebagai berikut:

- Cara mengerjakannya adalah sebagai berikut :

$$\left. \begin{array}{l} k^1 = 3 \\ N = 90 \\ \alpha = 0,05 \end{array} \right\} \text{diperoleh hasil DW hitung} = 2,0048 \text{ (lampiran 5)}$$

- Besaran DW tabel :  $dL$  (batas dalam) = 1,59  
 $dU$  (batas luar) = 1,75

Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat adanya indikator *autocorelation*. Hal ini dapat dilihat letak atau posisi DW sebagai berikut:



- Tidak terjadi autokorelasi bila:  $DW < 4 - dU$   
 $2,0048 < 4 - 1,75$   
 $2,0048 < 2,25$

Dengan demikian berdasarkan ketiga uji tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (penyimpangan ekonomi klasik) untuk regresi.

### 5.3. Implikasi Strategis

Berdasarkan hasil perhitungan data di lapangan dengan menggunakan model analisis regresi linear berganda, ternyata kemampuan manajer, kematangan bawahan serta situasi kepemimpinan di RSI Sultan Agung Semarang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan selama periode 1995-1998. Dengan demikian kurang efektifnya gaya kepemimpinan yang terjadi dapat diatasi melalui kebijakan-kebijakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan manajer secara terus-menerus baik melalui pendidikan formal maupun non formal agar manajer mempunyai kemampuan yang handal sehingga akan mempunyai kontribusi yang besar pada upaya mengoptimalkan hasil dan meminimumkan kendala yang ada, sebaliknya bila manajer tidak qualified justru akan menciptakan atau memperbanyak hambatan. Oleh karena itu, dalam memilih manajer minimal harus memenuhi kriteria ability, personality, dan motivational.
2. Aspek kematangan bawahan dapat menjadi faktor penunjang maupun faktor penghambat. Untuk mendapatkan kematangan bawahan yang dapat menunjang efektivitas Gaya Kepemimpinan :
  - a) Harus memperbaiki input (dalam merekrut tenaga baru) dengan

meningkatkan kualifikasi atau persyaratan secara terus-menerus berdasarkan kebutuhan dan hasil evaluasi.

- b) Mengadakan atau memberikan pelatihan dan pengembangan secara terencana, adanya sistem penilaian terhadap karyawan yang obyektif, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.
- c) Mengevaluasi output (hasil kerja yang dicapai) dan sekaligus memanfaatkan feedback guna perbaikan dimasa yang akan datang.

3. Manajer harus membangun hubungan atasan dan bawahan dengan cara mengadakan pertemuan secara rutin dengan para karyawan. Dalam pertemuan tersebut disamping pengarahan dari atasan juga harus secara terbuka, transparan, terus-terang dan tanpa ada tekanan dari pihak atasan disampaikan segala keluhan dan keinginan karyawan. Manajemen harus berupaya maksimal mungkin untuk dapat memecahkan setiap penyampaian keinginan dan keluhan tersebut tanpa rasa sakit hati, dendam, maupun ancaman.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis pada Bab V maka implikasi strategis yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Secara kuantitatif, hasil analisis dengan menggunakan model Regresi Linear Berganda menunjukkan bahwa hypotesis 1, 2 dan 3 yang menyatakan diduga bahwa kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan masing-masing secara individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas Gaya Kepemimpinan terbukti dan dapat diterima.

Hal ini dapat dilihat dari uji 't' yang hasilnya adalah signifikan, yaitu:

$$\text{Kemampuan manajer } (X_1) = 0,5955; t \text{ hitung} = 7,457$$

$$\text{Kematangan bawahan } (X_2) = 0,1789; t \text{ hitung} = 2,514$$

$$\text{Situasi kemimpinan } (X_3) = 0,1762; t \text{ hitung} = 2,877$$

Dengan t tabel = 1,665 maka :

$$X_1 \Rightarrow 7,457 > 1,665; \text{ probabilitas } 0,000 < 0,05 \Rightarrow \text{signifikan}$$

$$X_2 \Rightarrow 2,514 > 1,665; \text{ probabilitas } 0,01380 < 0,05 \Rightarrow \text{signifikan}$$

$$X_3 \Rightarrow 2,877 > 1,665; \text{ probabilitas } 0,00506 < 0,05 \Rightarrow \text{signifikan}$$

Artinya apabila masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) secara individu ditingkatkan, maka tingkat efektivitas Gaya Kepemimpinan ( $Y$ )

akan meningkat pula.

2. Secara kuantitatif hipotesis 4 yang menyatakan bahwa diduga kemampuan manajer mempunyai pengaruh signifikan paling besar terhadap efektifitas Gaya Kepemimpinan terbukti dan dapat diterima, karena koefisien regresi  $X_1$  paling besar yaitu : 0,5955 dengan probabilitas 0,000 atau  $P < 0,05 \Rightarrow$  signifikan.
3. Dengan uji F diperoleh hasil bahwa secara simultan variabel-variabel bebas (Kemampuan Manajer, Kematangan Bawahan, dan Situasi Kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel  $\Rightarrow 61,283 > 2,72$ , serta probabilitas menunjukkan  $1.900 \text{ E-}13 <$   $0,050$  dikatakan signifikan, artinya secara serentak apabila kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan ditingkatkan maka tingkat efektifitas gaya kepemimpinan akan meningkat pula.
4. Hasil dari analisis diperoleh koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,6813 , artinya bahwa variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel tergantung (efektivitas gaya kepemimpinan) 68,13% dijelaskan oleh perubahan variabel bebasnya (kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan) sedangkan 31,87% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.
5. Berdasarkan analisis diskriptif masing-masing variabel, maka dapat

disimpulkan sebagai berikut:

a) Efektifitas Gaya Kepemimpinan (Y)

berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di RSI Sultan Agung ternyata belum efektif, ini terlihat dari :

- tingkat *commitment* yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar yaitu 43,33% responden tidak pernah merasa ikut memiliki organisasi dan 41,11% tidak pernah tertarik pada pola kerja pimpinan,
- tingkat *compliance* yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar (42,22%) responden menyatakan bahwa mereka hanya kadang-kadang dapat menerima pola kerja pimpinan. Ini menunjukkan bahwa tingkat *compliance* kurang menguntungkan karena responden tidak sepenuhnya mendukung pola kerja maupun aktivitas pimpinan.
- tingkat *resistance* yang cukup tinggi, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar yaitu 50% responden membenarkan bahwa dalam menilai pekerjaan baginya yang paling penting adalah dapat tidaknya pekerjaan tersebut memberikan keuntungan baginya sehingga dapat menambah *income* untuk mencukupi kebutuhan hidup, serta 47,78%

responden merasa hanya kadang merasa senang dengan iklim kerja yang ada.

Dengan demikian ketiga indikator tersebut semuanya tidak mendukung efektifitas gaya kepemimpinan, tetapi yang paling parah adalah indikator *resistance* ; hal ini terkait dengan tingkat kesejahteraan pegawai yang kurang memadai.

b) Kemampuan Manajer ( $X_1$ )

Dari hasil evaluasi diperoleh bahwa kemampuan manajer masih rendah, hal ini terbukti dengan:

- tingkat *ability* yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar yaitu 48,89% responden menyatakan bahwa kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan kurang sekali serta 45,56% responden mengatakan bahwa pimpinan kurang efisien dan efektif dalam melaksanakan pekerjaan.
- tingkat *personality* yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar yaitu 45,56% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang sekali mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik serta 44,44% responden menyatakan bahwa pimpinan jarang dapat menerima saran/usul bawahan/orang lain.
- tingkat *motivasional* yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar yaitu 44,44% responden menyatakan bahwa pimpinan jarang dapat menerima saran/usul bawahan/orang lain.

prosentase terbesar (47,78%) responden mengatakan bahwa pimpinan kurang sekali memperhatikan masalah peningkatan SDM dan kinerja organisasi dan 44,44% responden menyatakan bahwa pimpinan kurang sekali termotivasi untuk meraih hasil yang terbaik.

Dari ketiga indikator tersebut ternyata ketiga-tiganya sama tingkat kelemahannya.

b) Kematangan Bawahan ( $X_2$ )

Dari hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa kematangan bawahan di RSI Sultan Agung masih rendah, hal ini terbukti karena:

- tingkat kematangan pekerjaan yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/ prosentase terbesar responden (53,33%) menyatakan bahwa bawahan tidak dapat memahami pekerjaannya, dan 43,33% bawahan kurang memahami kepada siapa harus mempertanggung-jawabkan pekerjaannya.
- tingkat kematangan psikologis yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/ prosentase terbesar (44,44%) responden menyatakan bahwa bawahan kurang bersedia bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaannya dan 50% menyatakan bahwa bawahan kadang-kadang meminta bantuan pada orang lain (kurang mandiri).

- tingkat kematangan pengetahuan yang rendah, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar yaitu 55,56% responden berpendidikan SMU dan 31,11% berpendidikan SD/SLTP.

Dari ketiga indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan bawahan rendah, hal ini disebabkan fakto sumberdaya manusia RSI Sultan Agung yang lebih dari 50% berpendidikan SMU dan SLTP/SD.

#### 1. Situasi Kepemimpinan ( $X_3$ )

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa situasi kepemimpinan di RSI Sultan Agung masih kurang kondusif, hal ini terbukti karena:

- tingkat hubungan atasan-bawahan tidak harmonis, hal ini terbukti bahwa prosentase terbesar (43,33%) responden menyatakan sangat tidak setuju kalau bawahan dapat dipercaya/diandalkan dan 46,67% responden mengatakan tidak setuju kalau bawahan senantiasa mau bekerja sama dengan atasan.
- struktur tugas yang belum baik, hal ini terbukti bahwa frekuensi/prosentase terbesar (43,33%) responden menyatakan bahwa hanya kadang-kadang tersedia struktur program yang jelas dan 44,44% responden menyatakan bahwa tidak tersedia petunjuk pelaksanaan pekerjaan yang jelas.
- Posisi kekuasaan yang belum berfungsi optimal, hal ini terbukti

bahwa prosentase/ frekuensi terbesar (47,78%) responden menyatakan bahwa mereka tidak diberi tugas untuk menilai prestasi kerja bawahan dan 41,11%; mereka kadang-kadang memberikan unstruksi khusus pada bawahan.

Dilihat dari hasil tanggapan ketiga indikator tersebut dapat disimpulkan bahwa situasi kepemimpinan kurang kondusif.

Secara keseluruhan hasil dari analisis kualitatif dapat disimpulkan bahwa karena hasil ketiga variabel bebas rendah, mengakibatkan tingkat efektifitas gaya kepemimpinan di RSI Sultan Agung juga rendah. Oleh karena itu apabila dikaitkan dengan analisis regresi linear berganda yang hasilnya signifikan, berarti apabila variabel bebas yang meliputi kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan ditingkatkan, maka efektifitas gaya kepemimpinan akan meningkat pula.

## **6.2. Saran**

1. Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ternyata kemampuan manajer, kematangan bawahan dan situasi kepemimpinan, kesemuanya mempunyai pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan di RS Islam Sultan Agung, ini berarti bahwa untuk meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinan maka kualitas SDM perlu ditingkatkan. yaitu dengan memprogramkan perbaikan /

peningkatan kualitas SDM Rumah Sakit dalam program tahunan, baik melalui pendidikan formal maupun manajemen teknis fungsional, terutama bagi para manajer intern RSI-SA untuk semua tingkatan, karena manajer sebagai variabel dominan yang merupakan aktor dalam mendinamisasi bawahan.

2. Program pengembangan dan pelatihan karyawan dalam rangka peningkatan SDM harus direncanakan secara terstruktur dan kontinyu serta selalu mengikuti perkembangan/ kemajuan teknologi antara lain melalui *Tailor Made Program* yang dirancang khusus untuk kebutuhan RSI Sultan Agung agar dapat dicapai hasil yang optimal sehingga mampu memasuki persaingan global.
3. Perlu adanya peningkatan kesejahteraan pegawai/karyawan sebagai bagian dari upaya meningkatkan rasa memiliki (*sence of belonging*) di kalangan pegawai/karyawan terhadap organisasi RSI Sultan Agung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andreas Danandjaya, 1986, *Sistem Nilai Manajer Indonesia*, PPM, Jakarta.
- Adam Ibrahim Indrawijaya, 1983, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Azwar Saifudin, 1997, *Reliabilitas dan Validitas*, Pusaka Pelajar Ofset, Yogyakarta.
- Cribbin, James J, 1985, *Kepemimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi*; Terjemahan PPM, Jakarta.
- Certo, Samuel C, 1985, *Management of Organization and Human Resources*, Life Management Institute LOMA, WnC, Brown Publisher, Iowa.
- Damodar Gujarati, dan Sumarno Zain, 1991, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Departemen Kesehatan R.I., 1993, *Informasi Rumah Sakit*, Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan, Jakarta.
- Gibson Ivanoceovich Donnely, 1997, *Organisasi : Perilaku-Struktur-Proses*, edisi ke-8, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Henry Simamora, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*; edisi kedua, Bagian Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendaya-gunaan Sumber Daya Manusia*, terjemahan edisi keempat, Erlangga, Jakarta.
- Hines William W., Douglas C. Montgomery, 1990, *Probabilita dan Statistik dalam Ilmu Rekayasa dan Manajemen*, edisi kedua, Penerbit Universitas Indonesia Jakarta.
- J. Supranto, *Statistik : Teori dan Aplikasi*, 1986, Penerbit Erlangga.
- Mondy R, Wayne, Arthur Sharplin and Shane R., Premeauk, 1991, *Management, Concepts, Practices and Skills*, fifth edition, Allyn and Bacon, Inc Needham Heights, Massachussets.

Moh As'ad, *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, suatu pendekatan Psikologis*, 1986, Leberly, Yogyakarta.

Sudjana, 1993, *Statistika, Untuk Ekonomi dan Niaga*, Tarsito, Bandung.

Robinson, Richard B. Jr. dan John A. Parce, 1997, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Binarupa Aksara, Jakarta.

Samsubar Saleh, 1996, *Statistik Non Parametrik*, edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.

Setiadi, Bernadeth N, *Potret Kepemimpinan Koorporasi di Indonesia*, Majalah Manajemen, Januari - Februari 1998.

Steers, Richard M., 1984, *Efektifitas Organisasi*, Seri Manajemen No.47, LPPM dan Penerbit Erlangga, Jakarta.

Timpe A. Dale., 1991, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan (Leadership)*, PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.

Yukl, Gary A, 1989, *Leadership in Organizations*, 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.