

# SKRIPSI

## HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MENURUT TEORI HERSEY DAN BLANCHARD DENGAN DISIPLIN KERJA DI RUANG INTERNA RSUD Dr. SOEBANDI JEMBER

*PENELITIAN CROSS SECTIONAL*

**Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Keperawatan (S.Kep)  
Pada Program Studi Ilmu Keperawatan  
Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga**



Oleh :

**M. ERVAN EFENDI**

NIM. 130915157

**PROGRAM STUDI S1 ILMU KEPERAWATAN  
FAKULTAS KEPERAWATAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

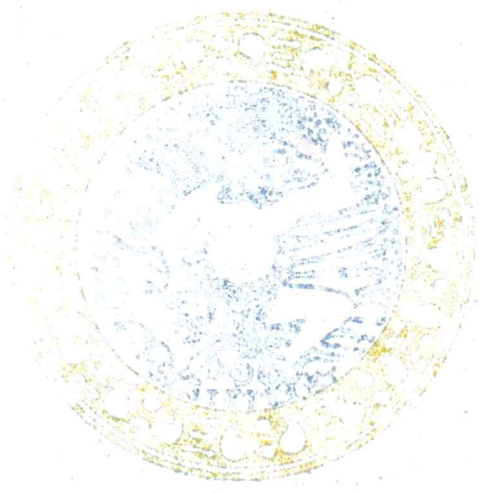
2011

SECRET

MEMORANDUM FOR THE SECRETARY OF DEFENSE  
SUBJECT: [Illegible]

DATE: [Illegible]

Reference is made to the report of the [Illegible] dated [Illegible] and the [Illegible] dated [Illegible].



[Illegible]

[Illegible]

[Illegible]

Approved for release by NSA on 05-08-2014 pursuant to E.O. 13526

[Illegible]

[Illegible]

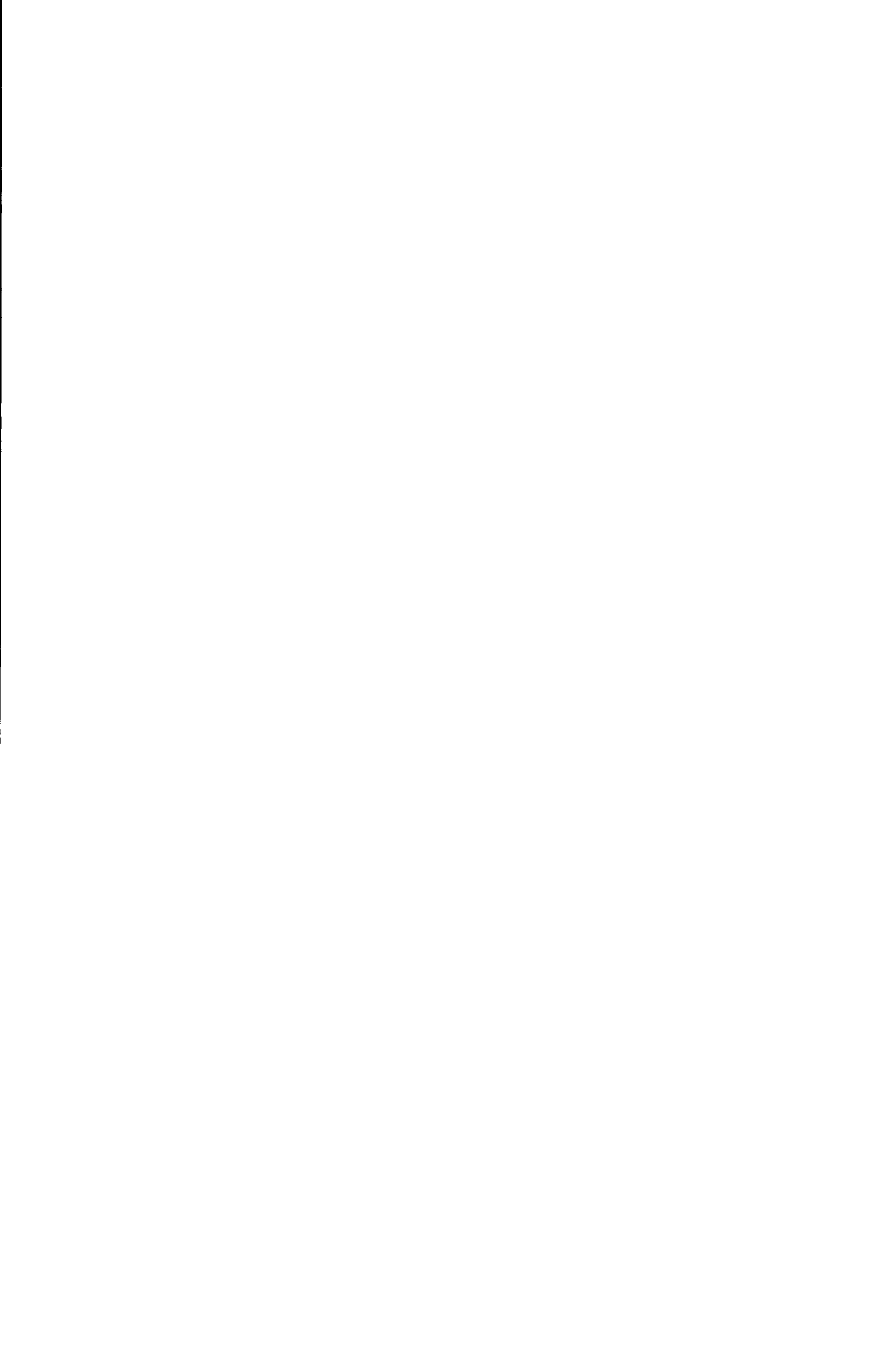
## **SURAT PERNYATAAN**

Saya bersumpah bahwa skripsi ini hasil karya saya sendiri belum pernah di kumpulkan oleh orang lain untuk memperoleh gelar dari berbagai jenjang pendidikan di Perguruan Tinggi manapun.

Surabaya, 17 Februari 2011  
Yang menyatakan



M. Ervan Efendi  
NIM. 130 915 157



## LEMBAR PERSETUJUAN

Lembar Pengesahan

SKRIPSI DENGAN JUDUL

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MENURUT TEORI HERSEY DAN BLANCHARD  
DENGAN DISIPLIN KERJA DI RUANG INTERNA  
RSUD dr SOEBANDI JEMBER

TELAH DISETUJUI  
TANGGAL, 17 FEBRUARI 2011

Oleh:  
Pembimbing I



Purwaningsih, S.Kp., M.Kes  
NIP. 196611212000032001

Pembimbing II



Ilya Krisnana, S.Kep.Ns  
NIK. 139080792

Mengetahui,  
a.n Dekan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga  
Plt. Wakil Dekan I



Mira Triharini, S.Kp., M.Kep  
NIP. 197904242006042002




## HALAMAN PENETAPAN PANETIA PENGUJI SKRIPSI

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MENURUT TEORI HERSEY DAN BLANCHARD  
DENGAN DISIPLIN KERJA DI RUANG INTERNA  
RSUD dr SOEBANDI JEMBER


Telah diuji  
Pada Tanggal 17 Februari 2011  
PANETIA PENGUJI

Tanda Tangan

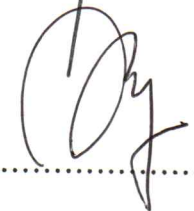
Ketua : Mira Triharini, S.Kp., M.Kep  
NIP. 197904242006042002

(.....)  


Anggota : 1. Purwaningsih, S.Kp., M.Kes  
NIP. 196611212000032001

(.....)  


2. Ilya Krisnana, S.Kep.Ns  
NIK. 139080792

(.....)  


Mengetahui  
a.n Dekan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga  
Plt. Wakil Dekan I



  
Mira Triharini, S.Kp., M.Kep  
NIP. 197904242006042002





## **MOTTO**

**HIKMAH KEHIDUPAN SELALU BERARTI  
DALAM KEHIDUPAN MANUSIA  
JANGAN MENYERAH SETIAP MENGHADAPI  
RINTANGAN DAN COBAAN DALAM HIDUP  
KARENA DIBALIK KESUSAHAN  
PASTI ADA KEMUDAHAN**



## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahnya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Hubungan Gaya Kepemimpinan Teori Hersey dan Blanchard Dengan Disiplin Kerja Di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember (Studi *Cross Sectional* di RSUD dr Soebandi Jember).

Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Pendidikan Program Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya tahun akademik 2011/2012.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis berbekal dari materi kuliah dan didukung oleh pengetahuan dari bacaan di perpustakaan serta berkat dukungan yang besar dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Purwaningsih, S.Kp., M.Kes selaku Pembimbing I dan Dekan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya yang dengan penuh kesabaran dan ketekunan dalam meluangkan waktunya untuk memberikan dorongan, perhatian, bimbingan, pengarahan dan saran-saran dalam pembuatan skripsi ini.
2. Ibu Ilya Krisnana, S.Kep.Ns selaku Pembimbing II Program Studi Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
3. Ibu dr. Yuni selaku Direktur RSUD dr Soebandi Jember
4. Ibu Endang S, Kep.Ners selaku Kepala Bidang Keperawatan RSUD dr Soebandi Jember



5. Seluruh staf Dosen Program Studi Sarjana Keperawatan Fakultas keperawatan UNAIR. Terima kasih atas ilmu dan bimbingan yang diberikan selama proses belajar mengajar selama ini.
6. Staf Perpustakaan dan ruang baca serta seluruh karyawan Program Studi Sarjana Keperawatan Fakultas Keperawatan UNAIR. Terimakasih atas bantuan yang diberikan
7. Keluarga dan sahabat dekat yang selalu memberi semangat dan dukungan lewat doa dan materi bagi kelancaran proses ini
8. Teman-teman seperjuangan B12 yang telah memberi bantuan dan motivasi kepada penulis selama penyusunan proposal ini.

Akhirnya semoga Tuhan yang membalas kebaikan semua pihak yang terlibat, memberi kesempatan, dukungan, dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak. Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Amin

Surabaya, Februari 2011

Penulis



## ABSTRAK

### HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN MENURUT TEORI HERSEY DAN BLANCHARD DENGAN DISIPLIN KERJA DI RUANG INTERNA RSUD

dr SOEBANDI JEMBER

#### *CROSS SECTIONAL*

Oleh:

M ERVAN EFENDI

Gaya kepemimpinan seorang pimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja bawahannya dalam menjaga mutu pelayanan di ruang lingkup kerjanya. Berbagai usaha dilakukan pemimpin untuk meningkatkan disiplin kerja bawahannya, salah satunya menerapkan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard meliputi instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi.

Desain penelitian yang digunakan adalah *cross sectional*. Total sampel 20 orang. Variabel independen adalah gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dan variabel dependen adalah disiplin kerja tentang perawat. Data dianalisis menggunakan *Korelasi Spearman Rank* dengan tingkat signifikansi  $\alpha < 0,01$

Hasil analisa data menggunakan uji statistika *Korelasi Spearman Rho* dengan taraf signifikansi  $\alpha : 0,01$  maka didapatkan bila dengan menggunakan SPSS 16.0 didapatkan  $P\text{-value} = 0,004$   $r = 0,609$  Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $\alpha > P\text{-value}$  maka diperoleh kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak, yang berarti ada hubungan antara gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja.

Pada penelitian ini dapat disimpulkan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard ada hubungan dengan disiplin kerja. Gaya kepemimpinan yang baik dapat mengubah disiplin kerja menjadi baik. Ini dapat menjadi saran bagi pihak pemimpin di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember untuk melakukan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard guna mengubah disiplin kerja diruangan.

***Kata kunci : gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard, disiplin kerja***





## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE ACCORDING TO THE THEORY OF HERSEY AND BLANCHARD WITH WORKING AT INTERNAL WARD dr SOEBANDI HOSPITAL JEMBER**

#### **A Cross Sectional Study**

**M Ervan Efendi**

Hersey and Blanchard's leadership style is a process of influencing the activities of individuals or groups in an effort to achieve goals in specific situations. Such style of leadership can be classified into four, including: instructions, consultation, participation and delegation. Whereas, the discipline of work is awareness and willingness of someone to obey all laws and social norms in force.

This study used cross sectional design. Total sample comprised 20 individuals. The independent variable was the Hersey and Blanchard's leadership style and the dependent variable was the working discipline of the nurses. Data were analyzed using Spearman Rank Correlation with significance level  $< 0.01$

Results of data analysis using statistical test Rho Spearman Correlation with a significance level of 0.01 was obtained using the SPSS 16.0, revealing p value = 0.004 and  $r = 0.609$ . It can be concluded there was relationship between Hersey and Blanchard's leadership style with work discipline.

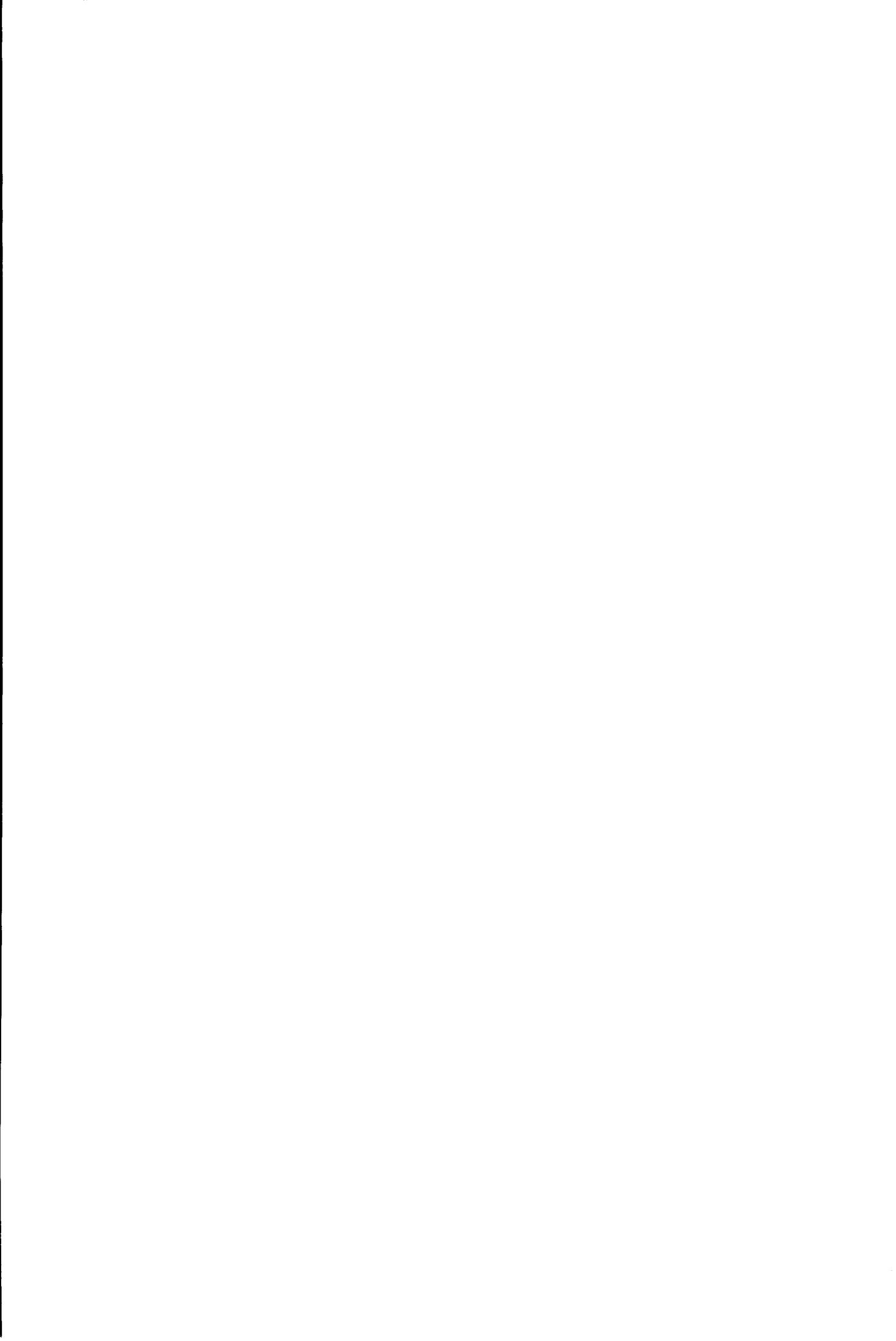
This study concluded that Hersey and Blanchard's leadership style is related to the discipline of work. A good leadership style can improve the discipline of work. This can be a suggestion for the management of internal wards, Dr Soebandi Hospital, Jember, to apply Hersey and Blanchard's leadership style in order to change the discipline of work in the wards.

**Keywords:** *leadership style of Hersey and Blanchard, working discipline.*



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Lembar Pernyataan.....	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Persetujuan Panetia Penguji.....	v
Motto.....	vi
Ucapan Terima kasih.....	vii
<i>Abstract</i> .....	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar lampiran .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.3.1 Tujuan Umum.....	3
1.3.2 Tujuan Khusus.....	4
1.4 Manfaat.....	4
1.4.1 Manfaat Toeritis.....	4
1.4.2 Manfaat Praktis .....	4
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Konsep Disiplin kerja .....	5
2.1.1 Pengertian disiplin kerja .....	5
2.1.2 Pembagian disiplin kerja .....	5
2.1.3 Indikator disiplin kerja .....	5
2.1.4 Faktor –faktor berpengaruh terhadap disiplin kerja.....	6
2.1.5 Dampak disiplin kerja .....	9
2.1.6 Persaingan konflik disiplin kerja .....	10
2.1.7 Kepuasan kerja stres dan frustasi .....	12
2.2 Konsep gaya kepemimpinan .....	15
2.2.1 Pengertian gaya kepemimpinan .....	15
2.2.2 Gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard .....	16
2.2.3 Gambar kepemimpinan Hersey dan Blanchard .....	19
2.2.4 Tahap – tahap kepemimpinan Hersey dan Blanchard .....	20
2.2.5 Macam – macam gaya kepemimpinan .....	21
2.2.6 Pentingnya kepemimpinan dalam aspek kehidupan.....	24
2.2.7 Jalur kepemimpinan .....	25
2.2.8 Faktor - gaya kepemimpinan .....	25
2.2.9 Fungsi kepemimpinan .....	26
2.2.10 Pemimpin berdasarkan sebagai organisasi .....	27
2.2.11 Tipologi kepemimpinan.....	27
2.3 Konsep Rumah sakit .....	28
2.3.1 Pengertian rumah sakit .....	28
2.3.2 Karakteristik rumah sakit.....	29
2.3.3 Peran rumah sakit dalam sistem pelayanan .....	29
2.3.4 Bidang – bidang manajemen rumah sakit.....	30

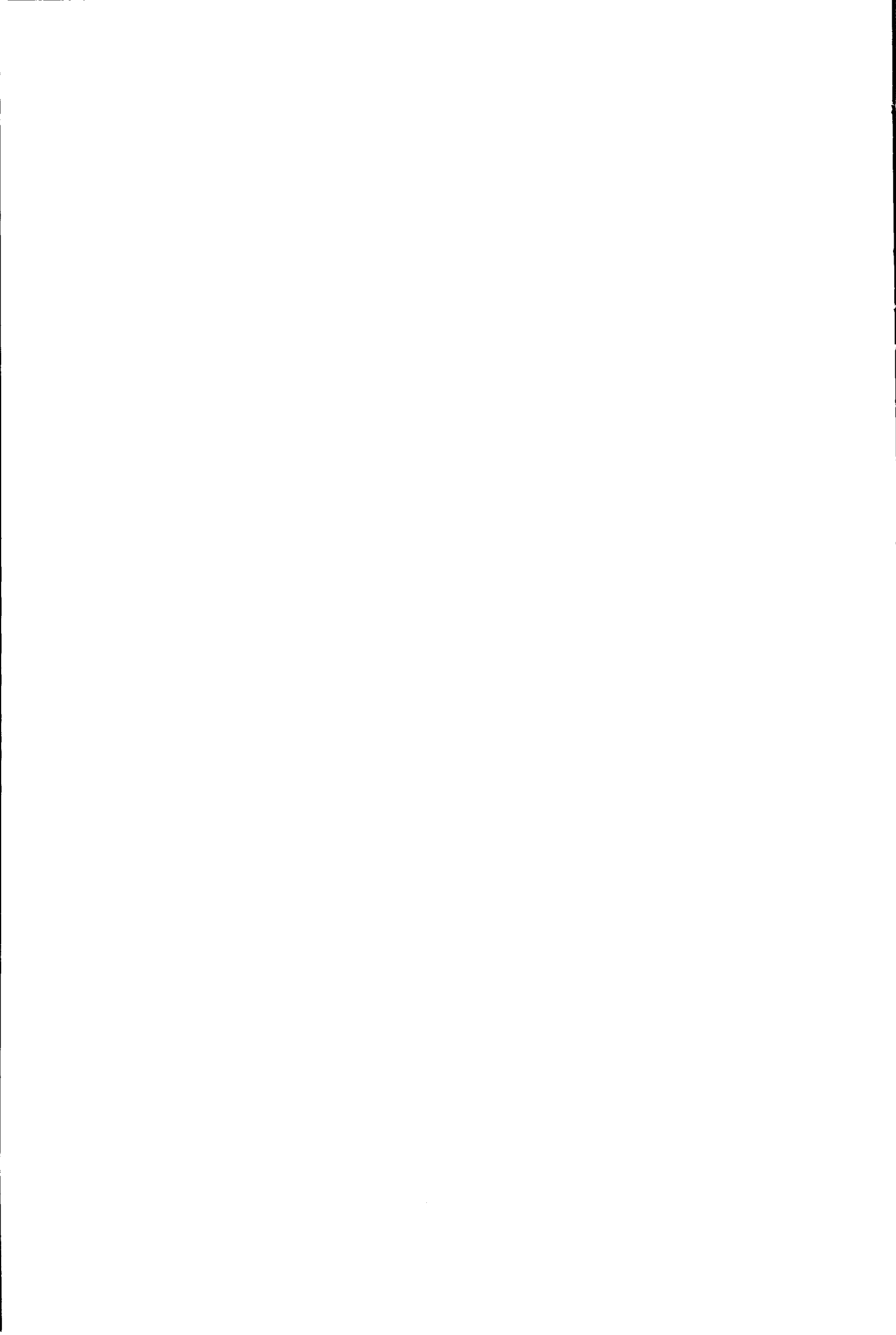


<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1 Kerangka Konseptual .....	34
3.2 Hipotesis Penelitian.....	36
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Desain penelitian .....	37
4.2 Kerangka Kerja .....	38
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	39
4.2.1 Populasi .....	39
4.2.2 Sampel.....	39
4.2.3 Sampling.....	39
4.4 Identifikasi variabel.....	40
4.3.1 Variabel Independen .....	40
4.3.2 Variabel Dependen.....	40
4.5 Definisi Operasional.....	40
4.6 Pengumpulan dan pengolahan data.....	42
4.6.1 Instrumen .....	42
4.6.2 Lokasi .....	43
4.6.3 Prosedur .....	43
4.6.4 Cara analisis data.....	43
4.7 Masalah etika .....	47
4.7.1 Lembar persetujuan menjadi responden .....	47
4.7.2 <i>Anonymity</i> (tanpa nama).....	47
4.7.3 <i>Confidentiality</i> (kerahasiaan).....	47
4.8 Keterbatasan .....	47
<b>BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
5.1 Hasil penelitian.....	48
5.1.1 Gambar Umum Lokasi Penelitian .....	48
5.1.2 Data Umum.....	49
5.1.3 Data Khusus.....	51
5.2 Pembahasan .....	54
5.2.1 Pembahasan gaya kepemimpinan .....	54
5.2.2 Pembahasan disiplin kerja .....	58
<b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>60</b>
6.1 Kesimpulan .....	60
6.2 Saran .....	61
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>62</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>65</b>



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Model Kepemimpinan Hersey dan Blanchard .....	19
Gambar 3.1: Kerangka Konseptual Hubungan Gaya Kepemimpinan Teori Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja diruang Interna RSUD dr Soebandi Jember .....	34
Gambar 4.2: Kerangka Kerja Penelitian Hubungan Gaya Kepemimpinan Teori Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja diruang Interna RSUD dr Soebandi Jember .....	38
Gambar 5.1 Distribusi reponden berdasarkan jenis kelamin di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember .....	49
Gambar 5.2 Distribusi responden berdasarkan pendidikan di ruang interna RSUD Dr Soebandi Jember .....	50
Gambar 5.3 Distribusi responden berdasarkan agama di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.....	50
Gambar 5.4 Distribusi responden berdasarkan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember .....	51
Gambar 5.5 Distribusi responden berdasarkan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember .....	52





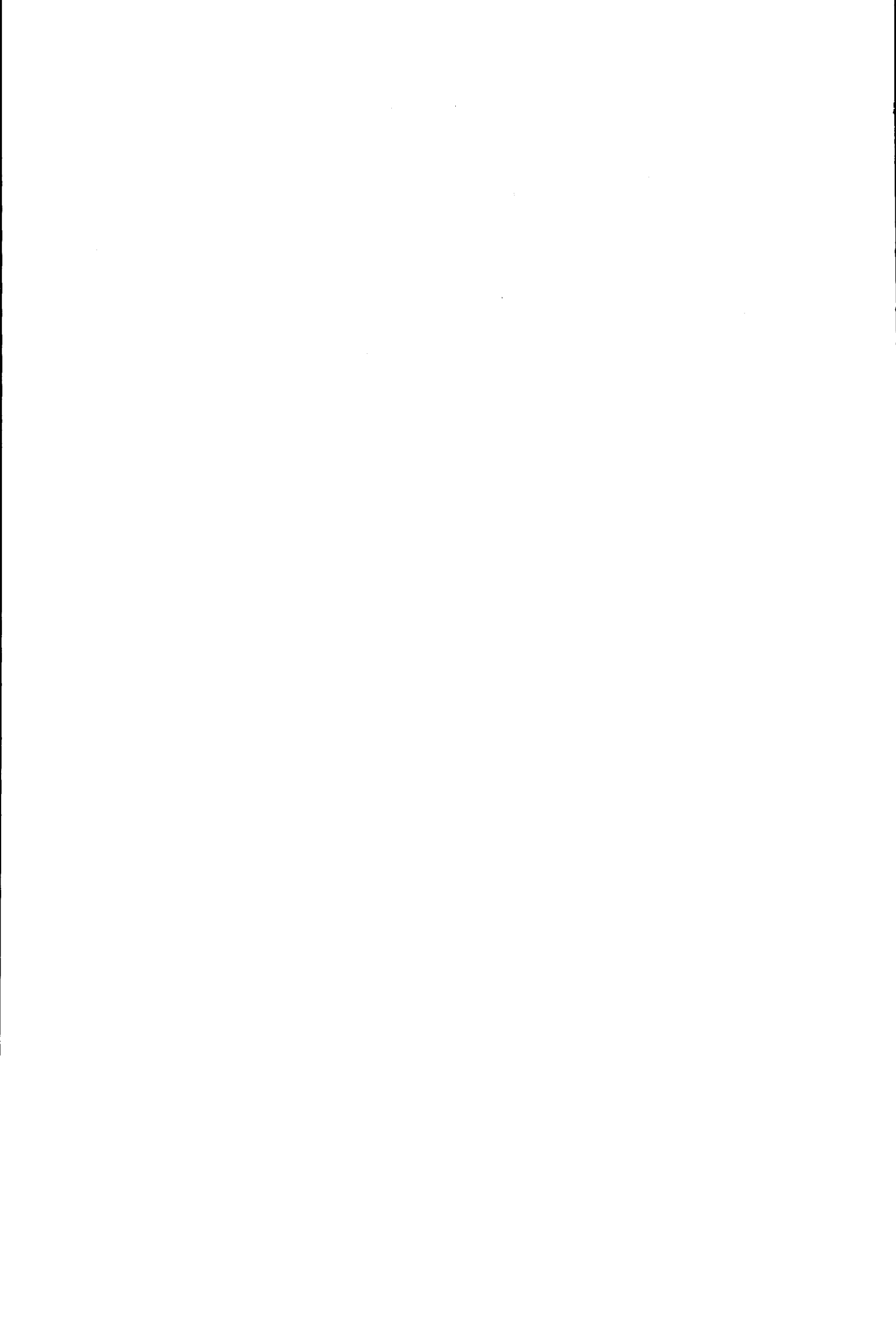
## DAFTAR TABEL

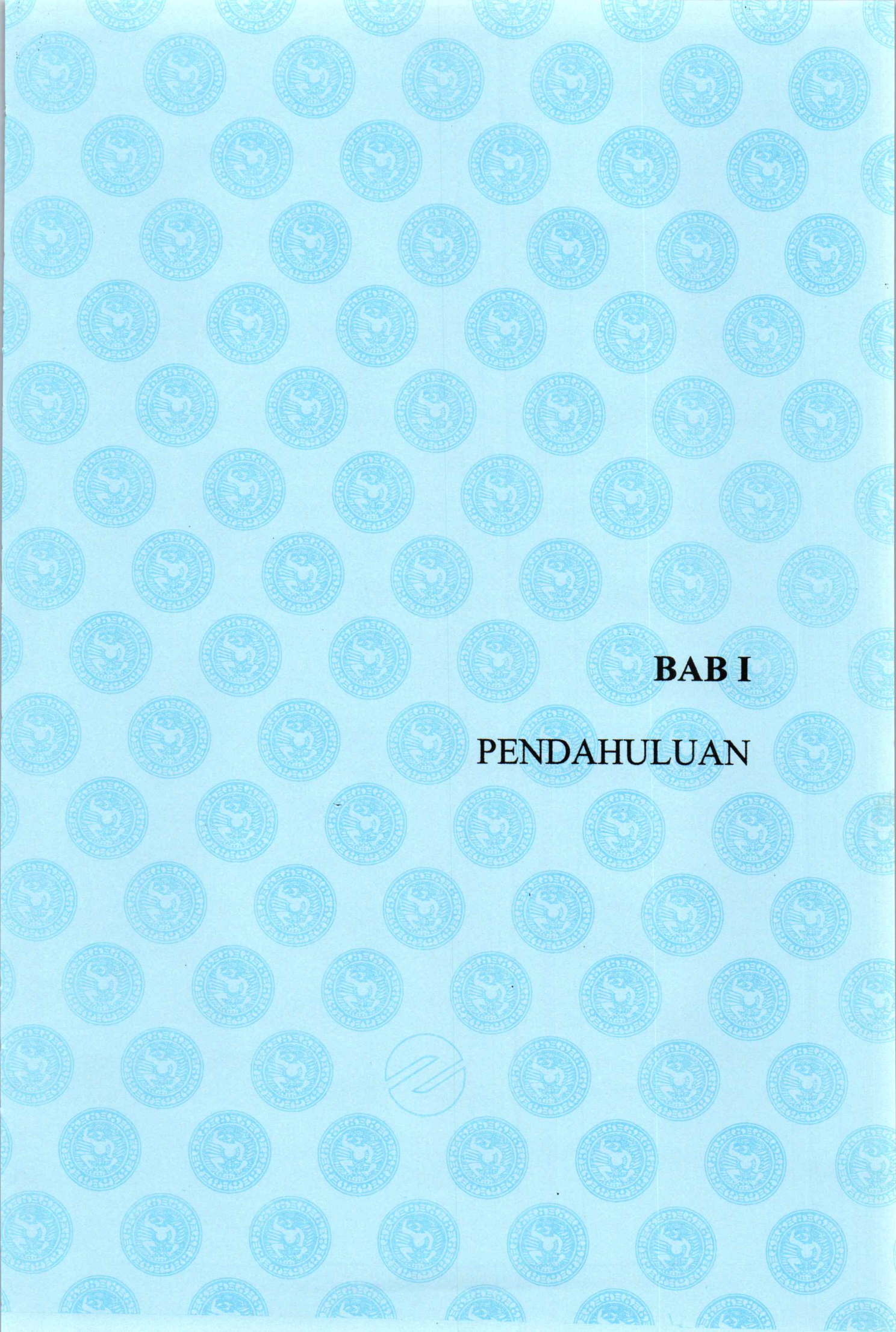
	Halaman
Tabel 4.1 : Definisi Operasional .....	40
Tabel 5.1 : Hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember .....	53



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Lembar Pengambilan Data Awal .....	65
Lampiran 2: Lembar Undangan Ujian Proposal .....	66
Lampiran 3: Lembar permohonan Fasilitas Penelitian .....	67
Lampiran 4: Lembar Surat Ijin Penelitian .....	68
Lampiran 5: Lembar Undangan Ujian Skripsi .....	69
Lampiran 6: Lembar Permohonan Menjadi Responden Penelitian .....	70
Lampiran 7: Lembar Persetujuan Menjadi Responden Penelitian.....	71
Lampiran 8: Lembar Kuesioner .....	72
Lampiran 9: Tabulasi data Karakteristik Umum dan Khusus Responden .....	77
Lampiran 10: Hasil Uji Statistik .....	85





**BAB I**  
**PENDAHULUAN**



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Rumah sakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien (Sabarguna, 2009). Survey di RSUD dr Soebandi Jember didapatkan bahwa pada bulan Juli, Agustus, dan September tahun 2008 persentase ketidakhadiran perawat akibat ketidakdisiplinan yang dilakukannya atas dasar tanpa ijin atau tanpa keterangan sebesar (42 orang) 8.3% , (37 orang) 9.3% dan (40 orang) 8.7% dari 349 perawat yang dihubungkan dengan kepuasan kerja. Hal ini kemungkinan besar diakibatkan karena tingginya tuntutan kerja perawat dalam memberikan pelayanan namun tidak diimbangi dengan honor yang diterima perawat. BOR bulan Juli 61,53%, Agustus 59,89%, September 60,83%. Mengetahui hal ini, pihak pimpinan RSUD dr Soebandi dalam menangani semakin meningkatnya angka ini segera melakukan pemberian sanksi kepada perawat yang tidak berdisiplin guna untuk meningkatkan ketertiban kinerja perawat dalam memberikan pelayanan. Persentase kehadiran 100%, tetapi pada kenyataannya masih banyak perawat yang tidak masuk kerja yang tidak tercatat ketidakhadirannya. Kepala bidang keperawatan RSUD dr Soebandi Jember menemukan masih banyak perawat yang menggunakan sandal jepit dan tidak memakai atribut dengan standart rumah sakit terutama di ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember sudah dapat memberikan sanksi yang tegas tetapi masalah ini belum bisa ditanggulangi. Pimpinan RSUD dr Soebandi menegaskan bahwa bagi yang telah meninggalkan jam dinas tanpa ijin atau keterangan akan





dibebankan untuk mengganti sebanyak jam dinas yang ditinggalkan. Tetapi, pada kenyataannya hal ini sering diabaikan oleh sebagian perawat dan mengubah sikap yang tidak berdisiplin hanya pada jam dinas saja yaitu pada pukul 07.00 hingga 14.00. Sedangkan pelaksanaan proses keperawatan dan dokumentasi keperawatan di RSUD dr Soebandi dinilai cukup baik oleh pimpinan RSUD dr Soebandi. Hal ini terbukti dengan adanya rekaman medis terhadap setiap tindakan yang dilakukan terhadap pasien selama perawatan baik rawat inap maupun rawat jalan.

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hasibuan (2001) membagi disiplin kerja menjadi 3 yaitu disiplin preventif, disiplin korektif, disiplin progresif. Indikator disiplin kerja meliputi ketepatan waktu, menggunakan peralatan RS dengan baik, tanggung jawab tinggi, ketaatan terhadap peraturan RS Hasibuan (2001). Faktor faktor yang mempengaruhi disiplin adalah tujuan dan kemampuan, gaya kepemimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan Hasibuan (2001). Hersey dan Blanchard (1982) Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Ciri-ciri gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard antara lain instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi.

Disiplin kerja mempunyai dampak antara lain tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan perawat. Namun, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan perawat rendah. Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan perawat karena pimpinan dijadikan panutan oleh para bawahannya. Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan perawat terhadap pekerjaan. Tohardi (2002) keadilan ikut



mendorong terwujudnya kedisiplinan perawat, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diperlakukan sama dengan manusia lain. Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan perawat di rumah sakit. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perawat, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan perawat menurut Hasibuan (2001). Sedangkan menurut Tohardi (2002) disiplin kerja meliputi kepuasan kerja, produktifitas organisasi, keselamatan, panutan, pencapaian tujuan, stabilitas organisasi dan merusak citra diri.

Solusi RSUD dr Soebandi Jember dalam memberikan pelayanan melalui konseling. Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seseorang perawat, dengan maksud pokok membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi masalah secara lebih baik. Fungsi konseling antara lain : pemberi nasehat, penetram hati, komunikasi, pengenduran ketegangan emosional, penjernihan pikiran. Berdasarkan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi jember.

## **1.2 Rumusan masalah**

Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.

## **1.3 Tujuan penelitian**

### **1.3.1 Tujuan umum**

Menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.



### **1.3.2 Tujuan khusus**

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard di ruang interna RSUD dr. Soebandi Jember.
2. Mengidentifikasi disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.
3. Menganalisis hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja dan dapat digunakan sebagai kerangka dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan.

#### **1.4.2 Praktis**

Meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan konsumen terhadap pelaksanaan tindakan keperawatan

#### **1.4.3 Bagi Rumah Sakit**

Sebagai bahan masukan bagi rumah sakit untuk meningkatkan kedisiplinan kerja perawat dalam mencapai tujuan organisasi dan agar dapat memberikan pelayanan yang memadai.

#### **1.4.4 Bagi perawat**

Sebagai bahan masukan bagi tenaga keperawatan untuk meningkatkan kedisiplinan.





**BAB 2**  
**TINJAUAN PUSTAKA**





## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Disiplin Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku Hasibuan (2001).

##### **2.1.2 Klasifikasi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dibagi menjadi 3 Hasibuan (2001) yaitu :

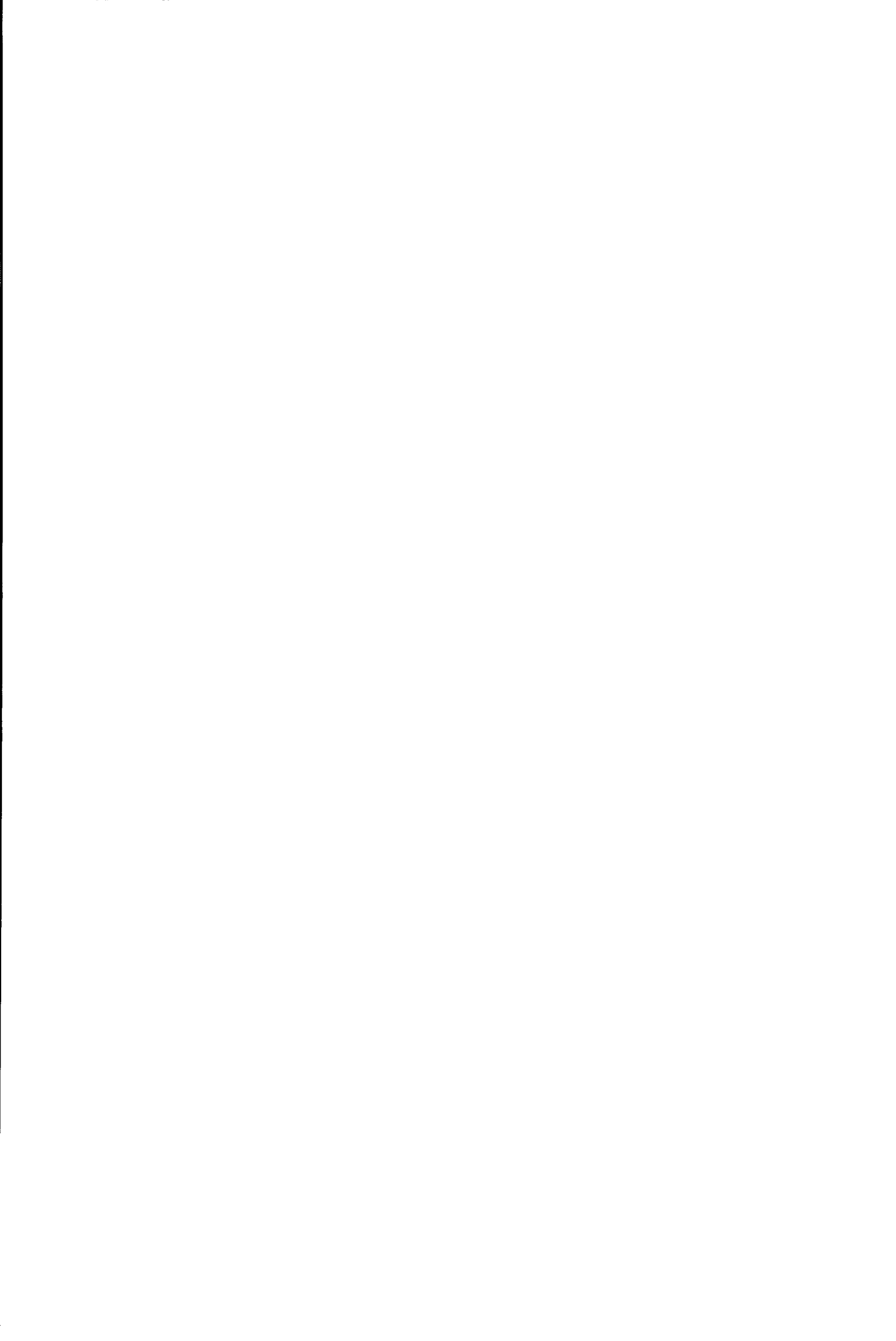
- 1) Disiplin Preventif yaitu : kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
- 2) Disiplin Korektif yaitu : kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplin.
- 3) Disiplin Progresif yaitu : kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif.

##### **2.1.3 Indikator disiplin kerja**

Ada beberapa indikator disiplin kerja menurut hasibuan (2001) antara lain :

- 1) Ketepatan waktu.

Para pegawai datang ke RS tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.



2) Menggunakan peralatan RS dengan baik.

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan RS, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan RS dapat terhindar dari kerusakan.

3) Tanggungjawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

4) Ketaatan terhadap aturan RS.

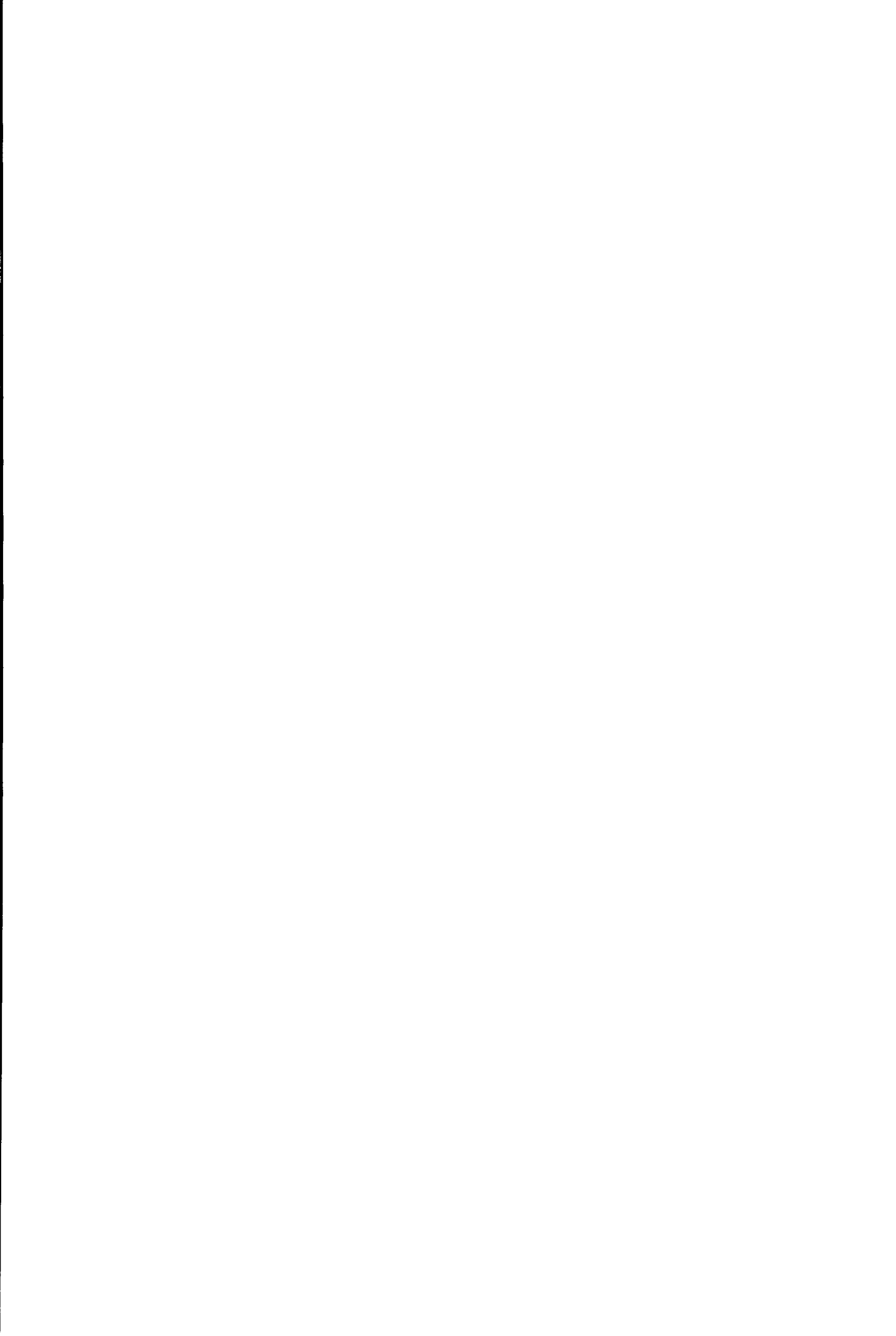
Pegawai memakai seragam RS, menggunakan kartu tanda pengenal /identitas, membuat ijin bila tidak masuk RS, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

#### **2.1.4 Faktor – faktor disiplin kerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Hasibuan (2001) antara lain :

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. tujuan akan tercapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada perawat harus disesuaikan dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh dan disiplin dalam mengerjakan. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan perawat rendah.



## 2) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan perawat karena pimpinan dijadikan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut lebih baik. Jika pimpinan kurang baik para bawahanpun akan kurang disiplin.

## 3) Balas Jasa

Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan perawat terhadap pekerjaan. Jika kecintaan perawat semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan perawat yang baik, rumah sakit harus memberikan balas jasa yang relative besar. kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

## 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan perawat, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diperlakukan sama dengan manusia lain. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan perawat yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

## 5) Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan perawat di rumah sakit. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung



mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan masalahnya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan perawat. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perawat, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan perawat. Sanksi hukuman harus ditetapkan pada pertimbangan yang logis dan diinformasikan secara jelas kepada semua perawat.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan perawat. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum sesuai dengan sanksi hukum yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan digani dan diakui kepimimpinannya oleh bawahan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu rumah sakit. Manajer harus menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertical maupun horizontal diantara semua perawatnya.





### 2.1.5 Dampak disiplin kerja

Ada beberapa dampak disiplin Menurut Tohardi (2002) dan tidak disiplin bagi individu antara lain:

#### 1) Kepuasan kerja

Ada hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan disiplin, perawat yang mendapat kepuasan dalam bekerja di organisasi atau perawat akan cenderung disiplin dalam bekerja, namun sebaiknya perawat yang tidak atau kurang merasa puas dalam bekerja akan membuat perawat tersebut kurang disiplin. Sebagai contoh perawat yang kurang puas dalam bekerja ,akan suka datang terlambat dalam bekerja dan cenderung ingin pulang lebih awal dari jam pulang.

#### 2) Produktifitas Organisasi

Seperti sudah disinggung diatas bahwa ketidakdisiplinan individu atau perawat dapat mempengaruhi produktifitas sebuah organisasi. Seperti contoh di atas, gara – gara pembantu terlambat membuka pintu kantor, maka semua aktifitas di kantor tersebut menjadi lumpuh total

#### 3) Keselamatan

Disiplin juga mempunyai hubungan yang erat terhadap keselamatan bekerja. Bagi perawat yang berbahaya atau bekerja dilingkungan yang berpolusi tinggi, maka kedisiplinan dapat menghindari dari kecelakaan.

#### 4) Panutan

Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semua disiplin, maka pegawai baru juga akan ikut disiplin. tetapi jika lingkungan organisasi tidak disiplin maka perawat juga akan tidak ikut disiplin.



#### 5) Pencapaian Tujuan

Jika para perawat banyak yang tidak disiplin dalam bekerja, maka hal itu dapat menyebabkan tercapainya tujuan organisasi. Diatas sudah di contoh –contohkan bagaimana sebuah tim bekerja secara simultan dan sinergi antara seksi yang satu dengan seksi yang lain

#### 6) Stabilitas Organisasi

Jika sampai pada persentase tertentu jumlah karyawan yang disiplin dengan jumlah perawat yang tidak disiplin lebih banyak perawat yang tidak disiplin, maka hal tersebut tentunya akan mempengaruhi stabilitas produktifitas organisasi.

#### 7) Merusak Citra

Bagi sebuah organisasi citra sangatlah penting. Citra bagi sebuah organisasi perawat mempunyai dua dimensi, dimensi internal citra bagi organisasi akan memberikan semangat kerja atau kepuasan bekerja (*work satisfaction*) serta meningkatkan loyalitas pekerja, kepada organisasi. Sedangkan dimensi external, citra sebuah organisasi tentunya memberikan kepercayaan yang tinggi kepada organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.5 Persaingan dan Konflik dalam Disiplin Kerja antara lain :**

#### 1. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik diantara individu dan kelompok karyawan.

#### 2. Ego manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan konflik.



### 3. Kebutuhan

Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan non material yang lebih baik dari orang lain sehingga timbullah persaingan atau konflik.

### 4. Perbedaan pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesainya, akan timbul persaingan atau konflik yang kadang kadang menyebabkan perpecahan.

### 5. Salah paham

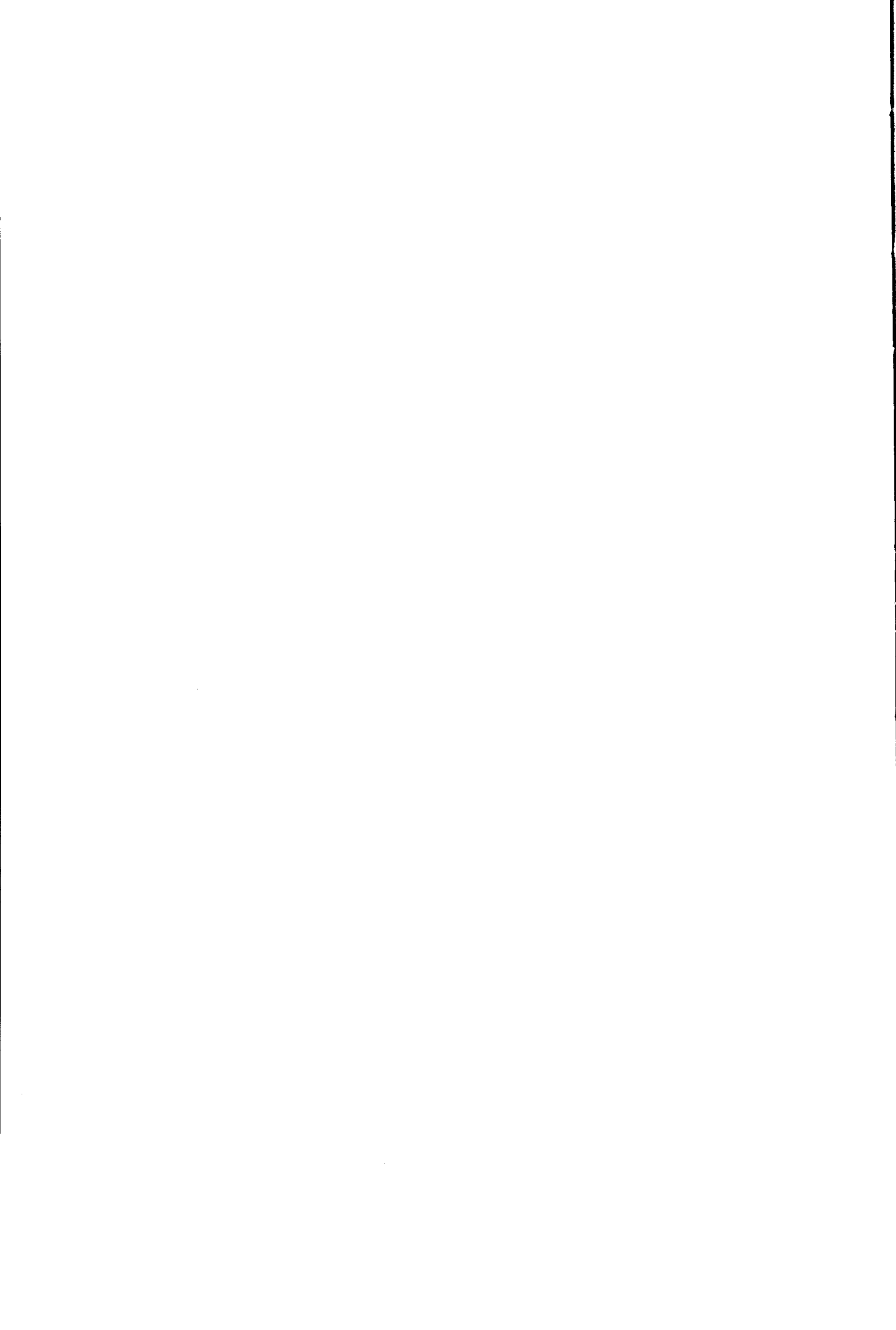
Salah paham sering terjadi diantara orang-orang yang bekerja sama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbullah persaingan atau konflik diantara individu atau kelompok.

### 6. Perasaan dirugikan

Perasaan dirugikan karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Setiap manusia orang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain. Oleh karena itu, perbuatan yang merugikan orang lain hendaklah dicegah supaya tidak timbul konflik diantara sesamanya.

### 7. Perasaan sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan perawat. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek.



Jadi, persaingan atau konflik dapat dirangsang oleh internal dan eksternal organisasi rumah sakit. Apa saja kebaikan atau keburukan dari persaingan dan konflik

Kebaikan persaingan

- 1) Evaluasi diri atau introspeksi diri demi kemajuan.
- 2) Moral kerja atau prestasi kerja akan meningkat.
- 3) Mengembangkan diri demi kemajuan karena dorongan persaingan.
- 4) Memotivasi dinamika organisasi dan kreativitas perawat.

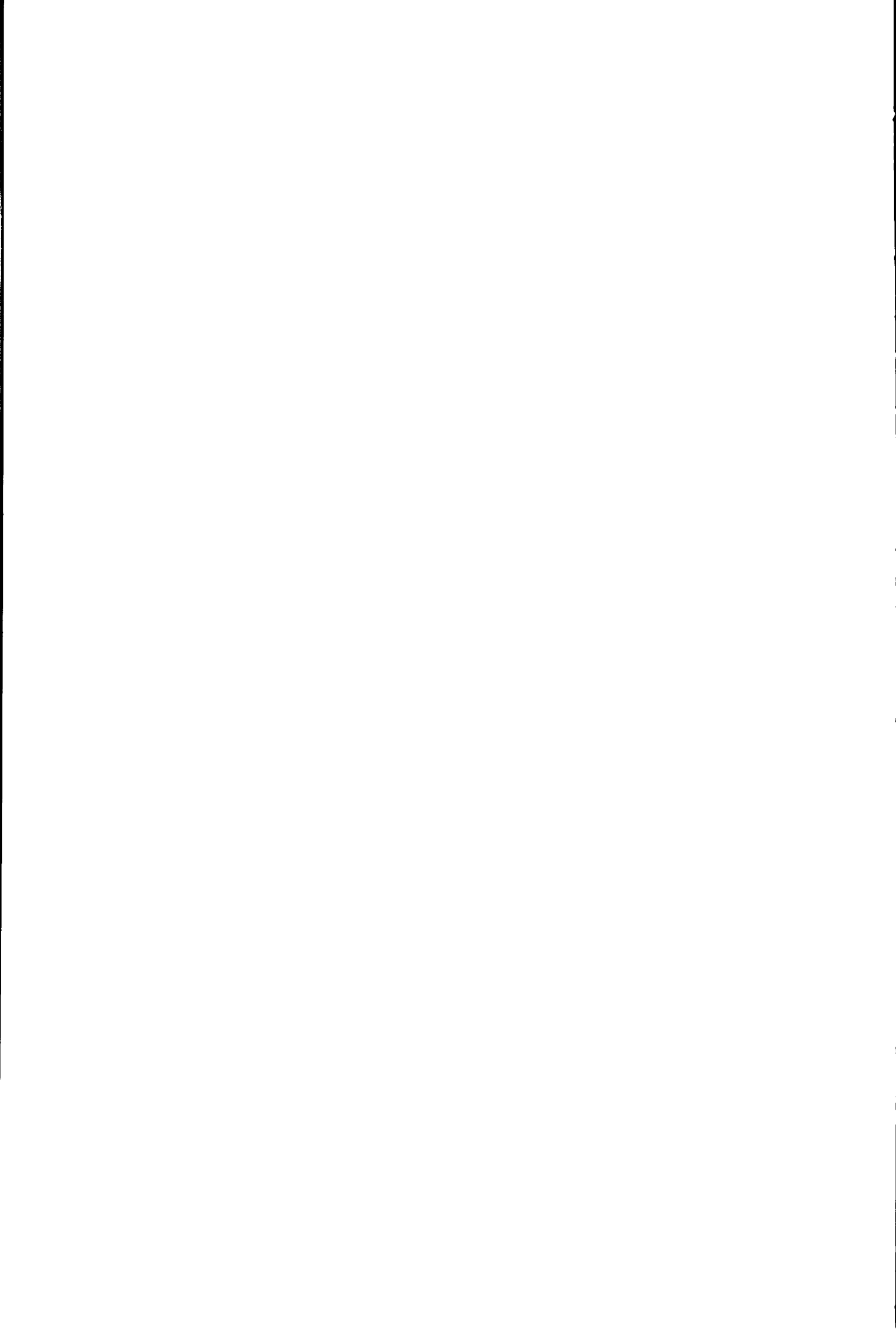
Keburukan konflik

- 1) Kerja sama kurang serasi dan harmonis diantara para perawat.
- 2) Memotivasi sikap-sikap emosional perawat.
- 3) Menimbulkan sikap apriori perawat.
- 4) Meningkatkan absen atau *turnover* karyawan.
- 5) Kerusakan produksi dan kecelakaan semakin meningkat.

#### **2.1.6 Kepuasan Kerja, Stress, dan Frustrasi**

1. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu perawat berbeda standart kepuasannya. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak.
- 2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahliannya.
- 3) Berat-ringannya pekerjaan.
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.





- 6) Sikap atau pimpinan dan kepimpinannya.
- 7) Sikap pekerjaan menonton atau tidak.

#### Macam macam kepuasan

- 1) Kepuasan kerja dan kedisiplinan

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan perawat, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaiknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dari pekerjaannya maka kedisiplinan perawat rendah.

- 2) Kepuasan kerja dan umur karyawan

Umur perawat mempengaruhi kepuasan kerja. Perawat yang masih muda, tuntutan kepuasan kerja tinggi, sedangkan perawat yang masih tua tuntutan kepuasan relative rendah.

- 3) Kepuasan kerja dan organisasi

Besar kecilnya organisasi mempengaruhi kepuasan perawat. semakin besar organisasi, kepuasan kerja semakin perawat semakin menurun karena peranan mereka semakin kecil dalam mewujudkan tujuan.

- 4) Kepuasan kerja dan kepemimpinan

Kepuasan kerja perawat banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Partisipasi memberikan kepuasan kerja perawat karena perawat ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijakan.

## 2. Stress Karyawan

Stress perawat perlu sedini mungkin perlu diatasi oleh pimpinan agar hal yang merugikan perawat dapat diatasi. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang.



Faktor faktor penyebab stress perawat antara lain :

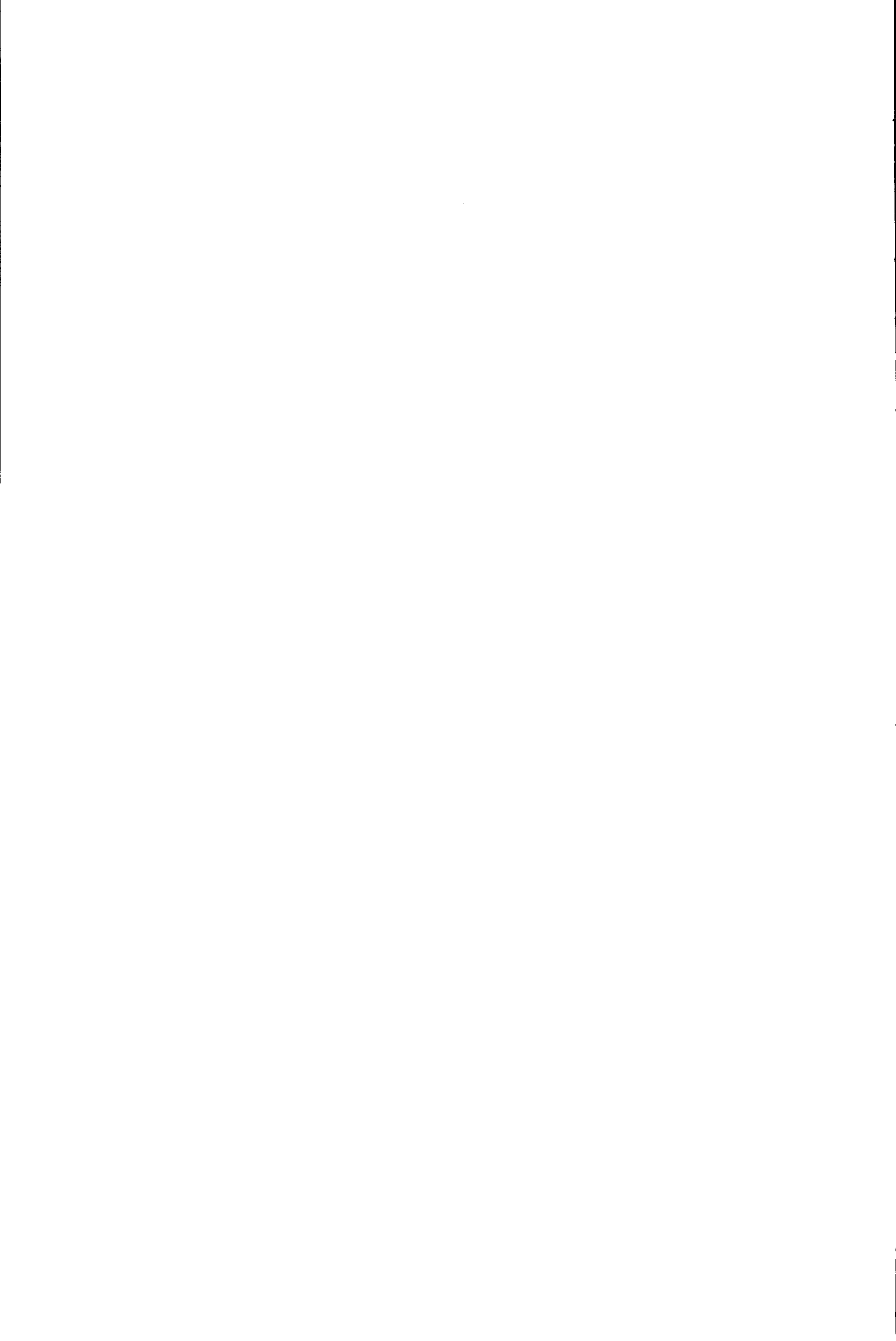
- 1) Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- 2) Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.
- 3) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- 4) Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- 5) Balas jasa yang terlalu rendah.
- 6) Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

### 3. Konseling

Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seseorang perawat, dengan maksud pokok membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi masalah secara lebih baik.

#### Fungsi Konseling

- 1) Pemberian nasihat, yaitu dengan mengarahkan mereka dalam pelaksanaan serangkain kegiatan yang diinginkan.
- 2) Penetraman hati, yaitu dengan menyakinkan karyawan bahwa dia mampu untuk mengerjakan tugas-tugasnya asalkan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- 3) Komunikasi yaitu, yaitu melakukan komunikasi dua arah formal dan informal, vertical maupun horizoltal dan umpan balik harus ditanggapi manajer secara positif serta diberikan penjelasan seperlunya.
- 4) Pengenduran ketegangan emosional, yaitu memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk mengemukakan problem yang dihadapinya secara jelas.
- 5) Penjernihan pemikiran, yaitu pembahasan problem secara serius dengan orang lain, membantu seseorang untuk berfikir realistis dengan obyek mengatasi masalah.



### Tipe – tipe Konseling

- (1) *Directive counseling* adalah proses mendengarkan masalah–masalah emosional perawat, memutuskan apa yang seharusnya dilakukan, memberitahukan, dan memotivasi perawat untuk melaksanakannya.
- (2) *Noundirective counseling (client–centered)* adalah proses mendengarkan dengan penuh perhatian dan mendorong untuk menjelaskan problem yang menyusahkan mereka, memahami, dan menentukan penyelesai yang tepat.
- (3) *Cooperatif counseling* adalah hubungan timbal balik antara pembimbing dengan perawat dan mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu pemecahan problem perawat.

#### 4. Frustrasi

Stress perawat yang tidak terselesaikan dengan baik dengan mengakibatkan timbulnya frustrasi. Frustrasi akan menimbulkan perilaku yang aneh–aneh dari orang tersebut, misalnya marah–marah, membanting telpon, bahkan memukul kepalanya. Frustrasi adalah keadaan emosional, ketegangan pikiran dan perilaku yang tidak terkendalikan dari seseorang, bertindak aneh–aneh yang dapat membahayakan dirinya atau orang lain.

## 2.2 Konsep Gaya Kepemimpinan

### 2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 1982. Gillies (1970), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasarkan perilaku pimpinan sendiri. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh adanya pengalaman bertahun– tahun dalam kehidupannya. Oleh



karena itu, kepribadian seseorang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan Situasional Teori Hersey dan Blanchard**

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard telah mengembangkan suatu teori tentang perilaku atau gaya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional merupakan teori kotegensi yang memfokuskan pembahasannya pada para pengikut atau anggota organisasi bawahan. Teori bertolak dari prinsip bawahan kepemimpinan yang efektif dan dapat diwujudkan melalui kemampuan untuk memilih perilaku atau gaya yang (*maturation*) anggota organisasi. Teori ini menyatakan kemampuan anggota organisasi dalam menerima atau menolak pemimpin. Pada umumnya teori ini kurang memperhatikan atau cenderung melupakan faktor kondisi bawahan.

Kesepian atau *readiness* dan kematangan (R) menunjukkan pada tingkat kemauan dan kemampuan anggota organisasi sebagai bawahan dalam menerima dan menyelesaikan suatu tugas tertentu. Berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan perilaku gaya dibagi empat yaitu :

#### 1) *Telling style* (gaya mengatakan/memerintah/mengarahkan)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesepian dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan berbagai macam tugas. Oleh karena itu perilaku gaya kepemimpinan ini akan efektif dilingkungan organisasi yang kesepian dan kematangan organisasi rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya, untuk itu perilaku utama pemimpin yang efektif sebagai pemberi pengaruh dalam menghadapi situasi anggota





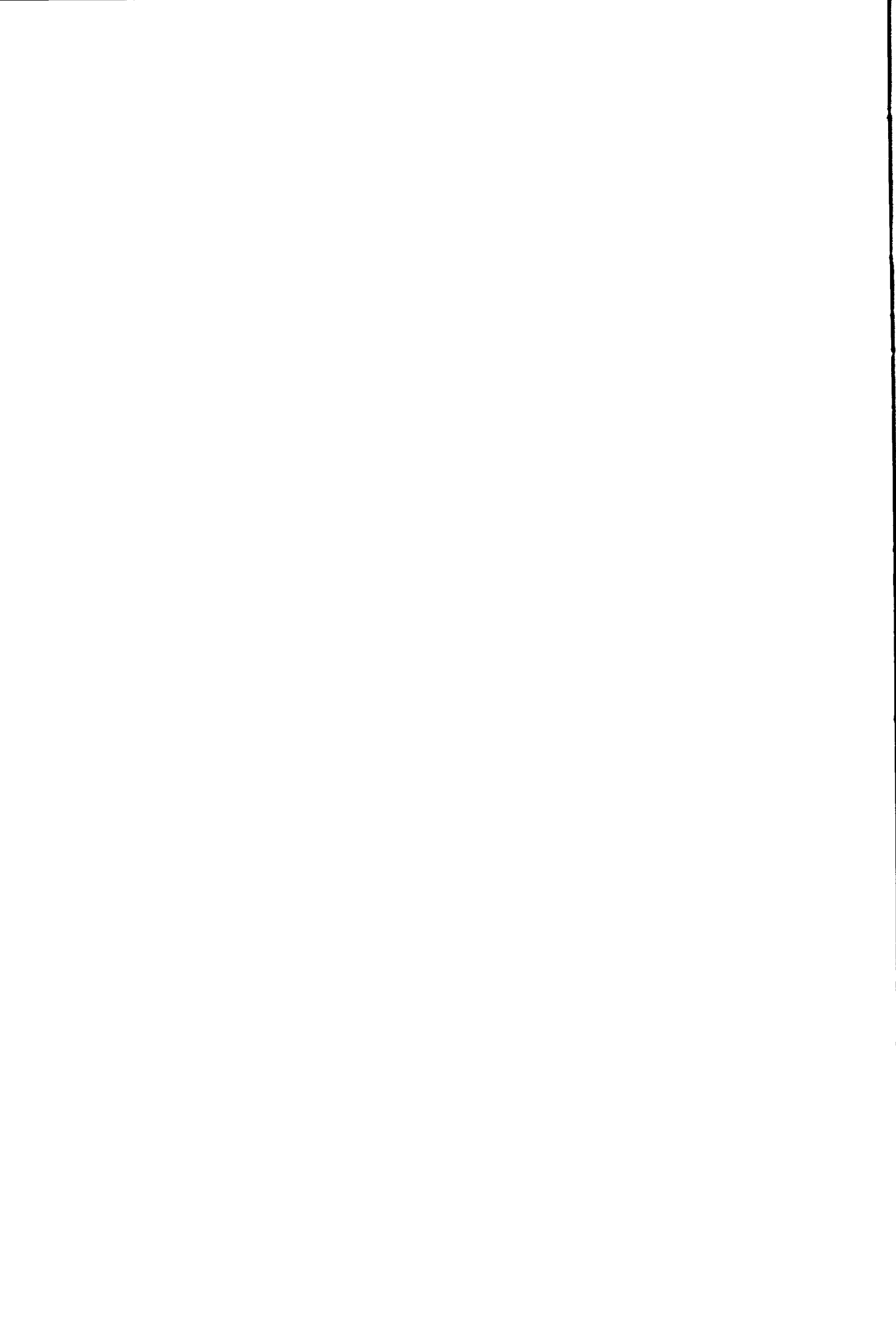
organisasi sebagai bawahan seperti itu dengan memberikan intruksi secara spesifik, pengarahan dan pengawasan yang ketat

2) *Selling style* (gaya menawarkan)

perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas kedua hubungan ini tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesepian dan kematangannya. Kondisi ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai (sekedar saja) dan kadang-kadang berkemauan atau tidak berkemauan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti itu pemimpin harus berperan menawarkan tugas-tugas pada yang berkemampuan dan kemauannya rendah dalam bekerja. Dengan kata lain pemimpin harus berperilaku sebagai pengarah dan pendukung seperti (*Support*) bagi setiap anggota organisasi sebagai bawahan.

3) *Participating Style* (gaya partisipasi)

Perilaku gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi yang tinggi. Pada dasarnya gaya atau perilaku kepemimpinan ini menunjukkan kesedian dan kemampuan pemimpin mempartisipasikan anggota organisasi sebagai bawahan. Perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila bawahan sudah tinggi kesepian dan kematangannya, dalam arti memiliki kemampuan dan kemauan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Salah satu di antaranya yang penting adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan bersama oleh pimpinan sebagai atasan.

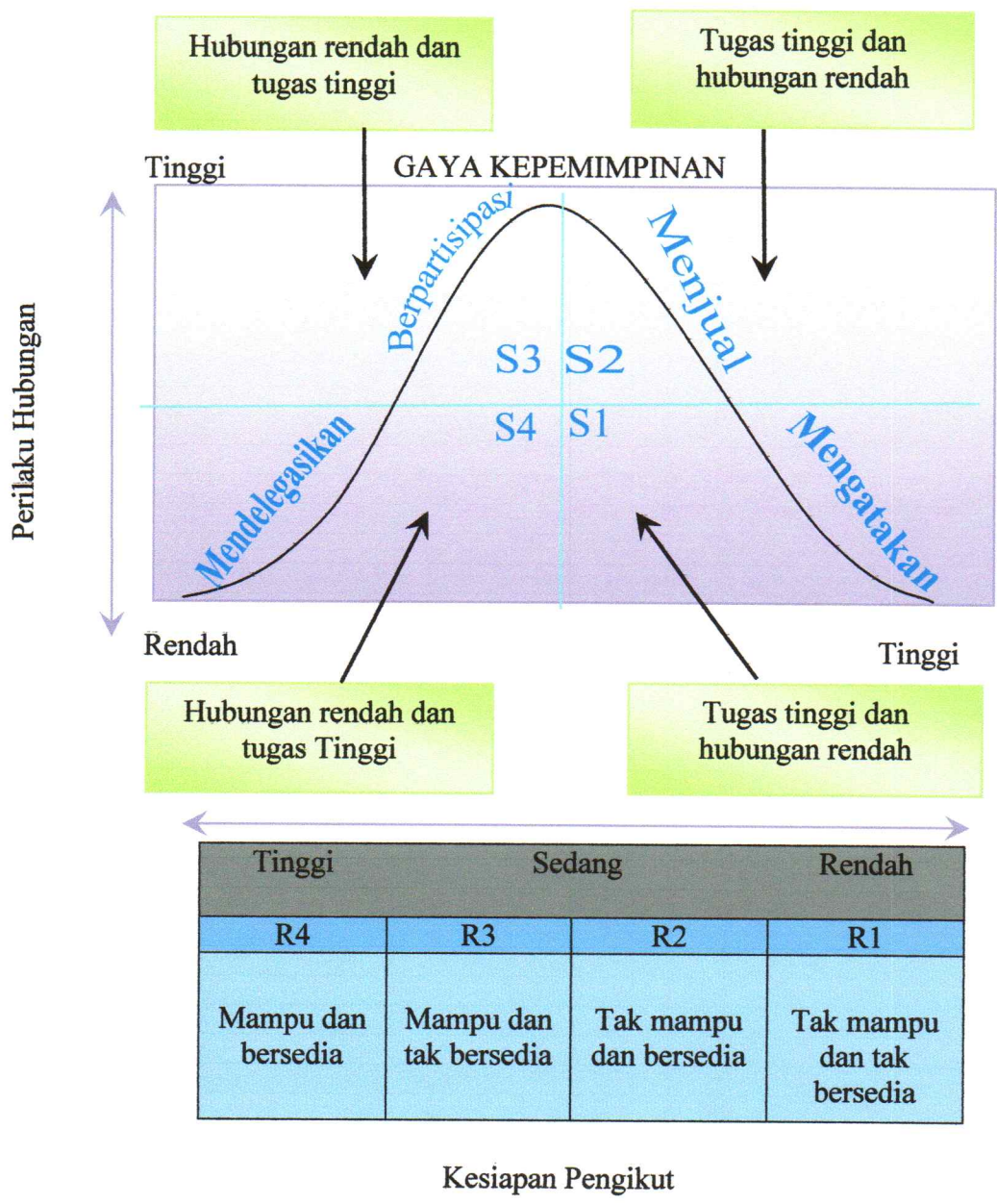


#### 4) *Delegasi Style* (gaya pendelegasian wewenang)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota organisasi sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesepian dan kematangan dalam bekerja. Situasi anggota organisasi sebagai bawahan menunjukkan kemampuan atau keahlian kerja tinggi dan kemauan yang besar untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dalam bekerja. Menurut Hersey dan Blanchard pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Adapun situasi menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, keempat unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.



2.2.3 Gambar Model Kepemimpinan Situasional Teori Hersey dan Blanchard

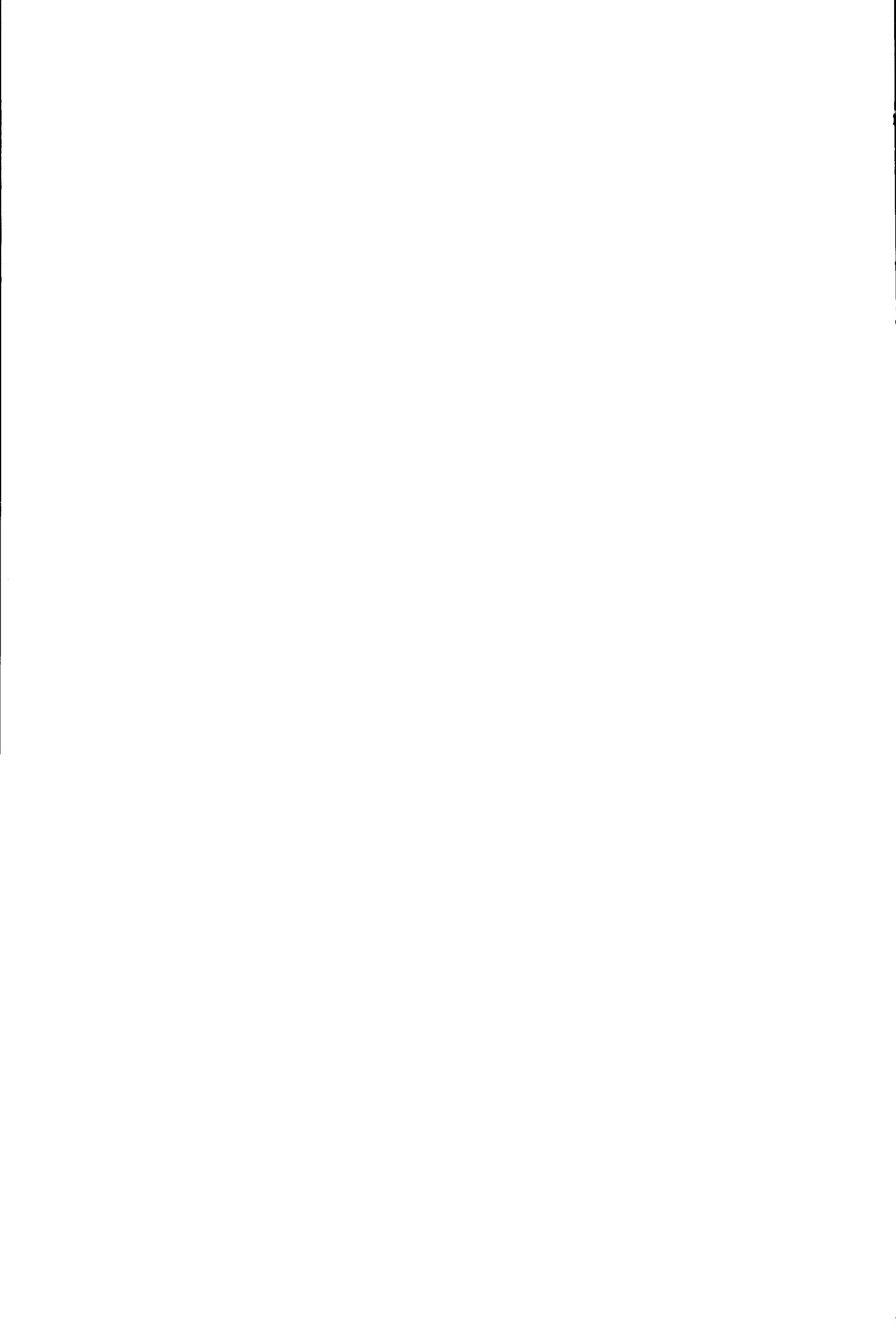


Tinggi		Sedang		Rendah
R4	R3	R2	R1	
Mampu dan bersedia	Mampu dan tak bersedia	Tak mampu dan bersedia	Tak mampu dan tak bersedia	

Kesiapan Pengikut

Gambar Robbin, S.P (2007). *Manajemen* , Edisi Kedelapan Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Harry Slamet dan Ernawati Lestari, Jakarta : PT Macanan Jaya Cemerlang .

Sumber: James A.F Stoner dan R. Edward Freeman di dalam Wihelmus Bakowatun dan Benyamin Molan (1994), Jakarta : Intermedia, p 68



#### **2.2.4 Tahap Tahap Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard Antara Lain :**

1. Tahap pertama, terhadap anggota organisasi atau bawahan baru (pertama kali memasuki organisasi), gaya atau perilaku manajer (pimpinan) lebih berorientasi pada tugas dari pada karyawan (orang). Untuk itu bawahan diberi instruksi mengenai tugas-tugasnya, dibuat terbiasa dengan peraturan – peraturan dan prosedur di dalam organisasi. Apabila tahap ini manajer (pemimpin) tidak mengarahkan, maka timbul kecemasan dan kebingungan pada anggota organisasi baru tersebut. Dengan demikian berarti juga perilaku atau gaya kepemimpinan berupa hubungan partisipatif dengan menganggap anggota baru sebagai rekan belum dilaksanakan.
2. Tahap Kedua, terhadap anggota organisasi atau bawahan yang telah mempelajari tugas-tugasnya, kepemimpinan (manajemen) yang berorientasi pada tugas tetap penting, karena bawahan belum dapat menerima tanggung jawab sepenuhnya. Dalam kondisi itu dapat ditingkatkan sejalan dengan semakin akrabnya hubungan dengan bawahan. Dengan demikian berarti manajer (pimpinan) sudah memulai perilaku atau gaya kepemimpinan yang berorientasi pada anggota organisasi.
3. Tahap ketiga, dengan meningkatnya kemampuan berdasarkan motivasi berpartisipasi yang bersumber dari dalam diri anggota organisasi/bawahan, maka bawahan perlu diberi kesempatan secara aktif dipercaya memikul tanggung jawab yang lebih besar. Dalam kondisi itu manajer (pimpinan) tidak perlu lagi terus menerus bersikap dan bertindak mengarahkan, akan tetapi perlu terus mendukung dan memperhatikan agar bawah dapat memperkuat dan membulatkan tekadnya untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Selanjutnya setelah bawahan lebih percaya diri dan mampu mengarahkan diri sendiri, manajer (pimpinan) dapat mengurangi porsi pemberian dukungan dan dorongannya.





4. Tahap Keempat, pada situasi terakhir bawahan dengan kematangan yang tinggi tidak mengharapkan dan tidak memerlukan lagi hubungan yang berisi dan bersifat pengarahan dari manajer (pimpinan), karena sudah mampu mandiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### **2.2.5 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Macam-macam gaya kepemimpinan dalam P.Robbins (2010) adalah sebagai berikut :

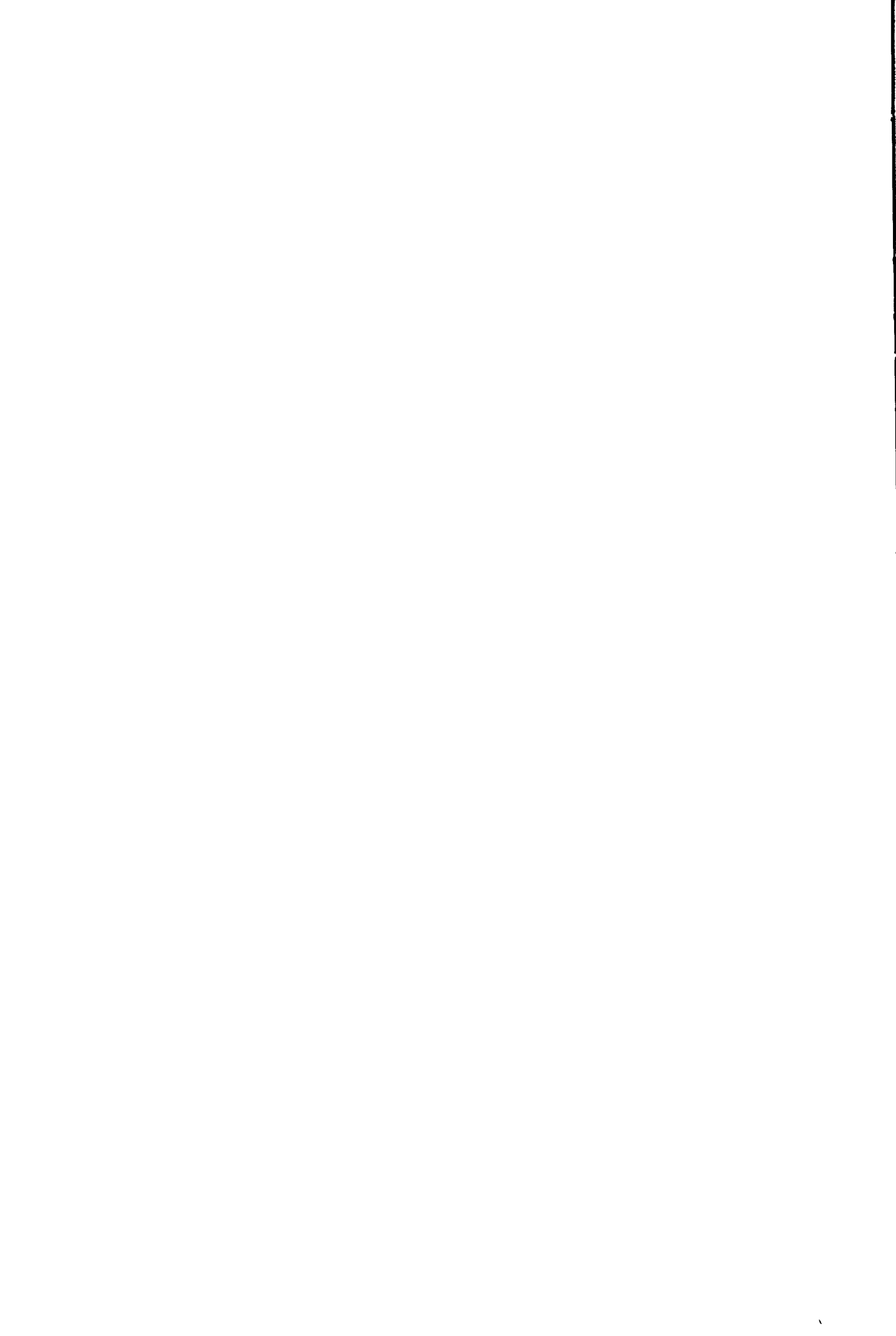
1. Gaya kepemimpinan menurut Tannenbau dan Warrant H. Schmidt.

Menurut kedua ahli tersebut, gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrim yaitu kepemimpinan berfokus pada atasan dan kepemimpinan berfokus pada bawahan.

2. Gaya kepemimpinan menurut Likert

Menurut Likert dalam Nursalam (2002), mengelompokkan gaya kepemimpinan dalam empat sistem, yaitu :

- 1) Sistem otoriter-eksploratif : pemimpin sangat otoriter, kepercayaan rendah terhadap bawahan, motivasi melalui ancaman/ hukuman, komunikasi *top-down*.
- 2) Sistem benevolent-authorarive : pemimpin percaya bawahan pada tingkat tertentu, motivasi melalui ancaman/ hukuman tetapi tidak selalu, membolehkan komunikasi keatas, delegasi wewenang meski masih pengawasan ketat.
- 3) Sistem konsultatif : kepercayaan terhadap bawahan cukup besar, balasan intensif untuk memotivasi, kadang-kadang menggunakan ancaman/ hukuman, komunikasi dua arah.



- 4) Sistem parsitipatif : kepercayaan sepenuhnya thd bawahan, selalu memanfaatkan ide bawahan, balasan intensif untuk memotivasi, komunikasi dua arah.

### 3. Gaya kepemimpinan menurut teori X dan teori Y

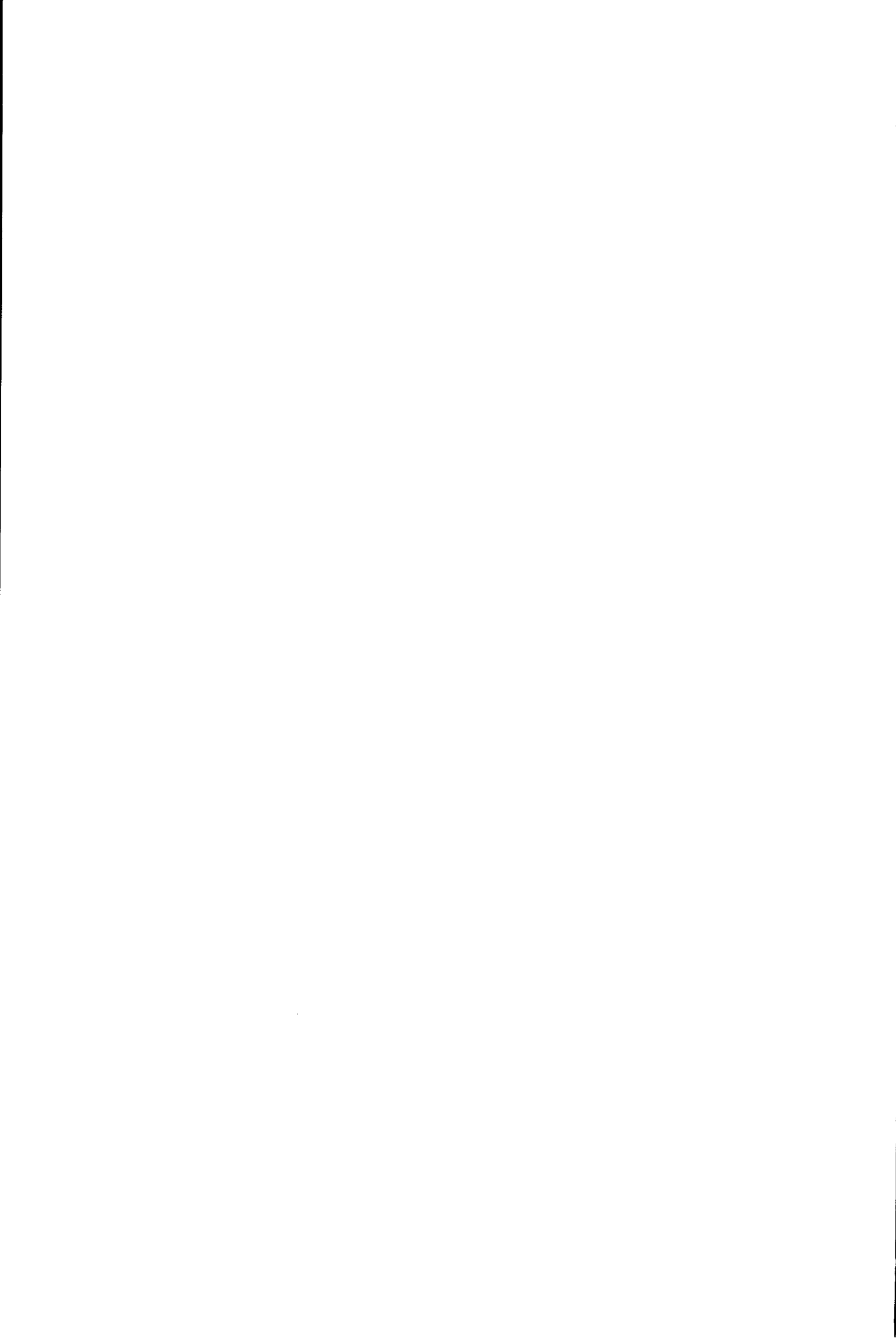
Teori ini dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor (1960), dengan empat macam gaya, sebagai berikut :

- 1) Gaya kepemimpinan dictator : menimbulkan ketakutan menggunakan ancaman (teori X)
- 2) Gaya kepemimpinan autokratis : dictator bobotnya agak kurang, segala keputusan di tangan pemimpin, pendapat dari bawahan tidak pernah dibenarkan (teori X)
- 3) Gaya kepemimpinan demokratis : keputusan diambil dari musyawarah (teori Y)
- 4) Gaya kepemimpinan santai : peran pemimpin minim, keputusan dari bawahan (teori Y)

### 4. Gaya kepemimpinan menurut Robert House

Berdasarkan teori motivasi pengharapan mengemukakan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Direktif : bahwa pemimpin selalu berorientasi pada hasil.
- 2) Suportif : pemimpin berusaha mendekati diri dan bersikap ramah.
- 3) Parsitipatif : pemimpin berkonsultasi untuk mendapatkan masukan dan saran.
- 4) Berorientasi tujuan : pemimpin menetapkan tujuan dan berharap dapat dicapai.



#### 5. Gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard

Ciri-ciri gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1982), meliputi :

- 1) Instruksi : tinggi tugas rendah hubungan, komunikasi searah, keputusan dari pimpinan, banyak memberi pengarahan/ instruksi.
- 2) Konsultasi : tinggi tugas tinggi hubungan, komunikasi dua arah, peran pemimpin pemecah masalah, menampung keluhan dan berkesempatan diberi masukan.
- 3) Partisipasi : tinggi hubungan rendah tugas, bersama bawahan mengambil keputusan.
- 4) Delegasi : rendah hubungan rendah tugas, komunikasi dua arah, bawahan diberi delegasi mengambil keputusan.

#### 6. Gaya kepemimpinan menurut Lippits dan K. White

Terdapat tiga gaya kepemimpinan yang mulai dikembangkan di Universitas Iowa, yaitu :

- 1) Otoriter : adalah wewenang mutlak pimpinan, komunikasi satu arah, pengawasan ketat, tidak ada kesempatan berpendapat dari bawahan, instruktif, menuntut kesetiaan, adanya ancaman dan hukuman, kasar dalam bersikap.
- 2) Demokrasi : adalah kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang ditentukan bersama.
- 3) Liberal atau Laissez Fire : adalah kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dan mencapai tujuan lebih banyak diserahkan bawahan



## 7. Gaya kepemimpinan berdasarkan kekuasaan dan wewenang

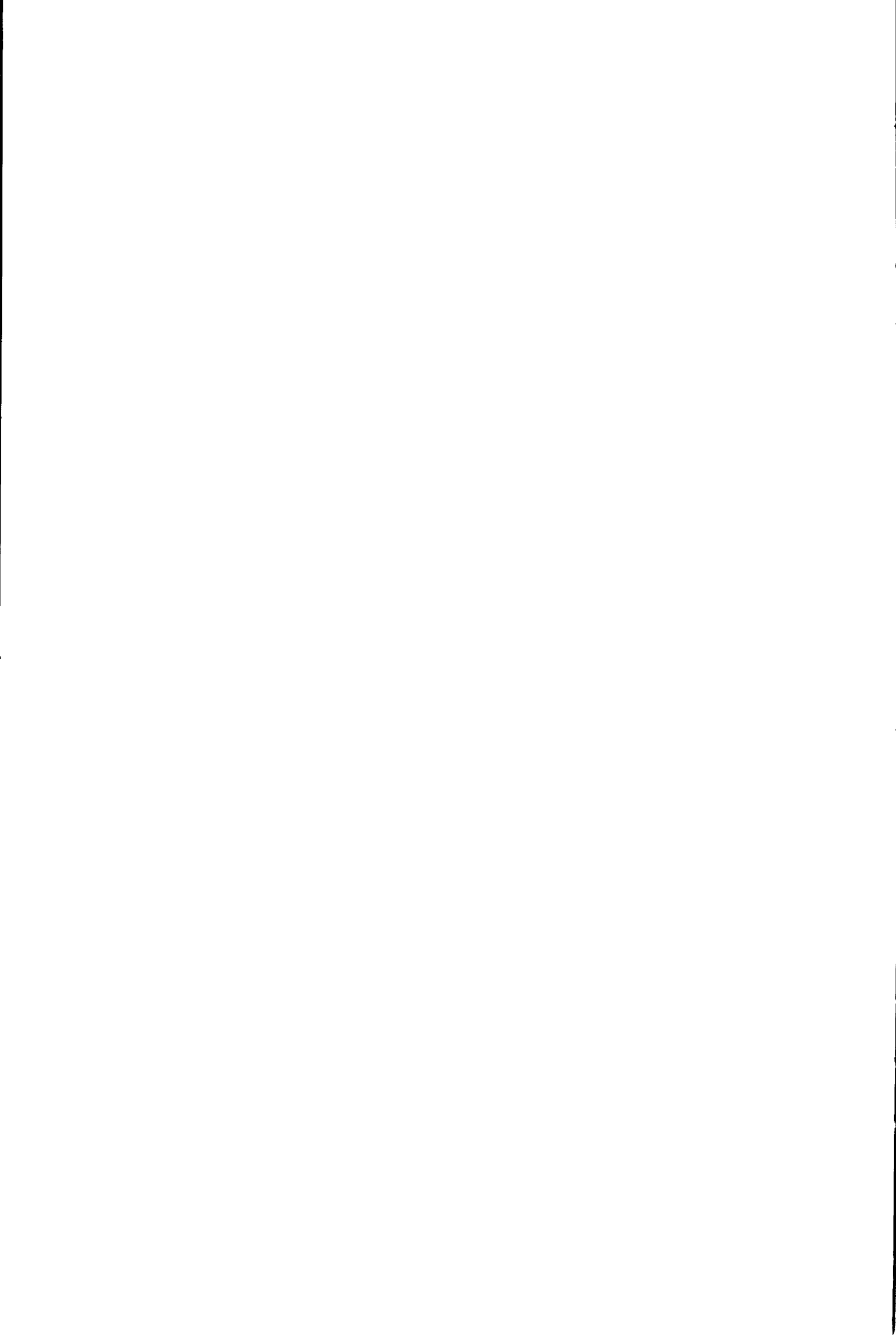
Menurut Gillies (1996), gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 4 sebagai berikut:

- 1) Otoriter : berorientasi pada tugas, menggunakan kekuasaan posisi dan kekuatan, informasi hanya pada kepentingan tugas, motivasi dengan *reward* dan *punishment*
- 2) Demokrasi : menghargai sifat dan kemampuan staf, mendorong ide staf, memotivasi kelompok, membuat rencana dan pengontrolan dalam penerapannya.
- 3) Partisipatif : menyampaikan hasil analisis masalah dan kemudian mengusulkan tindakan, staf diminta kritik, saran, pertimbangan, keputusan akhir oleh kelompok.
- 4) Bebas tindakan : merupakan pimpinan ofisial, staf/bawahan mengevaluasi dengan caranya sendiri, pemimpin hanya sebagai sumber informasi, pengendali minimal.

### 2.2.7 Pentingnya Kepemimpinan dalam Aspek Kehidupan

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam aspek kehidupan kelompok organisasi dan negara antara lain :

1. Courtois berpendapat :
  - 1) Kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, kacau panik dan anarki
  - 2) Organisasi tanpa pimpinan bagaikan kapal tanpa nahkoda
2. Beberapa hal pentingnya kepemimpinan dalam aspek kehidupan antara lain sebagai berikut :
  - 1) Pimpinan menetapkan dan mengembangkan visi misi organisasi masa depan.





- 2) Pimpinan mengkoordinisasi kegiatan orang dan kerja secara efektif dan efisien.
- 3) Pimpinan menggerakkan, memberdayakan, mengarahkan sumber daya secara terpandu aman dan terkendali.
- 4) Pemimpin menentukan strategi dan penetapan keputusan.
- 5) Pemimpin mengelolah perubahan dan pertumbuhan.
- 6) Pemimpin mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

### **2.2.8 Jalur Kepemimpinan**

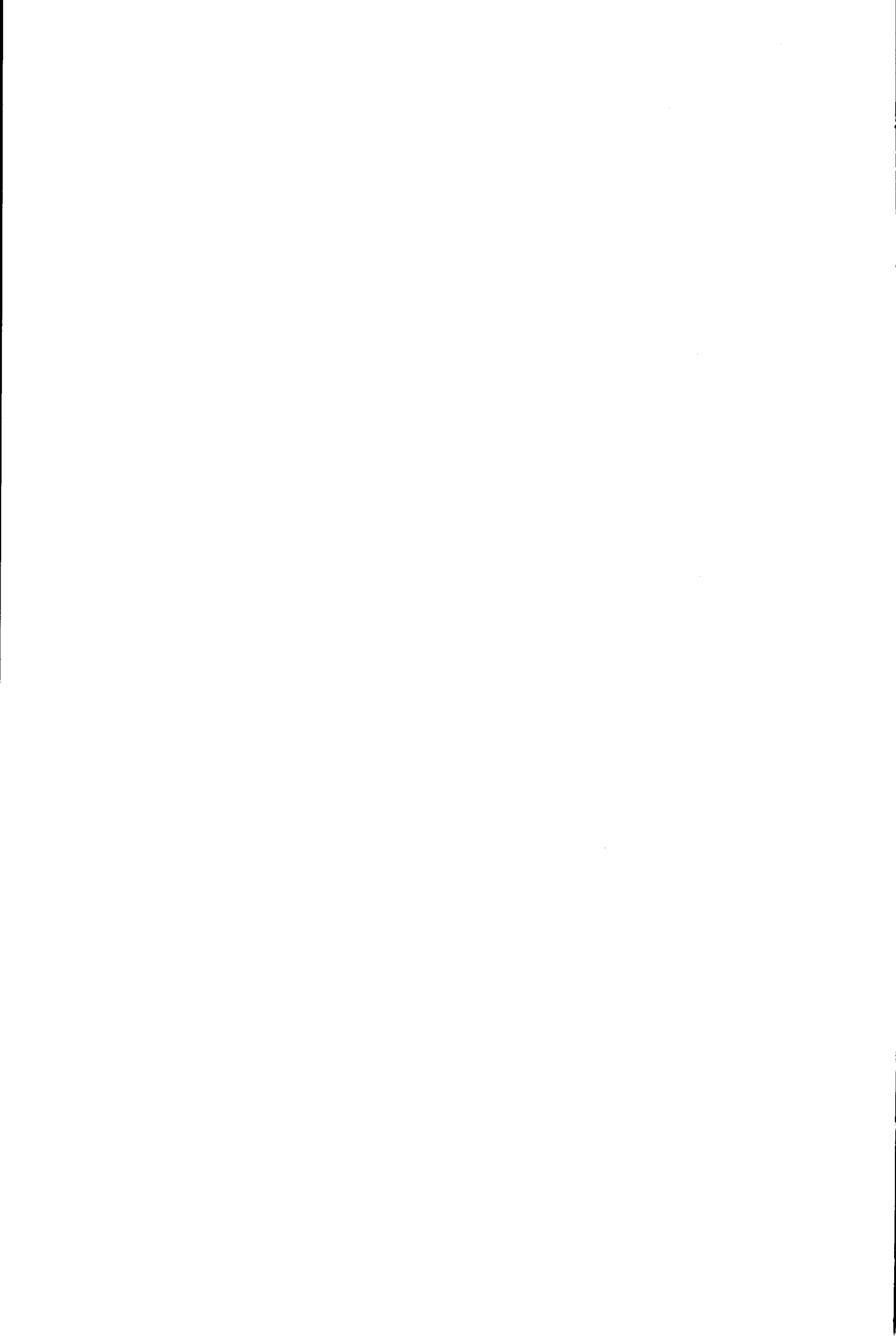
Pada umumnya seseorang menjadi pemimpin melalui jalur kepemimpinan antara lain :

1. Tradisional : artinya seseorang menjadi pemimpin karena warisan (keturunan).
2. Keperibadian : artinya seseorang menjadi pemimpin karena kekuatan pribadi.
3. Pengangkatan atasan : artinya seseorang menjadi pemimpin karena diangkat oleh pihak atasannya, berdasar structural organisasi.
4. Kepercayaan kelompok : artinya seseorang menjadi pemimpin karena sesuatu kepercayaan dari anggota kelompok.
5. Situasional : artinya seseorang menjadi pemimpin karena kesempatan atau dukungan atau kondisi lingkungan.
6. Pemilihan : artinya seseorang menjadi pemimpin berdasarkan hasil pilihan anggota.

### **2.2.9 Faktor-faktor gaya kepemimpinan**

Ada beberapa faktor gaya kepemimpinan menurut Iskandar (2010) antara lain :

0. Pemimpin (*leader = head*) adalah orang yang memimpin.
1. Anggota (anak buah = pengikut) adalah orang-orang yang dipimpin.



2. Kekuasaan (*power*) adalah kapaitas yang mempengaruhi perilaku individu atau kelompok
3. Pengaruh (*influence*) adalah tindakan atau contoh perilaku menyebabkan mempengaruhi perubahan sikap atau perilaku individu.
4. Nilai (*value*) adalah keyakinan dasar tentang sesuatu yang mempengaruhi perilaku atau cara bertindak suatu individu.
5. Tujuan (*objective*) adalah sesuatu hasil atau sasaran yang ingin dicapai.

#### **2.2.10 Fungsi kepemimpinan**

1. Pengambilan keputusan.
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna.
4. Memotivasi bawahan.
5. Mengembangkan imajinasi, kreativitas, dan loyalitas bawahan.
6. Pengendalian rencana.
7. Mengkoordinir dan mengintegrasikan kegiatan bawahan.
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan pelatihan.
10. Melaksanakan pengawasan melekat (*waskat*).
11. Mempertimbangkan semua tindakan.
12. Pemberian kompensasi, ketenangan dan keselamatan.
13. Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup rumah sakit.
14. Meningkatkan produktifitas organisasi.
15. Menciptakan perubahan atau pembaharu.



### **2.2.11 Pemimpin dalam kelompok atau organisasi berperan dan berfungsi sebagai berikut :**

1. Pimpinan sebagai promotor.
2. Pimpinan sebagai motivator.
3. Pimpinan sebagai delegator.
4. Pimpinan sebagai komunikator.
5. Pimpinan sebagai mediator.
6. Pimpinan sebagai integrator.

### **2.2.12 Tipologi kepemimpinan**

#### 1. Tipe otoriter

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan sendiri.

#### 2. Tipe demokratis

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan secara bersama.

#### 3. Tipe Liberal

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan dan penetapan keputusan lebih banyak diserahkan pada bawahan.

#### 4. Tipe Populis

Adalah tipe pemimpin yang mampu membangun rasa solidaritas pada bawahan.

#### 5. Tipe Kharismatik

Adalah tipe pemimpin yang memiliki ciri khas yang istimewa.

#### 6. Tipe Kooperatif

Adalah kepemimpinan yang memiliki jiwa pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta memimpin masyarakat dan bawahan



## **2.3 Konsep Rumah Sakit**

### **2.3.1 Pengertian Rumah Sakit**

Rumah sakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien (Sabarguna, 2009).

Pelayanan rumah sakit saat ini merupakan bentuk pelayanan kesehatan yang bersifat sosio-ekonomi, yaitu usaha yang meski bersifat sosial namun diusahakan agar bisa mendapat keuntungan dengan cara pengelolaan yang profesional dengan memperhatikan prinsip-prinsip ekonomi. Pada dasarnya prinsip manajemen rumah sakit sama dengan manajemen institusi lain pada umumnya yaitu melalui perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Hanya oleh karena sifat organisasi rumah sakit yang khusus maka diperlukan pola tersendiri dalam memajemen rumah sakit, pola manajemen ini tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan pelayanan kesehatan oleh rumah sakit.

### **2.3.2 Karakteristik Rumah Sakit**

Organisasi rumah sakit mempunyai sejumlah sifat-sifat yang secara serentak tidak dipunyai organisasi lain pada umumnya (Sabarguna, 2009). Sifat atau karakteristik itu adalah:

1. Sebagian besar tenaga rumah sakit adalah tenaga profesional
2. Wewenang rumah sakit berbeda dengan wewenang pimpinan perusahaan
3. Tugas-tugas kelompok profesional lebih banyak dibandingkan tugas kelompok manajerial
4. Beban kerjanya tidak bisa diatur
5. Jumlah pekerjaan dan sifat pekerjaan di unit kerja beragam





6. Hampir semua kegiatannya bersifat *urgent*
7. Pelayanan rumah sakit bersifat sangat individualistik. Setiap pasien dipandang sebagai individu yang utuh, aspek fisik, mental, sosiokultural dan spiritual harus mendapat perhatian penuh.
8. Tugas memberikan pelayanan bersifat pribadi, pelayanan ini harus cepat, tepat dan kesalahan tidak bisa ditolerir
9. Pelayanan berjalan terus menerus 24 jam dalam sehari

### **2.3.3 Peran Rumah Sakit**

Peran rumah sakit dalam sistem pelayanan kesehatan menurut (Sabarguna, 2009) antara lain :

Selain membantu Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota dalam kegiatan dan masalah kesehatan masyarakat yang merupakan prioritas diwilayahnya, rumah sakit secara khusus bertanggung jawab terhadap manajemen pelayanan medik pada seluruh wilayah jaringan rujukan diwilayah Kabupaten/Kota. Oleh karena itu, rumah sakit merupakan pusat rujukan dalam sistem pelayanan kesehatan diwilayah cakupannya.

Sebagai pusat rujukan diwilayahnya, rumah sakit juga merupakan pusat sumber daya ditinjau dari segi teknologi dan sumber daya manusianya yang terampil. Oleh karena itu, rumah sakit wajib membina fasilitas pelayanan kesehatan yang berada di jaringan rujukannya. Lingkup kegiatan pembinaan oleh rumah sakit, sesuai peran dan kemampuannya meliputi:

1. Rujukan teknologi.
2. Bantuan sumber daya.
3. Bantuan operasional.
4. Rujukan pasien
5. Rujukan pengetahuan dan keterampilan.



### 2.3.4 Bidang-Bidang Manajemen Rumah Sakit

Mengingat rumah sakit adalah merupakan institusi yang sifatnya kompleks dan sifat organisasinya majemuk maka perlu pola manajemen yang jelas dan modern untuk setiap unit kerja atau bidang kerja. Bidang-bidang manajemen rumah sakit yang perlu mendapat perhatian adalah:

#### 1. Manajemen Perencanaan

Berdasarkan waktu dibedakan 3 macam rencana yaitu rencana jangka panjang yang meliputi kurun waktu 10 tahun atau lebih, rencana jangka menengah dan jangka pendek yang mencakup kurun waktu satu tahun. Rencana jangka panjang rumah sakit adalah rencana strategik yang memuat misi, visi, filosofi dan strategi. Setelah ada rencana jangka pendek maka dibuat rencana yang berdasarkan fungsi organisasi yaitu rencana tenaga, rencana obat-obatan, rencana pelayanan, dan rencana anggaran.

Perencanaan rumah sakit adalah upaya menetapkan fasilitas fisik, tenaga dan sumber dana yang akan digunakan untuk memberikan pelayanan rumah sakit. Rencana kerja dan rencana anggaran untuk satu tahun yang harus disiapkan adalah: anggaran operasional, anggaran *cash*, dan anggaran investasi.

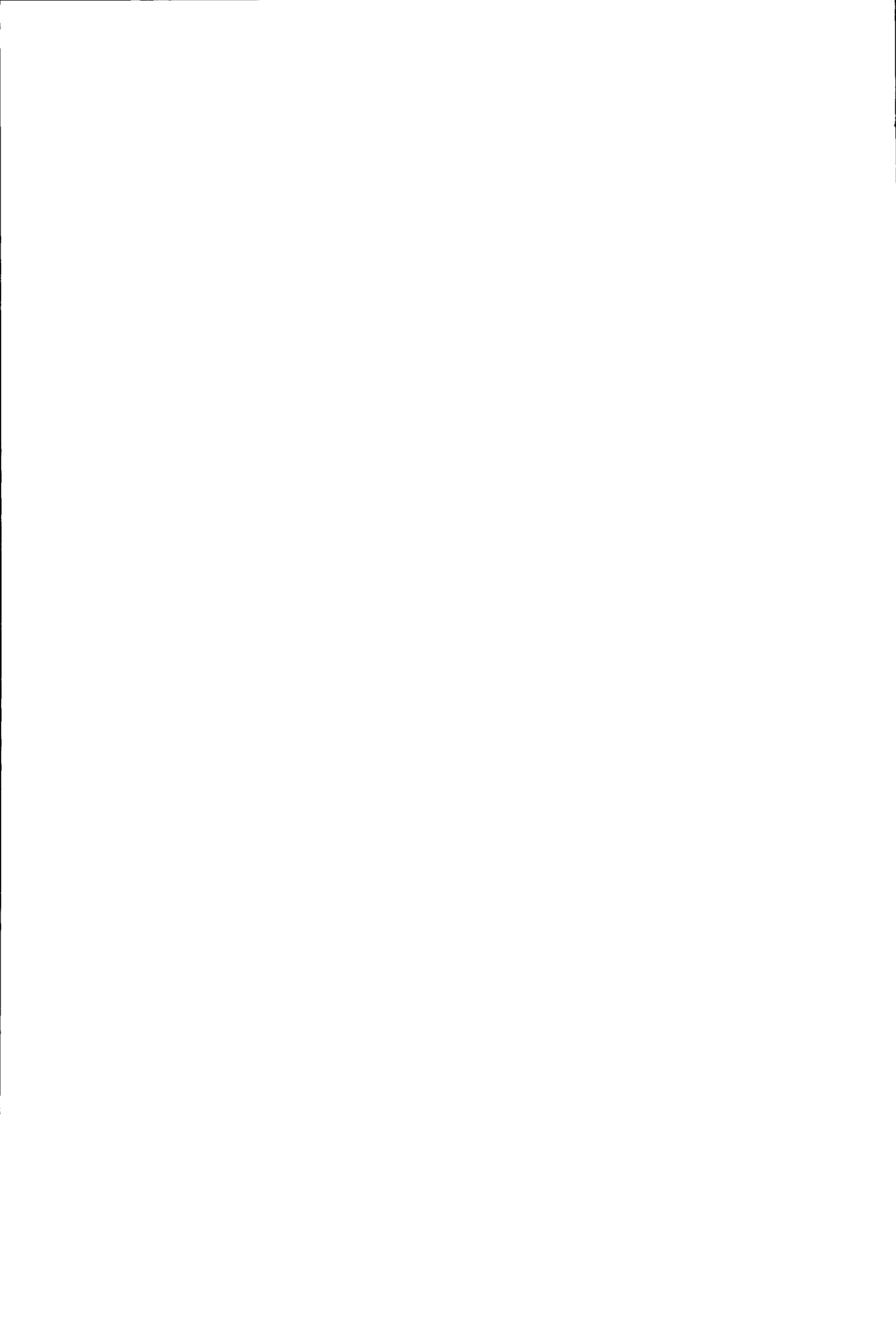
#### 2. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan rumah sakit sangat diperlukan dalam usaha : mengelola biaya operasional dan pemeliharaan, mengambil keputusan tentang investasi, dan menyisihkan sisa hasil usaha. Manajemen keuangan rumah sakit meliputi: sistem akuntansi keuangan dan sistem akuntansi manajemen.

#### 3. Manajemen Personalia

Pengelolaan sumber daya manusia haruslah berpedoman kepada :

- 1) Usaha mendayagunakan tenaga kerja melalui seleksi, latihan dan promosi.
- 2) Memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggungjawab, dan prestasi.



- 3) Usaha menciptakan suasana kerja yang mendorong sumber daya manusia berniat untuk meningkatkan kemampuan dengan terus belajar, berkompetisi tanpa meninggalkan sifat kooperatif.

Untuk bisa mendapatkan tenaga kerja yang bermutu tinggi diperlukan rekrutmen yang terencana, yaitu mulai dari menyeleksi calon dari daftar pelamar, ujian tertulis mengenai pengetahuan yang diperlukan, tes kesehatan, wawancara.

#### 4. Manajemen Informasi dan Rekam Medik

Sistem informasi dirumah sakit sebaiknya telah menggunakan jaringan komputer dan datanya bisa diolah secara elektronik. Informasi diperlukan untuk menjalankan daur manajemen, yaitu mulai dari perencanaan, penggerakan, pengendalian dan kembali ke perencanaan. Sistem informasi rumah sakit berfungsi mengumpulkan dan mengelolah data rumah sakit menjadi informasi. Untuk memudahkan mengelolah data di atas di perlukan modul-modul sistem rumah sakit, yaitu:

- 1) Modul pendaftaran & penerimaan.
- 2) Modul pencatatan medik.
- 3) Modul pelayanan gawat darurat.
- 4) Modul pelayanan rawat inap.
- 5) Modul pelayanan rawat jalan.
- 6) Modul akuntansi pasien.
- 7) Modul akuntansi umum.
- 8) Modul piutang.
- 9) Modul persediaan barang.
- 10) Modul penggantian.



## 5. Manajemen Perkantoran

Manajemen perkantoran adalah kegiatan mengatur administrasi kantor dirumah sakit tersebar hampir semua unit kerja, tetapi yang paling padat kegiatan adminstrasinya di unit kerja tata usaha atau sekretariat rumah sakit, unit rekam medis, laboratorium dan unuit kerja yang lain. Pekerjaan kantor atau tata usaha di rumah sakit merupakan pekerjaan pengelolaan data dan informasi yang meliputi komunikasi dan persuratan, registrasi, komputasi, informasi, dan kearsipan.

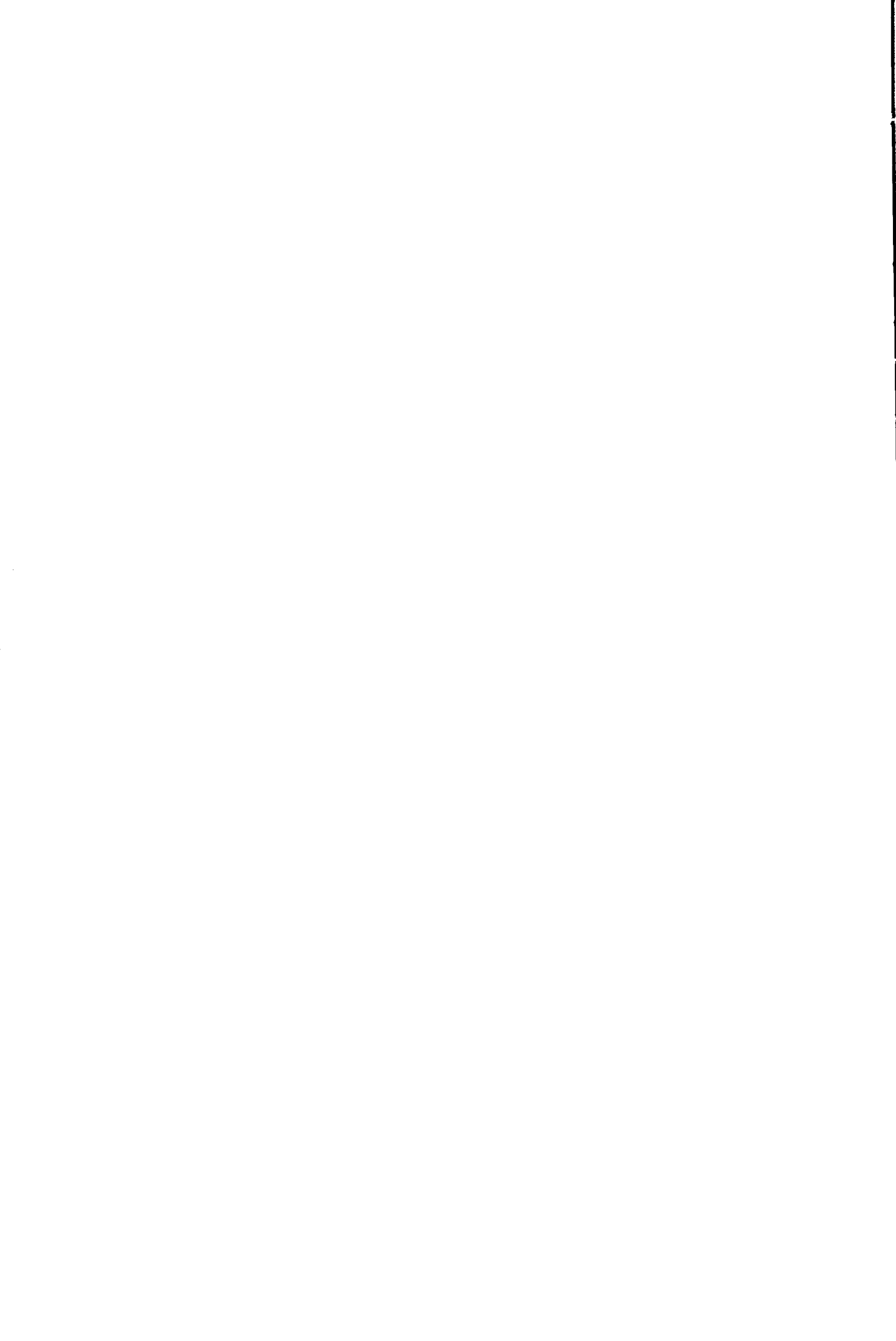
## 6. Manajemen Logistik

Logistik adalah subsistem yang bertugas menyediakan barang dan bahan yang diperlukan untuk kegiatan operasional rumah sakit dalam jumlah, kualitas, dan pada waktu yang tepat sesuai kebutuhan dengan harga yang efisien. Barang-barang yang harus disediakan dikelompokkan sebagai persediaan farmasi, persediaan makanan, persediaan barang-barang selain farmasi/makanan.

## 7. Manajemen Farmasi dan Obat Generik

Komite farmasi dan terapi rumah sakit mempunyai tugas dan fungsi membantu pimpinan rumah sakit dalam menentukan kebijaksanaan penggunaan obat dan pengobatan. Apotik sebagai penyedia obat dan membuat atau meracik obat di rumah sakit mempunyai fungsi pokok :

- 1) Membuat dan mensentralisasi obat injeksi.
- 2) Membuat obat sederhana.
- 3) Memberikan obat, bahan kimia, preparat farmasi.
- 4) Mengisi dan memberikan etiket pada semua *container* yang berisi obat.
- 5) Mengawasi semua *pharmaceutical suplies*.
- 6) Menyediakan persediaan antidotum dan obat gawat darurat.
- 7) Mengawasi pengeluaran obat narkotika dan alkohol.





- 8) Membuat spesifikasi dari pembelian semua obat dan preparan farmasi lain.
- 9) Memberikan informasi mengenai perkembangan obat.
- 10) Melaksanakan keputusan yang diambil oleh panitia *pharmacy and therapeutics*.

#### 8. Manajemen Medis dan Perawatan

Pelayanan rumah sakit haruslah menggunakan prinsip optimalisasi, yaitu dengan menggunakan teknologi tepat guna. Manajemen rumah sakit harus melindungi pasien dari pemborosan. Manajemen perawatan lebih banyak mengatur pelaksanaan perawatan yaitu dengan pemberian bantuan pemenuhan kebutuhan dasar manusia secara bio-psiko-sosio-spiritual.

Pelayanan medis atau perawatan dilakukan unit rawat jalan, unit rawat inap, unit gawat darurat, unit perawatan intensif, unit bedah, kamar bersalin. Pelayanan ini akan diterima jika sarana disiapkan sedemikian rupa sehingga membuat suasana kerja nyaman dan memungkinkan kelancaran kerja

#### 9. Manajemen Gizi

Gizi adalah segala sesuatu tentang makanan dan hubngannnya dengan kesehatan. Pelayanan gizi adalah pelayanan yang membantu masyarakat dalam keadaan sehat maupun sakit untuk memperoleh atau memilih makanan yang sesuai guna mencapai syarat gizi yang maksimal, sedangkan pelayanan gizi rumah sakit adalah pelayanan gizi yang diberikan di rumah sakit bagi penderita yang dirawat dan yang berobat jalan.



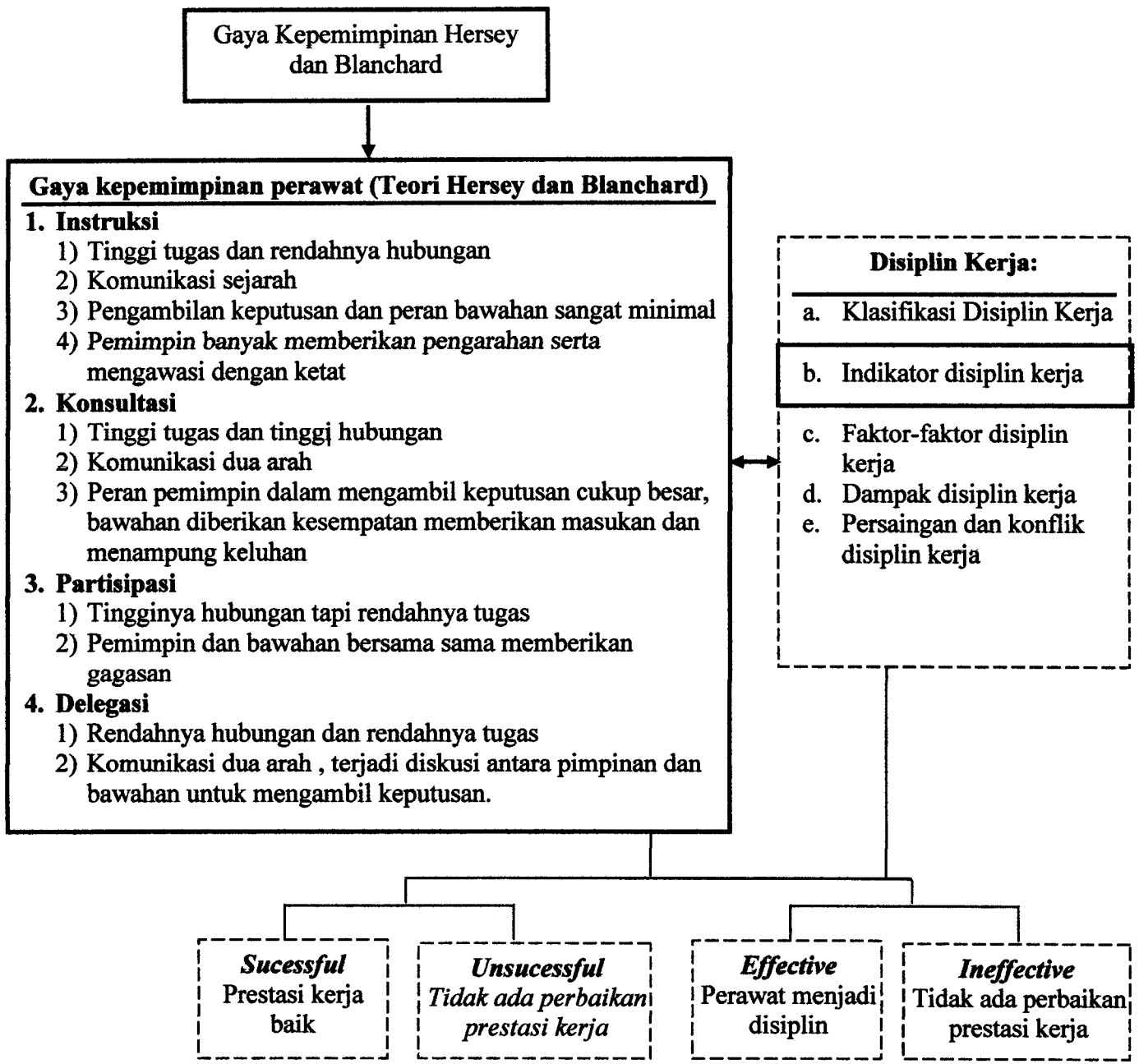


**BAB 3**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**  
**DAN HIPOTESIS PENELITIAN**



## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

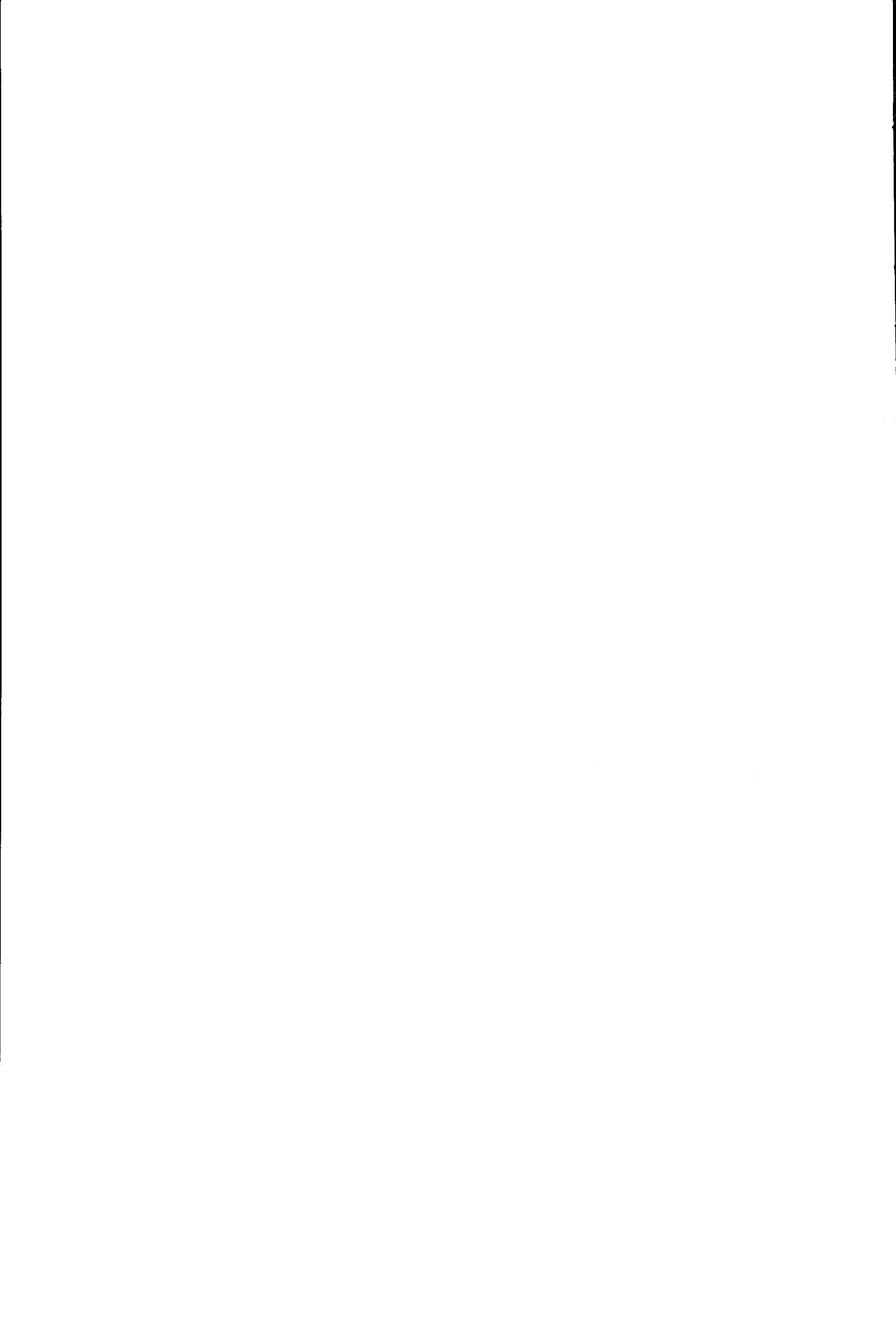


**Keterangan :**

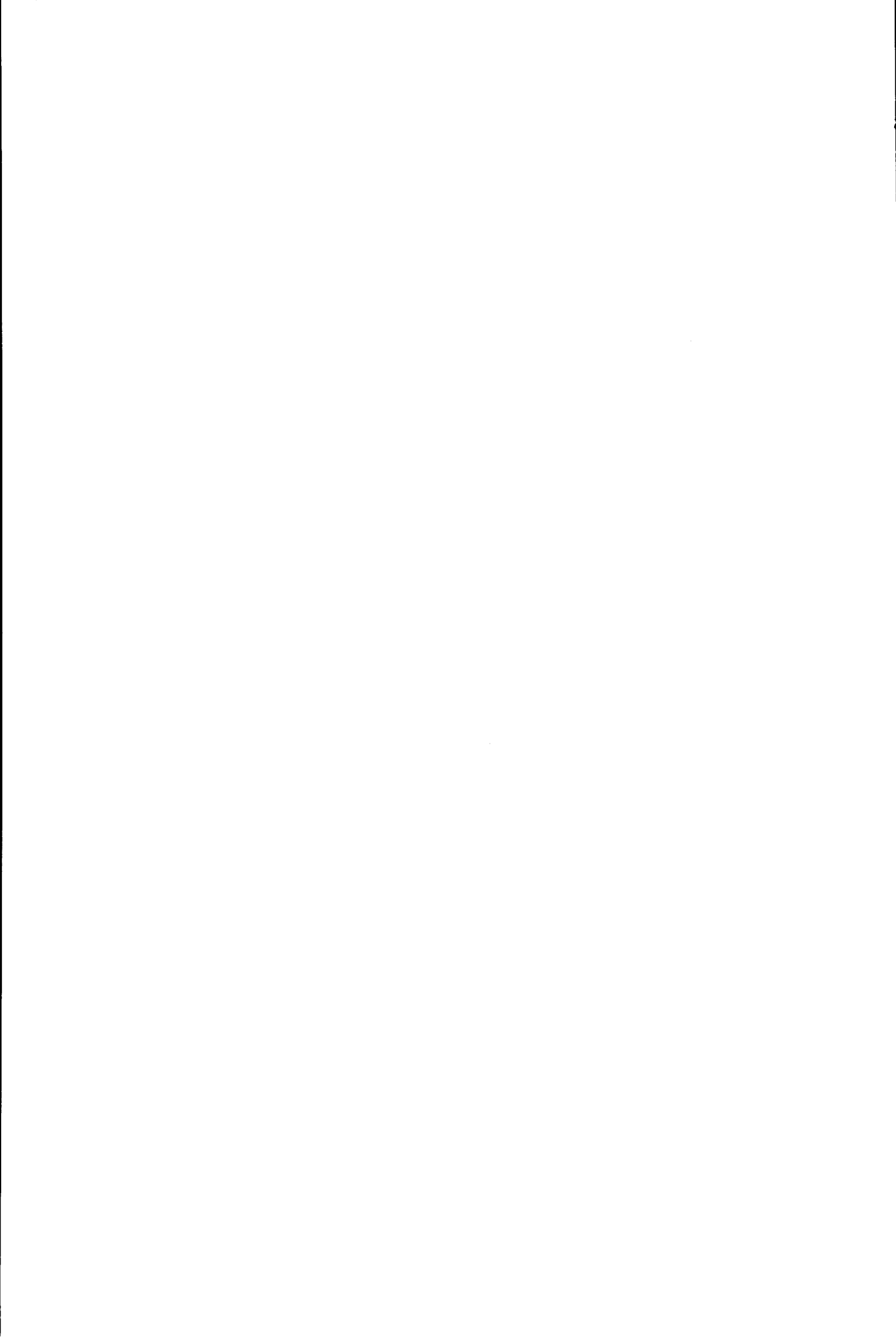
□ : diukur

□ : tidak diukur

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja Diruang Interna RSUD dr Soebandi Jember Teori Hersey dan Blanchard (1982) dikutip oleh Dewi Astuti 1994



Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan dan situasi tertentu antara lain instruksi meliputi tinggi tugas dan rendahnya hubungan komunikasi sejarah, pengambilan keputusan dan peran bawahan sangat minimal, pemimpin banyak memberikan pengarahan serta mengawasi dengan ketat, konsultasi tinggi tugas dan tinggi hubungan, komunikasi dua arah, peran pemimpin dalam mengambil keputusan cukup besar, bawahan diberikan kesempatan memberikan masukan dan menampung keluhan, partisipasi tingginya hubungan tapi rendahnya tugas, pemimpin dan bawahan bersama sama memberikan gagasan dan delegasi rendahnya hubungan dan rendahnya tugas komunikasi dua arah, terjadi diskusi antara pimpinan dan bawahan untuk mengambil keputusan. Indikator disiplin kerja menurut Hasibuan 2001 adalah ketepatan waktu para pegawai datang ke RS tepat waktu, Ketepatan waktu para pegawai datang ke RS tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik, menggunakan peralatan RS dengan baik. Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan RS, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan RS dapat terhindar dari kerusakan, tanggungjawab yang tinggi pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang di bebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik, ketaatan terhadap aturan RS pegawai memakai seragam RS, menggunakan kartu tanda pengenal atau identitas, membuat ijin bila tidak masuk RS, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi. sehingga dapat disimpulkan jikan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember baik maka akan terjadi peningkatan prestasi kerja dan disiplin yang baik pula, tetapi jika gaya kepemimpinan dan disiplin kerja

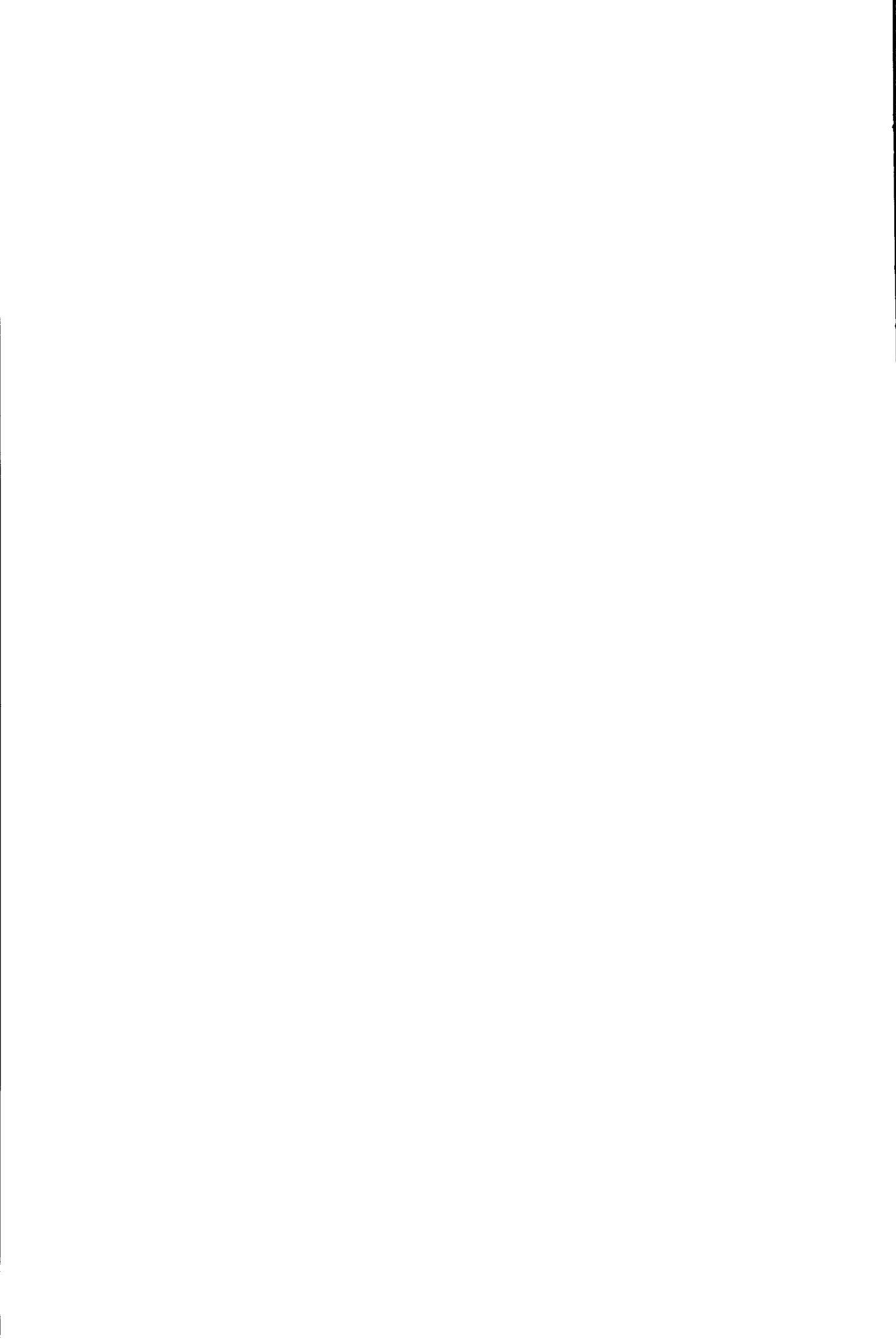




dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember maka prestasi kerja dan disiplin kerja kurang.

### **3.2 Hipotesis penelitian**

H1 : Ada hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember.





**BAB 4**  
**METODE PENELITIAN**



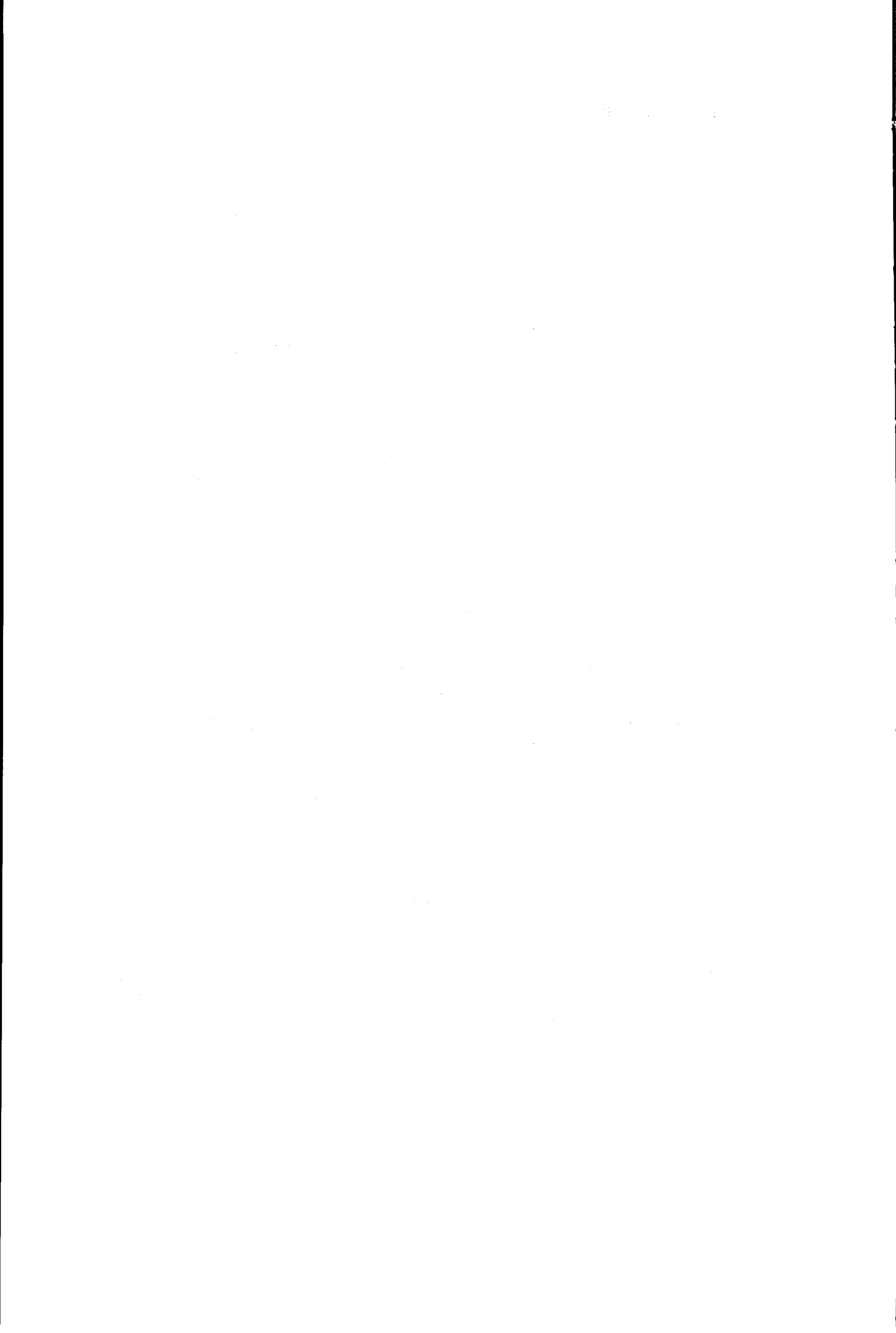
## BAB 4

### METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan antara lain : (1) Desain penelitian, (2) Kerangka kerja, (3) Desain sampling meliputi populasi, sampel, dan sampling (4) Identifikasi variabel, (5) Definisi operasional, (6) Pengumpulan dan pengolahan data (7) Masalah penelitian dan (8) Keterbatasan

#### **4.1 Desain Penelitian**

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa korelasi dengan pendekatan *Cross Sectional*. Peneliti mencari responden pada satu saat yang bersamaan untuk memilih calon responden yang sesuai kriteria sampel penelitian. Semua subyek penelitian yang memenuhi persyaratan menjadi responden akan diberikan kuisoner dan dilakukan pada saat yang bersamaan tetapi tidak semua responden dapat diberikan kuesioner pada hari yang sama mengingat keterbatasan waktu. Desain penelitian ini berusaha mencari hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.



### **4.3 Populasi, Sampel dan Sampling**

#### **4.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah perawat di ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember adalah 24 orang.

#### **4.3.2 Sampel**

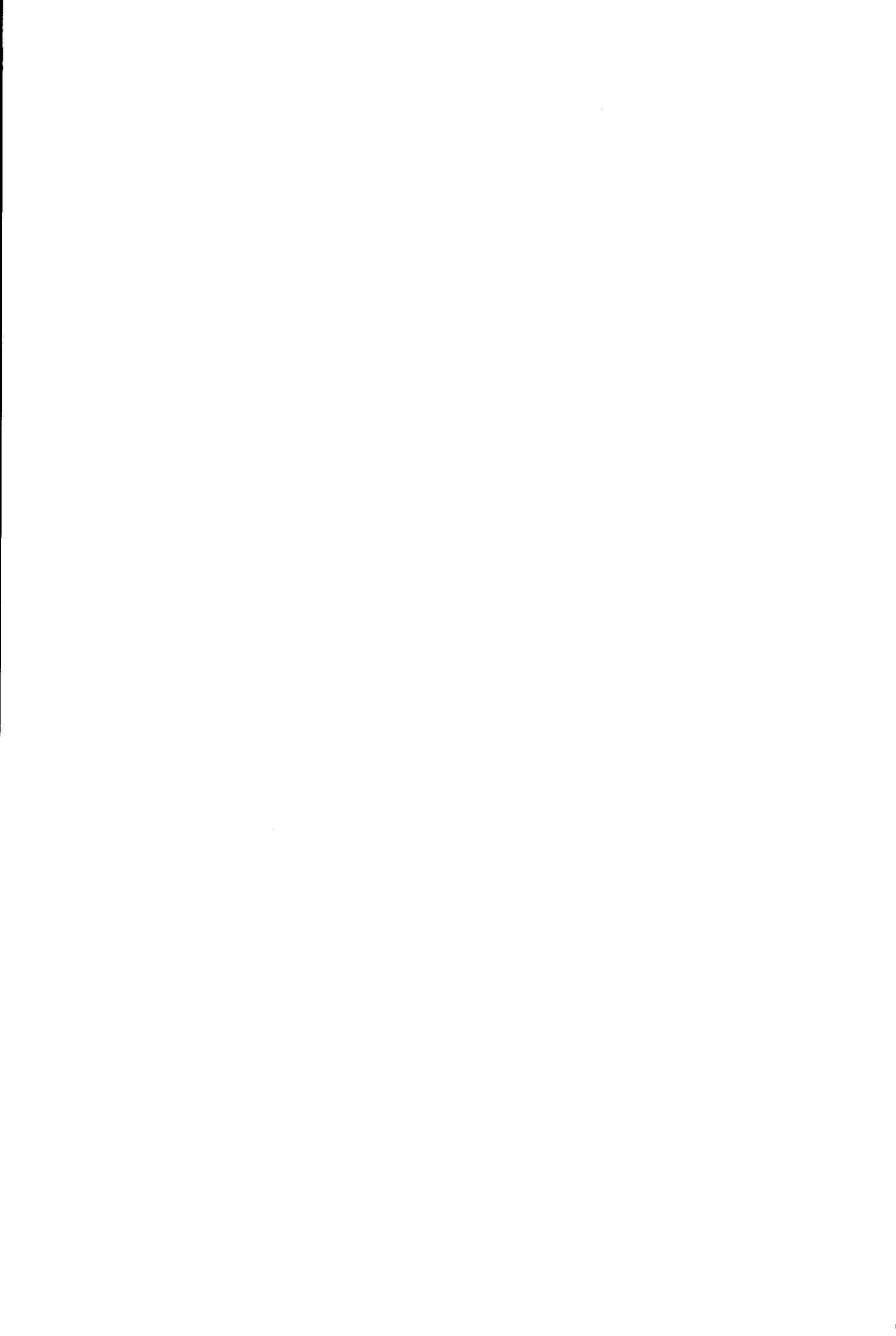
Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari perawat di ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember .

#### **4.3.3 Sampling**

Teknik sampling adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang *representative* (Sugiyono, 2010). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total sampling* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010).

### **4.4 Variabel Penelitian**

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010).





#### 4.4.1 Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2010). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard.

#### 4.4.2 Variabel Tergantung (*Dependent*)

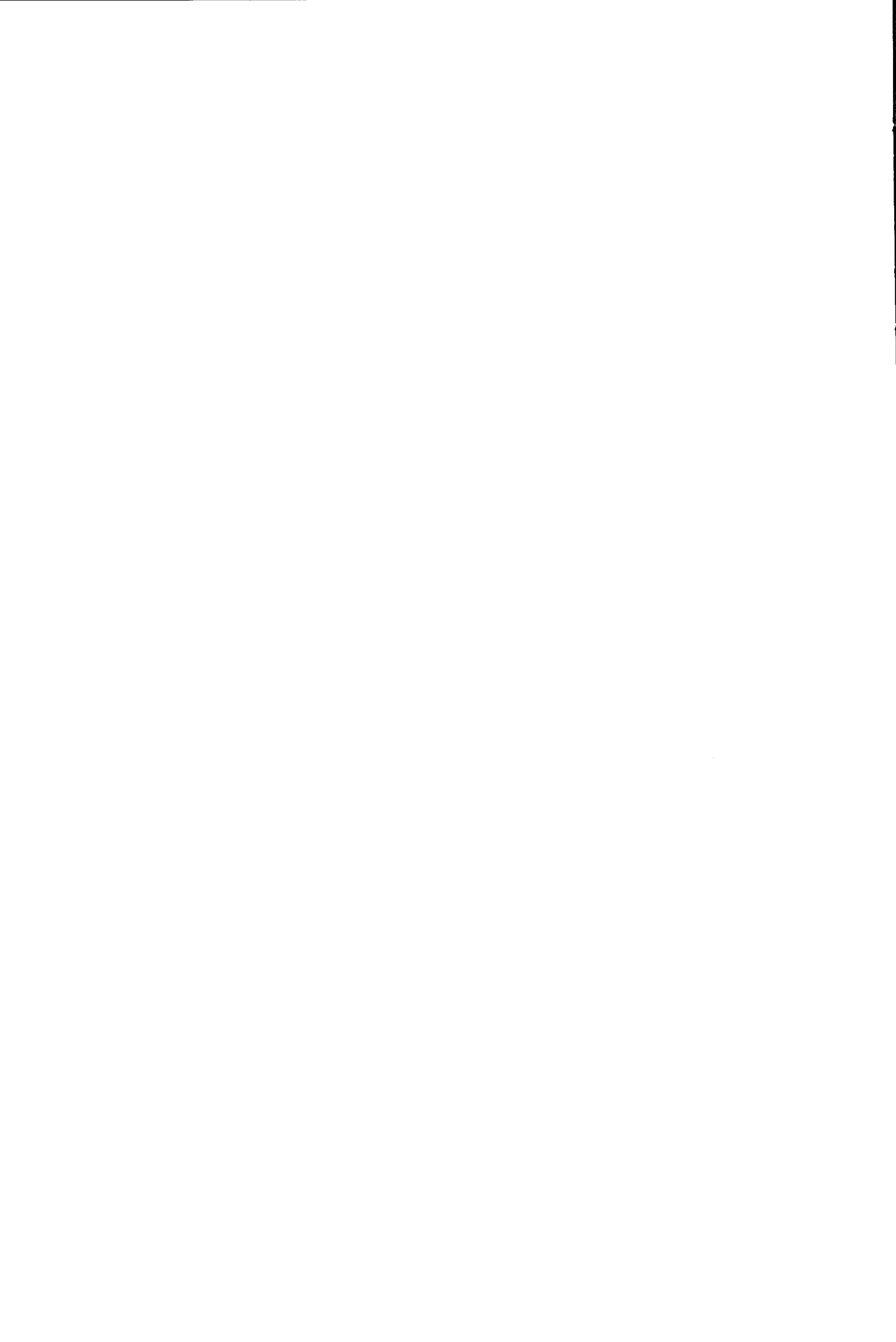
Variabel dependen adalah variabel yang nilainya ditentukan oleh variabel lain (Sugiyono, 2010). Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah disiplin kerja.

#### 4.5 Definisi Operasional

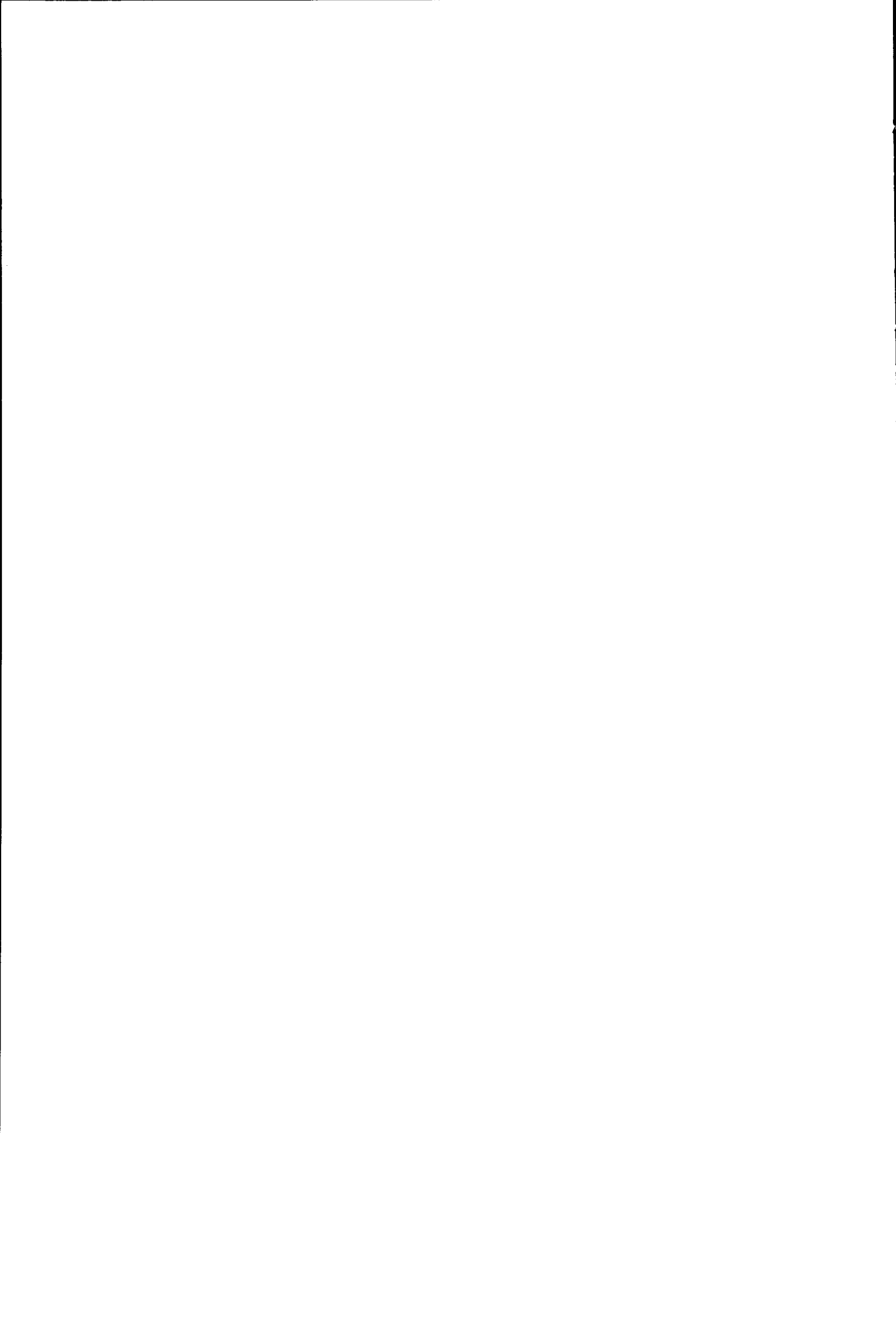
Definisi operasional adalah pemberian arti atau makna pada masing-masing variabel berdasarkan karakteristik masing-masing variabel untuk kepentingan mengenai variabel-variabel yang dirumuskan dalam suatu penelitian.

Tabel 4.1 Tabel definisi operasional variabel yang diteliti :

Variabel	Definisi	Parameter	Alat Ukur	Skala data	Skor
Variabel Independen : Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah Suatu penampilan dalam merubah sikap bawahan untuk mencapai kedisiplinan	Berdasarkan teori kecenderungan gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard antara lain : 1. Instruksi 1) Tinggi tugas dan rendahnya hubungan 2) Komunikasi sejarah 3) Pengambilan keputusan dan peran bawahan sangat minimal 4) Pemimpin banyak memberikan pengarahan serta	Kuesioner	Ordinal	90%-100% = Baik sekali 80%-89% = Baik 70%-79% = Sedang 0%-69% = Kurang  Hersey dan Blanchard (1982)  Dikutip dari Nova



		<p>mengawasi dengan ketat</p> <p>2. Kontruksi</p> <p>1) Tinggi tugas dan tinggi hubungan</p> <p>2) Komunikasi dua arah</p> <p>3) Peran pemimpin dalam mengambil keputusan cukup besar, bawahan diberikan kesempatan memberikan masukan dan menampung keluhan</p> <p>3. Partisipasi</p> <p>1) Tingginya hubungan tapi rendahnya tugas</p> <p>2) Pemimpin dan bawahan bersama sama memberikan gagasan</p> <p>4. Delegasi</p> <p>1) Rendahnya hubungan dan rendahnya tugas</p> <p>2) Komunikasi dua arah terjadi diskusi antara pimpinan dan bawahan untuk mengambil keputusan.</p>			
--	--	--	--	--	--



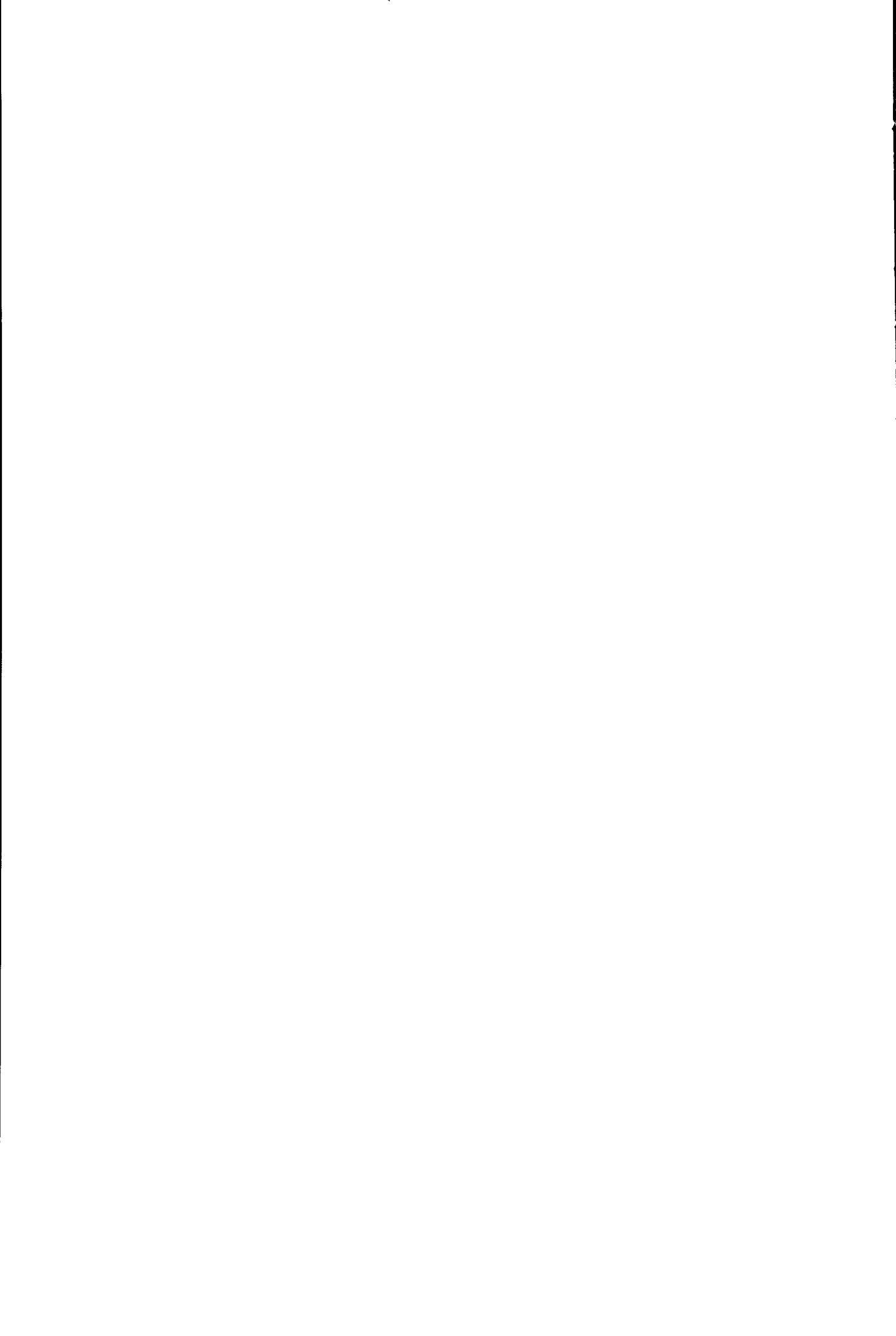
Variabel Dependen : Disiplin kerja	Disiplin adalah menjalankan peraturan yang berlaku.	Berdasarkan teori disiplin kerja menurut Hasibuan antara lain : 1. Ketepatan waktu 2. Menggunakan peralatan RS dengan baik 3. Tanggung jawab yang tinggi 4. Ketaatan terhadap aturan RS	Kuesioner	Ordinal	90%-100% = Baik sekali 80%-89% = Baik 70%-79% = Sedang 0%-69% =Kurang  Hasibuan (2001)
--	---	---	-----------	---------	---

#### 4.6 Pengumpulan dan Pengolahan Data

##### 4.6.1 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner untuk responden yang akan diteliti dengan menggunakan dua tes untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1982) dan tes untuk mengukur tingkat disiplin kerja dengan kuisoner Hasibuan (2010).

1. Instrumen I menggunakan empat komponen Hersey dan Blanchard tentang gaya kepemimpinan, yang akan diberikan ke responden langsung berupa 30 pertanyaan kepada perawat di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember, untuk menjawab 30 pertanyaan yang akan menunjang hasil tes yang dilakukan kepada responden. Responden hanya diminta mengisi pertanyaan yang tersedia terdiri dari 4 pilihan, secara terus terang dan jujur agar kategori penilaian akan sesuai dengan keadaan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard.
2. Instrumen II menggunakan kuisoner Hasibuan untuk menjawab 20 pertanyaan yang merupakan pertanyaan yang mengacu kepada disiplin kerja. Skoring penilaian dilihat dari penilaian dari pertanyaan yang diberikan responden pada



kuisoner yang diberikan 4 pilihan jawaban yang telah tersedia yang mengalami modifikasi pertanyaan maupun pilihan jawaban dengan tidak mengubah makna. Pertanyaan Ketepatan waktu 6,9, pertanyaan menggunakan peralatan dengan baik 2,13, pertanyaan tanggungjawab tinggi 1,3,5,10,11,12,15,18 dan pertanyaan ketaatan terhadap RS 4,7,8,13,14,16,19,20.

#### **4.6.2 Lokasi dan waktu penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di ruang Interna pria dan Interna wanita RSUD dr Soebandi Jember, waktu penelitian dilaksanakan bulan Januari 2011.

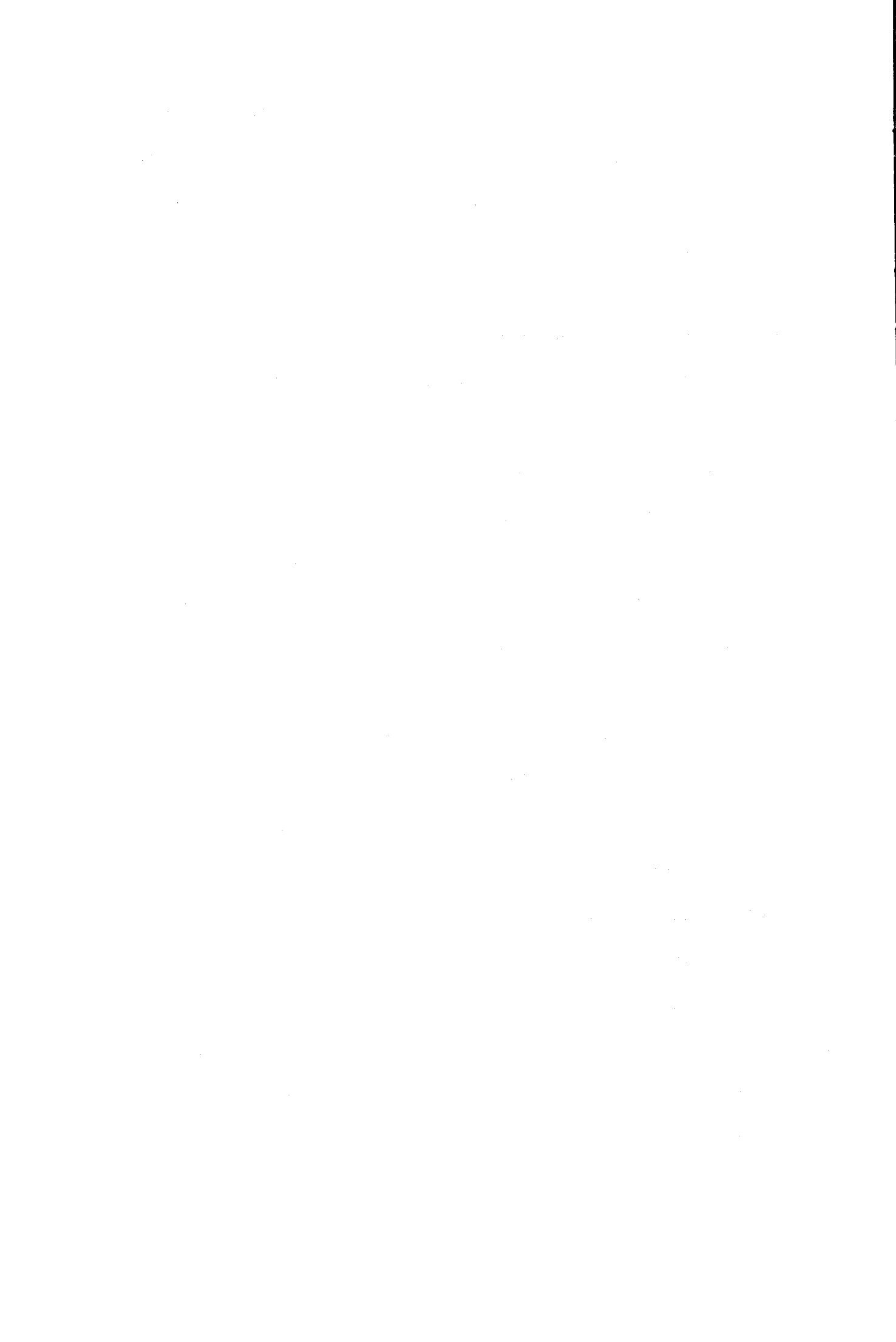
#### **4.6.3 Prosedur pengambilan data**

Peneliti mengkonfirmasi kepada Kepala Bidang Keperawatan ruangan untuk menyampaikan informasi tentang akan diadakan penelitian hubungan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember. Peneliti menghadap ke Kepala Ruangan diruangan masing-masing untuk menjelaskan manfaat dan tujuan penelitian. Peneliti menjelaskan kepada responden yang telah ditetapkan tentang cara pengisian kuesioner. Setelah responden setuju, peneliti memberikan *inform consent* dan kuesioner yang harus diisi oleh responden. Selanjutnya peneliti mengumpulkan seluruh data dari seluruh ruangan kemudian dilakukan analisis.

#### **4.6.4 Cara analisis data**

Merupakan proses pengaturan urutan data, mengorganisasikan dalam suatu pola atau kategori. Data yang terkumpulkan dalam penelitian ini merupakan data mentah yang harus diorganisasikan sedemikian rupa agar dapat disajikan dalam bentuk tabel atau grafik sehingga mudah dianalisis. Analisis data penelitian ini meliputi :

##### **1. Skoring atau penelian data**





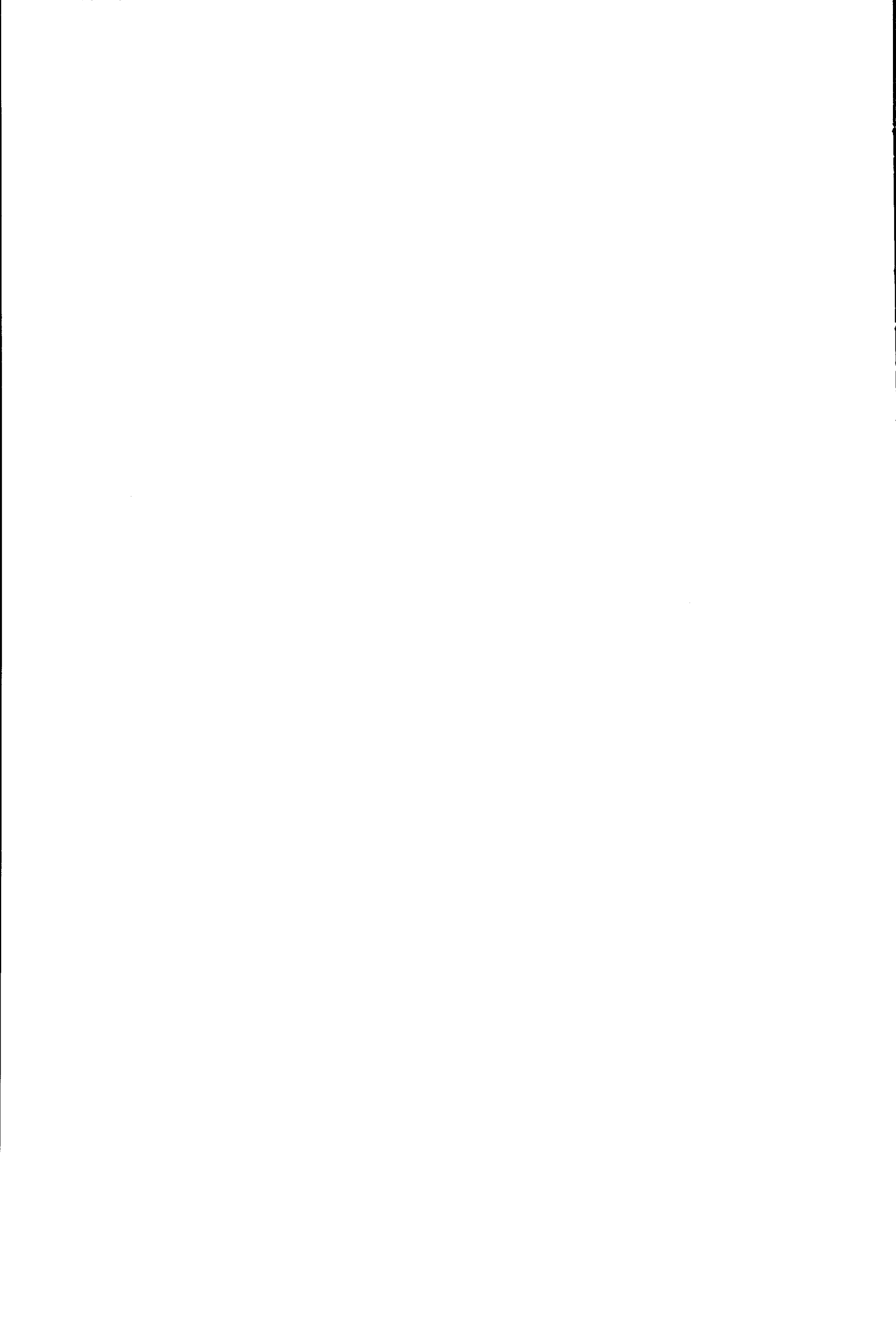
Analisis data pada penelitian ini dibagi menjadi dua bagian yaitu :

1) Instrumen I

Instrumen I berbentuk kuisioner yang terdiri dari 30 pertanyaan gaya kepemimpinan, kemudian peneliti mengevaluasi apakah kuisioner sudah diisi responden sesuai dengan petunjuk pengisian yang terdapat didalam lembar kuisioner. Setelah pengisian jawaban udah sesuai dilakukan perhitungan penilaian, maka akan mendapatkan hasil penilaian gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard yang akan di hubungan dengan disiplin. Kategori gaya kepemimpinan yang dinilai dari perhitungan jumlah keseluruhan dari 30 pertanyaan menurut Hersey dan Blanchard adalah 30 item tersebut : 0%-69% Kurang, 70%-79% Sedang, 80%-89% baik, 90%-100% baik sekali. Peneliti juga mengidentifikasi langsung apakah gaya kepemimpinan yang didapatkan sesuai dengan hasil didapatkan pada saat memberikan kuesioner.

2) Instrumen II

Instrumen II berbentuk kuisioner yang terdiri 20 pertanyaan disiplin kerja, kemudian peneliti mengevaluasi apakah kuisioner sudah diisi responden sesuai dengan petunjuk pengisian yang terdapat didalam lembar kuisioner. Setelah pengisian jawaban udah sesuai dilakukan perhitungan penilaian, maka akan mendapatkan hasil penilaian disiplin kerja yang akan dihubungkan dengan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard. Kategori disiplin kerja yang dinilai dari perhitungan jumlah keseluruhan dari 20 pertanyaan menurut Hasibuan adalah 20 item tersebut : 0%-69% Kurang, 70%-79% Sedang, 80%-89% baik, 90%-100% baik sekali. Peneliti juga mengidentifikasi langsung apakah tingkat disiplin perawat di ruang interna RSUD dr Soebandi sesuai dengan hasil yang didapatkan pada saat menjawab kuesioner, yaitu dengan cara mengkaji



penilaian pada masing-masing pernyataan yang kemudian diimplementasikan pada keseharian perawat apakah sesuai dengan pernyataan kuesioner yang dikehendaki perawat pada jawaban kuesioner, salah satu indikator yang dapat digunakan adalah hasil penilaian seorang pimpinan terhadap kinerja perawat sebagai bawahannya tentang disiplin kerja perawat khususnya diruang interna RSUD dr Soebandi.

Instrumen I dan II akan diuji statistik lebih akurat, data penelitian yang terkumpul tersebut selanjutnya diolah dengan menggunakan uji *Korelasi Spearman Rank* yang penghitungannya menggunakan SPSS 16.0 dan disajikan dalam bentuk tabel. Kemudian instrumen I dan II dianalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja untuk mengetahui efek. Uji *Korelasi Spearman Rank* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variable, yaitu variabel bebas dan variabel tergantung yang berskala ordinal (non parametrik) dengan uji korelasi.

Data yang telah disunting kemudian diolah dengan Korelasi menghasilkan angka positif maupun negative. Bila  $P\text{-value} < \alpha$  maka  $H_0$  di tolak artinya ada hubungan antara dua variablel. Jika korelasi menghasilkan angka positif maka hubungan kedua variabel bersifat searah, dan begitu juga sebaliknya. Angka korelasi berkisar antara 0 sampai dengan 1, Dengan ketentuan jika angka mendekati satu maka hubungan kedua variabel semakin kuat.

Besar kecilnya angka korelasi menentukan kuat atau lemahnya hubungan kedua variabel (Sarwono, 2006). Patokan angkanya adalah sebagai berikut:

- 0 – 0,25 : Korelasi sangat lemah
- >0,25 – 0,5 : Korelasi cukup
- >0,5-0,75 : Korelasi kuat
- >0,75 – 1 : Korelasi sangat kuat



## **4.7 Etika Penelitian**

Tujuan penelitian harus etik, dalam arti hak responden dan yang lain harus dilindungi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan subjek penelitian perawat di ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember. Untuk itu perlu memberikan permohonan pada direktur RSUD dr Soebandi Jember, kemudian DIKLIT RSUD dr Soebandi Jember, dan selanjutnya ijin kepada Kepala Ruangan Interna RSUD dr Soebandi Jember, kemudian peneliti menemui subyek yang akan dijadikan responden untuk menekan permasalahan yang meliputi :

### **4.7.1 Lembar persetujuan menjadi responden (*Informed Consent*)**

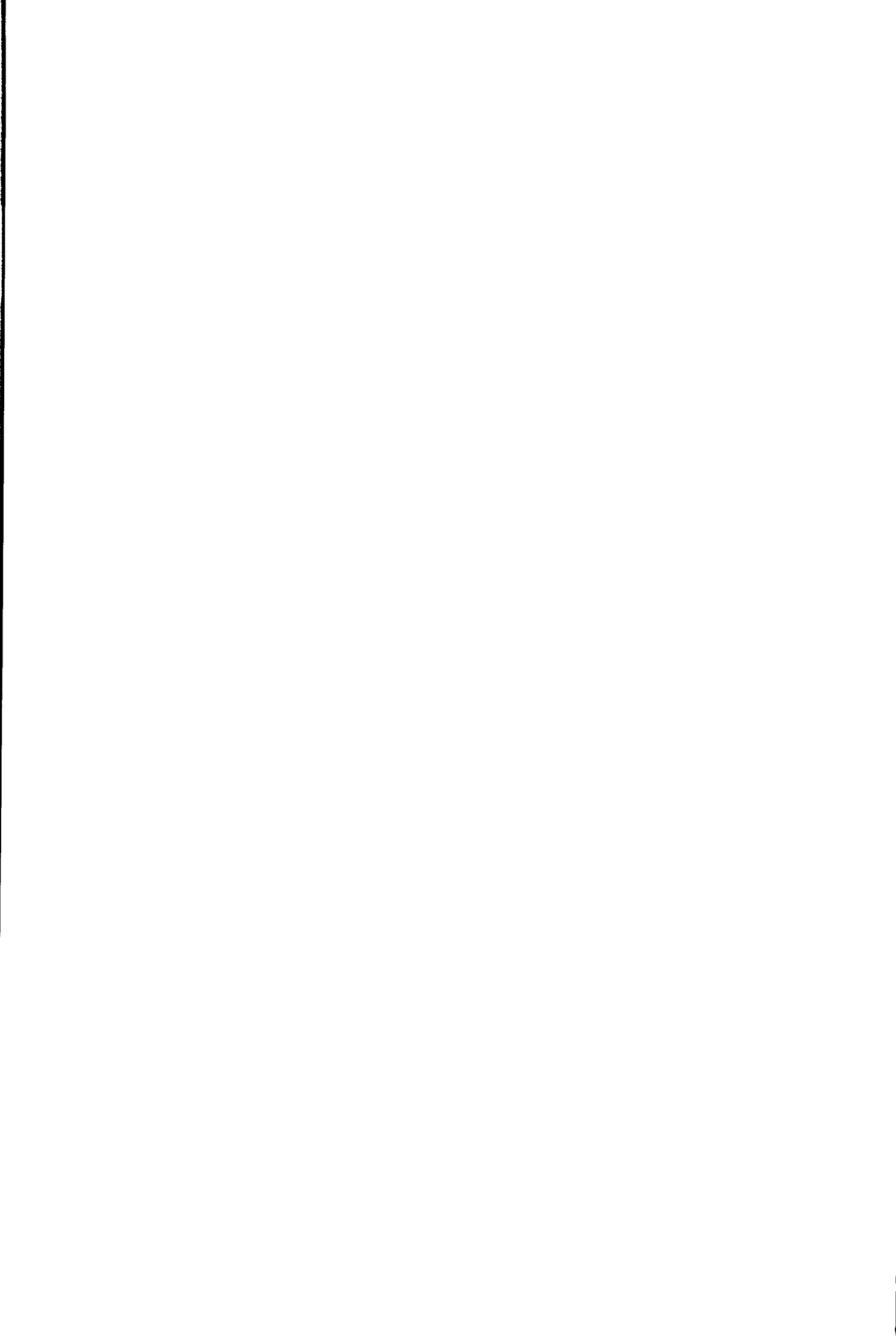
Lembar persetujuan ini akan diberikan kepada setiap perawat yang menjadi subyek penelitian dengan memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan peneliti dari penelitian serta menjelaskan akibat-akibat yang akan terjadi bila perawat menjadi subyek penelitian. Jika responden bersedia maka harus menandatangani lembar persetujuan sebagai tanda bersedia, namun apabila responden tidak bersedia maka peneliti akan tetap menghormati hak-hak responden.

### **4.7.2 Tanpa Nama (*Anonymity*)**

Nama subyek tidak akan dicantumkan pada lembar pengumpulan data dan hasil penelitian, untuk mengikuti keikutsertaannya peneliti hanya menggunakan kode dalam bentuk nomor pada masing-masing lembar pengumpulan data.

### **4.7.3 Kerahasiaan (*Confidentiality*)**

Kerahasiaan informasi yang telah diperoleh dari responden akan dijamin kerahasiannya. Hanya pada kelompok tertentu saja informasi tersebut akan peneliti sajikan, utamanya dilaporkan pada hasil riset.



#### **4.8 Keterbatasan**

1. Jumlah responden yang sedikit menyebabkan hasil penelitian yang kemungkinan didapatkan kurang *representatif*.
2. Peneliti masih tergolong pemula dan penelitian ini merupakan penelitian yang pertama kali sehingga masih banyak prosedur tindakan yang kurang dan mungkin hasil yang didapatkan kurang memuaskan.
3. Jarak tempuh tempat penelitian dari tempat kuliah peneliti cukup jauh yang dapat menghambat proses penyusunan laporan ini.





**BAB 5**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**



## BAB 5

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

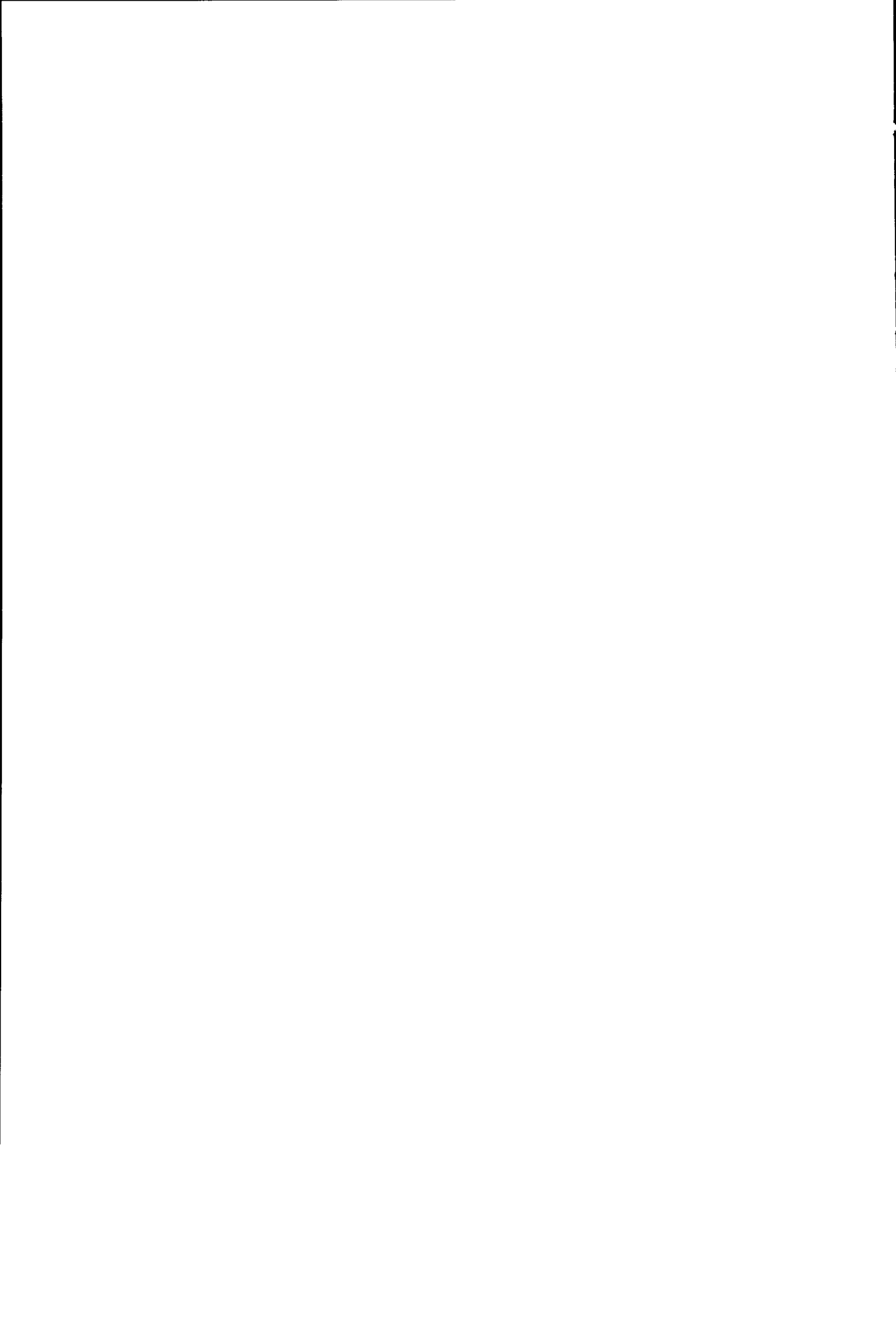
Pada bab ini akan diuraikan hasil dan pembahasan penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember. Hasil ini akan dikelompokkan menjadi : gambaran lokasi penelitian, karakteristik responden yang meliputi: jenis kelamin, tingkat pendidikan, agama sedangkan data khusus meliputi: gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja.

Hubungan antara variabel akan diuji dengan menggunakan *spearman rho* dengan tingkat kemaknaan  $\alpha = 0,01$  artinya bila  $P\text{-value} < \alpha (0,01)$ , maka  $H_0$  ditolak, berarti secara signifikan ada hubungan antara dua variabel yang diukur, tapi bila  $P\text{-value} > \alpha (0,01)$ , maka  $H_0$  diterima, berarti tidak ada hubungan yang bermakna antara dua variabel yang diukur

#### 5.1 Hasil Penelitian

##### 5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

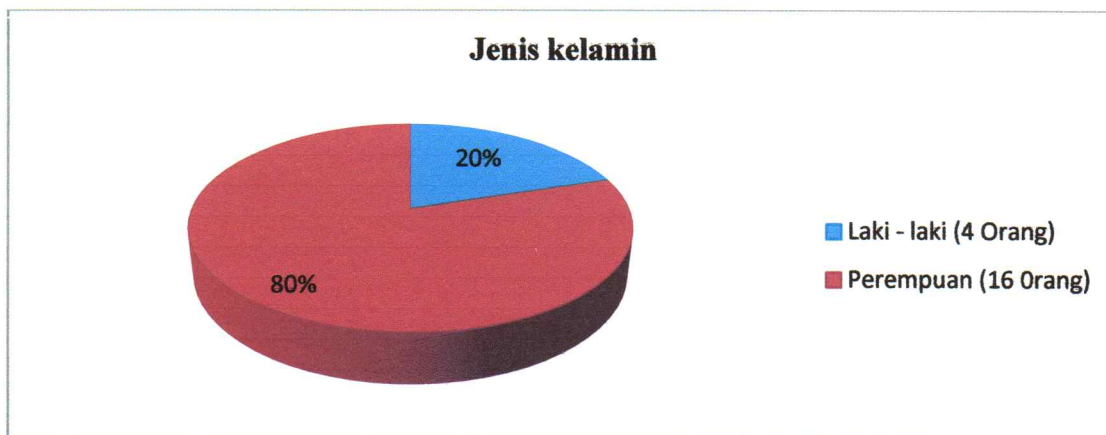
Penelitian ini dilakukan di Ruang Interna yang merupakan salah satu instalasi rawat inap RSUD dr Soebandi Jember kelas II dan III yang khusus untuk menangani penyakit dalam, dimana RSUD dr Soebandi ini merupakan rumah sakit dengan klasifikasi B. Ruang interna tidak memiliki ruangan-ruangan khusus untuk pasien dengan kriteria tertentu sehingga ruangan ini hanya berbentuk bangsal yang terdiri dari 34 bed terbagi dalam dua lajur dan juga dilengkapi dengan 4 kamar mandi dan 3 toilet, tetapi di dalamnya terdapat dua ruangan khusus untuk perawat jaga dan kepala ruangan, dimana jumlah perawat yang dinas di ruang interna sekitar 20 orang. Menurut keterangan Kepala Ruang Interna yang menjabat saat ini sebagian besar



pasien yang ada di ruang interna adalah pasien pengguna Askes dan Jamkesmas. Penerapan model gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja belum pernah dilakukan di RSUD dr Soebandi terutama di Ruang Interna sendiri karena penerapan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard tidak pernah diberikan oleh karena tidak adanya peraturan atau standar operasional dalam rangka peningkatan mutu pelayanan kesehatan khususnya di Ruang Interna. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di ruang interna ditemukan bahwa pendapat responden yaitu perawat yang dinas saat dilakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja telah dijalankan dengan baik. Harapannya dengan menggunakan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja perawat di ruang interna akan menjadi lebih disiplin dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan sesuai dengan tujuan.

### 5.1.2 Data Umum

#### 1. Jenis Kelamin Responden di Ruang Interna RSUD dr Soebandi

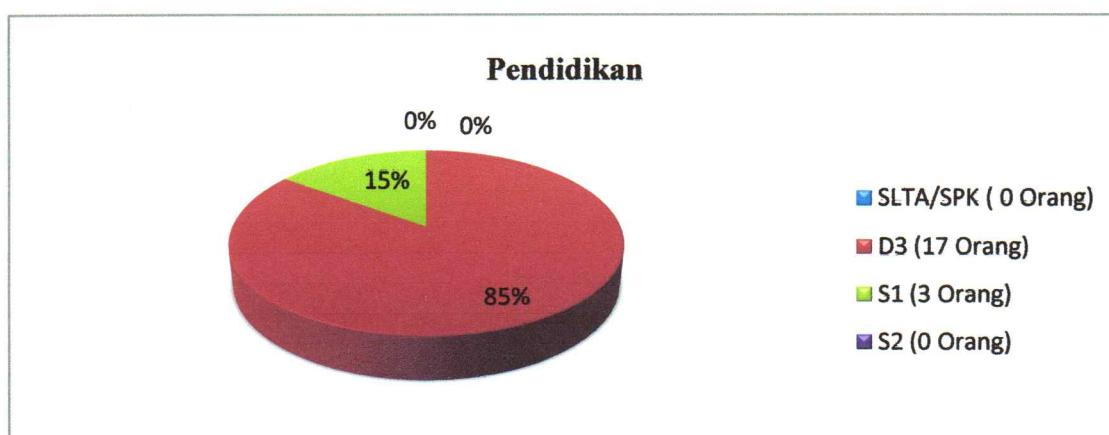


Gambar 5.1 Diagram Lingkaran Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember Bulan Januari 2011

Berdasarkan gambar 5.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar jenis kelamin adalah perempuan dengan jumlah 16 orang (80%). Menurut Fred Luthans (2001) bahwa gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dipengaruhi oleh gender dimana seorang wanita merupakan pemain yang lebih baik dibandingkan banyak pria.



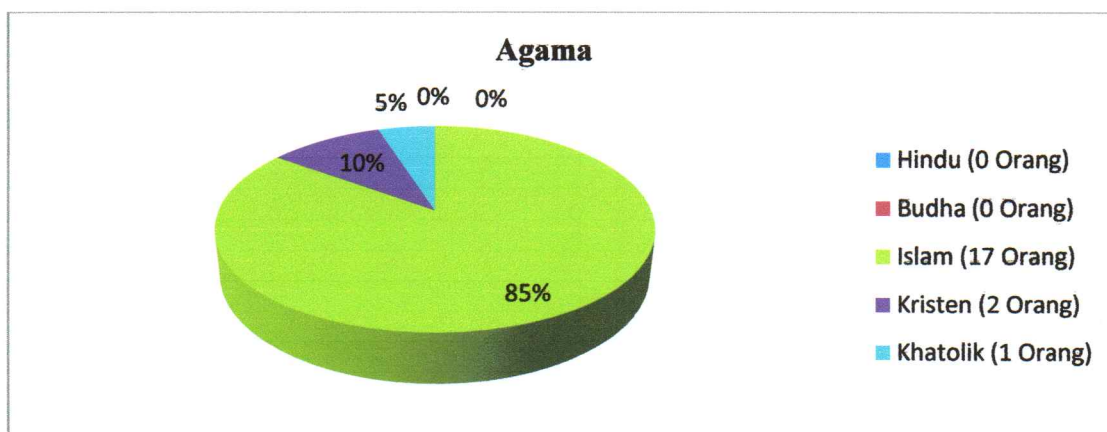
## 2. Tingkat Pendidikan Perawat di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember



Gambar 5.2 Diagram Lingkaran Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember Bulan Januari 2011

Berdasarkan gambar 5.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar pendidikan adalah D3 dengan jumlah 17 orang (85%). Menurut Hersey dan Blanchard, diperlukan gaya kepemimpinan yang situasional dalam menerapkan pendidikan agar materi pembelajaran yang diajarkan dapat diterima.

## 3. Agama Perawat di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember



Gambar 5.3 Diagram Lingkaran Distribusi Frekuensi Agama Responden di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember Bulan Januari 2011

Berdasarkan gambar 5.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar agama adalah Islam dengan jumlah 17 orang (85%). Menurut *W. Montgomery Watt (1980)* dalam bukunya "*Islamic Political Thought*" yang dikutip oleh Muhaimin (2003), menyebutkan bahwa bagi orang yang memandang agama mengandung suatu makna

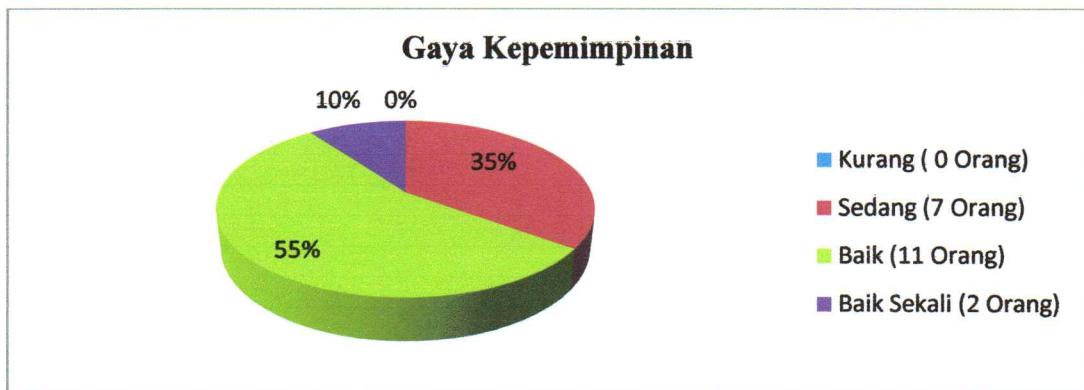




dan bukan sekedar ketaatan terhadap namanya semata. Gaya kepemimpinan tidak ada hubungannya dengan teori karena agama dipandang mengandung suatu makna dan bukan sekedar ketaatan terhadap namanya semata.

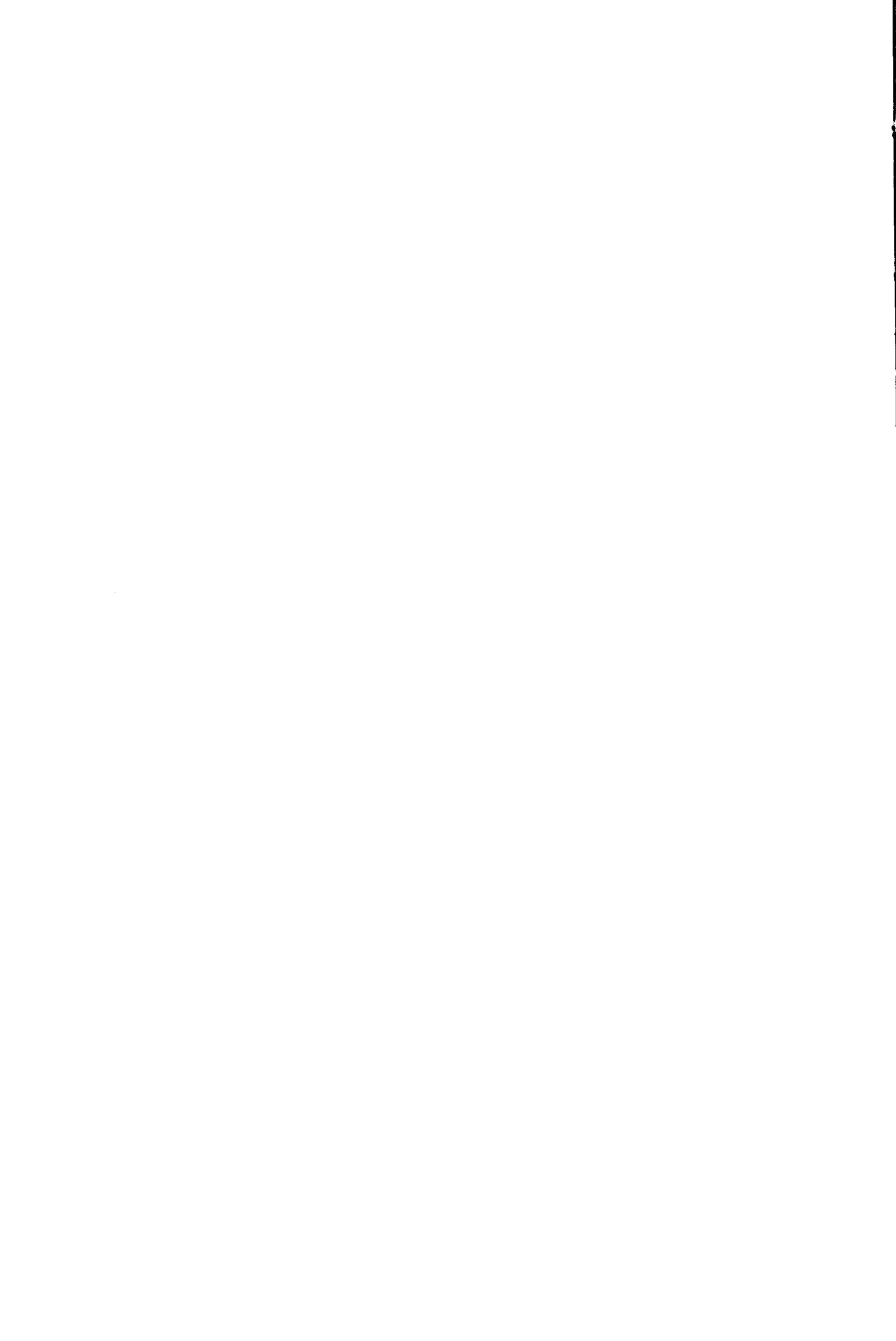
### 5.1.3 Data Khusus

#### 1) Gaya Kepemimpinan di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember

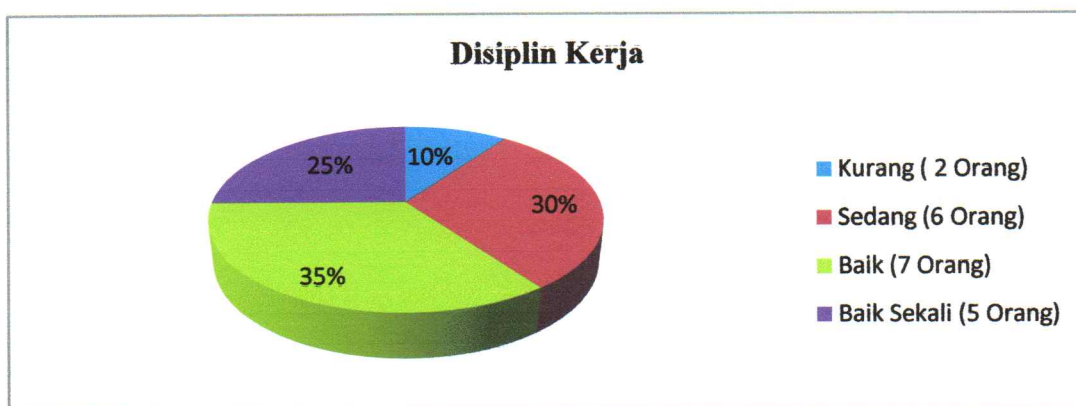


Gambar 5.4 Diagram Lingkaran Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard Responden di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember Bulan Januari 2011

Berdasarkan gambar 5.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menilai gaya kepemimpinan adalah baik dengan jumlah 11 orang (55%). Pimpinan memberikan instruksi dengan jelas agar pekerjaan dapat segera diselesaikan, paling sedikit seorang pimpinan akan memantau pekerjaan perawat agar menghasilkan pekerjaan yang bermutu. Menurut Hersey dan Blanchard, tindakan yang dilakukan seorang pimpinan tersebut tergolong ke dalam gaya kepemimpinan instruksi



## 2) Disiplin kerja di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember



Gambar 5.5 Diagram Lingkaran Distribusi Frekuensi Disiplin Kerja Responden di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember Bulan Januari 2011

Berdasarkan gambar 5.5 dapat dilihat bahwa sebagian besar disiplin kerja responden adalah baik dengan jumlah 7 orang (35%). Sementara responden yang memiliki disiplin kerja di bawah baik yaitu “sedang” dan “kurang”, menunjukkan angka disiplin kerja yang lebih rendah. Dari hasil kuesioner menunjukkan bahwa perawat pulang setelah semua pekerjaan diselesaikan dengan baik.

Menurut Hammer dan Landau (1982) dikutip Hamid,dkk (2003), ada beberapa cara untuk mengukur ketidakhadiran, dilakukan berdasarkan tiga macam data waktu yang hilang. Tetapi tidak perlu dilakukan karena hal ini pada realitanya perawat di ruang interna RSUD sekitar 60% perawat selalu hadir tepat waktu dan mengikuti apel pagi sebelum bekerja.



Tabel 5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember 2011

Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan								Jumlah	%
	Kurang		Sedang		Baik		Baik sekali			
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%		
Kurang	0	0	2	10	0	0	0	0	2	10
Sedang	0	0	4	20	1	5	1	5	6	30
Baik	0	0	1	5	6	30	0	0	7	35
Baik Sekali	0	0	0	0	4	20	1	5	5	25
Jumlah	0	0	7	35	11	55	2	10	20	100
$P = 0,004$										
<i>Korelasi Spearman Rank <math>r = 0,609</math></i>										

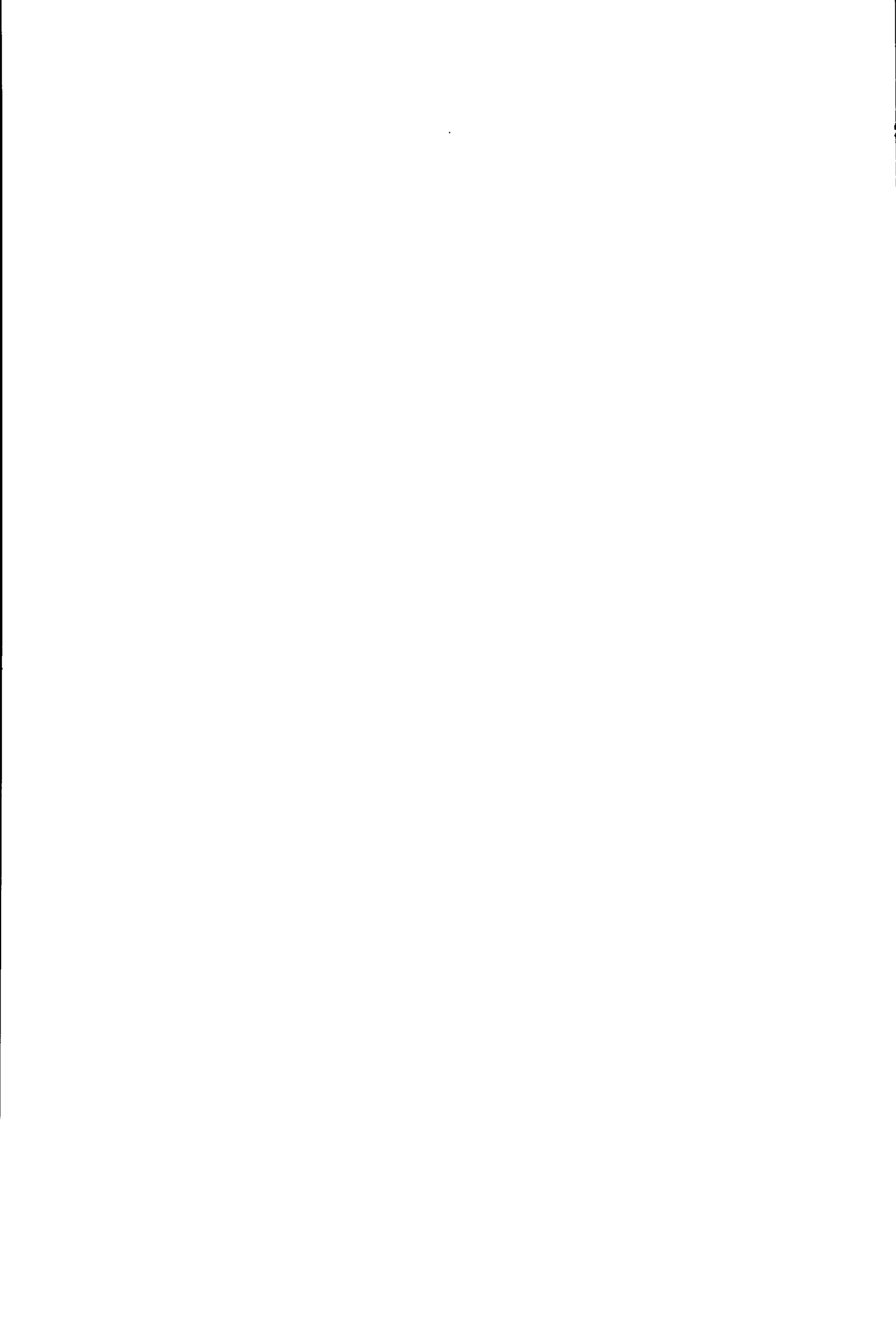
Tabel 5.1 diatas dapat menggambarkan hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja. Gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dari 100% responden tidak ada gaya kepemimpinannya dalam kategori kurang. Gaya kepemimpinan dengan kategori baik sekali, 100% dari respondennya yaitu 1 responden dengan tingkat disiplin kerja baik sekali. Pada disiplin kerja dengan kategori sedang, 4 responden memiliki gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori sedang, 1 responden memiliki gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori baik, dan 1 responden gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori baik sekali. Pada disiplin kerja dalam kategori baik, terdapat 1 responden gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori sedang dan 6 responden gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard, maka akan semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja seseorang.



## 5.2 Pembahasan

Hasil penelitian gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember menunjukkan fakta bahwa lebih dari 50 % dari responden atau sekitar 11 responden mempunyai gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori baik dengan kategori tingkat disiplin kerja yang sangat bervariasi sekitar 6 responden dengan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori baik tercatat menghasilkan disiplin kerja yang baik pula. Sekitar 7 responden memiliki gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam kategori sedang dan dari hasil kuesioner sebagian besar pimpinan memberikan instruksi dengan jelas kepada perawat selaku bawahan agar pekerjaan diselesaikan dan hanya sebagian kecil saja gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard oleh pimpinan untuk memantau pekerjaan perawat agar menghasilkan pekerjaan bermutu dipilih oleh perawat sebagai responden. Hal ini sangat berhubungan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya karakteristik gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard seseorang yang mempengaruhi terbentuknya disiplin kerja seseorang. Peneliti mengumpulkan data umum dari perawat sebagai responden yang kemudian dihubungkan dengan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dalam pembentukan disiplin kerja perawat, yaitu jenis kelamin, pendidikan, dan agama.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan agama akan sangat berpengaruh terbentuknya karakteristik gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard terhadap terbentuknya disiplin kerja. Bila jenis kelamin dikaitkan dengan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard terdapat hubungan. Menurut Fred Luthans (2001), dalam banyak hasil studi diperoleh kenyataan bahwa kaum perempuan merupakan pemain yang lebih baik dibandingkan banyak pria dalam banyak keahlian mendasar yang diperlukan untuk mencapai

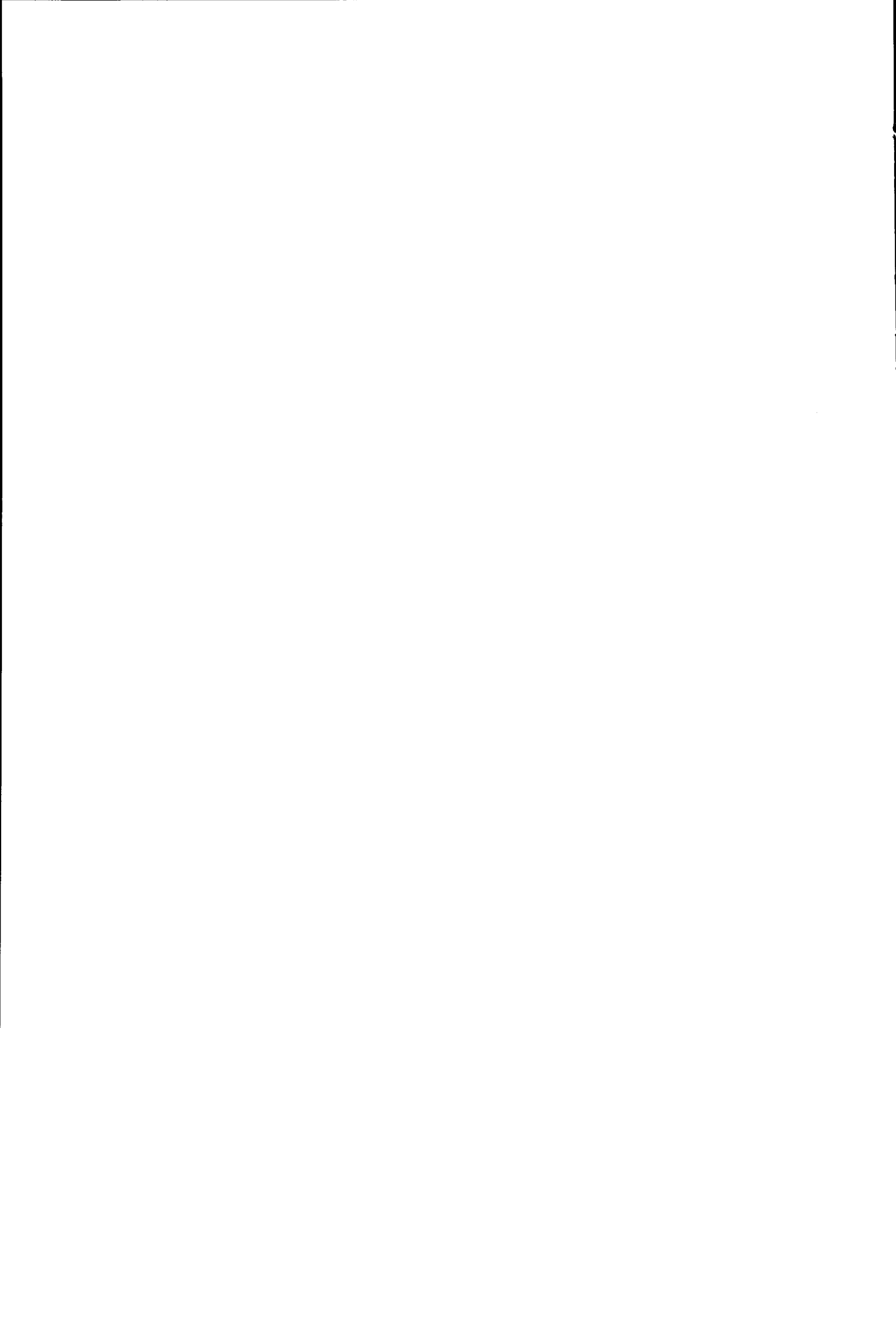




kepemimpinan yang efektif dan prestasi manajemen. Secara khusus, perempuan ditemukan menjadi lebih hebat dibandingkan dengan pria dalam masalah keterampilan interpersonal, persepsi isyarat-isyarat sosial, keterlibatan kerja, perilaku yang fleksibel, dampak pribadi dan kebebasan dari prasangka buruk terhadap ras yang berbeda dan kelompok-kelompok sosial lainnya.

Walaupun demikian, peneliti menganggap karena banyak hal lain yang mempengaruhi perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang, maka penjelasan yang lebih rasional adalah wanita akan lebih baik dikarenakan kecenderungan wanita memberi perhatian pada orang dan secara sosial lebih peka, mengenai faktor-faktor motivasional antara laki-laki dan wanita mengatakan pria memberikan nilai lebih tinggi pada gaji, pencapaian prestasi individu, motivasi dan mengarahkan orang lain. Sementara wanita menekankan hubungan interpersonal yang baik, pekerjaan yang menarik, pertumbuhan profesional.

Sedangkan pada pendidikan bila dikaitkan dengan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard juga terdapat hubungan. Menurut Hersey dan Blanchard, dalam penerapan pendidikan diperlukan gaya pendidikan yang situasional dengan berdasarkan pada: 1) *the amount of guidance and direction (task behavior) a leader gives*; 2) *the amount of sosio-emotional support (relationship behavior) a leader provides*; and 3) *the readiness level that the follower exhibit in performing a specific task, function or objectives* Andy, dkk (2003). Kemampuan seorang perawat sebagai bawahannya akan menentukan apa yang harus dilakukan guru sebagai pimpinan dalam pembelajaran menerapkan pendidikan agar materi pelajaran yang diajarkan dapat diterima, dipahami perawat, serta tujuan pengajaran dapat dicapai, dimana kemampuan siswa diistilahkan oleh Hersey & Blanchard sebagai tingkat kematangan perawa, yaitu: rendah, moderat, dan tinggi.



Peneliti berpendapat bahwa seorang pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional secara tepat harus berdasarkan pada tingkat kedewasaan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Artinya, semakin relevan penerapan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kedewasaan bawahan, maka akan semakin efektif kepemimpinannya.

Faktor yang mempengaruhi karakteristik gaya kepemimpinan yang ketiga adalah agama. Setelah dilakukan penelitian ternyata tidak terdapat hubungan dengan teori Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard yang disebabkan karena adanya besar pengaruh psikologi *behavioristik* dalam sulitnya menelaah faktor intrinsik eksistensi manusia yaitu makna agama atau kepercayaan. Menurut *W. Montgomery Watt (1980)* dalam bukunya "*Islamic Political Thought*" yang dikutip oleh Muhaimin (2003), bagi orang yang memandang agama mengandung suatu makna dan bukan sekedar ketaatan terhadap namanya semata terdapat dua poin yang dapat ditegaskan, yaitu pertama, gagasan keagamaannya membangun kerangka intelektual dirinya darimana dia memandang segenap aktivitasnya berlangsung. Keterikatan ini, aktifitasnya dalam konteks yang lebih luas memperoleh arti penting, dan pertimbangan atas keterikatannya ini dapat mempengaruhi perencanaan umum terhadap kehidupannya secara lebih khusus. Kedua, karena agama membawa suatu kesadaran terhadap konteks aktifitasnya yang lebih luas seperti disebutkan diatas, dimana tujuan-tujuan yang mungkin bagi kehidupan manusia sudah ditentukan, maka hal itu kerap kali bisa membangkitkan motif yang melandasi aktifitas yang tentu saja tanpa motif yang diberikan oleh agama beberapa aktifitas tidak bisa dilaksanakan

Menurut teori Hersey dan Blanchard, gaya kepemimpinan di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember termasuk kedalam gaya kepemimpinan instruksi yang meliputi tingginya tugas dan rendahnya hubungan, komunikasi sejarah, pengambilan



keputusan dan peran bawahan sangat minimal, pemimpin banyak memberikan pengarahan serta mengawasi dengan ketat. Berdasarkan hasil kuesioner dalam penelitian tampak pada pernyataan bahwa “Pimpinan memberikan instruksi dengan jelas agar pekerjaan diselesaikan” mendominasi jawaban sebagian perawat di ruang interna RSUD dr Soebandi. Sikap pimpinan dalam memberikan instruksi dengan jelas kepada perawat sebagai bawahan dilakukan agar tindakan yang dilakukan perawat dapat terselesaikan sesuai dengan tujuan dan hanya sebagian kecil gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember yang diterapkan oleh pimpinan dalam memantau perawat melaksanakan pekerjaannya agar menghasilkan pekerjaan yang bermutu. Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan, jika diimplementasikan kedalam penelitian ini meliputi pimpinan ruang interna RSUD dr Soebandi Jember, perawat yang dinas di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember serta Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember selaku tempat dimana proses kepemimpinan itu diwujudkan.

Berdasarkan pengkajian hasil penelitian terhadap teori Hersey dan Blanchard, peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember dengan perawat sebagai bawahannya merupakan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard yang tergolong dalam instruksi. Dalam hal ini, gaya atau perilaku seorang pimpinan tersebut akan lebih berorientasi pada tugas anggotanya yang baru dengan memberikan instruksi mengenai tugas-tugasnya agar terbiasa dengan peraturan-peraturan dan prosedur di dalam organisasi, yaitu di ruang interna RSUD dr Soebandi. Tetapi, saat dilakukan penelitian



ini tidak terdapat anggota baru dalam kinerja ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.

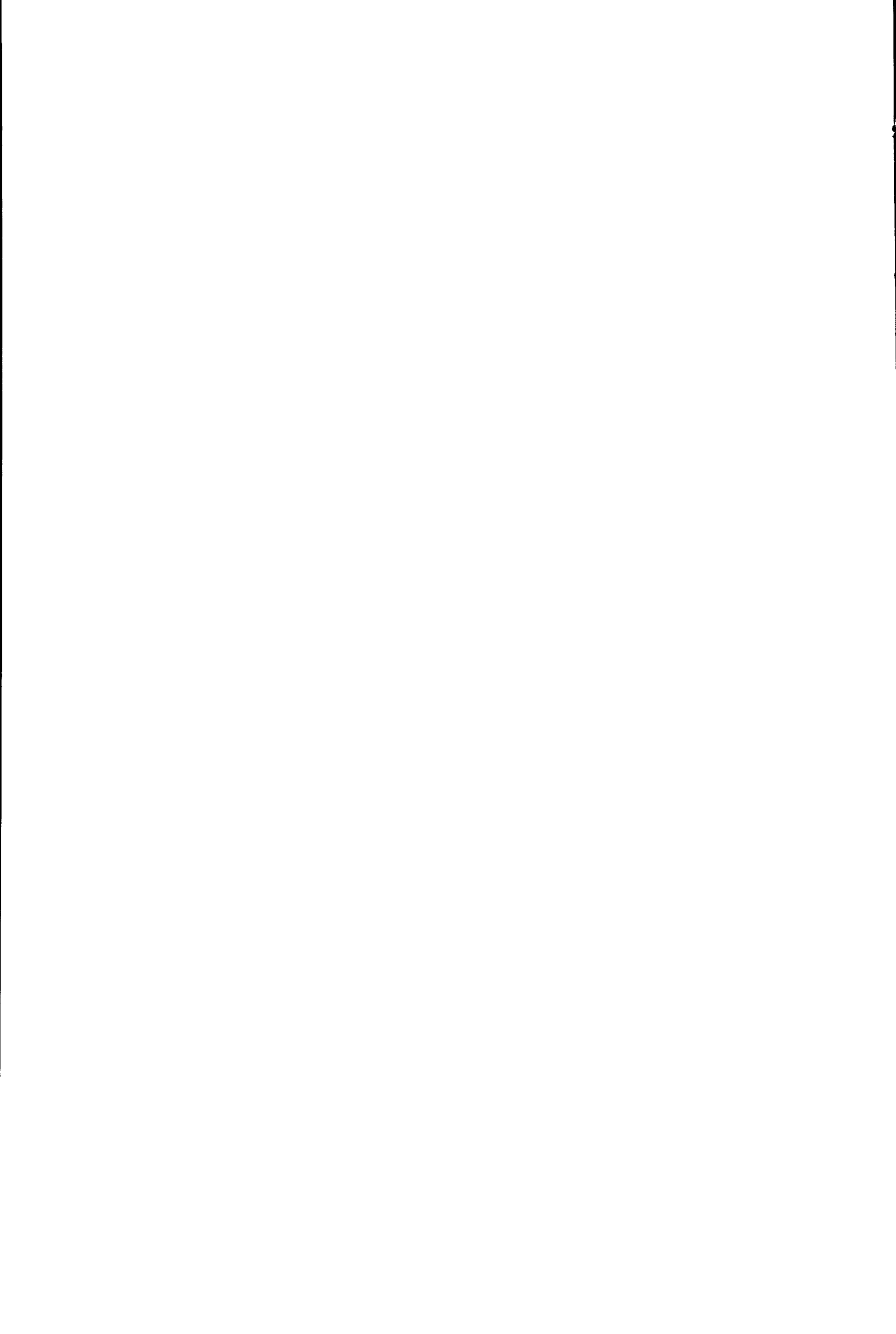
Disiplin dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, yang terwujud melalui sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaan-keadaan baik lainnya yaitu di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember. Berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar perawat pulang setelah semua pekerjaan diselesaikan dengan baik. Menurut Hasibuan (2001), sikap perawat yang seperti demikian bila diukur dengan menggunakan indikator disiplin kerja hal ini sesuai indikator disiplin kerja yang menyatakan Ketaatan terhadap aturan Rumah Sakit. Perawat di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember selaku responden juga menyatakan bahwa selalu hadir tepat waktu dan mengikuti apel pagi sebelum bekerja. Menurut Hammer dan Landau (1982) dikutip Hamid, dkk (2003) menyatakan bahwa dalam mengukur ketidakhadiran seseorang yaitu dengan menggunakan data waktu yang hilang (jumlah jam ketidakhadiran yang tidak dicatat, frekuensi (jumlah waktu ketidakhadiran yang tidak tercatat), dan ketidakhadiran yang tercatat (jumlah jam ketidakhadiran). Dalam penelitian ini menunjukkan terdapat ketepatan waktu yang merupakan salah satu indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2001).

Dalam menganalisa korelasi kedua variabel, peneliti menghubungkan variabel gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja perawat di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember, dengan taraf signifikan  $\alpha = 0,01$  dan diketahui  $r$  menggunakan SPSS 16.0 didapatkan  $P\text{-value} = 0,004$ ,  $r = 0,609$  dan karena  $\alpha > P\text{-value}$ , maka menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja. Berdasarkan data tabulasi yang ditunjukkan menggambarkan hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan





disiplin kerja bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seseorang maka akan mempengaruhi tingkat disiplin kerja orang tersebut sehingga hubungan pimpinan dalam melakukan gaya kepemimpinan instruksi dan perawat selaku bawahan di Ruang Interna RSUD dr Soebandi akan menjadi lebih baik lagi. Hasil perhitungan uji korelasi statistik *Spearman Rank* ( $r$ ) memperlihatkan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.





**BAB 6**

**KESIMPULAN DAN SARAN**



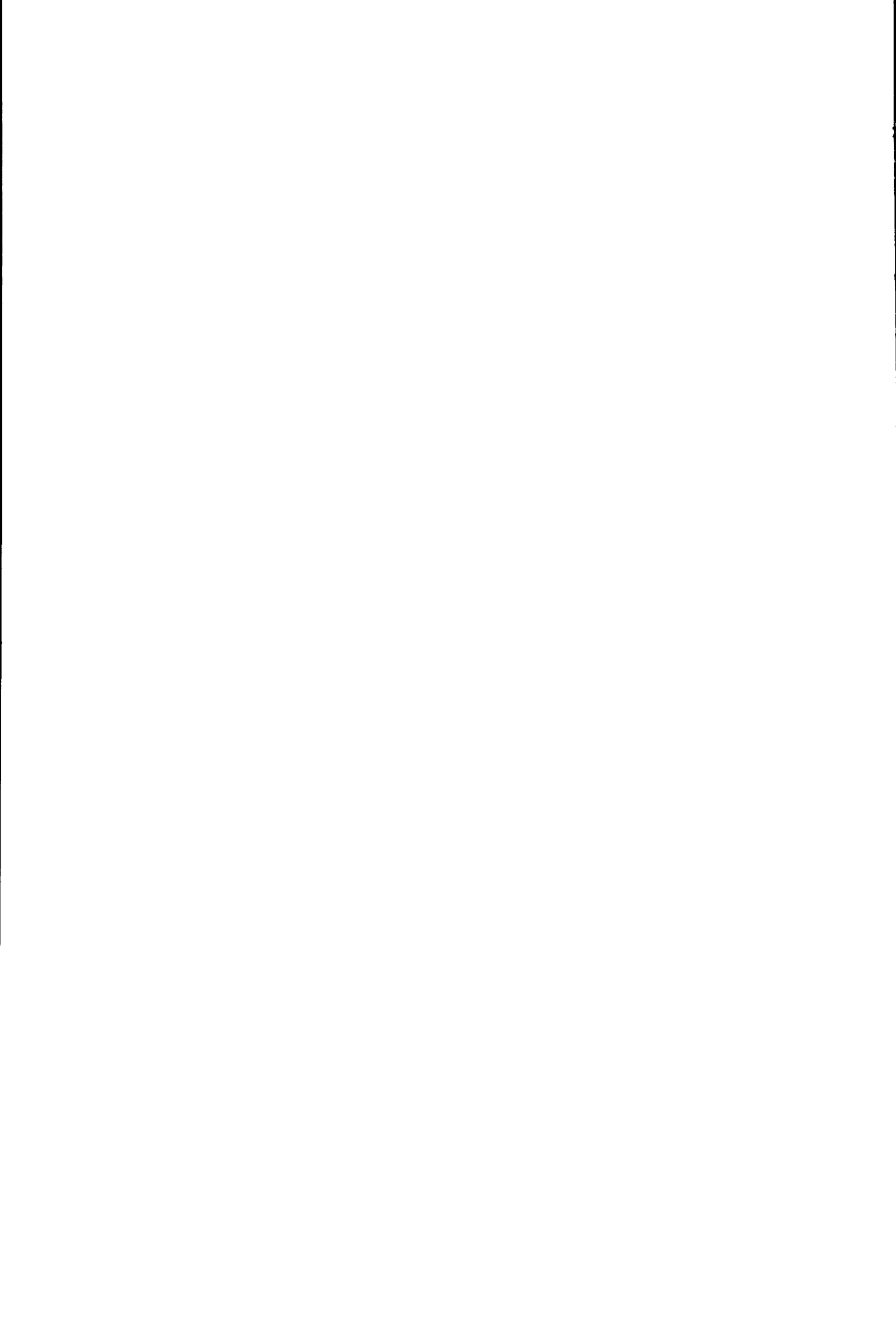
## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan di uraikan tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember.

#### 6.1 Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember dinilai baik oleh adanya pimpinan yang senantiasa memberikan instruksi dengan jelas kepada perawat sebagai bawahannya agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan dan hanya sebagian kecil pimpinan yang melakukan pemantauan pekerjaan perawat agar menghasilkan pekerjaan yang bermutu.
2. Disiplin kerja perawat di ruang interna RSUD dr Soebandi Jember dinilai baik yang diartikan sebagai sikap yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah diterapkan dengan dorongan adanya kontrol diri yang kuat, adanya berbagai inisiatif dan kehendak untuk menaati peraturan seperti dengan pulang setelah semua pekerjaan diselesaikan dengan baik, meskipun masih ada sebagian kecil perawat yang tergolong disiplin kerjanya masih kurang seperti selalu hadir tepat waktu mengikuti apel pagi sebelum bekerja.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dengan disiplin kerja yang ditunjukkan pada  $\alpha > P\text{-value}$  dengan taraf signifikan  $\alpha = 0,01$  , dimana dengan menggunakan SPSS 16.0  $P\text{-value} = 0,004$  dan  $r = 0,609$



## 6.2 Saran

1. Gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard dapat menjadi indikator bagi seorang pimpinan dalam pembentukan disiplin kerja bawahannya sebagai upaya intervensi peningkatan mutu pelayanan di berbagai ruang lingkup kerja, khususnya di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember.
2. Perawat seharusnya selalu berusaha untuk meningkatkan disiplin kerja dengan mematuhi tata tertib yang ada di RSUD dr Soebandi Jember untuk mencapai keunggulan dalam berbagai aspek serta memecahkan berbagai masalah kesehatan masyarakat khususnya dibidang keperawatan.
3. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti bidang yang sama yaitu tentang gaya kepemimpinan yang dihubungkan dengan disiplin kerja disarankan agar penelitian dispesifikkan pada pengaruh sikap pimpinan dengan teori Hersey dan Blanchard yang terlalu otoriter pada perawat sebagai bawahannya, memperhatikan homogenitas responden serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap disiplin kerja serta wilayah penelitian agar dapat digeneralisasikan.







**DAFTAR PUSTAKA**

DAFTAR BUSTAKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad.S, (2008). *Konsep Disiplin Kerja*. <http://www.wordpress.com> Tanggal 11 November 2008. Jam 16.00 WIB.
- Alwi, Muhammad, (2010). *Peluang Proposal Doktorat Manajemen. Pengaruh Style Kepemimpinan, Jenis Institusi, Gender terhadap Motivasi/Kepuasan Kerja Karyawan*. 28 Maret 2010. Arikunto, (2006). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Cahn, Steven, (2005). M. *Political Philosophy, The Essential Texts*, Oxford University Press, New York.
- Dahlan, M.Sopiyudin, (2009). *Statistik untuk Kedokteran dan Kesehatan Edisi 4*. Jakarta : Salemba Medika.
- Dewi, (2010). *Gaya Kepemimpinan*. <http://www.arismaduta.org> Tanggal 05 Oktober 2010. Jam 14.00 WIB.
- Gary Yulk, (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : PT Macanan Jaya Cermerlang.
- Greer, Charles R, (2001). *Strategic Human Resource Management, A General managerial Approach. Second Edition*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Goodin, Robert E. and Philip Pettit, ( 2004). *A Companion to Contemporary Political Philosophy*, Blackwell, Victoria.
- Handoko, (2002). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Jaya.
- Hasibuan, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi aksara.
- Henry, (2010). *Gaya-Kepemimpinan*. <http://www.mgtabersaudara.blogspot.com> Tanggal 08 oktober 2010. Jam 18.00 WIB.
- Ivancevich, John M. & Micheal T. Matteson (2002). *Organization Behavior and Management*. Irwin Mcgraw-Hill. Martoyo, (2000). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Kamela, Ice M, (2001). *Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen karyawan*. Tesis Magister Manajemen, Universitas Brawijaya Malang, (Tidak diterbitkan).
- Luthans, Fred, (2001). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Irwin McGraw-Hill. PT Rineka Cipta.
- Mangkuprawira, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia.



- Maxwell, John C, (2001). *The 21 Irrefutable Law of leadership*. Jakarta : Interaksara.
- Moekijat, (2002). *Tata Lakasana Kantor, Manajemen Perkantoran*. Bandung. CV. Mandar Maju.
- Moeljarto, (2010). *Gaya Kepemimpinan*. <http://www.cokroaminoto.wordpress.com>. Tanggal 04 April 2008. Jam 12.00 WIB.
- Muhaimin, (2003). *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Nawawi, (2009). *Disiplin Kerja*. [www://http.jurnal.sdm.blogspot.com](http://www://http.jurnal.sdm.blogspot.com) Tanggal 05 Mei 2009. Jam 13.00 WIB.
- Notoatmodjo, (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Nova, (2008). *Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja*. Universitas Sumatra Utara USU, Medan.
- Putong, Iskandar, (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta : Mitra Wacana.
- Robbin, S.P, (2007). *Manajemen Edisi Kedelapan Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT Macanan Jaya Cemerlang .
- Robbin, S.P, (2003). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontrofersi, Aplikasi, Jilid I*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prehelindo.
- Rivai, Veithzal (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- RS.dr Soebandi Jember, *Data Rekam Medik*. tahun 2008.
- Sabarguna, (2009). *Menejemen Rumah Sakit*. Jakarta : CV Sagung seto.
- Sugiono, (2007). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Subekti, (2010). *Ilmu Manajemen*. [www://http: Ilmu Manajemen.com](http://www://http: Ilmu Manajemen.com) Tanggal 10 Agustus 2010. Jam 16.45 WIB.
- Sudarwati, (2010). *Wanita dan Struktur Sosial. Suatu Analisa tentang Peran Ganda Wanita Indonesia*. 1 November 2010.
- Sulistriyanie, (2010). *Disiplin Kerja*. [www://http: jurnal.blogspot.com](http://www://http: jurnal.blogspot.com) tanggal 15 Juli 2010. Jam 14.00 WIB
- Susilo, Dwi Ermanto, (2001). *Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*. Tesis Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang (tidak diterbitkan).
- Tohardi, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.



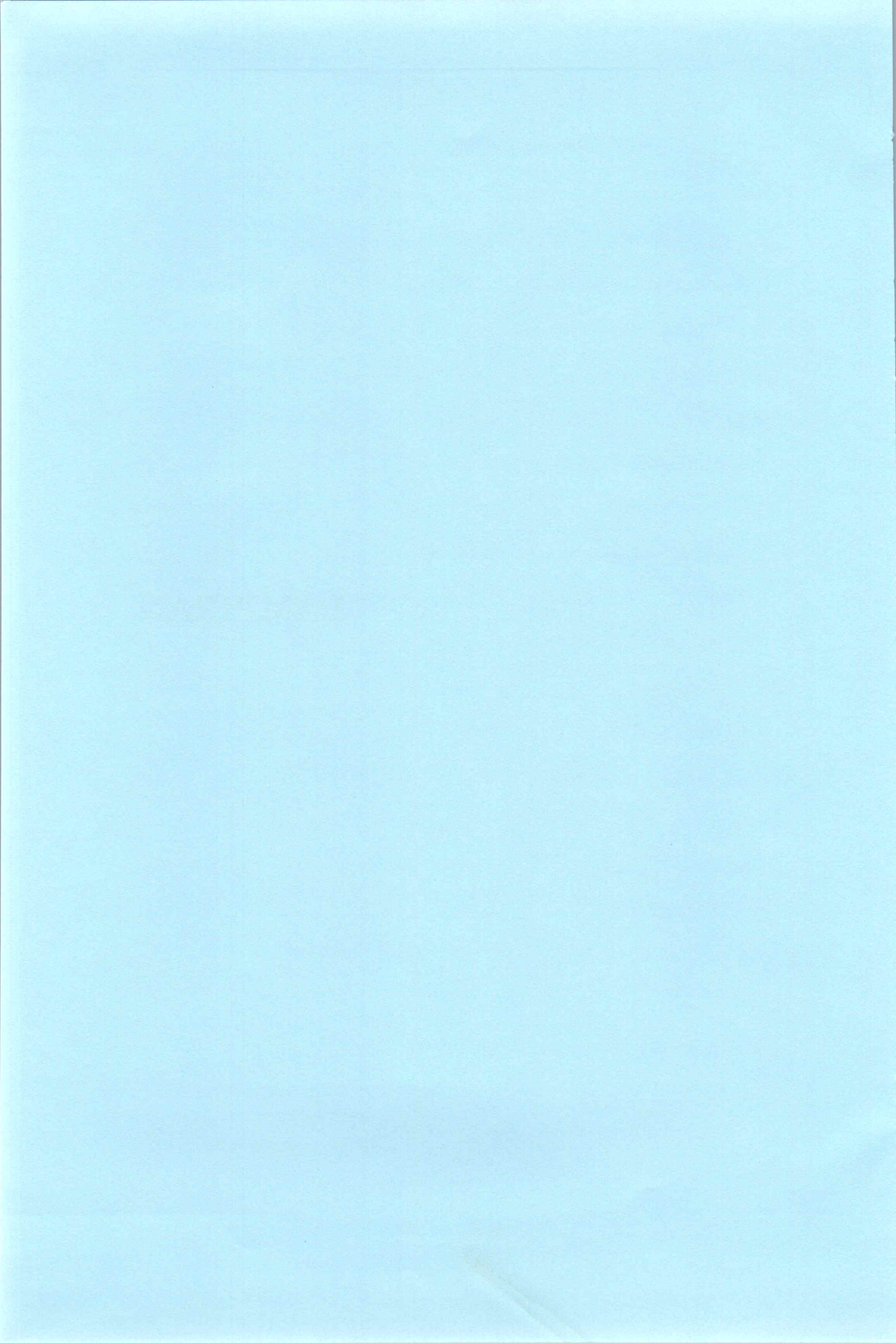
- Unair, (2002). *Pedoman Penulisan Tesis dan Desertai Program Pasca Sarjana*. Surabaya : UNAIR.
- Uyanto, (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Winar, (2010). *Leadership Teori Kepemimpinan*. <http://www.Community.siutao.com>  
Tanggal 05 Oktober 2010 Jam 15.00 WIB.
- Wursanto, (2002). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta. Penerbit : ANDI.







**LAMPIRAN**





# UNIVERSITAS AIRLANGGA

## FAKULTAS KEPERAWATAN

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. 031 - 5913752, 5913754, 5913756 Fax. 031 - 5913257  
Website : <http://www.ners.unair.ac.id> ; E-mail : [dekan\\_ners@unair.ac.id](mailto:dekan_ners@unair.ac.id)

Surabaya, 21 Desember 2010

Nomor : 2580/H3.1.12/PPd/2010  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Perihal : **Permohonan Bantuan Fasilitas Pengambilan  
Data Awal Mahasiswa PSIK – FKp Unair**

Kepada Yth.  
Direktur RSU dr. Soebandi Jember  
di –

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian bagi mahasiswa PSIK Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga, maka kami mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa kami di bawah ini mengumpulkan data awal sebagai bahan penyusunan proposal penelitian.

Nama : Muchammad Ervan Efendi  
NIM : 130915157  
Judul Penelitian : Hubungan Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Hersey dan Blanchard Dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSU dr. Soebandi Jember  
Tempat : Ruang Interna RSU dr. Soebandi Jember

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

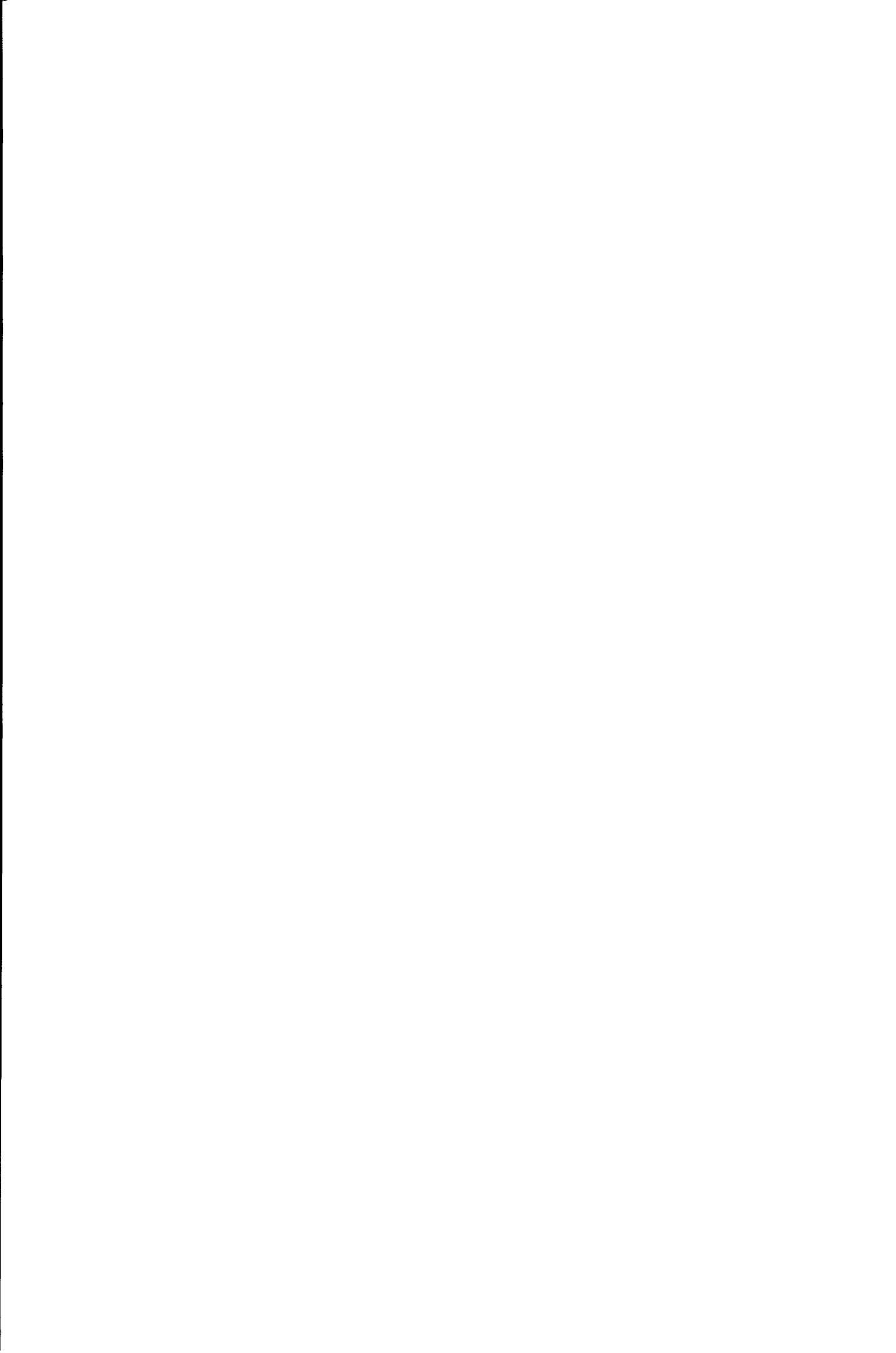
Dekan



Purwaningsih, S.Kp., M.Kes  
NIP. 19661212000032001

Tembusan:

1. Ka. Bidang Keperawatan RSU dr. Soebandi Jember
2. Ka. Ruang Interna RSU dr. Soebandi Jember
3. Ka Perencana dan Rekam Medik RSU dr. Soebandi Jember





# UNIVERSITAS AIRLANGGA

## FAKULTAS KEPERAWATAN

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5913752, 5913754, 5913756, Fax. (031) 5913257  
Website: <http://www.ners.unair.ac.id> ; e-mail : [dekan\\_ners@unair.ac.id](mailto:dekan_ners@unair.ac.id)

Surabaya, 27 Desember 2010

Nomor : 2590 /H3.1.12/PPd/2010  
Lampiran :  
Perihal : Undangan Ujian Proposal

Kepada Yth.: 1. Purwaningsih, S.Kp.,M.Kes (Ketua)  
2. Ilya Krisnana, S.Kep.,Ns (Anggota)  
3. Mira Triharini, S.Kp.,M.Kep (Anggota)  
4. Erna Dwi Wahyuni, S.Kep.,Ns (Anggota)

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan selesainya penulisan proposal penelitian bagi mahasiswa Program Studi Keperawatan Program BXII Tahun Akademik 2010/2011

Nama : Muchammad Ervan Efendi  
NIM : 130915157  
Judul Proposal : Hubungan Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Hersey Dan Blanchard Terhadap Disiplin Kerja di Ruang Interna RSU Dr. Soebandi Jember

Pembimbing Ketua : Purwaningsih, S.Kp.,M.Kes  
Pembimbing : Ilya Krisnana, S.Kep.,Ns


Penilaian proposal direncanakan diselenggarakan:

Hari/ Tanggal : Rabu, 29 Desember 2010  
Waktu : 12:00 WIB  
Tempat : Fakultas Keperawatan  
Ruang : Haki

Maka dengan ini mohon kesediaan Saudara untuk menjadi Ketua/ Panitia penilai proposal tersebut.

a.n. Dekan  
Plt. Wakil Dekan I



  
Mira Triharini, S.Kp.,M.Kep  
NIP : 197904242006042002





# UNIVERSITAS AIRLANGGA

## FAKULTAS KEPERAWATAN

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. 031 - 5913752, 5913754, 5913756 Fax. 031 - 5913257  
Website : <http://www.ners.unair.ac.id> ; E-mail : [dekan\\_ners@unair.ac.id](mailto:dekan_ners@unair.ac.id)

Surabaya, 5 Januari 2011

Nomor : 2664 /H3.1.12/PPd/2010  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Perihal : **Permohonan Bantuan Fasilitas Penelitian  
Mahasiswa PSIK – FKP Unair**

-----

Kepada Yth.  
Direktur RSUD dr. Soebandi Jember  
di –  
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian bagi mahasiswa Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga, maka kami mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa kami di bawah ini mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Adapun Proposal Penelitian terlampir.

Nama : Muchammad Ervan Efendi  
NIM : 130915157  
Judul Penelitian : Hubungan Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Hersey dan Blanchard  
Dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSUD dr. Soebandi Jember  
Tempat : Ruang Interna RSUD dr. Soebandi Jember

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

Dekan

Purwaningsih, S.Kp., M.Kes  
NIP : 196611212000032001

Tembusan:

1. Ka. Bidang Keperawatan RSUD dr. Soebandi Jember
2. Ka. Ruang Interna RSUD dr. Soebandi Jember
3. Ka. Perencana dan Rekam Medik RSUD dr. Soebandi Jember







PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
RUMAH SAKIT DAERAH dr. SOEBANDI  
Jl. Dr. Soebandi 124 Telp. (0331) 48744 – 422404 Fax. (0331) 487564  
JEMBER

Jember, 06 Januari 2011

Nomor : 423.4/783/610/2011  
Sifat : Penting  
Perihal : Ijin Penelitian

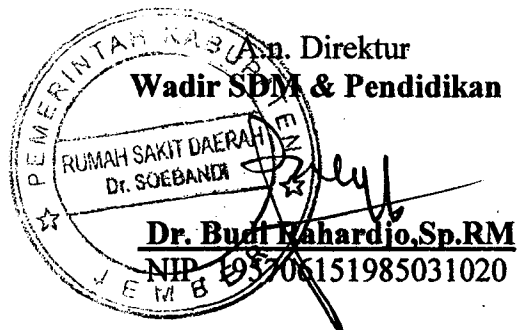
Kepada Yth,  
Dekan Fakultas Keperawatan  
Universitas Airlangga  
Di  
SURABAYA

Dengan Hormat,

Menindak lanjuti surat saudara Nomor : 2373/H3.1.12/Ppd/2010 tanggal 15 November 2010, dengan ini kami informasikan bahwa pada prinsipnya kami menyetujui permohonan saudara untuk melaksanakan **Penelitian** di RSD dr. Soebandi Jember kepada mahasiswa :

Nama : Muchammad Ervan Efendi  
NIM : 130915157  
Fakultas : Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya  
Tempat : Ruang Interna Pria dan Ruang Interna Wanita  
Judul Penelitian : Hubungan Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Hersey dan Blanchard  
Dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSD dr. Soebandi Jember.

Sebelum melaksanakan penelitian harap berkoordinasi dengan Bidang Diklat.  
Demikian untuk diketahui atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.



Tembusan Kpd Yth :

1. Ka. Bid. Perawatan
2. Ka. Instalasi Rawat Inap
3. Ka. Ruang Interna Pria
4. Ka. Ruang Interna Wanita
5. Arsip





# UNIVERSITAS AIRLANGGA

## FAKULTAS KEPERAWATAN

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. 031 - 5913752, 5913754, 5913756 Fax. 031 - 5913257  
Website : <http://www.ners.unair.ac.id> ; E-mail : [dekan\\_ners@unair.ac.id](mailto:dekan_ners@unair.ac.id)

Surabaya, 14 Februari 2011

Nomor : 125 /H3.1.12/PPd/2011  
Lampiran : 1 (satu) bendel  
Hal : Mohon kesediaan untuk menjadi Panitia Penilai Skripsi

Yth.: 1. Mira Triharini, S.Kp.,M.Kep (Ketua Penguji)  
2. Purwaningsih, S.Kp.,M.Kes (Anggota)  
3. Ilya Krisnana, S.Kep.,Ns (Anggota)

Dengan hormat,

Sehubungan dengan selesainya penulisan skripsi mahasiswa Program Studi Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Program B angkatan XII,

Nama : Muchammad Ervan Efendi  
NIM : 130915157  
Judul Skripsi: Hubungan Gaya Kepemimpinan Menurut Teori Hersey dan Blanchard Dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSUD dr. Soebandi Jember

Pembimbing Ketua : Purwaningsih, S.Kp.,M.Kes  
Anggota I : Ilya Krisnana, S.Kep.,Ns

Penilaian skripsi direncanakan diselenggarakan:

Hari/ Tanggal : Kamis, 17 Februari 2011  
Waktu : 13:00 WIB  
Tempat : Fakultas Keperawatan Unair  
Ruang : Rapat Pimpinan

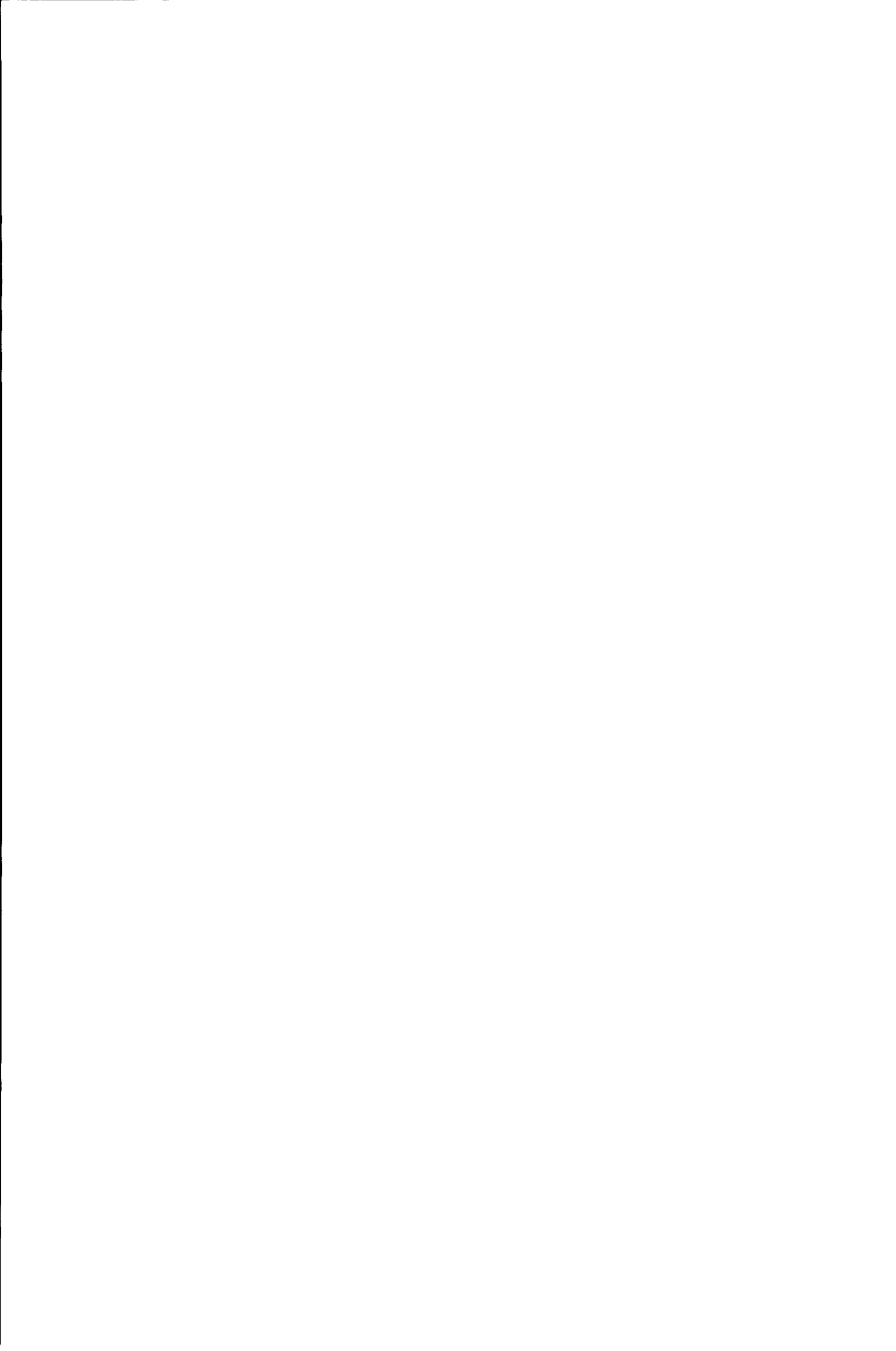
Maka dengan ini mohon kesediaan Saudara untuk menjadi Ketua/ panitia penilai skripsi tersebut.

Atas perhatian Saudara, kami sampaikan terima kasih.

a.n. Dekan  
Plt. Wakil Dekan I

  
Mira Triharini, S.Kp.,M.Kep  
NIP 197904242006042002





**PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN PENELITIAN**

Kode Responden

Yang terhormat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Nama saya : M.ERVAN EFENDI, Saya adalah mahasiswa S-1 Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya. Saya akan melakukan penelitian dengan judul “ **Hubungan Gaya Kepemimpinan Teori Hersey dan Blanchard Dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember** ”, dengan tujuan menjelaskan Hubungan gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja yang nantinya hasil penelitian ini sebagai masukan bagi manajemen keperawatan di rumah sakit sebagai bahan pertimbangan untuk memperhatikan gaya kepemimpinan dalam mengelola mutu pelayanan keperawatan di rumah sakit. Untuk keperluan diatas saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner/daftar pertanyaan dengan jujur dan apa adanya sesuai yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari ketahui. Apa yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari cantumkan akan dijamin kerahasiaannya. Untuk itu Bapak/Ibu/Saudara/Saudari tidak perlu mencantumkan nama.

Sebagai bukti kesediaan menjadi responden dalam penelitian ini, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menandatangani persetujuan yang telah disiapkan. Partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam mengisi kuesioner ini sangat saya hargai, dan sebelumnya saya mengucapkan terima kasih.

Jember, Januari 2011

Hormat Saya



**Lampiran 2****M. ERVAN EFENDI  
NIM : 130 915 157****LEMBAR PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN**

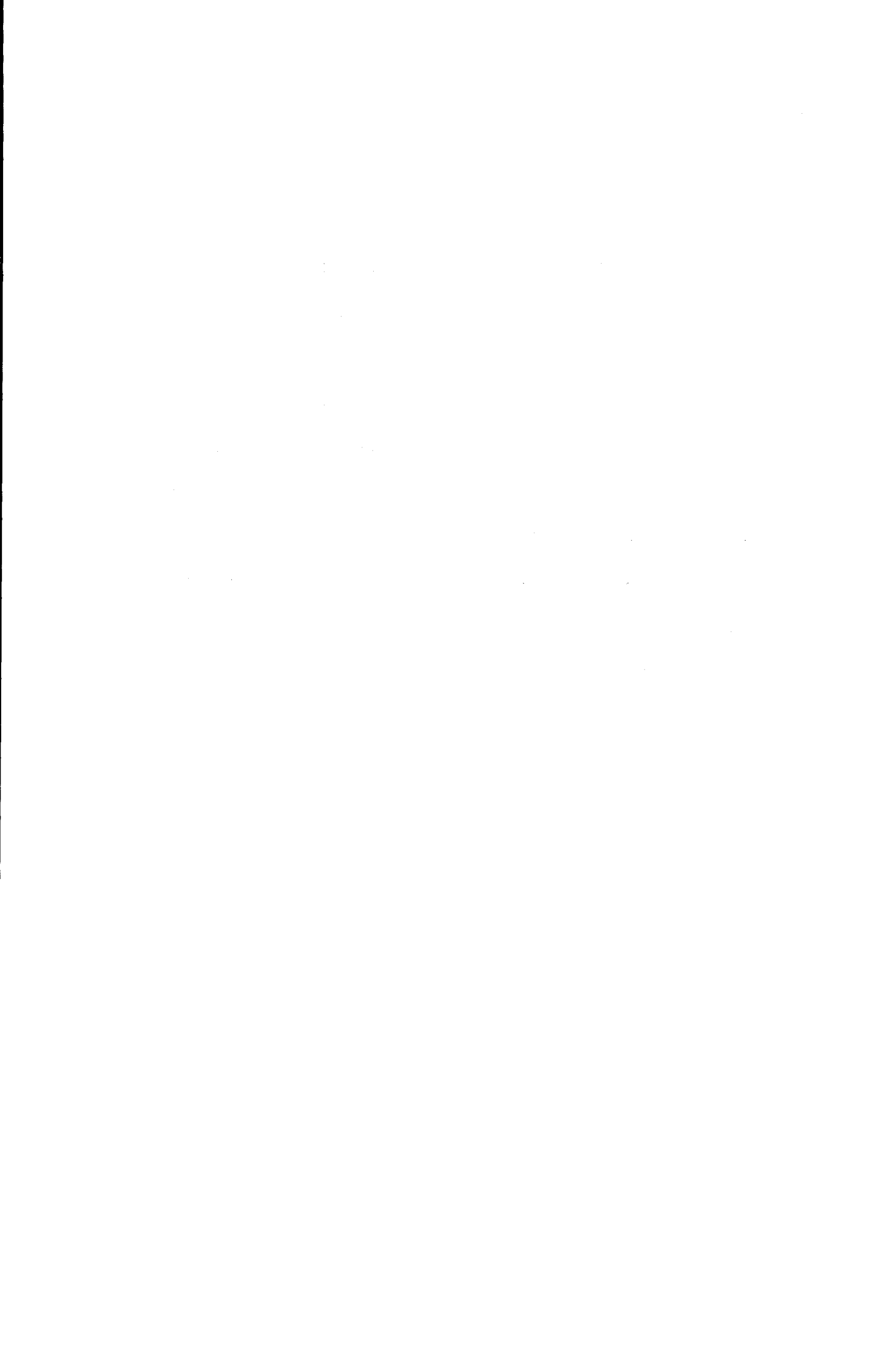
Kode Responden

Saya yang bertanda tangan dibawah menyatakan kesediaan untuk turut berpartisipasi sebagai responden penelitian yang dilaksanakan oleh mahasiswa S1 Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya, yang berjudul : “ **Hubungan Gaya Kepemimpinan Teori Hersey dan Blanchard Dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember** ”, Tanda tangan saya dibawah ini menunjukkan bahwa saya telah diberi informasi yang sejelas-jelasnya dan saya memutuskan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Jember, Januari 2011

---

(tanda tangan)





## Lampiran 3

**FORMAT PENGUMPULAN DATA**

Petunjuk : Berilah tanda ( x ) pada kotak jawaban yang anda pilih.

**A. Data Umum**

Nama Responden :

## 1. Jenis kelamin

- A. Laki-laki
- B. Perempuan

## 2. Pendidikan

- A. SLTA/SPK
- B. D3
- C. S1
- D. S2

## 3. Agama

- A. Hindu
- B. Budha
- C. Islam
- D. Kristen
- E. Katholik

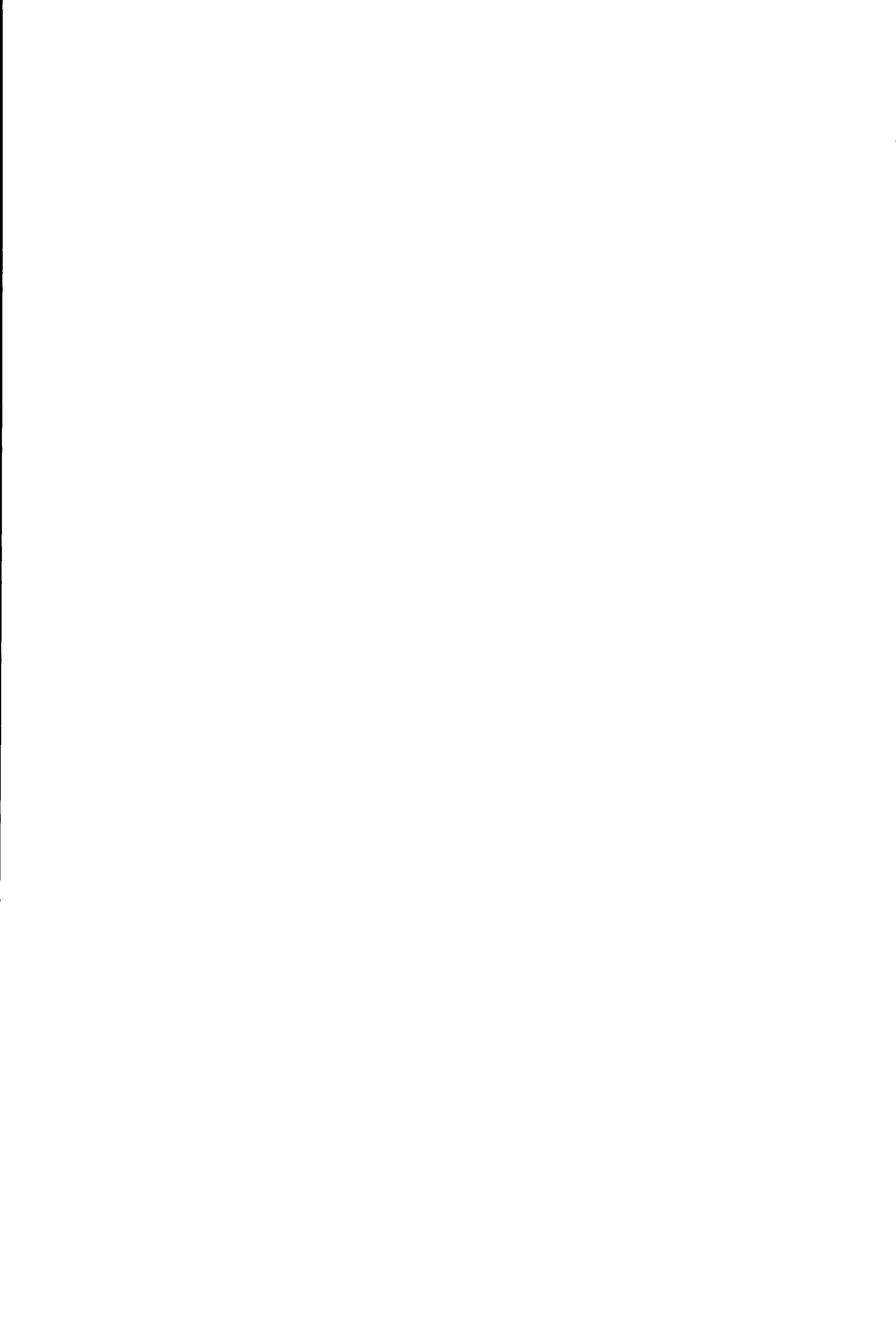


### Lampiran 4

<b>LEMBAR KUISONER</b>	
<b>Judul Penelitian : Hubungan Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard Dengan Disiplin Kerja di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember</b>	
<b>Petunjuk : Beri tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang bapak/ibu/saudara anggap paling sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara</b>	
1. (KR)	: Kurang
2. (SD)	: Sedang
3. (B)	: Baik
4. (BS)	: Baik Sekali

### B. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Untuk Perawat

No	Pernyataan	KR	SD	B	BS
1	Pimpinan merencanakan langkah-langkah yang tegas untuk menyelesaikan pekerjaan				
2	Pimpinan menyampaikan tujuan dengan jelas atas tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh perawat				
3	Pimpinan menunjukkan cara-cara kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan				
4	Pimpinan mencari cara kerja yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan.				
5	Pimpinan menetapkan tujuan yang harus dicapai perawat dalam melaksanakan tugas				
6	Pimpinan memantau agar perawat bisa mencapai jadwal/acuan kerja yang telah ditetapkan				
7	Pimpinan menekankan batas waktu yang harus dipenuhi oleh perawat untuk menyelesaikan pekerjaan				
8	Pimpinan memantau pekerjaan perawat agar menghasilkan pekerjaan bermutu				
9	Pimpinan memantau tindakan perawat dalam menyelesaikan tugas perawat				
10	Pimpinan memberi kesempatan dan wewenang secara ketat pada perawat untuk melaksanakan tugas sesuai aturan				
11	Pimpinan menekankan perawat untuk bekerja secara maksimal				



12	Pimpinan memberikan instruksi dengan jelas agar pekerjaan diselesaikan				
13	Pimpinan memperingatkan perawat untuk selalu taat terhadap peraturan yang berlaku				
14	Pimpinan memprioritaskan perhatiannya terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh perawat				
15	Pimpinan meminta pertanggungjawaban dari perawat atas pelaksanaan/penyelesaian setiap pekerjaan				
16	Pimpinan memberi hadiah/pujian kepada perawat yang berprestasi baik				
17	Pimpinan berusaha menemukan keinginan perawat				
18	Pimpinan memberi informasi mengenai organisasi kepada perawat				
19	Pimpinan memberikan perhatian kepada perawat baru				
20	Pimpinan memberikan Keleluasan kepada perawat untuk bekerja sesuai dengan cara masing-masing				
21	Pimpinan memberikan instruksi dengan jelas agar pekerjaan diselesaikan				
22	Pimpinan bersedia melakukan perubahan kebijakan/tindakan-tindakan apabila dipandang perlu oleh perawat				
23	Pimpinan menyediakan waktu untuk mendengar-kan pendapat/saran dari perawat				
24	Pimpinan mengambil keputusan-keputusan setelah mendengar pendapat/saran dari perawat				
25	Pimpinan bersikap ramah terhadap perawat				
26	Pimpinan menciptakan hubungan sosial yang baik dengan perawat				
27	Pimpinan membantu menyelesaikan masalah pekerjaan yang dihadapi oleh perawat				
28	Pimpinan membuat perawat merasa tenang atau tenteram dengan kehadirannya				
29	Pimpinan menciptakan suasana hubungan kerja yang mengembirakan perawat				
30	Pimpinan membuat perawat merasa senang apabila berbicara dengannya				



### C. Kuisioner Disiplin Kerja Untuk Perawat

No	Pernyataan	KR	SD	B	BS
1	Sebagai perawat saya setia terhadap tugas dan bekerja yang diberikan pimpinan				
2	Saya selalu memperhatikan dan menggunakan peralatan yang baik dalam bekerja				
3	Pekerjaan yang baik membuat saya terinfirasi rajin untuk bekerja				
4	Saya bekerja dengan tidak memperhatikan imbalan atau komisi dari pimpinan				
5	Saya bertanggung jawab atas perkembangan diri dan berminat mengevaluasi diri secara terus menerus.				
6	Sebagai perawat saya selalu hadir tepat waktu dan mengikuti apel pagi sebelum bekerja				
7	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya harus mengikuti petunjuk dan arahan pimpinan				
8	Saya selalu teliti dan cermat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan				
9	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan				
10	Saya bersungguh sungguh dalam menyelesaikan suatu pekerjaan				
11	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu berkoordinasi dengan teman-teman				
12	Saya selalu mentaati keputusan yang dibuat oleh pemimpin				
13	Sebagai perawat saya setia dan taat terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan				
14	Saya setia terhadap keputusan yang diambil pimpinan sehubungan dengan pekerjaan yang saya kerjakan				
15	Saya selalu taat keputusan yang diambil bersama				
16	Saya patuh terhadap peraturan yang berlaku				
17	Saya selalu tepat waktu di dalam instruksi pimpinan				
18	Saya selalu patuh dan taat terhadap kesepakatan bersama yang dibuat dalam kerja Tim				
19	Saya selalu tepat waktu didalam menyelesaikan tugas-tugas dinas luar yang diberikan pimpinan				
20	Saya pulang setelah semua pekerjaan diselesaikan dengan baik				





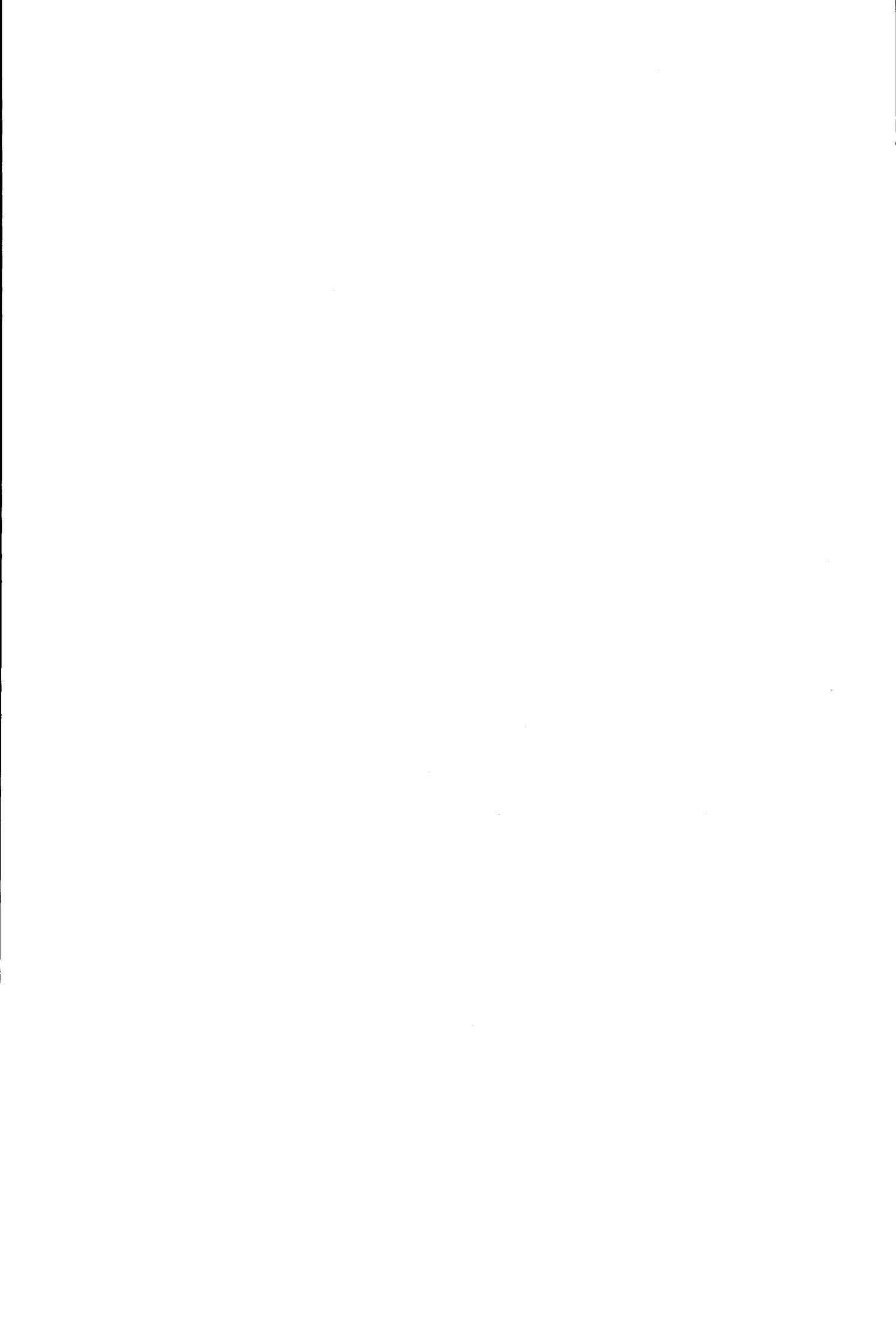
Tabulasi Data Umum di Ruang Interna RSUD dr Soebandi Jember

No.	Kode Responden	Kriteria													
		Jenis Kelamin		Pendidikan terakhir					Agama						
		L	P	SLTA/SPK	D3	S1	S2	Hindu	Budha	Islam	Kristen	Katolik			
1		V			V									V	
2			V		V							V			
3			V		V							V			
4			V		V							V			
5		V				V						V			
6			V									V			
7			V			V						V			
8			V			V						V			
9			V			V								V	
10			V			V								V	
11		V				V						V			
12			V			V						V			
13			V			V						V			
14			V					V				V			
15			V			V						V			
16			V					V				V			
17			V			V						V			
18			V			V						V			
19			V			V						V			
20		V				V						V			
JUMLAH		4	16	-	17	3	-	-	-	17	2	1			
PROSENTASE (%)		20	80	0	85	15	0	0	0	85	10	5			

Keterangan :  
V : Pilihan jawaban responden







No	Kode Responden	Score				%	Keterangan	score
		I	II	III	IV			
1	1	3	2	9	16	81,66%	Baik	3
2	2	2	0	28	0	71,66%	Sedang	2
3	3	0	5	10	15	83,33%	Baik	3
4	4	1	3	18	8	77,50%	Sedang	2
5	5	0	4	8	18	86,66%	Baik	3
6	6	2	3	14	11	75,83%	Sedang	2
7	7	1	2	16	11	80,83%	Baik	3
8	8	1	7	9	13	78,33%	Sedang	2
9	9	0	4	11	15	84,16%	Baik	3
10	10	1	3	15	11	80,00%	Baik	3
11	11	0	5	8	17	85,00%	Baik	3
12	12	0	2	17	11	82,50%	Baik	3
13	13	0	2	10	18	88,33%	Baik	3
14	14	0	3	3	24	92,50%	Baik Sekali	4
15	15	2	5	20	3	70,00%	Sedang	2
16	16	0	5	7	18	85,83%	Baik	3
17	17	0	1	8	21	91,66%	Baik Sekali	4
18	18	0	5	22	3	73,33%	Sedang	2
19	19	0	0	15	15	87,50%	Baik	3
20	20	0	3	25	2	72,50%	Sedang	2

Keterangan :

0%-69% = Kurang

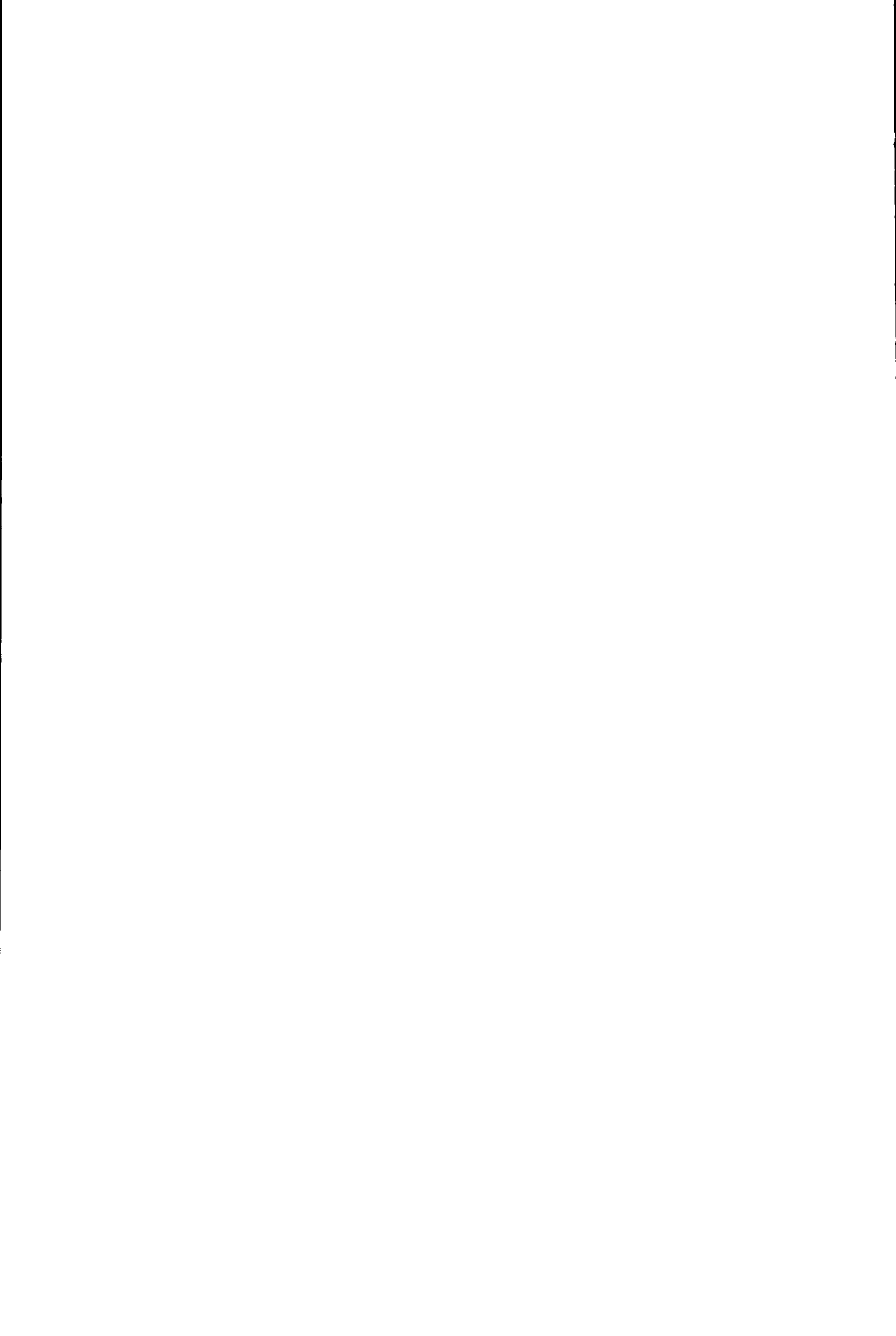
70%-79% = Sedang

80%-89%

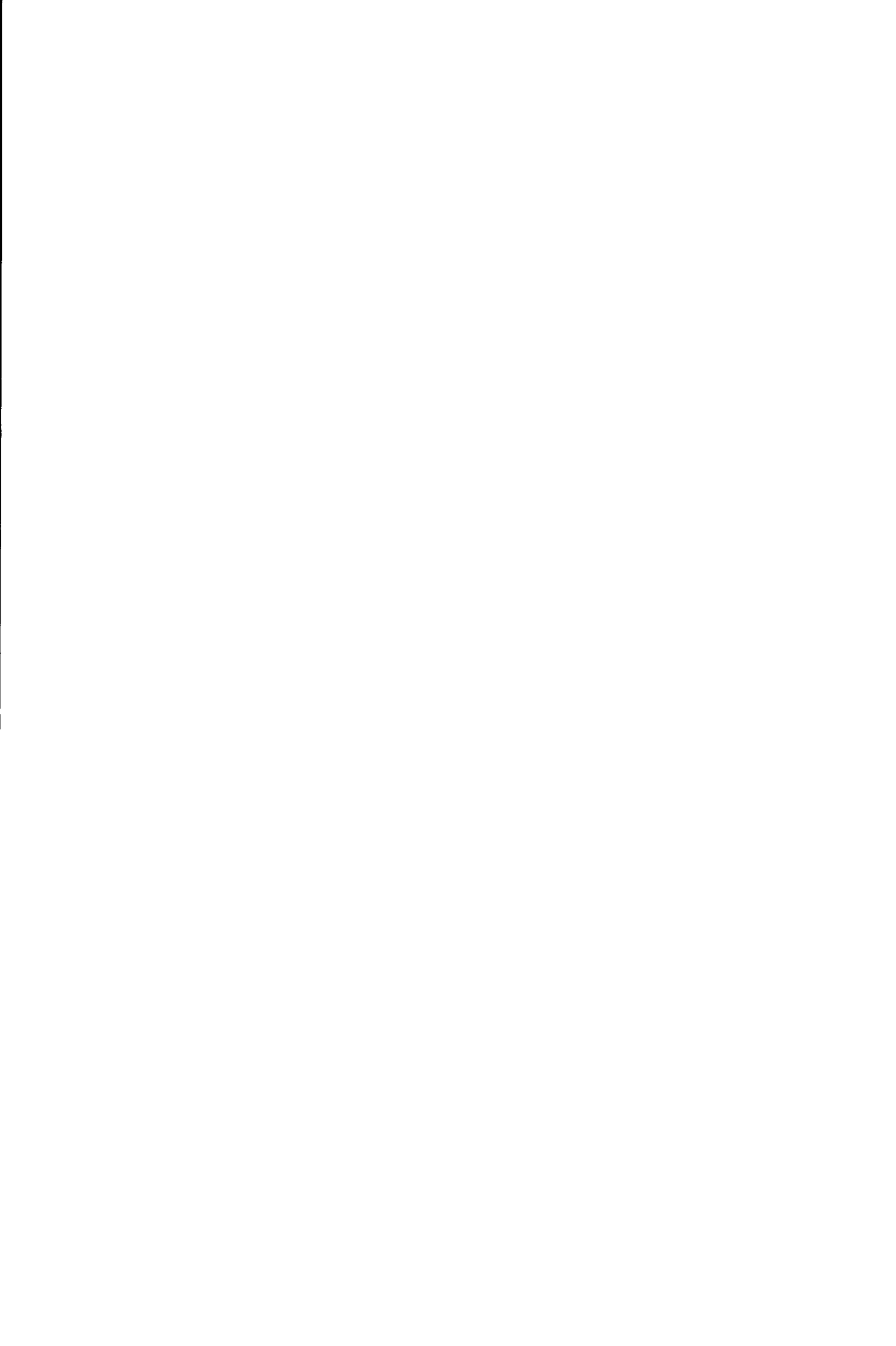
90%-100%

= Baik

= Baik sekali



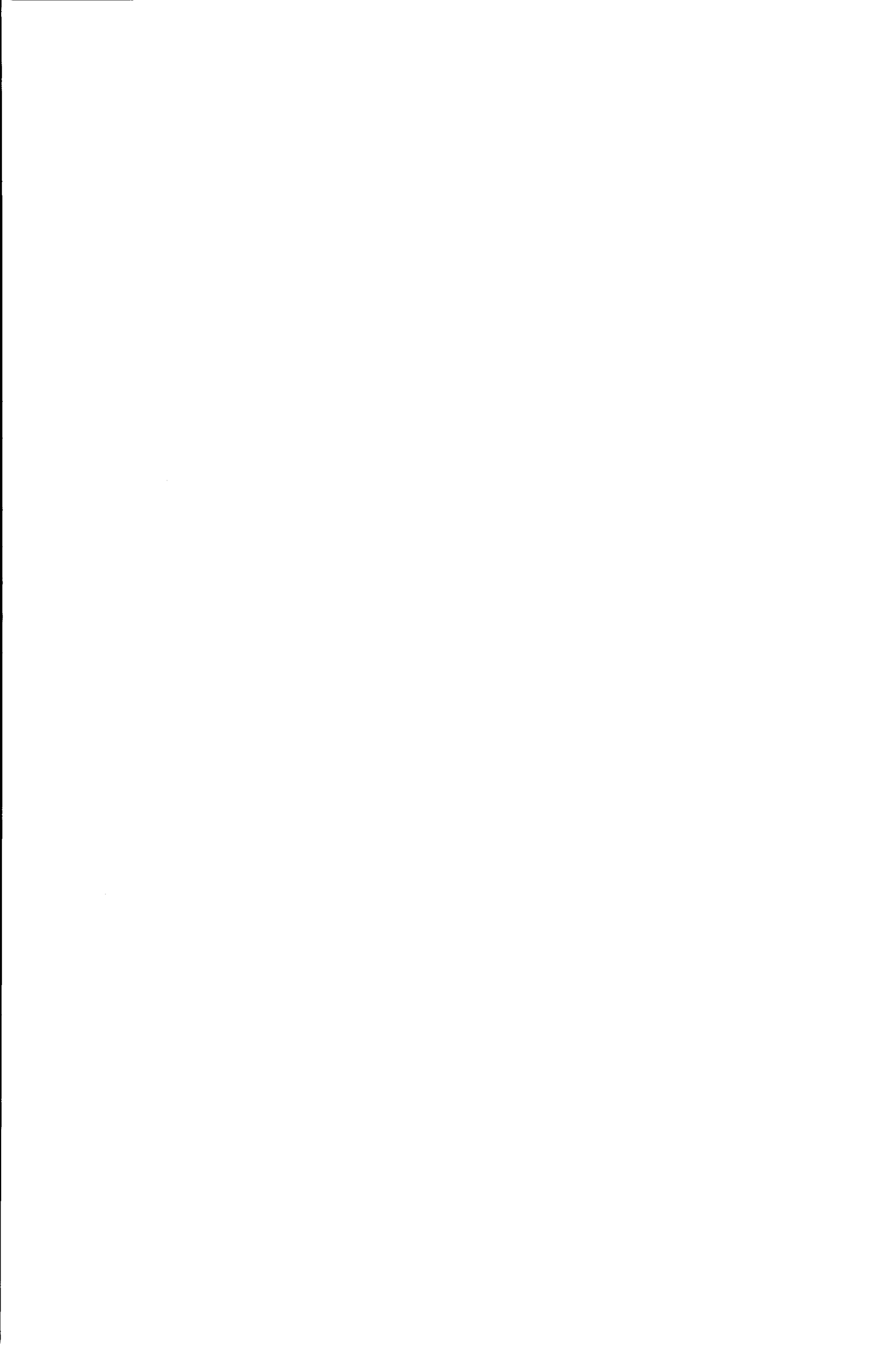
<b>Keterangan :</b>			
<b>Kurang</b>	:	$\frac{0}{20} \times 100 \% = 0 \%$	
<b>Sedang</b>	:	$\frac{7}{20} \times 100 \% = 35 \%$	
<b>Baik</b>	:	$\frac{11}{20} \times 100 \% = 55 \%$	
<b>Baik Sekali</b>	:	$\frac{2}{20} \times 100 \% = 10 \%$	





**TABULASI DISIPLIN**

No	Kode Responden	Pertanyaan																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	1	3	3	3	3	2	4	4
3	3	3	1	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	4
4	4	3	2	3	4	1	2	3	4	2	3	1	3	2	3	2	2	4	1	3	4
5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
6	6	3	3	3	4	4	3	4	2	3	1	4	3	4	3	1	1	3	4	2	3
7	7	3	4	3	4	1	3	4	3	4	4	2	4	3	2	4	3	3	4	3	4
8	8	4	4	4	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3
9	9	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
10	10	3	3	4	1	2	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4
11	11	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3
12	12	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
13	13	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4
14	14	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
15	15	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
16	16	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
17	17	3	3	3	4	2	4	1	4	2	4	4	2	3	3	1	1	4	2	2	4
18	18	3	3	3	1	4	4	1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	4
19	19	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4
20	20	3	3	1	2	3	3	2	4	3	1	3	1	4	4	4	4	4	1	4	4



No	Kode Responden	Score				%	Score	Nilai
		I	II	III	IV			
1	1	0	1	2	17	95,00%	Baik Sekali	4
2	2	1	3	9	7	77,50%	Sedang	2
3	3	1	4	8	7	76,25%	Sedang	2
4	4	3	5	8	4	66,25%	Kurang	1
5	5	0	0	8	12	90,00%	Baik Sekali	4
6	6	3	2	10	5	71,25%	Sedang	2
7	7	1	2	8	9	81,25%	Baik	3
8	8	1	3	8	8	78,75%	Sedang	2
9	9	0	1	10	9	85,00%	Baik	3
10	10	1	2	9	8	80,00%	Baik	3
11	11	0	0	7	13	91,25%	Baik Sekali	4
12	12	0	1	11	8	83,75%	Baik	3
13	13	1	2	10	8	82,50%	Baik	3
14	14	0	1	4	15	92,50%	Baik Sekali	4
15	15	0	0	10	10	87,50%	Baik	3
16	16	0	1	3	16	93,75%	Baik Sekali	4
17	17	2	5	5	8	73,75%	Sedang	2
18	18	3	0	11	6	75,00%	Sedang	2
19	19	0	2	7	11	86,25%	Baik	3
20	20	5	2	6	7	68,75%	Kurang	1

Keterangan :

0%-69% = Kurang

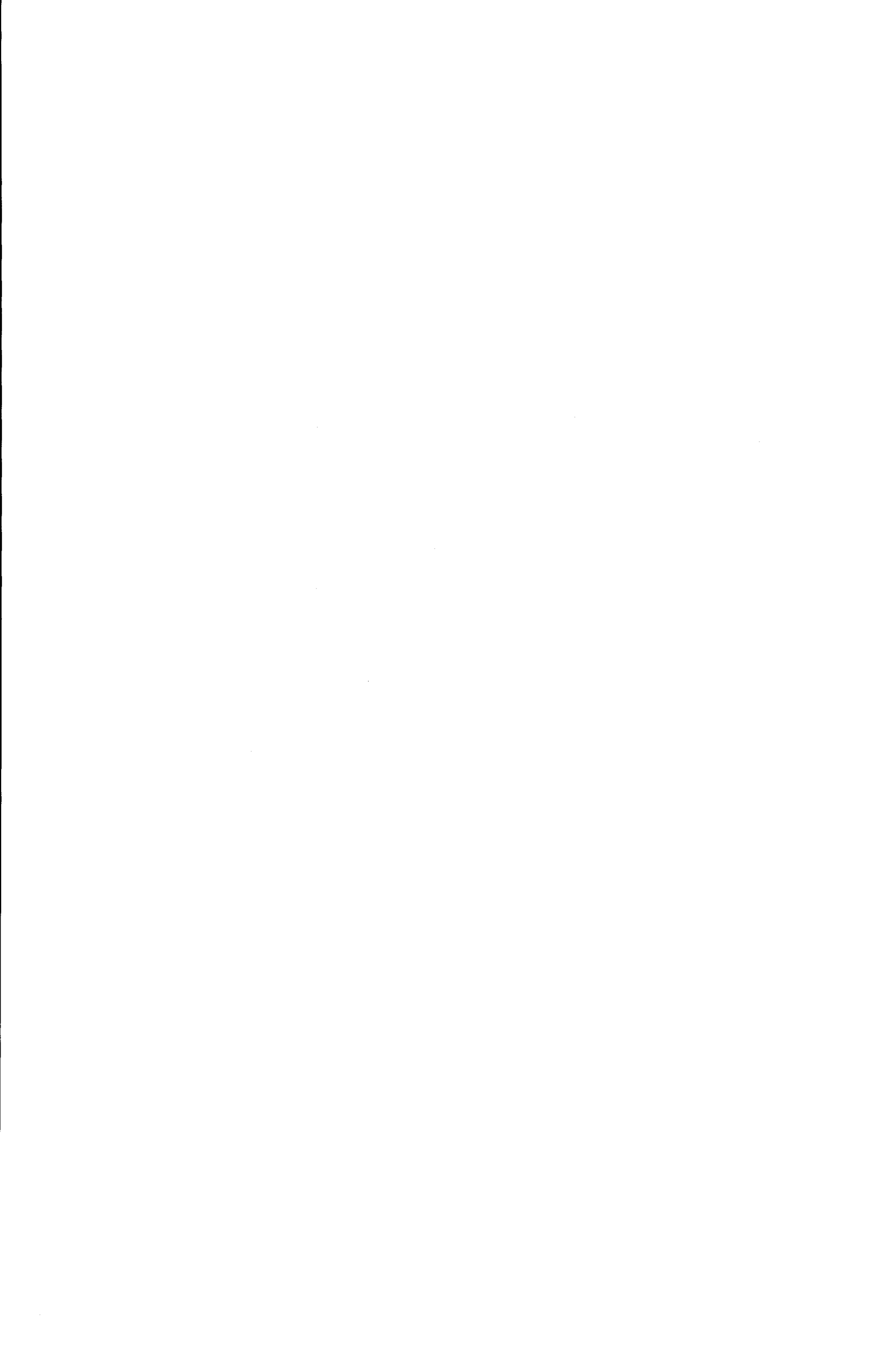
70%-79% = Sedang

80%-89%

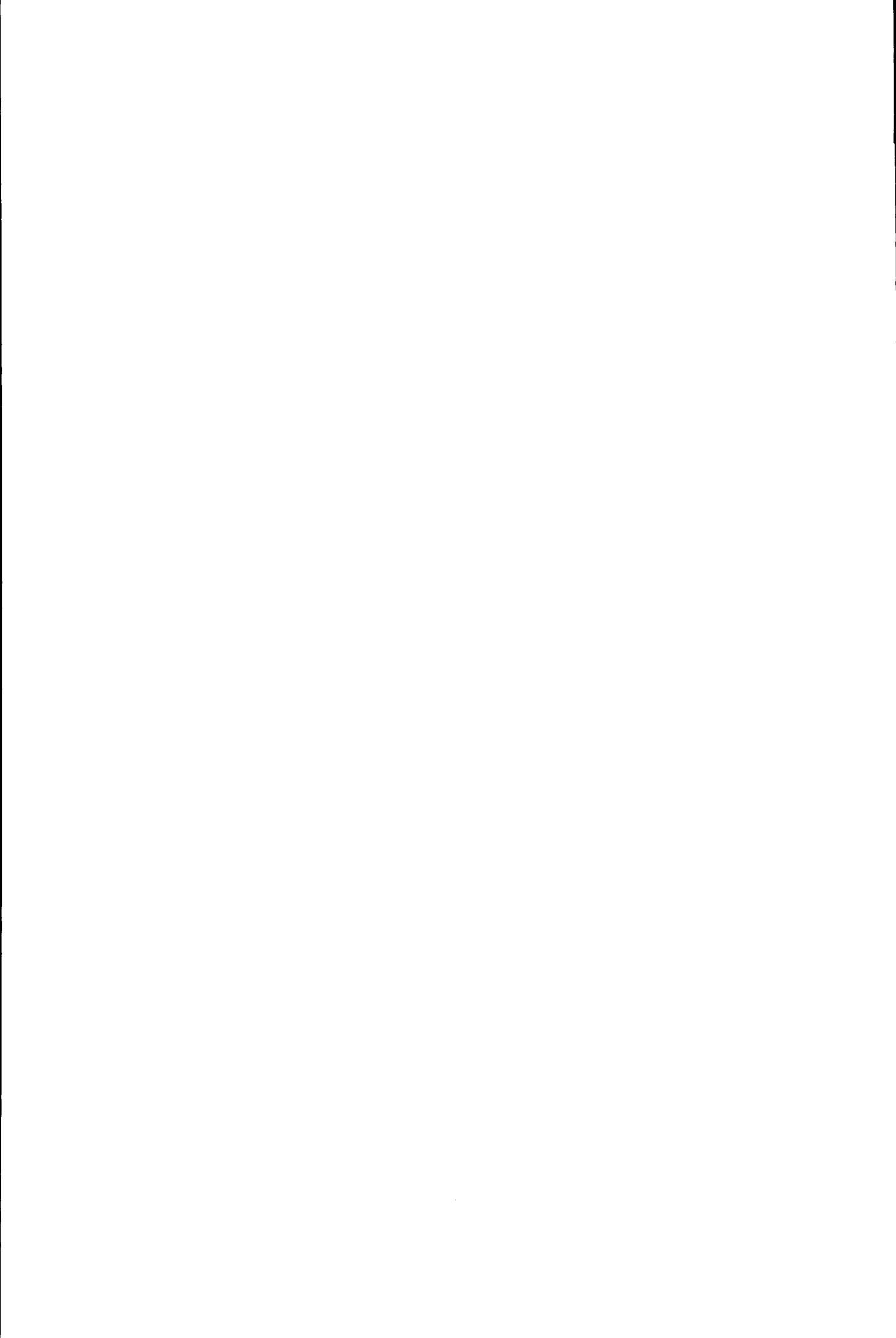
90%-100%

= Baik

= Baik sekali



<b>Keterangan :</b>			
<b>Kurang</b>	:	$\frac{2}{20} \times 100 \% = 10 \%$	
<b>Sedang</b>	:	$\frac{6}{20} \times 100 \% = 30 \%$	
<b>Baik</b>	:	$\frac{7}{20} \times 100 \% = 35 \%$	
<b>Baik Sekali</b>	:	$\frac{5}{20} \times 100 \% = 25 \%$	



## HASIL PERHITUNGAN SECARA MANUAL

No	Kode Responden	Gaya Kepemimpinan	Disiplin Kerja
1	1	Baik	Baik Sekali
2	2	Sedang	Sedang
3	3	Baik	Sedang
4	4	Sedang	Kurang
5	5	Baik	Baik Sekali
6	6	Sedang	Sedang
7	7	Baik	Baik
8	8	Sedang	Sedang
9	9	Baik	Baik
10	10	Baik	Baik
11	11	Baik	Baik Sekali
12	12	Baik	Baik
13	13	Baik	Baik
14	14	Baik sekali	Baik Sekali
15	15	Sedang	Baik
16	16	Baik	Baik Sekali
17	17	Baik Sekali	Sedang
18	18	Sedang	Sedang
19	19	Baik	Baik
20	20	Sedang	Kurang

Keterangan :

Baik Sekali : 4

Baik : 3

Sedang : 2

Kurang : 1





## Correlations

			gayakepemimpin	Disiplin
Spearman's rho	gayakepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.609**
		Sig. (2-tailed)	.	.004
		N	20	20
	Disiplin	Correlation Coefficient	.609**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.004	.
		N	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

