

STRATEGI GAYA KEPEMIMPINAN DI PELAYANAN KEPERAWATAN

Sebuah strategi efektif untuk meningkatkan
Kepemimpinan di Layanan Keperawatan

Dr. Tri Ismu Pujiyanto. M.Kes, M.Kep
Dr. Edy Wuryanto, SKp, M.Kep



HALAMAN JUDUL

STRATEGI GAYA KEPEMIMPINAN DI PELAYANAN KEPERAWATAN

Penulis:

Dr. Tri Ismu Pujiyanto, M.Kes, M.Kep

Dr. Edy Wuryanto, SKp, M.Kep

Editor: Dr. Tri Ismu Pujiyanto, SKp, M.Kes

Desain Sampul: Ns. Arief Shofyan Baidhowy, S.Kep, M.Kep.

Diterbitkan oleh Penerbit Unimus Press

© 2021 Unimus Press

Jl. Kedungmundu Raya No. 18 Semarang, 50273 Telp. (024) 76740296

ISBN: 978-623-69974-64-3

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip, memperbanyak dan menterjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN 978-623-6974-64-3



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas kelimpahan rahmat dan karunia-Nya karena penulis dapat menyelesaikan buku Teori, Tipe Kepemimpinan, Peran dan Fungsi Manajemen Keperawatan dengan baik dan lancar. Buku ini disusun untuk membantu mengembangkan kemampuan pemahaman pembaca terhadap Teori, Tipe Kepemimpinan, Peran dan Fungsi Manajemen Keperawatan. Pemahaman tersebut dapat dipahami melalui pendahuluan, pembahasan serta kesimpulan dalam buku ini.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Dengan harapan meningkatkan pengetahuan tentang strategi gaya kepemimpinan di pelayanan keperawatan

Penyusun

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
A. Latar Belakang	1
B. Prinsip dasar kepemimpinan manajemen keperawatan	1
C. Pendekatan dalam Kepemimpinan	2
D. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	5
E. Pendekatan Transformasional vs Transaksional	10
F. Fungsi, peran dan tanggung jawab manajemen keperawatan.....	12
G. Gaya kepemimpinan : perbedaan dan penggunaannya	17
H. Penerapan teori, konsep dan prinsip kepemimpinan manajemen diruang rawat.....	19
PENUTUP.....	22

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan di rumah sakit merupakan kemampuan seorang tenaga kesehatan baik dokter /perawat sebagai pemimpin tim dalam meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit secara inovasi dan kreatif. Kemampuan kepemimpinan klinis yang belum optimal menjadi masalah manajemen rumah sakit dan berpengaruh terhadap rendahnya kualitas pelayanan. Pelaksanaan kepemimpinan klinis di rumah sakit sudah diterapkan namun belum optimal dalam pengaplikasiannya.

Fungsi - fungsi manajemen keperawatan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, yang harus dilakukan oleh manajer dalam bentuk supervisi. Supervisi yang dilakukan oleh manajer keperawatan secara baik dan terus menerus dapat memastikan pemberian asuhan keperawatan sesuai dengan standar praktek keperawatan. Dengan supervisi kepala ruangan sebagai manajer dapat mempengaruhi kinerja perawat pelaksana.

B. Prinsip dasar kepemimpinan manajemen keperawatan

1. Teori Manajemen Keperawatan

Manajemen keperawatan adalah proses pelaksanaan keperawatan melalui upaya staf keperawatan untuk memberikan asuhan keperawatan, pengobatan dan rasa aman kepada pasien, keluarga, dan masyarakat.

2. Konsep Manajemen Keperawatan

Konsep dasar manajemen keperawatan adalah manajemen partisipatif yang berlandaskan kepada paradigma keperawatan yaitu manusia, perawat, kesehatan dan lingkungan dengan merumuskan kerangka konsep menjadi kerangka kerja untuk menunjang praktek keperawatan dan merupakan keyakinan dasar dari tim perawatan.

3. Prinsip Dasar Kepemimpinan Manajemen Keperawatan

Keberhasilan manajemen keperawatan dalam mengelola suatu organisasi keperawatan dapat dicapai melalui upaya penerapan prinsip-prinsip manajemen keperawatan yaitu :

- a. Manajemen keperawatan seyogianya berlandaskan perencanaan
- b. Manajemen keperawatan dilaksanakan melalui penggunaan waktu yang efektif
- c. Manajemen keperawatan akan melibatkan pengambilan keputusan

- d. Memenuhi kebutuhan asuhan keperawatan pasien
- e. Manajemen keperawatan harus terorganisir
- f. Pengarahan merupakan elemen kegiatan manajemen keperawatan
- g. Divisi keperawatan yang baik
- h. Manajemen keperawatan menggunakan komunikasi yang efektif
- i. Pengembangan staf
- j. Pengendalian merupakan elemen manajemen keperawatan

C. Pendekatan dalam Kepemimpinan

1. Pendekatan Sifat

Dalam pendekatan sifat timbul pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan, pemimpin bukan dibuat. Pemikiran semacam itu dinamakan pemikiran "Hereditary" (turun temurun). Pendekatan secara turun temurun bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan dengan belajar/latihan tetapi dari menerima warisan, sehingga menjamin kepemimpinan dalam garis turun temurun dilakukan antar anggota keluarga. Dengan demikian kekuasaan dan kesejahteraan dapat dilangsungkan pada generasi berikutnya yang termasuk dalam garis keturunan keluarga yang saat itu berkuasa.

Kemudian timbul teori baru yaitu "Physical Characteristic Theory" (Teori dari Fisik). Kemudian timbul lagi bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui latihan sehingga setiap orang mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Para ahli umumnya memiliki pandangan perlunya seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat yang baik. Pandangan semacam ini dinamakan pendekatan sifat. Adapun sifat-sifat yang baik yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu :

- a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- b. Cakap, cerdas dan jujur
- c. Sehat jasmani dan rohani
- d. Tegas, berani, disiplin dan efisien
- e. Bijaksana dan manusiawi
- f. Berilmu
- g. Bersemangat tinggi
- h. Berjiwa matang dan berkemauan keras
- i. Mempunyai motivasi kerja tinggi

- j. Mampu berbuat adil
- k. Mampu membuat rencana dan keputusan
- l. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar
- m. Mendahulukan kepentingan orang lain.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku adalah keberhasilan dan kegagalan seorang pemimpin itu dilakukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari cara memberi perintah, memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara menegakkan disiplin, cara pengawasan dan lain-lain.

Bila dalam melakukan tindakan dengan cara lugas, keras, sepihak yang penting tugas selesai dengan baik, dan yang bersalah langsung dihukum, gaya kepemimpinan itu cenderung bergaya otoriter.

Sebaliknya jika dalam melakukan kegiatan tersebut pemimpin dengan cara halus, simpatik, interaksi timbal balik, menghargai pendapat dan lain-lain. Maka gaya kepemimpinan ini bergaya kepemimpinan demokratis.

3. Pendekatan Kontingensi

Dalam pandangan ini dikenal dengan sebutan "One Best Way" (Satu yang terbaik), artinya untuk mengurus suatu organisasi dapat dilakukan dengan paralel tunggal untuk segala situasi. Padahal kenyataannya tiap-tiap organisasi memiliki ciri khusus bahkan organisasi yang sejenis akan menghadapi masalah berbeda dilingkungan yang berbeda. Oleh karena itu tidak dapat dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda.

Fromont E. Kast, mengatakan bahwa organisasi adalah suatu system yang terdiri dari sub sistem dengan batas lingkungan supra system. Pandangan kontingensi menunjukkan pendekatan dalam organisasi adanya natar hubungan dalam sub sistem yang terdiri dari sub sistem maupun organisasi dengan lingkungannya. Kontingensi berpandangan bahwa azas-azas organisasi bersifat universal. Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan maka dapat dikatakan bahwa tiap-tiap organisasi adalah unik dan tiap situasi harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tersendiri.

4. Pendekatan Terpadu

Sersley dan Blanchard, memadukan berbagai teori kedalam pendekatan kepemimpinan situasional dengan maksud menunjukkan kesamaan dari pada perbedaan diantara teori-teori tersebut. Teori-teori yang dipadukan adalah :

- a. Perpaduan antara teori motivasi jenjang kebutuhan teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- b. Perpaduan teori motivasi 2 faktor teori tingkat kematangan bawahan, dengan pendekatan situasional.
- c. Perpaduan antar 4 sistem manajemen, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan situasional
- d. Perpaduan antara teori x dan y, teori tingkat kematangan bawahan dengan kematangan situasional
- e. Perpaduan antara pola perilaku A dan B, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional
- f. Perpaduan antara 4 anggapan tentang orang, teori kematangan bawahan dengan kepemimpinan situasional.
- g. Perpaduan antara teori "Ego State", teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- h. Perpaduan antara teori "Life Position", teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- i. Perpaduan antara teori system control, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- j. Perpaduan antara teori dasar daya, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- k. Perpaduan antara teori "Parent effectiveness training", teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- l. Perpaduan antara teori pertumbuhan organisasi dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- m. Perpaduan antara teori proses pertumbuhan organisasi, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- n. Perpaduan antara teori siklus perubahan, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.
- o. Perpaduan antara teori modifikasi perilaku, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional

- p. Perpaduan antara teori “Force field analysis”, teori tingkat kematangan bawahan dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

D. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Robbins dalam Emron Edison dkk (2016, p.98). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut Yukl dalam Emron Edison dkk (2016, p.98).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Indra Kharis (2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka Emron Edison dkk (2016, p.98)

2. Karakteristik

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu (Luthans, 2006) :

- a. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Hughes *et al.* (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan

pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

Menurut Robbins & Judge (2008), kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional. Berdasarkan kajian kepemimpinan tersebut, tulisan ini akan membahas mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti.

Karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi: (a) menantang status quo, (b) terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi, dan (c) mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan. Asgari *et al.* (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi. Yukl (2010:320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan

pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan.

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat (Sopiah, 2008). Rivai dan Mulyadi (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Menurut Robbins & Judge (2008), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

3. Karakter dan pedoman dalam kepemimpinan transformasional.

Luthans (2006:653-654) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- b. Memiliki sifat pemberani dalam pengambilan keputusan
- c. Mempercayai orang
- d. Menjadi motor penggerak nilai
- e. Menjadi pembelajar sepanjang masa
- f. Memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
- g. Bersifat visioner

Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu :

- a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

- c. Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

- e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

- f. Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

- g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

4. Komponen kepemimpinan transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin

yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu

E. Pendekatan Transformasional vs Transaksional

Kepemimpinan transaksional mengacu pada bagian terbesar dari model-model kepemimpinan, yang berfokus pada transaksi yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Politisi yang memenangkan suara dengan tidak menjanjikan sama sekali pajak-pajak baru, maka ia sedang menunjukkan kepemimpinan transaksional. Sama halnya dengan para manajer yang menawarkan promosi kepada para karyawan yang unggul dalam mencapai tujuannya juga menunjukkan

contoh kepemimpinan transaksional. Para pemimpin organisasi menunjukkan kepemimpinan transaksional ketika mereka menawarkan suatu bonus pada anggota atau pengikutnya yang menyelesaikan tugas lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. Dimensi transaksi pada kepemimpinan transaksional sudah sangat umum dan dapat diobservasi di banyak tingkat di seluruh tipe organisasi.

Sementara kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses dimana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Tipe pemimpin ini sangat perhatian terhadap kebutuhan dan motif para pengikut dan mencoba untuk membantu pengikutnya mencapai kemampuan terbaik. Burns (1976:20) menunjuk pada Mahatma Gandhi sebagai contoh klasik kepemimpinan transformasional. Gandhi menimbulkan harapan dan permintaan dari jutaan rakyatnya dan dalam proses itu digantikan oleh dirinya sendiri. Contoh terbaru kepemimpinan transformasional dapat diamati dalam kehidupan Ryan White. Ryan White meningkatkan kesadaran orang-orang Amerika akan AIDS dan dalam prosesnya menjadi pembicara untuk meningkatkan dukungan pemerintah terhadap penelitian AIDS. Di dalam dunia organisasi, contoh kepemimpinan transformasional ialah seorang manajer yang mencoba untuk mengubah nilai-nilai bersama dalam perusahaan untuk merefleksikan standar kejujuran dan keadilan yang lebih manusiawi. Dalam proses itu, baik pemimpin maupun pengikutnya mungkin muncul dengan sekumpulan nilai-nilai moral yang lebih kuat dan lebih tinggi. (Northouse, 2007:176).

Salah satu pendekatan kepemimpinan saat ini yang sering menjadi fokus penelitian sejak awal tahun 1980-an adalah pendekatan transformasional. Pendekatan ini merupakan bagian dari paradigma "Kepemimpinan Baru" (Bryman, 1992:1). Seperti namanya, pendekatan transformasional adalah sebuah proses yang mengubah dan mentransformasikan individu. Pendekatan ini berhubungan dengan nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan-tujuan jangka panjang. Kepemimpinan transformasional meliputi: menilai motif para pengikutnya, memuaskan kebutuhan mereka dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya. Pendekatan ini merupakan sebuah proses yang menggolongkan kepemimpinan berkarisma dan bervisi. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan rumit yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan banyak hal tentang kepemimpinan, mulai dari usaha yang sangat spesifik untuk mempengaruhi para pengikutnya pada tingkat

satu-satu, sampai pada usaha yang sangat luas untuk mempengaruhi seluruh organisasi dan bahkan seluruh budaya. Meskipun pemimpin transformational mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempercepat perubahan, para pengikut dan para pemimpin sangat terikat sehingga tidak mungkin dapat lepas dalam proses transformasi. (Northouse,1997:130)

Bukti penting yang muncul bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu peramal yang lebih kuat dari keyakinan dan praktek daripada kepemimpinan transaksional (contohnya, Koh, Steers, & Terborg, 1995). Walaupun sering kali diukur sebagai suatu ciri global, kepemimpinan transformasional merupakan bentuk multi dimensi yang melibatkan tiga kelompok : karisma (mengenali dan menyokong suatu visi organisasi), dorongan intelektual anggota, dan pertimbangan individu (Bass dan Avolio, 1994:4). Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, kolega, dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan orang lain terkait dengan apa yang diperlukan dan menghususkan kondisi serta penghargaan yang akan diterima orang lain jika mereka memenuhi persyaratannya. Para pemimpin transformasional berhubungan lebih banyak dengan para kolega dan pengikut mereka ketimbang menata pertukaran atau kesepakatan sederhana. Mereka bersikap dengan cara-cara yang memungkinkan untuk mencapai hasil superior dengan memakai satu atau lebih dari pendekatan "Four I's" (Bass & Avolio, 1994:3).

F. Fungsi, peran dan tanggung jawab manajemen keperawatan

1. Fungsi dan Peran Manajemen Keperawatan

a. Perencanaan

Adalah suatu proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk sasarantersebut.

b. Pengorganisasian

Adalah seluruh proses pengelompokan tugas-tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab, penetapan orang dan alat-alat.

c. Pengarahan

Adalah pengeluaran, penugasan, pesanan dan instruksi.

d. Pengawasan dan Pengendalian

Suatu proses kegiatan seorang pemimpin untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijaksanaan dan ketentuan yang telah ditetapkan.

2. Tanggung Jawab Manajemen Keperawatan

a. Kepala Ruangan

▪ Tanggung jawab kepala ruangan

Dalam melaksanakan tugasnya kepala ruangan bertanggung jawab kepada kepala instalansi terhadap hal-hal sebagai berikut :

1. Kebenaran dan ketepatan rencana kebutuhan tenaga keperawatan
2. Kebenaran dan ketepatan program pengembangan pelayanan keperawatan
3. Keobyektifan dan kebenaran penilaian kinerja tenaga keperawatan
4. Kelancaran kegiatan orientasi perawat baru
5. Kebenaran dan ketepatan protab / SOP pelayanan keperawatan
6. Kebenaran dan ketepatan laporan berkala pelaksanaan pelaksanaan keperawatan
7. Kebenaran dan ketepatan kebutuhan dan penggunaan alat
8. Kebenaran dan ketepatan pelaksanaan program bimbingan siswa / mahasiswa institusi pendidikan keperawatan

▪ Wewenang kepala ruangan

Dalam menjalankan tugasnya Kepala Ruangan mempunyai wewenang sebagai berikut :

1. Meminta informasi dan pengarahan kepada atasan
2. Memberi petunjuk dan bimbingan pelaksanaan tugas staf keperawatan
3. Mengawasi, mengendalikan dan menilai pendayagunaan tenaga keperawatan, peralatan dan mutu asuhan keperawatan di ruang perawatan
4. Menandatangani surat dan dokumen yang ditetapkan menjadi wewenang Kepala Ruangan
5. Menghadiri rapat berkala dengan kepala instansi / Kasi / Kepala Rumah Sakit untuk kelancaran pelaksanaan pelayanan

keperawatan

▪ Tugas kepala ruangan

Mengawasi dan mengendalikan kegiatan pelayanan keperawatan di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya

1. Melaksanaan fungsi perencanaan (P1), meliputi :

- Menyusun rencana kerja kepala ruangan
- Berperan serta menyusun falsafah dan tujuan pelayanan keperawatan di ruang rawat yang bersangkutan
- Menyusun rencana kebutuhan tenaga keperawatan dari segi jumlah maupun kualifikasi untuk di ruang rawat, koodinasi dengan kepala instansi
- Merencanakan dan menentukan jenis kegiatan/ asuhan keperawatan yang akan diselenggarakan sesuai kebutuhan

2. Melaksanaan fungsi penggerakan dan pelaksanaan (P2)

- Mengatur dan menkoordinasikan seluruh kegiatan pelayanan ruang rawat, melalui kerja sama dengan petugas lain yang bertugas diruang rawatnya.
- Menyusun jadwal dan mengatur daftar dinas tenaga perawatan dan Melaksanakan fungsi pengawasan, pengendalian dan penilaian meliputi: penjelasan tentang peraturan rumah sakit, tata tertib ruang inap, fasilitas yang ada dan cara penggunaaanya dan kegiatan rutin sehari hari.
- Membimbing tenaga keperawatan untuk melakukan pelayanan / asuhan keperawatan yang sesuai ketentuan.
- Mengadakan pertemuan berkala atau sewaktu waktu dengan stafkeperawatan dan petugas lain yang bertugas diruang rawatnya.
- Melaksanakan orientasi tenaga perawatan yang baru atau tenaga lain yang akan bekerja diruang rawat.
- Memberikan kesempatan / ijin kepada staf keperawatan untuk mengikuti kegiatan ilmiah / penataran dengan koordinasi kepala instansi / kasi keperawatan / kepala bidang keperawatan.
- Mengupayakan pengadaan peralatan dan obat obatan sesuai kebutuhan berdasarkan ketentuan atau kebijakan

rumah sakit

- Mengatur dan mengkoordinasikan pemeliharaan alat agar selalau dalam keadaan siap pakai
- Mendampingi visite dokter dan mencatat instruktur dokter khususnya bila ada perubahan program pengobatan pasien.
- Mengelompokkan pasien dan mengatur penempatan diruang rawat menurut tingkat kegawatan, infeksi /non infeksi untuk kelancaran pemberian asuhan keperawatan.
- Memberikan motivasi kepada petugas dalam memelihara kebersihan lingkungan ruang rawat
- Meneliti pengisian formulir sensus harian pasien rawat inap
- Menyimpan semua berkas catatan medik pasien dalam masa perawatan diruang rawatnya dan selanjutnya mengembalikan ke MR
- Membuat laporan harian mengenai pelaksanaan kegiatan asuhankeperawatan serta kegiatan lain diruang rawat
- Membimbing mahasiswa keperawatan yang menggunakan ruang rawatnya sebagai lahan praktek
- Memberikan penyuluhan kesehatan kepada pasien atau keluarganya sesuai kebutuhan dasar dalam batas wewenangnya

3. Melaksanakan fungsi pengawasan, pengendalian dan penilaian meliputi :

- Mengendalikan dan menilai pelaksanaan asuhan keperawatan yang telah ditentukan
- Mengawasi dan menilai siswa/ mahasiswa keperawatan untuk memperoleh pengalaman belajar sesuai tujuan program bimbingan yang telah ditentukan
- Melakukan penilaian kinerja tenaga keperawatan yang berada dibawah tanggung jawabnya.
- Menguasai, mengendalikan dan menilai pendayagunaan tenaga perawatan, peralatan perawatan serta obat-obatan secara efektif dan efisien.
- Mengawasi dan menilai mutu asuhan keperawatan sesuai

standar yang berlaku secara mandiri atau kordinasi dengan tim pengendali mutu asuhan keperawatan

b. Perawat Primer

- Menerima pasien dan mengkaji kebutuhan pasien secara komprehensif
- Membuat tujuan dan rencana keperawatan
- Melaksanakan rencana yang telah dibuat selama praktek bila di perlukan
- Mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan pelayanan yang diberikan oleh disiplin ilmu lain maupun perawat lain.
- Mengevaluasi keberhasilan asuhan keperawatan
- Melakukan rujukan kepada pekerja sosial, kontak dengan lembaga sosial di masyarakat
- Membuat jadwal perjanjian klinik
- Mengadakan kunjungan rumah bila perlu

c. Perawat Pelaksana / Associate

- Tanggung jawab perawat pelaksana
Dalam menjalankan tugasnya perawat pelaksana di rawat bertanggung jawab kepada kepala ruangan/instalasi terhadap hal-hal sebagai berikut :
 - Kebenaran dan ketepatan dalam memberikan asuhan keperawatan sesuai standar.
 - Kebenaran dan ketepatan dalam mendokumentasikan pelaksanaan asuhan keperawatan/ kegiatan lain yang dilakukan
- Wewenang Perawat Pelaksana
Dalam menjalankan tugasnya perawat pelaksana di ruang rawat mempunyai wewenang sebagai berikut :
 - Meminta informasi dan petunjuk pada atasan
 - Memberikan asuhan keperawatan pada pasien/ keluarga pasien sesuai kemampuan dan batas kewenangan
- Tugas pokok perawat pelaksana :
 - Memelihara kebersihan ruang rawat dan lingkungannya
 - Menerima pasien baru sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku
 - Memelihara peralatan keperawatan dan medis agar selalu dalam keadaan siap pakai

- Melakukan pengakajian keperawatan dan menentukan diagnosa keperawatan
- Menyusun rencana keperawatan sesuai dengan kemampuannya.
- Melakukan tindakan keperawatan kepada pasien sesuai kebutuhan dan batas kemampuannya, antara lain :
 1. Melatih / membantu pasien untuk latihan gerak.
 2. Melakukan tindakan darurat kepada pasien (antara lain: panas tinggi, kolaps, perdarahan, keracunan, henti napas dan henti jantung) sesuai dengan protab yang berlaku. Selanjutnya segera melaporkan tindakan yang telah dilakukan kepada dokter ruang rawat / dokter jaga.
 3. Melaksanakan evaluasi tindakan keperawatan sesuai batas kemampuannya.
 4. Mengobservasi kondisi pasien, selanjutnya melakukan tindakan yang tepat berdasarkan hasil observasi tersebut sesuai batas kemampuannya.
 5. Berperan serta dengan anggota tim kesehatan dalam membahas kasus dan upaya meningkatkan mutu asuhan keperawatan.
 6. Melaksanakan tugas pagi, sore, malam dan libur secara bergilir sesuai jadwal dinas.
 7. Mengikuti pertemuan berkala yang diadakan oleh kepala ruang rawat
 8. Melaksanakan sistem pencatatan dan pelaporan asuhan keperawatan yang tepat dan benar sesuai standar asuhan keperawatan
 9. Melaksanakan serah terima tugas kepada petugas pengganti secara lisan maupun tulisan pada saat pengganti dinas.

G. Gaya kepemimpinan : perbedaan dan penggunaannya

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh

si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Indikator gaya kepemimpinan otokratis :

- Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi.
- Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal
- Berambisi untuk merajai situasi
- Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri
- Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan.
- Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi.
- Adanya sikap eksklusivisme.
- Selalu ingin berkuasa secara absolut.
- Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, Pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otoriter. Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti atasan dengan bawahan, melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok dalam mengerjakan tugas. Pemimpin juga mau menerima masukan dan saran dari bawahannya.

Indikator gaya kepemimpinan otokratis :

- Wewenang pimpinan tidak mutlak
- Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan
- Keputusan atau Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- Komunikasi berlangsung timbal balik
- Pengawasan dilakukan secara wajar
- Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan
- Penyaluran aspirasi bawahan secara luas
- Tugas diberikan bersifat permintaan
- Pujian dan kritik seimbang
- Pimpinan mendorong prestasi bawahan

- Kesetiaan bawahan secara wajar
- Memperhatikan perasaan bawahan
- Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai

3. Gaya kepemimpinan Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, maka tidaklah heran apabila memiliki pengikut atau masa yang jumlahnya besar. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari tuhan. Pemimpin kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak.

4. Gaya kepemimpinan Paternalistik

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistik memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

Indikator gaya kepemimpinan paternalistik :

- Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan
- Mereka bersikap terlalu melindungi
- Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- Mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
- Mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri
- Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

H. Penerapan teori, konsep dan prinsip kepemimpinan manajemen diruang rawat

1. Penerapan teori manajemen diruang rawat

Saat ini perawat professional mengemban peran penting dalam praktik keperawatan mengenai kepemimpinan dan manajemen keperawatan, terlepas dari apapun aktivitas yang mereka lakukan. Kepemimpinan dan manajemen adalah dua hal yang berbeda, namun saling terkait.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai “proses mempengaruhi orang lain”. Manajemen tidak hanya meliputi kepemimpinan, tetapi juga koordinasi dan integrasi sumber daya melalui perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan dan objek spesifik dari institusi (Huber, 2000). Pemimpin berfokus pada orang, sedangkan manajer berfokus pada struktur.

Perawat dapat mengemban peran kepemimpinan dalam lingkungan kerja mereka, dan komunitas mereka, meskipun mereka memiliki atau tidak memiliki posisi kepemimpinan yang ditetapkan. Sebagai pemimpin di tempat kerja (puskesmas), mereka dapat membantu dalam perbaikan kualitas perawatan klien. Sebagai pemimpin di profesi, perawat tidak hanya dapat membantu perbaikan perawatan klien, tetapi juga perbaikan lingkungan kerja perawat. Karena pengetahuan dan ketrampilan khususnya, perawat dapat mengemban tugas memimpinnya di komunitas, membantu perubahan yang meningkatkan kesejahteraan fisik, psikologis, dan social dalam masyarakat sebagai satu kesatuan. Dan sebagai seorang manager dan pemberi perawatan klien, perawat mengkoordinasikan berbagai professional perawatan kesehatan dan layanan mereka untuk membantu klien mendapatkan hasil akhir yang mereka inginkan

2. Konsep dan prinsip kepemimpinana manajemen diruang rawat
 - a. Manajemen keperawatan seyogyanya berlandaskan perencanaan karena melalui fungsi perencanaan, pimpinan dapat menurunkan resiko pengambilan keputusan, pemecahan masalah yang efektif dan terencana.
 - b. Manajemen keperawatan dilaksanakan melalui penggunaan waktu yang efektif. Manajer keperawatan yang menghargai waktu akan menyusun perencanaan yang terprogram dengan baik dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
 - c. Manajemen keperawatan akan melibatkan pengambilan keputusan. Berbagaisituasi maupun permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan kegiatan keperawatan memerlukan pengambilan keputusan di berbagai tingkat manajerial.
 - d. Memenuhi kebutuhan asuhan keperawatan pasien merupakan fokus perhatian manajer perawat dengan mempertimbangkan apa yang pasien

lihat, fikir, yakini dan ingini. Kepuasan pasien merupakan poin utama dari seluruh tujuan keperawatan.

- e. Manajemen keperawatan harus terorganisir. Pengorganisasian dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan.
- f. Pengarahan merupakan elemen kegiatan manajemen keperawatan yang meliputi proses pendelegasian, supervisi, koordinasi dan pengendalian pelaksanaan rencana yang telah diorganisasikan.
- g. Divisi keperawatan yang baik memotivasi karyawan untuk memperlihatkan penampilan kerja yang baik.
- h. Manajemen keperawatan menggunakan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif akan mengurangi kesalahpahaman dan memberikan persamaan pandangan, arah dan pengertian diantara pegawai.
- i. Pengembangan staf penting untuk dilaksanakan sebagai upaya persiapan perawat – perawat pelaksana menduduki posisi yang lebih tinggi atau upaya manajer untuk meningkatkan pengetahuan karyawan.
- j. Pengendalian merupakan elemen manajemen keperawatan yang meliputi penilaian tentang pelaksanaan rencana yang telah dibuat, pemberian instruksi dan menetapkan prinsip – prinsip melalui penetapan standar, membandingkan penampilan dengan standar dan memperbaiki kekurangan.

Berdasarkan prinsip-prinsip diatas maka para manajer dan administrator seyogyanya bekerja bersama-sama dalam perencanaan dan pengorganisasian serta fungsi-fungsi manajemen lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

PENUTUP

Kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses interaktif yang dinamis yang mencakup tiga dimensi; pimpinan, bawahan dan situasi. Masing-masing dari dimensi tadisaling mempengaruhi misalnya, pencapaian tujuan tergantung bukan karena hanya sifat pribadi dari seorang pemimpin, tetapi juga tergantung dari kebutuhan bawahan dan bentuk dari suatu keadaan.

Penerapan kepemimpinan keperawatan di suatu institusi pelayanan keperawatan memberikan pandangan dan pedoman untuk menjalankan suatu organisasi berjalan dengan baik sehingga mutu keperawatan akan meningkat

DAFTAR PUSTAKA

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York; The Free Press.

Bass, B.M & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. London: SAGE Publications TO

Bass, B.M & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: LEA. Publisers Marwah.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's : Handbook of leadership. Theory, research & managerial application*". 3rd Ed. New York : The Free Press : A division of Macmillan, Inc.

Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in organizations*, SAGE Publications, London. Newbury. New Delhi.

Burns, J.M. (1976). *Leadership*, Perennial, An imprint of HarperCollins Publishers. www.harpercollins.com

Koh, W.L., Srteers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). *The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore*. Abstract Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, No 4.

Komariah, A. & Tratna, C. (2008). *Visionary leadership, menuju sekolah efektif*. Penerbit PT Bumi Aksara, Cetakan ketiga, Jakarta.

Kuhnert. (1994). *Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis*. *Academy of Management Review*, 12, 648-657

Kuntoro, Agus. 2010. *Buku Ajar Manajemen Keperawatan*. Yogyakarta : Nuha Medika

Leithwood, K., Jantzi, D & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*, Philadelphia: Open University Press Buckingham

Luthan, F. (1995). *Organizational behavior*, McGraw- Hill International edition, Management and Organization Series. Seventh edition.

Manning, T.T. (2002). Gender, managerial, transformasional leadership and work satisfaction.

Women in Management Review, volume 17. Number 5. pp 207-216.

Northouse, P.G. (2007). Leadership: Theory and practice. London: SAGE Publications, International Education and Professional. Publisher Thousand Oaks

Potter dan Perry. 2005. Fundamental Keperawatan. Jakarta : EGC

Robbins, S.P. (2001). Organizational behavior, San Diego State University, Prentice Hall International, Inc.

Rusli Lutan.. (2000). Pengukuran dan Evaluasi Penjaskes. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Suarli S. Yanyan Bachtiar (2009) Manajemen Keperawatan Pendekatan Praktis: Jakarta: Erlangga

Wuradji, M.S. (2008). The educational leadership, kepemimpinan transformasional, Penerbit GAMA MEDIA Yogyakarta.

Yukl, Gary. (2006). Leadership in organizational. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.