

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Dokter
dalam Ketepatan Waktu Pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah
K.R.M.T. Wongsonegoro**

Roosmalia Isdiani, Sudiro***

**RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro*

***Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro, Semarang*

ABSTRACT

Doctor discipline of on time outpatient service is one of the major complaint from the community as well as hospital management. Doctor presence in outpatient service still have not meet the requirement of minimal standard service which is at 08.00 a.m. Leadership style in hospital management has a great effect on enforcement of doctor discipline on time of outpatient service.

Objective of this study is to identify leadership styles applied and which one is the most frequently used by the leader of RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro which influenced doctor discipline on time service of outpatient service.

This study is a qualitative study. Data collection was conducted using indepthinterview of 3 (three) specialist doctors assigned as main informan and 3 (three) triangulated respondents, namely: hospital director, chief of medical services and head of outpatient sevice.

Result of this study shows there are several leadership style applied: autocratic, democratic, transactional and tranformasional. The most frequently used leadership style which influenced doctor discipline in time of outpatient service are: 1. Ttransformasional in which the leader encourage, inspire and appreciate doctor,

so the doctors implement policy from the hospital leader because they were appreciated, 2. Transactional in the form of reward and punishment so the doctors implement policy because they were expect reward if they carry out the task well.

Keywords : Leadership Style (Autocratic, Democratic, Transactional, Transformational), Doctor Discipline

PENDAHULUAN

Kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di rumah sakit terutama di instalasi rawat jalan merupakan salah satu permasalahan yang banyak dikeluhkan oleh masyarakat maupun manajemen rumah sakit. Dokter masih banyak yang datang terlambat atau memulai pelayanan tidak tepat waktu sesuai Standar Pelayanan Minimal (SPM) rawat jalan yaitu jam 08.00.¹⁻³

Hasil Survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro pada tahun 2017 yang dilaksanakan oleh CV. Maju Barokah menunjukkan kepuasan masyarakat terhadap waktu tunggu rawat jalan pada tahap I adalah sebesar 86,16% dan pada tahap II meningkat menjadi 91,31%. Dari hasil survey IKM tersebut, CV. Maju Barokah menyatakan bahwa waktu tunggu rawat jalan masuk ke dalam kuadran A diagram kartesius, yang artinya bahwa waktu tunggu merupakan salah satu faktor yang dianggap

penting oleh pelanggan atau masyarakat tetapi pada kenyataannya belum sesuai dengan harapan sehingga termasuk dalam prioritas utama untuk segera diperbaiki. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terjadi peningkatan, namun masih cukup banyak masyarakat yang belum puas dengan lamanya waktu tunggu di klinik rawat jalan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro.^{4,5}

Data absensi kehadiran dokter pada bulan Mei – Juli 2017 menunjukkan kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan rawat jalan di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro adalah: pada bulan Mei, dari 44 dokter pemberi pelayanan di Instalasi Rawat Jalan didapatkan 20 dokter (45,46%) tidak disiplin, dan 24 dokter (54,54%) disiplin.⁶ Pada bulan Juni terdapat peningkatan dokter yang disiplin yaitu 56,82% (25 dokter) dan tidak disiplin 19 dokter (43,18%).⁷ Pada bulan Juli, dokter yang tidak disiplin sebanyak 17 dokter (38,64%) dan disiplin 27 dokter (61,36%).⁸ Hal tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan dokter di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro sudah semakin baik meskipun masih terdapat beberapa dokter yang tidak disiplin.

Peraturan yang mengatur waktu pelayanan dokter di rawat jalan hanya bisa berjalan dan dipatuhi oleh dokter bila pemimpin rumah sakit telah menerapkan kepemimpinan yang efektif dan tepat sehingga disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan dapat tercapai.

Penanganan disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di klinik rawat jalan dapat terwujud dengan menerapkan komitmen dari pemimpin rumah sakit, dimana pemimpin harus menyusun strategi dan menciptakan budaya kerja yang baik serta siap memberi contoh kedisiplinan langsung pada dokter serta tidak segan memberi teguran terhadap dokter yang belum melaksanakan kewajibannya sehingga kedisiplinan dokter dapat terlaksana dengan baik.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, transaksional dan transformasional terhadap

disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Instalasi Rawat Jalan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, transaksional dan transformasional dengan disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai Standar Pelayanan Minimal (SPM) Rawat Jalan di Rumah sakit Umum Daerah K.R.M.T. Wongsonegoro. Informan utama penelitian ini adalah 3 (tiga) dokter spesialis yang bertugas di rawat jalan dan informan triangulasi yaitu Direktur, Kepala Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik, dan Kepala Instalasi Rawat Jalan.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan April tahun 2018 yang berlokasi di Instalasi Rawat Jalan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang. Data yang diambil pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari hasil wawancara menggunakan metode wawancara mendalam (*indepth interview*) yang terkait gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, transaksional dan transformasional yang berpengaruh pada disiplin dokter dan data sekunder yaitu absensi dokter sebagai data pendukung yang digunakan untuk memperoleh gambaran umum disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan. Setelah pengumpulan data, dilanjutkan dengan analisis data menggunakan metode analisis isi (*content analysis*), yaitu pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data dan terakhir adalah menarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro
 - a. Pengambilan keputusan dan kebijakan rawat jalan melibatkan pelaksana pelayanan (dokter)
Pemimpin rumah sakit melibatkan dokter dalam mengambil

keputusan terkait pelayanan rawat jalan, tetapi dokter tidak selalu dilibatkan bila pengambilan keputusan atau kebijakan berkaitan dengan kedisiplinan.

“Pengambilan keputusan di pelayanan rawat jalan kadang melibatkan dokter sebagai pelaksana pelayanan terutama terkait proses pelayanan dan yang berhubungan dengan masyarakat/pasien”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

“Kebijakan yang terkait kedisiplinan pegawai (dokter) tidak perlu diskusi karena sudah ada peraturan tentang disiplin pegawai maupun peraturan tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM), termasuk jam buka dan jam mulai pelayanan rawat jalan oleh dokter.”

(IT 1, IT 2, IT 3)

b. Ancaman dan paksaan untuk melaksanakan kebijakan

Kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan rumah sakit terkait kedisiplinan dokter dalam kehadiran maupun ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan wajib dilaksanakan oleh dokter sebagai pelaksana pelayanan. Supaya dokter datang tepat waktu, pemimpin memberikan ancaman atau paksaan baik yang disampaikan secara langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya ancaman atau paksaan tersebut ternyata cukup efektif membuat dokter mematuhi kebijakan tentang kedisiplinan tersebut.

“Terdapat ancaman dan paksaan untuk dokter agar disiplin hadir dan memulai pelayanan di rawat jalan tepat waktu.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

“Dokter lebih disiplin dengan adanya ancaman.”

(IU 1, IU 2, IT 1, IT 2, IT 3)

c. Pengawasan terhadap ketepatan waktu pelayanan dokter di rawat jalan

Pengawasan terhadap ketepatan waktu kehadiran dan dimulainya pelayanan dokter di klinik rawat jalan dilakukan rutin oleh manajemen. Pengawasan rutin dilaksanakan oleh staf bidang pelayanan dengan cara mengunjungi masing-masing klinik rawat jalan dan mencatat kehadiran dokter, jumlah pasien yang sudah ada di klinik tersebut serta jam dimulainya pelayanan oleh dokter.

Dengan adanya pengawasan langsung berupa absensi keliling tersebut, dokter berusaha untuk selalu hadir dan memulai pelayanan tepat waktu. Sehingga saat staf pelayanan melakukan absensi keliling tampak bahwa dokter telah hadir dan memulai pelayanan pada pasien dengan tepat waktu yaitu pada pukul 08.00.

“Pengawasan dilakukan secara rutin, setiap pagi (pukul 08.00) staf pelayanan mengunjungi semua klinik rawat jalan untuk melakukan absensi keliling, memantau kehadiran dokter dan pelayanan pada pasien di rawat jalan.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

“Staf pelayanan yang melaksanakan absensi keliling selalu melaporkan langsung melalui whatsapp grup pelayanan. Jadi langsung diketahui oleh manajemen.”

(IT 2, IT 3)

“Pengawasan rutin membuat dokter berusaha untuk datang dan memulai pelayanan rawat jalan tepat waktu.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

d. Sikap pemimpin terhadap kritik, saran maupun pendapat dari dokter terkait ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan

Sikap pemimpin rumah sakit cukup terbuka, dapat menerima serta merespon kritik, saran dan pendapat yang disampaikan oleh dokter berkaitan dengan ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan. Pemimpin menerima kritik sebagai bentuk kepedulian bawahan dan dapat menjadi masukan yang membangun untuk pengembangan pelayanan rawat jalan. Terdapat beberapa kebijakan atau keputusan pemimpin rumah sakit yang ditunda atau didiskusikan kembali antara manajemen bersama dokter.

Meskipun dokter memberi kritik, saran maupun masukan terhadap keputusan yang diambil oleh pemimpin rumah sakit, namun untuk kebijakan terkait kedisiplinan rawat jalan tetap dilaksanakan oleh dokter.

“Pemimpin cukup respon terhadap kritik. Komplain atau masukan dari dokter tetap diterima.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

“Pemimpin merasa senang bila ada kritik

dari dokter, karena kritik adalah bentuk kepedulian dokter terhadap kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Masukan atau kritik menjadi modal bagi pemimpin untuk mengevaluasi serta meningkatkan pelayanan menjadi lebih baik.”

(IT 1)

“Dokter akan tetap melaksanakan keputusan dari pemimpin karena menyadari bahwa sebagai pelaksana memang sebisa mungkin melaksanakan.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 2, IT 3)

e. Sistem penghargaan dan hukuman bagi dokter

Terdapat sistem *reward* dan *punishment* bagi dokter, yaitu pemberian *reward* (penghargaan) bagi dokter yang melaksanakan tugas tepat waktu atau sesuai dengan peraturan yang berlaku, sementara untuk dokter yang tidak tepat waktu akan mendapatkan *punishment* atau hukuman.

“Ada *reward* dan *punishment* yang diberikan pada dokter khususnya yang berhubungan dengan disiplin.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

Penerapan penghargaan untuk dokter yang tepat waktu dalam kehadiran maupun melaksanakan pelayanan rawat jalan diberikan berupa pemberian jasa pelayanan, diijinkan mengikuti pelatihan berupa seminar atau *workshop* untuk meningkatkan ilmu dengan pembiayaan oleh rumah sakit, serta diberi kepercayaan untuk menjabat Kepala Instalasi atau koordinator Staf Medis Fungsional (SMF). Selain itu, rumah sakit juga menyelenggarakan pemberian penghargaan bagi pegawai teladan termasuk dokter dengan salah satu kriteria penilaiannya adalah kedisiplinan.

“*Reward* untuk dokter-dokter yang disiplin adalah pemberian jasa pelayanan yang baik, diberi ijin untuk mengikuti seminar atau *workshop* dan diberi kepercayaan memegang jabatan sebagai kepala instalasi atau koordinator Staf Medis Fungsional (SMF).”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

Reward tidak hanya berupa materi. Namun juga perhatian atau pengakuan akan kedisiplinan dan kinerja dokter.”

(IT 1)

“Dalam rangka ulang tahun rumah sakit, setiap tahun terdapat penetapan pegawai teladan seperti dokter, perawat, penunjang atau administrasi dengan salah satu kriteria penilaian adalah kedisiplinan.”

(IT 1)

Sesuai dengan surat keputusan direktur tentang *punishment* dokter, hukuman atau *punishment* yang diberikan kepada dokter berupa pengurangan jasa pelayanan. Selain berupa pemotongan jasa pelayanan, *punishment* bagi dokter yang tidak disiplin juga berupa teguran langsung, diberi Surat Peringatan (SP) dan tidak mendapat ijin untuk mengikuti seminar maupun *workshop*.

Selain berupa hukuman yang telah diatur dalam surat keputusan direktur tentang pemberian *punishment* bagi dokter, hukuman yang diberikan khusus untuk dokter yang belum datang atau belum memulai pelayanan terhadap pasien pada jam 08.00 berupa teguran langsung yang dilakukan oleh Kepala Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik dengan cara menghubungi dokter yang belum datang atau belum melaksanakan pelayanan di klinik rawat jalan pada pukul 08.00 sesuai laporan staf yang melakukan pengawasan langsung di masing-masing klinik rawat jalan. Teguran langsung kepada dokter tersebut dapat dilakukan melalui telepon, *whatsapp* maupun pesan singkat atau sms.

“*Punishment* dokter berupa pemotongan jasa yang telah diatur mekanismenya, teguran langsung, diberi Surat Peringatan (SP), tidak diijinkan mengikuti seminar atau *workshop*.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

“Dokter yang belum datang pada saat absensi keliling oleh staf pelayanan akan segera dihubungi dan ditegur langsung oleh Kepala Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik baik melalui *whatsapp*, sms atau telepon.”

(IT 2, IT 3, IU 2)

Sistem pemberian *reward* dan *punishment* yang diterapkan oleh pemimpin rumah sakit membuat kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan semakin meningkat.

“Dengan adanya sistem reward dan punishment bagi dokter yang tidak disiplin, sangat efektif untuk meningkatkan disiplin dokter. Sehingga saat ini dokter sudah semakin disiplin.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 1, IT 2, IT 3)

- f. Pemimpin dapat menjadi contoh, memberi inspirasi dan memotivasi dokter

Pemimpin rumah sakit merupakan sosok yang dapat menjadi contoh yang dikagumi dan diikuti serta menginspirasi dengan inovasi yang dilakukan pemimpin dalam peningkatan pelayanan. Beberapa informan mengatakan bahwa rumah sakit berkembang demikian pesat dan semakin maju berkat inovasi dari pemimpin saat ini. *“Dokter sangat respek dengan pemimpin saat ini karena telah berhasil membuat rumah sakit semakin berkembang. Kemajuan yang dicapai cukup besar dan terdapat perubahan yang signifikan dalam kemajuan rumah sakit.”*

(IU 1, IU 2)

Pemimpin saat ini merupakan sosok yang dapat memberi inspirasi yang baik bagi para dokter. Pemimpin rumah sakit bersama jajarannya sering melakukan kegiatan TURBA atau turun ke bawah, keliling ke unit-unit pelayanan untuk menyapa langsung para karyawan maupun pasien.

“Pemimpin rumah sakit termasuk sosok yang menginspirasi. Sebagai contoh, pada hari valentine, pemimpin berkeliling rumah sakit untuk menyapa sambil membagikan sepotong coklat untuk pasien yang sedang berobat atau menunggu dokter sekaligus karyawan yang sedang bertugas.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 2, IT 3)

“Pemimpin rumah sakit adalah sosok yang dapat menjadi contoh, memberi inspirasi dan memotivasi dokter sehingga dokter berusaha menjadi lebih disiplin seperti yang dicontohkan oleh pemimpin.”

(IU 1, IU 2, IU 3, IT 2, IT 3)

- g. Pemimpin melakukan komunikasi, mampu memahami dan menghargai dokter

Komunikasi antara pemimpin rumah sakit dengan dokter telah terjalin. Namun

komunikasi yang dilakukan selama ini masih kurang optimal, karena belum ada pertemuan rutin. Pertemuan antara pimpinan dan dokter yang diselenggarakan selama ini lebih banyak berupa pertemuan *non formal*, seperti *coffe morning*, makan-makan atau acara *non formal* lainnya. Sehingga kurang dapat menangkap permasalahan yang ada. Dokter berharap komunikasi yang telah terjalin selama ini dapat ditingkatkan dengan kegiatan pertemuan rutin yang diselenggarakan oleh pimpinan rumah sakit sehingga dapat menjembatani apabila ada permasalahan.

“Pemimpin sering berkomunikasi dengan dokter-dokter, dan komunikasi yang ada selama ini cukup baik.”

(IU 1, IU 3, IT 1, IT 3)

“Komunikasi antara pemimpin dengan dokter secara umum masih ada kendala. Bila ada masalah, ada kelompok dokter tertentu yang datang langsung ke direktur untuk menyampaikan masalah tersebut. Namun kondisi yang sebenarnya sering tidak tersampaikan. Jadi komunikasi dilakukan lebih sering pada saat ada masalah saja.”

(IU 2, IU 3, IT 2)

“Tidak pernah ada pertemuan rutin maupun forum resmi yang diadakan oleh pemimpin rumah sakit dengan dokter.”

(IU 2, IU 3, IT 2)

“Pertemuan yang diselenggarakan selama ini lebih banyak informal yaitu hanya untuk senang-senang saja. Pimpinan mengajak dokter makan-makan atau jalan-jalan. Bukan dalam rangka sosialisasi atau mencari solusi tetapi hanya senang-senang.”

(IU 2, IU 3, IT 2)

Pemimpin cukup memahami dan menghargai dokter. Hal ini tercermin dalam bentuk kerjasama yang baik antara pemimpin rumah sakit dan dokter sehingga pelayanan rawat jalan makin hari semakin meningkat terutama dalam ketepatan waktu pelayanan.

Kerjasama antara pemimpin rumah sakit dan dokter dapat terwujud dengan baik karena pemimpin mempunyai cara tersendiri untuk dapat mempengaruhi atau mengajak

para dokter supaya mengikuti kebijakan atau perintah pimpinan yaitu dengan menghargai dan mengapresiasi para dokter. Agar dokter mematuhi dan mudah diajak bekerja sama, pemimpin rumah sakit memenuhi kebutuhan dokter sehingga dokter akan membalas dengan mematuhi perintah pemimpin dengan ikhlas.

“Pemimpin bisa menghargai dokter, sehingga semua berjalan dengan baik. Kerjasama tim antara manajemen dan dokter juga berjalan dengan baik. Jadi sejauh ini pimpinan bisa merangkul para dokter. Karena merasa dihargai, dokter akan mematuhi perintah pemimpin dengan senang hati.”
(IU 1, IU 3, IT 3)

“Untuk mempengaruhi dokter supaya bersedia mematuhi kebijakan yang ada, selama ini pemimpin terlebih dulu akan melihat apa yang dokter inginkan. Setelah pemimpin memenuhi keinginan dokter, maka dengan sendirinya dokter akan patuh. Karena pemimpin tidak dapat memaksa dokter tanpa memenuhi keinginan dokter. Jadi itu menjadi salah satu cara pemimpin dalam mengambil hati dokter.”
(IU 1, IT 1)

“Dokter mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh pemimpin karena merasa dihargai dan adanya komunikasi yang baik antara dokter dan pemimpin.”
(IU 1, IU 3, IT 1, IT 3)

h. Kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan

Kedisiplinan dokter dalam pelayanan di rawat jalan sudah semakin baik. Sebagian besar dokter pemberi pelayanan rawat jalan datang dan memulai pelayanan tepat waktu. Namun meskipun banyak dokter yang disiplin baik dari segi kehadiran dan ketepatan waktu memulai pelayanan di rawat jalan, namun masih ada beberapa dokter yang sampai saat ini masih belum disiplin.

“Saat ini dokter semakin bagus, cukup rajin dan disiplin. Dalam hal memulai pelayanan di rawat jalan sudah tepat waktu.”
(IT 1, IT 2, IT 3)

“Sebagian dokter sudah disiplin, yaitu datang dan memulai pelayanan tepat waktu.”
(IU 1, IU 2, IU 3)

“Dokter yang tidak disiplin atau datang dan memulai pelayanan tidak tepat waktu masih ada, tetapi hanya sedikit.”
(IU 1, IU 2, IU 3)

Dari data absensi kehadiran dokter pada bulan Februari – April 2018 menunjukkan kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan rawat jalan di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro dapat digambarkan sebagai berikut: pada bulan Februari, dari 44 dokter pemberi pelayanan di Instalasi Rawat Jalan didapatkan rata-rata 35 dokter disiplin, dan 9 dokter tidak disiplin. Pada bulan Maret tampak adanya peningkatan rata-rata jumlah dokter yang disiplin yaitu sebanyak 37 dokter dan tidak disiplin sebanyak 7 dokter. Pada bulan April, data absensi dokter menunjukkan hasil yang sama dengan bulan Maret yaitu rata-rata jumlah dokter yang tidak disiplin sebanyak 7 dokter sedangkan yang disiplin 37 dokter.

Berdasarkan hasil penelitian di atas diketahui bahwa gaya kepemimpinan adalah ciri khas yang berupa pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan utama dan informan triangulasi diperoleh gambaran bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro dan berpengaruh pada kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di Instalasi Rawat Jalan adalah gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, transaksional dan transformasional.

Kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di Instalasi Rawat Jalan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro semakin membaik sesuai Standar Pelayanan Minimal (SPM) Rawat Jalan yaitu pelayanan rawat jalan dimulai pukul 08.00. Dari data absensi kehadiran dokter pada bulan Februari – April 2018 menunjukkan kedisiplinan dokter dalam ketepatan waktu pelayanan rawat jalan dapat digambarkan sebagai berikut: pada bulan Februari, dari 44 dokter pemberi pelayanan di Instalasi Rawat Jalan didapatkan rata-rata 35 orang dokter disiplin,

dan 9 dokter tidak disiplin. Pada bulan Maret tampak adanya peningkatan rata-rata jumlah dokter yang disiplin yaitu sebanyak 37 dokter dan tidak disiplin sebanyak 7 dokter. Pada bulan April, data absensi dokter menunjukkan hasil yang sama dengan bulan Maret yaitu rata-rata jumlah dokter yang tidak disiplin sebanyak 7 dokter sedangkan yang disiplin 37 dokter.

Sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan dilihat dari pengambilan keputusan tanpa melibatkan dokter dan adanya pengawasan ketat terhadap kedisiplinan dokter di rawat jalan, gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya kepemimpinan otokratis. Peningkatan kedisiplinan dokter rawat jalan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai SPM Rawat Jalan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Kadek Yudi Prawira yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap disiplin kerja.⁹ Seorang pemimpin yang tergolong otokratis memiliki serangkaian karakteristik yaitu keputusan dibuat oleh pemimpin tanpa melibatkan bawahan, adanya ancaman atau paksaan dalam melaksanakan kebijakan serta adanya pengawasan ketat terhadap bawahan.¹⁰⁻¹³

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan, dimana gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin rumah sakit adalah gaya kepemimpinan demokratis karena sesuai dengan karakteristik pemimpin demokratis dimana pemimpin dapat menerima kritik, saran dan pendapat dari dokter. Bahkan pemimpin menerima kritik sebagai tanda perhatian dari bawahan kepadanya. Selain itu pemimpin dapat memberikan pengarahan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai kebijakan pemimpin.^{13,14} Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai SPM Rawat Jalan RSUD

K.R.M.T. Wongsonegoro. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Waode Inayah Rahim di Rumah Sakit Umum Daerah Baubau pada tahun 2016 yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai.¹⁵

Dilihat dari adanya sistem *reward* bagi dokter yang telah menjalankan pelayanan tepat waktu dan disiplin sesuai dengan SPM rawat jalan serta adanya *punishment* bagi dokter yang tidak disiplin, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan transaksional dimana pemimpin rumah sakit mengandalkan sistem pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) kepada dokter untuk memotivasi agar dokter melaksanakan tanggung jawab mereka sesuai dengan SPM rawat jalan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bass tentang karakteristik gaya kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin transaksional melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat *reward* yang nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin.¹⁸

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan di Instalasi Rawat Jalan berpengaruh terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan. Dokter akan berusaha melaksanakan pelayanan tepat waktu karena berharap mendapat imbalan yang telah dijanjikan pemimpin rumah sakit, yaitu pemberian jasa sesuai yang dilakukannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek Yudi Prawira yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kedisiplinan karyawan Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali dan penelitian oleh Ary Nurul Sutarmaningtyas yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Adira Dinamika Multifinance Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur.⁹

Pemimpin rumah sakit menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena pemimpin dapat menjadi contoh dalam menerapkan kedisiplinan, pemimpin juga

menjadi sosok yang dikagumi, memberi inspirasi dengan inovasi baru dan memberi motivasi pada dokter dalam kedisiplinan, serta mampu memahami dan memenuhi kebutuhan dokter. Selain itu dokter merasa dihargai dan dipahami oleh pemimpin. Hal ini sesuai dengan ciri pemimpin transformasional.¹⁶⁻¹⁹

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin rumah sakit berpengaruh positif terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan yang tampak pada makin meningkatnya kedisiplinan dokter yang bertugas di rawat jalan. Hal itu sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ary Nurul Sutarminingtyas pada tahun 2014 dan Kadek Yudi Prawira Jaya pada tahun 2015 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

Dari keempat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro, yaitu otokratis, demokratis, transaksional dan transformasional, berdasar hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa pemimpin rumah sakit cenderung banyak menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terutama untuk menegakkan kedisiplinan dokter di rawat jalan. Tampak dari meningkatnya kedisiplinan dokter di rawat jalan karena pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pemimpin RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro, di mana dokter menilai pemimpin saat ini merupakan sosok yang dapat memberi contoh disiplin dengan datang dan mengikuti apel pagi di rumah sakit, menghargai dan memenuhi kebutuhan dokter seperti menyediakan fasilitas yang diperlukan dokter untuk meningkatkan pelayanan terutama di rawat jalan.

Pemimpin rumah sakit juga menjadi sosok pemimpin yang menginspirasi seluruh karyawan termasuk dokter, dengan melaksanakan kegiatan TURBA (Turun ke Bawah) baik dalam rangka pengawasan langsung maupun sekedar untuk menyapa karyawan yang sedang bertugas atau pasien. Selain itu dokter merasakan banyaknya

perkembangan dan kemajuan rumah sakit sekarang ini sejak dipimpin oleh pemimpin RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro saat ini.

Disamping gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro dan berhasil meningkatkan kedisiplinan dokter di rawat jalan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini tampak dari karakteristik gaya kepemimpinan transaksional, sesuai yang dikatakan oleh Robbin, dimana pemimpin transaksional akan memberi imbalan atau hadiah atas usaha yang dilakukan oleh bawahan bila telah mencapai target yang ditentukan. Dalam hal ini dokter berusaha meningkatkan kedisiplinan dalam ketepatan waktu pelayanan di rawat jalan karena mengharapkan imbalan atau *reward* dan menghindari hukuman atau *punishment* bila tidak disiplin.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang paling sering atau dominan yang diterapkan oleh pemimpin RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro, adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, dimana pemimpin mendorong, menginspirasi dan menghargai dokter dan diterapkannya sistem pemberian penghargaan dan hukuman sehingga dokter melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemimpin rumah sakit karena merasa dihargai dan mengharapkan penghargaan atau imbalan bila melaksanakan tugasnya dengan baik. Disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai Standar Pelayanan Minimal (SPM) Rawat Jalan di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro semakin meningkat. Peningkatan kedisiplinan dokter dapat dilihat dari jumlah dokter yang datang dan memulai pelayanan rawat jalan tepat waktu. Dari 44 dokter pemberi pelayanan di rawat jalan, pada bulan September 2017 sebanyak 27 dokter disiplin yang kemudian meningkat menjadi 37 dokter disiplin pada bulan Maret 2018.

Gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai SPM Rawat Jalan di RSUD K.R.M.T.

Wongsonegoro. Hal ini tampak pada pengambilan keputusan oleh pemimpin rumah sakit tanpa melibatkan dokter, adanya ancaman atau paksaan untuk melaksanakan kebijakan serta adanya pengawasan ketat terhadap kedisiplinan dokter di rawat jalan.

Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai SPM Rawat Jalan di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro, dimana pemimpin dapat menerima kritik, saran dan pendapat dari bawahan serta dapat memberikan pengarahan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai kebijakan pemimpin.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai SPM Rawat Jalan di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro. Hal itu tampak dari diterapkannya *reward* bagi dokter yang telah menjalankan pelayanan tepat waktu dan disiplin sesuai dengan peraturan yang berlaku serta adanya *punishment* bagi dokter yang tidak disiplin.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin dokter dalam ketepatan waktu pelayanan sesuai SPM Rawat Jalan di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro, yaitu pemimpin dapat menjadi contoh, memberi inspirasi dan memotivasi dokter dalam kedisiplinan, serta mampu memahami dan memenuhi kebutuhan dokter.

DAFTAR PUSTAKA

1. Kuntjoro T dan Djasri H. Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit sebagai Persyaratan Badan Layanan Umum dan Sarana Peningkatan Kinerja. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*; 2007.
2. Menteri Kesehatan Republik Indonesia. 2008. *Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta: Departemen Kesehatan Republik Indonesia; 2008.
3. Pemerintah Kota Semarang. 2009. *Peraturan Walikota Semarang Nomor 19 C tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang*. Semarang: Pemerintah Kota Semarang; 2009.
4. CV. Maju Barokah. *Laporan Survey Indeks Kepuasan Masyarakat Tahap I di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang Tahun 2017*.
5. CV. Maju Barokah. *Laporan Survey Indeks Kepuasan Masyarakat Tahap II di RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang Tahun 2017*.
6. Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro. 2017. *Laporan Bidang Pelayanan Medik RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Bulan Mei 2017*.
7. Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro. 2017. *Laporan Bidang Pelayanan Medik RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Bulan Juni 2017*.
8. Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro. 2017. *Laporan Bidang Pelayanan Medik RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Bulan Juli 2017*.
9. Jaya KYP dan Adnyani IGAD. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*; 2015.
10. Herlambang S dan Murwani A. *Cara Mudah Memahami Manajemen Kesehatan dan Rumah Sakit*. Yogyakarta: Gosyen Publishing; 2012.
11. Mulyadi D. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: CV. Alfabeta; 2015.
12. Umam K. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia; 2015.
13. Handoko H dan Reksohadiprojo S. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara; 2003.
14. Purwanto N. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya; 2011.
15. Rahim WI, Junaid dan Afa JR. Hubungan Gaya Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit dengan Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Baubau Tahun 2016. *Jurnal*

- Ilmiah Mahasiswa Kesehatan Masyarakat*. 2016.
16. Setiawan BA dan Muhith A. *Transformational Leadership*. Jakarta: Raja Grafindo Persada; 2012.
 17. Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Maju; 2010.
 18. Bass BM, Avolio BJ and Jung DI. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 1999.
 19. Pidekso YS dan Harsiwi. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Jurnal Kinerja*. 2001.