

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Rumah Sakit**

##### **2.1.1 Definisi Rumah Sakit**

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit menyatakan bahwa rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

##### **2.1.2 Tujuan Penyelenggaraan Rumah Sakit**

Adapun tujuan penyelenggaraan rumah sakit menurut Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit adalah sebagai berikut :

1. Mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan
2. Memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit
3. Meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit
4. Memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit dan rumah sakit

##### **2.1.3 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit**

Dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit tepatnya pada pasal 4 menjelaskan bahwa rumah sakit mempunyai tugas yaitu memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara

paripurna. Untuk menjalankan tugas tersebut, maka rumah sakit memiliki fungsi yang dijelaskan pada pasal 5 yaitu :

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

#### **2.1.4 Klasifikasi Rumah Sakit**

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit dijelaskan bahwa terdapat klasifikasi rumah sakit umum dan rumah sakit khusus sebagai berikut :

1. Klasifikasi rumah sakit umum :
  - 1) Rumah sakit umum kelas A
  - 2) Rumah sakit umum kelas B
  - 3) Rumah sakit umum kelas C
  - 4) Rumah sakit umum kelas D
    - a. Rumah sakit umum kelas D
    - b. Rumah sakit umum kelas D pratama
2. Klasifikasi rumah sakit khusus :

- 1) Rumah sakit khusus kelas A
- 2) Rumah sakit khusus kelas B
- 3) Rumah sakit khusus kelas C

### **2.1.5 Definisi Rumah Sakit Khusus**

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit menjelaskan bahwa rumah sakit khusus adalah fasilitas kesehatan yang memberikan pelayanan utama pada satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya. Rumah sakit khusus kelas A adalah rumah sakit khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis sesuai kekhususan yang lengkap. Rumah sakit khusus kelas B adalah rumah sakit khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis sesuai kekhususan yang terbatas. Rumah sakit khusus kelas C adalah rumah sakit khusus yang mempunyai fasilitas dan kemampuan paling sedikit pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis sesuai kekhususan yang minimal.

### **2.1.6 Jenis Rumah Sakit Khusus**

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit dijelaskan bahwa terdapat beberapa jenis rumah sakit khusus yaitu :

1. Ibu dan anak
2. Mata
3. Otak

4. Gigi dan mulut
5. Kanker
6. Jantung dan pembuluh darah
7. Jiwa
8. Infeksi
9. Paru
10. Telinga – hidung – tenggorokan
11. Bedah
12. Ketergantungan obat
13. Ginjal

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/MENKES/PER/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit dijelaskan bahwa ada beberapa jenis rumah sakit khusus diantaranya adalah :

1. Ibu dan Anak
2. Jantung
3. Kanker
4. Orthopedic
5. Paru
6. Jiwa
7. Kusta
8. Mata
9. Ketergantungan obat
10. Stroke

11. Penyakit infeksi
12. Bersalin
13. Gigi dan mulut
14. Rehabilitasi medik
15. Telinga – Hidung – Tenggorokan
16. Bedah
17. Ginjal
18. Kulit dan kelamin

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Definisi Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah potensi dan merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2000).

Menurut Pedoman Manajemen SDM Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur (2018), SDM kesehatan adalah seseorang yang bekerja secara aktif di bidang kesehatan baik yang memiliki pendidikan formal kesehatan maupun tidak yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan dalam melakukan upaya kesehatan. Sedangkan tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan formal di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan dalam melakukan upaya kesehatan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa pegawai negeri sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai aparatur sipil negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang – undangan.

### **2.2.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Handoko (2001) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan baik individu maupun organisasi. Sedangkan menurut Simamora dalam Sutrisno (2009) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Marihot (2000) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi didalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suharsaputra (2010), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu perusahaan, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan maupun bagi pengembangan dirinya. Seperti yang disampaikan oleh Iskandar (2019) bahwa *employee engagement* merupakan faktor yang sangat penting karena dapat meningkatkan faktor yang sangat penting karena dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja serta keuntungan perusahaan. Pegawai yang *engage* secara aktif akan bekerja dengan gembira, penuh inisiatif, kreatif, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaannya.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa manajemen pegawai negeri sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

### **2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut ini tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway (dalam Irianto, 2011) yang dikutip oleh Sutrisno (2009) :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
7. Bertindak sebagai pemelihara standard organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

Selain itu, menurut Schuler *et al* (dalam Irianto, 2011) yang dikutip oleh Sutrisno (2009) setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan pekerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek – aspek legal

#### **2.2.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut merupakan fungsi manajemen SDM di Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur (2018) meliputi empat fungsi yaitu :

1. Fungsi administrasi meliputi :
  - 1) Pengelolaan data personil
  - 2) Sistem informasi pegawai

- 3) Pengendalian absensi
  - 4) Pengadministrasian cuti pegawai
  - 5) Pengaturan atribut pegawai
  - 6) Pemeriksaan kesehatan
  - 7) Pengaturan orientasi pegawai baru
  - 8) Kontrak kerja/surat keterangan dan lain – lain.
2. Fungsi mutasi, formasi dan kenaikan pangkat antara lain :
- 1) Sistem penggajian
  - 2) Kelengkapan penggajian pegawai baru/pindahan
  - 3) Program kepemilikan rumah
  - 4) Program asuransi kesehatan/jaminan hari tua
  - 5) Pengelolaan pensiun
3. Fungsi pembinaan dan kesejahteraan pegawai antara lain :
- 1) Penyelenggaraan disiplin pegawai
  - 2) Pengumpulan bahan analisis kesejahteraan pegawai dan pengusulan pemberian penghargaan/tanda jasa
  - 3) Pelayanan pemeliharaan kesehatan dan administrasi ASKES/BPJS serta pembinaan jasmani dan mental pegawai
4. Fungsi dokumentasi dan pengolahan data kepegawaian antara lain :
- 1) Perencanaan kebutuhan tenaga
  - 2) Rekrutmen pegawai
  - 3) Penilaian masa percobaan
  - 4) Penempatan/pemindahan/rotasi/promosi

- 5) Penilaian dan pengukuran kinerja
- 6) Pembuatan dan spesifikasi jabatan
- 7) Analisa jabatan

Sementara itu, fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sutrisno (2009) yaitu :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan dan pengadaan
4. Pengendalian
5. Pengembangan
6. Kompensasi
7. Pengintegrasian
8. Pemeliharaan
9. Kedisiplinan
10. Pemberhentian

## **2.3 Kepemimpinan**

### **2.3.1 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dengan kata lain, tugas pemimpin adalah menjaga keutuhan kerjasama karyawan dalam bekerja di dalam organisasi (Dubrin, 2009). Yukl dalam Choliq (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu yang memimpin aktivitas – aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin di capai bersama.

Kadarusman (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) dibagi menjadi tiga yaitu *self leadership* yang artinya adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup, *team leadership* yang diartikan sebagai memimpin orang lain, dan *organizational leadership* yang artinya adalah orang yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Amirullah (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, Koontz dan O'Donnell dalam Moehriono (2012) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan – pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan.

Glaser dalam artikel anggaran dan perbendaharaan tentang kecerdasan percakapan dalam komunikasi pemimpin transformasional yang dipublikasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementrian Keuangan pada tahun 2014 oleh Iqbal Islami menyampaikan bahwa kemampuan pemimpin dalam melakukan percakapan akan mempengaruhi efektivitasnya untuk menjadi pemimpin transformasional. Dalam hubungan antara seorang pemimpin dan para bawahannya penting sekali karena hubungan tersebut didasarkan pada adanya

saling kepercayaan diantara mereka. Apabila para bawahannya percaya bahwa pemimpinnya mempunyai keinginan untuk mendekati perbedaan, bersifat terbuka dan transparan, fokus pada respek dan hubungan dibandingkan pekerjaan, mendengar untuk memahami, menemukan kesuksesan bersama dan secara konsisten bekerja untuk mempersempit celah realitas, maka organisasi tersebut akan lebih dapat mencapai tujuan organisasinya dan bahkan mungkin tujuan para personilnya juga.

Miftah (2004) mengatakan bahwa perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota staffnya disebut *relationship oriented (consideration)*. Aspek yang terdapat dalam *relationship oriented (consideration)* yaitu perhatian dan dukungan terhadap bawahan, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan perilaku ramah dan mendukung terhadap karyawan. Tohardi (2010) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari mampu mengarahkan, berkomunikasi, mengambil keputusan dan memotivasi terhadap bawahan.

Menurut Robert L. Katz dalam Danim (2004), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat membantu meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan semangat kerja karyawan tersebut diharapkan karyawan lebih maksimal dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara umum. Disamping itu, seorang pemimpin dituntut mempunyai keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Yuwono dan

Khajar (2005) menyampaikan bahwa semangat kerja timbul karena dukungan rekan kerja atau kelompok kerja karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugas dan sifat kelompok kerja.

### **2.3.2 Tugas Pemimpin**

Menurut Anoraga & Suyati dan Rusch dalam Santoso (2010) tugas seorang pemimpin ada tiga yaitu :

1. Memberikan struktur terhadap situasi (*structuring the situation*)

Dalam hal ini pemimpin menyederhanakan dan mencarikan alternatif pemecahan/solusi terhadap berbagai masalah serta memahami struktur situasi yang jelas yang sedang di hadapi kelompoknya

2. Mengendalikan tingkah laku kelompok (*controlling group behavior*)

Dalam tugas ini, pemimpin bertugas untuk mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok atau menyimpang dari tujuan yang diinginkan

3. Sebagai juru bicara kelompoknya (*spokesman of the group*)

Pemimpin harus menjadi juru bicara kelompoknya dalam berhubungan dengan keadaan kelompok terhadap pihak luar serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya dan juga memberikan informasi ke bawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan

### 2.3.3 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud jika dijalankan sesuai dengan fungsinya. Para sumber daya manusia mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Berikut merupakan lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Rivai (2012) :

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah dimana pemimpin menjadi komunikator yaitu pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang – orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan sebuah keputusan. Tahap berikutnya yaitu konsultasi dari pimpinan pada orang – orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi bertujuan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik demi memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan

dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi ini, diharapkan keputusan pimpinan akan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### 3. Fungsi partisipasi

Pemimpin berusaha mengaktifkan pengikutnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas untuk melakukan kegiatan sesuai kehendak, tetapi tetap dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain, keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### 4. Fungsi delegasi

Dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan suatu keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang – orang penerima delegasi harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses berarti mampu mengatur aktivitas pengikutnya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat terwujud dengan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

### **2.3.4 Prinsip Kepemimpinan dalam Memotivasi Pegawai**

Berikut merupakan prinsip kepemimpinan dalam memotivasi pegawai menurut Mangkunegara (2011) :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut pegawai akan termotivasi untuk berdedikasi lebih tinggi dalam pekerjaannya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu – waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan dengan termotivasi dalam bekerja.

5. Prinsip memberi perhatian pemimpin

Memberikan perhatian kepada pegawai bawahan dalam bekerja dengan memberikan apa yang diinginkan pegawai tersebut untuk menunjang

pekerjaannya. Hal tersebut akan memotivasi pegawai tersebut dalam bekerja.

### **2.3.5 Bentuk – Bentuk Pertimbangan sebagai Pemimpin**

French dan Raven dalam Wijoyo (2018) menyatakan bahwa berikut adalah bentuk – bentuk yang perlu dipertimbangkan bagi pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan :

1. *Reward power* yaitu kekuatan ganjaran yang didasarkan pada persepsi bawahan terhadap kemampuan pemimpin dan sumber – sumber untuk memperoleh ganjaran bagi yang memenuhi target, contohnya yaitu memperoleh gaji, promosi, pujian, penghargaan penambahan tanggung jawab, pemberian dan perencanaan kerja, dan pemberian hak istimewa
2. *Coercive power* yaitu kekuatan paksaan yang didasarkan pada rasa takut dan persepsi bawahan terhadap pemimpin yang mampu memberi hukuman atas hasil yang tidak menyenangkan terhadap karyawan yang tidak mencapai target seperti pemotongan perolehan gaji, promosi atau hak istimewa, pemberian tugas atau tanggung jawab yang tidak menyenangkan, menghindari teman atau dukungan, teguran resmi atau kemungkinan pemberhentian kerja. Hal ini adalah berlawanan dengan kekuatan ganjaran.
3. *Ligitimate power* adalah kekuasaan yang ligitimasi didasarkan pada persepsi bawahan terhadap pemimpin yang menggunakan pengaruh secara tepat karena seorang pemimpin mempunyai peran atau posisi dalam organisasi, kekuasaan ligitimasi didasarkan pada otoritas

4. *Reference power* kekuatan referensi yang didasarkan pada identitas bawahan terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin memberi pengaruh karena merasa menarik perhatian, karakteristik pribadi, reputasi atau disebut *charisma*.
5. *Expert power* yaitu kekuatan ahli didasarkan pada persepsi bawahan terhadap kompetensi pemimpin dan yang secara khusus mempunyai pengetahuan dan keahlian terhadap daerah yang dipimpinnya. Kekuatan ahli didasarkan pada kredibilitas dan bukti – bukti yang nyata dari seorang pemimpin yang diperlihatkan melalui pengetahuan dan keahliannya.

#### **2.3.6 Karakteristik Pemimpin**

Menurut Spears dalam Lantu (2007), terdapat sepuluh karakteristik pemimpin pelayan, yaitu :

1. Mendengarkan yaitu pemimpin pelayan mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata – kata yang disampaikan oleh orang lain.
2. Empati yaitu pemimpin harus mendengarkan dan peduli atas keluhan dan masalah yang muncul baik datang dari pegawai maupun dari masyarakat. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa dan pribadi mereka yang unik.
3. Menyembuhkan yaitu banyak individu yang patah semangat dan menderita akibat rasa sakit emosional. Pemimpin pelayan menyadari bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk membantu memberikan kesembuhan bagi orang – orang yang berhubungan dengan mereka

4. Kesadaran diri yaitu kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai – nilai yang sifatnya universal
5. Persuasif yaitu kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal, dalam membuat keputusan di organisasi
6. Konseptualisasi yaitu pemimpin pelayan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini, pemimpin pelayan harus mengusahakan keseimbangan yang rumit dan kompleks antara konseptualisasi dan fokus operasional sehari – hari
7. Kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi), memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang
8. Kemampuan melayani yaitu pemimpin pelayan berusaha dengan segenap upaya untuk mengarahkan agar semua yang ada dalam organisasi memainkan peran penting dalam menjalankan organisasi tersebut dengan mengarah kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar
9. Komitmen pada pertumbuhan individu yaitu pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai karyawan

10. Membangun komunitas yaitu pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi

Sedangkan menurut Habsari (2008), kepemimpinan yang efektif memiliki ciri – ciri sebagai berikut :

1. Memperhitungkan minat sampai hasil akhir
2. Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian terakhir
3. Memiliki semangat menyelesaikan masalah
4. Lebih demokratis daripada *authority*
5. Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang
6. Memiliki etika dan moral yang tinggi
7. Mengambil tanggung jawab terhadap hasil tim

### **2.3.7 Indikator – Indikator Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2001), indikator kepemimpinan diantaranya sebagai berikut :

1. Sifat

Sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil dan sukses. Selain itu juga ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin yaitu kualitas diri dengan berbagai sifat, perangai atau ciri – ciri didalamnya.

## 2. Kebiasaan

Indikator ini merupakan kunci utama dalam gaya kepemimpinan karena indikator ini sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

## 3. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif sedangkan yang lainnya tenang. Hal ini menunjukkan bahwa tempramen memiliki berbagai variasi.

## 4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

## 5. Kepribadian

Karakteristik kepribadian/sifat – sifat dari seorang pemimpin merupakan penentu keberhasilannya menjadi seorang pemimpin.