

## **Peran Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Pengendalian dalam Struktur dan Pelaksanaan *Standard Operating Procedure* (SOP) di Rumah Sakit**

**Sara Hasianna Marbun**

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
[saramarbun@yahoo.com](mailto:saramarbun@yahoo.com)

**Abstrak** - Rumah sakit pada masa kini merupakan industri jasa kesehatan utama. Besarnya potensi pengembangan rumah sakit di Indonesia dapat ditunjukkan dari masih tingginya tingkat kebutuhan akan jasa layanan kesehatan yang dapat diukur dari derajat kesehatan masyarakat. Akan tetapi, tingginya pertumbuhan rumah sakit dan tenaga medis di Indonesia belum diimbangi dengan layanan dan kualitas prima. Hal tersebut dapat disebabkan dari *Standard Operating Procedures* (SOP) rumah sakit yang tidak berjalan dengan tepat, baik dalam penyusunan SOP itu sendiri, ataupun dalam penerapan SOP tersebut. *Standard Operating Procedures* (SOP) merupakan suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Supaya SOP dapat berjalan secara efektif, konsisten, standar, dan sistematis diperlukan sistem pengawasan dan pengendalian oleh manajemen, karena SOP hanya efektif apabila memiliki kontrol yang memadai. Hal tersebut lebih mudah diterapkan bila ada peran dari seorang pemimpin yang dapat memulainya terlebih dahulu serta dapat mengendalikan bawahannya membawa ke tujuan yang diharapkan. Karena begitu besar pengaruh pemimpin terhadap apa yang akan dilakukan oleh bawahannya. Dengan demikian, rumah sakit yang sekarang menjadi perhatian masyarakat dalam layanan kesehatan memerlukan ketiga hal tersebut yang saling berkaitan yaitu kepemimpinan, lingkungan pengendalian, serta SOP, khususnya di bagian keperawatan, agar tujuan dan visi yang diharapkan rumah sakit tersebut dapat berjalan dengan sesuai yang diharapkan dan diinginkan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan, lingkungan pengendalian, standard operating procedures (SOP), keperawatan, rumah sakit, control system*

**Abstract** - Hospital, nowadays, is the main health service industry. The big development hospital potency in Indonesia can be shown by high demand on health services based on social health status. However, the high growths of the hospital and medical staffs in Indonesia have not been matched by service and excellent quality. This can be caused from the *Standard Operating Procedures* (SOP).that does not run properly, both in the preparation of SOP it self, or in the application of the SOP. *Standard Operating Procedures* (SOP) is a written standards or guide lines used to encourage and mobilize a group to achieve organizational goals. In order to run effectively, consistently, based on standards, and systematically, monitoring and control system are required by management as SOP is effective only if it has an adequate control. It is much easier to implement

if there is a role of a leader who can start in advance and can control his subordinates and lead them to the expected goals based on influences leaders on what subordinates done. Thus, the hospital which is now a public concern in health care requires three interrelated things, namely leadership, environmental control, and also SOP, especially in nursing department, so that the purpose and vision of the hospital can run expectedly and desirably.

**Keywords: Leadership, environmental control, standard operating procedures (SOP), nursing, hospital, control system**

## **PENDAHULUAN**

Seiring berkembangnya era ekonomi baru, industri – industri di Indonesia semakin berusaha untuk mengikuti perkembangan bisnis tersebut. Tidak hanya industri dagang, industri jasa juga mengalami perkembangan yang cukup berarti. Salah satu nya adalah pelayanan kesehatan (baca: rumah sakit). Rumah sakit pada masa kini sudah merupakan industri jasa kesehatan utama. Besarnya potensi pengembangan rumah sakit di Indonesia dapat ditunjukkan dari masih tingginya tingkat kebutuhan akan jasa layanan kesehatan yang dapat diukur dari derajat kesehatan masyarakat. Selain itu, pertumbuhan rumah sakit sejalan dengan pertumbuhan ekonomi makro Indonesia. Hal ini terlihat dari jumlah RS publik sebesar 38%, dan pertumbuhan RS swasta 79 persen.

Namun demikian, tingginya pertumbuhan rumah sakit dan tenaga medis di Indonesia belum diimbangi dengan layanan dan kualitas prima. “Pertumbuhan RS dan tenaga medis di Indonesia mengalami kemajuan, namun tidak dibarengi dengan tingkat kompetisi yang kuat maupun kompetisi kualitas” (pakar Makro Ekonomi Kesehatan, Prof. Hasbullah Thabrany). Sehingga sering timbul berbagai masalah, salah satunya masalah operasional yang kemudian berbuntut timbulnya perseteruan antara pihak rumah sakit dengan pasien yang tidak puas, seperti pada kasus yang terjadi antara Prita dan RS. Omni Internasional yang beberapa waktu lalu sempat ramai dibicarakan media. Kasus tersebut merupakan salah satu masalah etik yang timbul dalam rumah sakit yang biasanya ditangani oleh suatu badan resmi yang dibentuk yaitu Komite Etik Rumah Sakit (KERS). Selain itu Rumah sakit di Indonesia yang tergabung dalam Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia (PERSI) telah menyusun Kode Etik Rumah Sakit Indonesia

(KODERSI), yang memuat rangkuman nilai-nilai dan norma-norma perumhaskitan guna dijadikan pedoman bagi semua pihak yang terlibat dan berkepentingan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan perumhaskitan di Indonesia.

Pengelolaan rumah sakit saat ini tidak sesederhana di masa lalu karena harus memperhitungkan aspek ekonomi dan aspek non-ekonomi. Rumah sakit harus memikirkan cara meningkatkan kesejahteraan internal, pemeliharaan, penggantian dan peningkatan sarannya secara terencana (Trisnantoro, 2009).

Pemerintah juga semakin aktif mendorong terciptanya *environment* rumah sakit yang baik. Pada tahun 2009 lalu, pemerintah mengeluarkan UU Rumah Sakit yang isinya mengatur berbagai hal seperti akreditasi, tipe kelas perawatan, pola tarif hingga kebebasan suara pelanggan rumah sakit. Dengan adanya UU tersebut diharapkan profesionalisme dan fungsi pelayanan kesehatan rumah sakit semakin terjamin sehingga tidak terjadi lagi berbagai permasalahan seperti standar pelayanan yang kurang baik (M. Emil Azhary, 2009).

Masalah kualitas rumah sakit tersebut dapat disebabkan dari *Standard Operating Procedures* (SOP) rumah sakit yang tidak berjalan dengan tepat, baik dalam penyusunan SOP itu sendiri, ataupun dalam penerapan SOP tersebut. Rumah sakit harus menekan seluruh staf dan pegawainya untuk bekerja sesuai *Standard Operating Procedures* (SOP) dan standar profesi. Hal ini menjadi suatu keharusan karena ketika ada tuduhan pasien, maka tindakan pidana atau perdata dan hukum disiplin bisa diminimalisir. “Jadi mematuhi SOP dan standar profesi kunci utama, sehingga tindakan yang dilakukan tepat orang, tepat sisi dan tepat prosedur” (Ketua PERSI Pusat DR dr Sutoto Mkes). Dengan demikian rumah sakit perlu memperhatikan hal itu, karena SOP merupakan salah satu bentuk pengendalian tindakan bagi kepentingan internal organisasi. Dalam kepentingan internal diperlukan pengaruh seorang pemimpin dalam menerapkannya, yang dapat mempengaruhi bawahannya.

Setiap Organisasi, termasuk rumah sakit, selalu ada pemimpin dan pengikutnya dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Organisasi modern

akan mempunyai visi, misi dan tujuan yang disepakati bersama oleh pimpinan dan para pengikutnya. Peran pemimpin tidak sekadar administrator tetapi adalah mengajak, mengarahkan dan memberdayakan anggota untuk melakukan aktivitas organisasi agar mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Jenis Ideal manager adalah orang yang memiliki visi, memimpin melalui ide dan contoh, dan berusaha ke arah tujuan. Pengendalian juga diganti dengan kepemimpinan inspirasional. Kepemimpinan adalah juga manusia yang berpusat dan terpusat pada klien (Clarke dan Neuman, 2000).

Selain itu kepentingan eksternal juga memiliki pengaruh yang signifikan. Rumah Sakit pendidikan publik di Australia melakukan perubahan kebijakan pemerintah untuk menekan biaya layanan kesehatan dan meningkatkan akuntabilitas telah mengubah pengendalian manajemen dan budaya rumah sakit tersebut dari semula informal, kualitatif, dan nonbirokratis menjadi lebih formal dan birokratis disertai penggunaan limit anggaran untuk berbagai kegiatan (Abernathy dan Chua, 1996).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, banyak penelitian yang dilakukan secara terpisah antara lingkungan pengendalian (*Accounting control and performance measurement in a teamworking environment*; Thorne and Smith, 2000), kepemimpinan rumah sakit (*Leadership style profiles of middle-level managers in social and health care*; Viitanen dan Konu, 2009), dan manajemen rumah sakit (*Process management in healthcare: investigating why it's easier said than done*; Hellstrom, 2010). Disini penulis ingin melakukan penelitian dengan menggabungkan lingkungan pengendalian dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap desain operasi di Rumah Sakit. Karena, Rumah Sakit dalam mendesain dan dalam penerapan *Standard Operating Procedures* (SOP) juga dipengaruhi oleh lingkungan pengendalian serta gaya kepemimpinan.

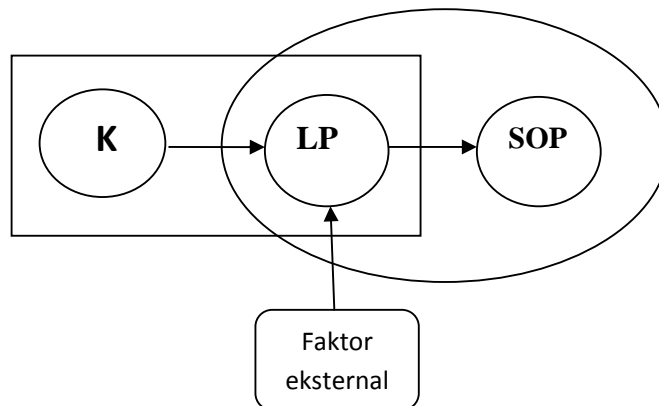
## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu dan memberikan penjelasan secara mendetail bagaimana faktor lingkungan dan gaya kepemimpinan seorang pimpinan dapat mempengaruhi dalam penyusunan

dan penerapan prosedur kontrol di suatu rumah sakit. Penelitian ini bersifat penelitian dasar (*basic research*) dimana penelitian yang dilakukan lebih ditekankan untuk menilai relevansi dari konsep atau teori yang ada dengan keadaan riil pada Rumah Sakit “X”. Ruang lingkup pengambilan data adalah dengan membatasi divisi yang akan dijadikan *sample* penelitian, yaitu mengambil divisi keperawatan. Objek penelitian ini adalah salah satu Rumah Sakit “X” di Surabaya. Data yang ada di penelitian ini didapatkan dari proses interview, wawancara, observasi dan dokumentasi data – data yang ada.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan adanya bentuk pola hubungan antara kepemimpinan, lingkungan pengendalian, dan *standart operating procedures (SOP)*, yaitu sebagai berikut:



#### ***Keterangan***

**K : Kepemimpinan**

**LP : Lingkungan Pengendalian**

**SOP : Standart Operating Procedures**

Pola diatas menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, Lingkungan pengendalian menentukan suasana (*sets the tone*) organisasi, yang mempengaruhi kesadaran orang-orangnya terhadap pengendalian (COSO, 1992). Sehingga kepemimpinan dapat mempengaruhi suatu lingkungan pengendalian. Efektivitas pengendalian sangat tergantung pada sikap manajemen. Jika pemimpin meyakini bahwa pengendalian sangat penting, maka semua unsur dalam organisasi akan memandangnya demikian. Tetapi, menjadi tidak efektif bila pemimpin menganggap pengendalian itu tidak penting dan hanya sekedar simbol atau untuk memenuhi ketentuan saja.

Mengelola suatu rumah sakit dengan baik dan berusaha untuk “tidak rugi” memerlukan pengetahuan tentang manajemen rumah sakit, dimana pengelolaan rumah sakit (termasuk bagian keperawatan) pada umumnya menerapkan teori menurut G.R. Terry yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Sedangkan, *Standard Operating Procedures* (atau *standart operational procedure*) (SOP) merupakan pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah/tindakan, dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi, telah berjalan secara efektif, konsisten, standar, dan sistematis (Tambunan, 2013). Suatu penyelenggaraan pelayanan kesehatan di rumah sakit atau fasilitas pelayanan dapat tercapai secara efisiensi dan efektifitas bila tersedia biaya operasional dan pemeliharaan sarana dan alat kesehatan yang memadai haruslah disusun sesuai *standart operational procedure* (SOP).

Manajemen rumah sakit yang diatur di dalam nya salah satunya adalah *standart operational procedure* (SOP) di setiap bagian rumah sakit. Di dalam rumah sakit *Standard Operating Procedure* (SOP) merupakan salah satu sistem pengendalian di lingkungan internal dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. SOP dapat berjalan secara efektif, konsisten, standar, dan sistematis maka diperlukan sistem pengawasan dan pengendalian oleh

manajemen, karena SOP hanya efektif apabila memiliki kontrol yang memadai. SOP yang efektif seharusnya menetapkan titik-titik kontrol yang dibutuhkan agar semua keputusan dan kegiatan dalam sistem berjalan sebagaimana mestinya, sesuai dengan tujuan sistem itu (Tambunan, 2013:69). Akan tetapi, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan pengendalian dari sistem pengendalian internal yang efektif. Sehingga dengan demikian faktor eksternal seperti masalah akreditasi pada rumah sakit pun menjadi pengaruh dalam lingkungan pengendalian terhadap SOP.

Pada bagian keperawatan di rumah sakit “X” telah memiliki SOP yang berisi mengenai setiap proses kegiatan keperawatan serta mengenai hubungan antar bagian, dimana semua prosedur tersebut tertulis secara rinci dan detail di SOP bagian keperawatan. Menurut Suyanto (2008), pengendalian merupakan elemen manajemen keperawatan yang meliputi: penilaian pelaksanaan rencana yang telah dibuat, pemberian instruksi, menetapkan standar dan membandingkannya dengan penampilan serta memperbaiki kekurangan yang terjadi. Pada bagian keperawatan di rumah sakit “X” pengendalian terhadap SOP dilakukan dengan cara supervisi dan evaluasi yang dilakukan dan menjadi tanggung jawab oleh para pemimpin nya.

Supervisi pada bagian keperawatan dilakukan oleh manajer keperawatan dan kepala ruangan. Model supervisi yang dilakukan adalah *model klinis*, dimana pada bagian keperawatan di rumah sakit “X”, manajer dan kepala ruangan membandingkan kinerja para perawat dengan SOP keperawatan, dan *model artistik*, dimana kepala ruangan menciptakan situasi yang aman bagi perawat yang akan disupervisi. Melalui supervisi yang baik, perawat pelaksana akan mendapat dorongan positif sehingga mau belajar dan meningkatkan kemampuan profesionalnya. Disisi lain kepala ruangan dan manajer akan dapat menempatkan diri sebagai pembimbing yang siap mendengar dan berdiskusi mengatasi masalah asuhan keperawatan yang muncul.

Hal tersebut lebih mudah diterapkan bila ada peran dari seorang pemimpin yang dapat memulainya terlebih dahulu serta dapat mengendalikan bawahannya membawa ke tujuan yang diharapkan. Pemimpin adalah orang yang memiliki

pengaruh terbesar dalam menggerakkan anggotanya untuk tetap pada fokus visi yang sama (Efferin dan Soeherman, 2010). Pada bagian keperawatan di rumah sakit “X”, berdasarkan *aspek kekuasaan dan wewenang*, kepala ruangan, manajer, beserta direktur memiliki gaya kepemimpinan yang sama yaitu perpaduan antara kepemimpinan *otoriter dan demokratis*. Dimana sebagai pemimpin di keperawatan tidak bisa terlalu *loss* tetapi juga terkadang perlu keras dimana itu semua tergantung kondisi. Dengan demikian, maka kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin-pemimpin di keperawatan adalah gaya kepemimpinan *partisipatif*, yaitu kepemimpinan yang gabungan dari *otoriter dan demokratis*.

Sedangkan berdasarkan *aspek perilaku* pada bagian keperawatan di rumah sakit “X”, baik direktur, manajer maupun kepala ruangan merupakan *kepemimpinan positif*, dimana selalu memotivasi bawahannya, dengan memperhatikan beban kerja yang ada melalui pembinaan-pembinaan. Dengan meminta pendapat dan gagasan dari bawahan juga telah memberikan mereka kesempatan dan sarana untuk ikut berpartisipasi sehingga menjadi dorongan bagi mereka.

Dengan demikian hubungan antara kepemimpinan, sistem (lingkungan pengendalian dan pengawasan), dan *Standard Operating Procedures (SOP)* khususnya pada bagian keperawatan di rumah sakit sangat erat kaitannya. Suatu SOP tidak dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan tanpa adanya suatu pengendalian di lingkungan sekitarnya, dan dengan adanya suatu pengendalian SOP tersebut akan menjadi efektif bagi organisasi tersebut.

Selain itu suatu pengendalian dibutuhkan juga peran dari pemimpin, apabila pemimpin organisasi tersebut mendukung penuh dan ikut berpartisipasi dalam suatu pengendalian maka pengendalian tersebut akan jauh lebih efektif bagi organisasi tersebut. Serta sebaiknya pemimpin juga harus mengikutsertakan bawahannya, dengan cara para pemimpin mau dan mampu bekerja bersama-sama dengan perawat dan staf dalam perencanaan dan pengorganisasian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, rumah sakit yang sekarang menjadi perhatian masyarakat dalam layanan kesehatan memerlukan ketiga hal tersebut yaitu kepemimpinan, lingkungan pengendalian,



serta SOP, khususnya di bagian keperawatan, agar tujuan dan visi yang diharapkan rumah sakit tersebut dapat berjalan dengan sesuai yang diharapkan dan diinginkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil pembahasan dan analisis mengenai peran kepemimpinan terhadap pengendalian *standard operating procedures* (SOP) pada bagian keperawatan di rumah sakit "X" temuan penting yang berhasil diperoleh penulis dan disimpulkan sebagai berikut:

Bagian keperawatan rumah sakit "X" telah memiliki *standard operating procedures* (SOP) sejak dahulu kala mulai dari SOP yang sederhana hingga sekarang memiliki ratusan seiring berkembangnya pelayanan kesehatan. Dalam mendesain dan mengimplementasi SOP terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor internal (pertimbangan *human error*, faktor keselamatan, dan financial) serta faktor eksternal (akreditasi rumah sakit). Bagian keperawatan rumah sakit "X" selalu lulus uji ISO mulai tahun 2010, yang selalu diaudit 6 bulan sekali. Sekarang pihak rumah sakit sedang mempersiapkan untuk ikut uji standart internasional. Direktur rumah sakit, manajer keperawatan, serta kepala ruangan merupakan wanita semua sehingga karakter dan secara emosional dalam memimpin pun kurang lebih sama dan pendekatan yang dilakukan lebih mudah. Pada bagian keperawatan di rumah sakit "X" apa yang dilakukan oleh atasan dapat mempengaruhi perilaku bawahannya, yaitu terlihat dari gaya kepemimpinan direktur rumah sakit, manajer keperawatan, serta kepala ruanagan kurang lebih sama yaitu para pemimpin tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis dan otoriter yang disesuaikan dengan kondisi. Pada bagian keperawatan di rumah sakit "X" pengendalian terhadap SOP agar berjalan secara efektif dilakukan dengan cara supervisi dan evaluasi yang dilakukan oleh para pemimpin nya. Supervisi dan evaluasi tersebut menjadi semua tanggung jawab baik dari kepala ruangan, manajer keperawatan, maupun direktur rumah sakit sendiri.

Harapan penulis untuk selanjutnya adalah dapat melakukan penelitian secara lebih mendalam mengenai hubungan kepemimpinan dengan pengendalian terhadap *standard operating procedures* (SOP) tidak hanya di rumah sakit tetapi di industri lainnya sesuai dengan berkembangnya jaman. Selain itu penulis juga berharap dapat melakukan penelitian di skala organisasi yang kecil untuk memperbaiki organisasi tersebut ataupun melakukan penelitian di skala organisasi yang jauh lebih besar. Hal tersebut diharapkan dapat menjadi pengetahuan bagi penulis maupun pembaca.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Viitanen, Elina dan Anne Konu. 2009. *Leadership style profiles of middle-level managers in social and health care*. Leadership in Health Services, Vol. 22 Iss: 2 pp. 108 – 120.
- Smith, Malcolm dan Kym Thorne. 2000. *Accounting control and performance measurement in a teamworking environment*. Managerial Auditing Journal, Vol. 15 Iss: 7 pp. 348 – 357.
- Hellstrom, Andreas dkk. 2010. *Process management in healthcare: investigating why it's easier said than done*. Manufacturing Technology Management, Vol. 21 Iss. 4 pp. 499-511.
- Tambunan, Rudi M.. 2013. *Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP) Edisi Kedua*. MAIESTAS PUBLISHING: Jakarta.
- Suyanto, SKp, M. Kep. 2008. *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan di Rumah Sakit*. Mitra Cendikia: Jogjakarta.
- Yukl, G.. 2010. *Leadership in Organizations*, 7<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Adikoesoemo, Dr. Suparto. 2003. *Manajemen Rumah Sakit*. Pustaka Sinar Matahari: Jakarta.
- Marshall B. Romney, Paul John Steinbart, 2006. *Accounting Information System*, Ninth Edition, Prentice Hall.
- Efferin, Sujoko dan Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang SunZi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Elex Media, Gramedia: Jakarta.

Efferin, Sujoko dkk. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkapkan Fenomna dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu: Yogyakarta.

[http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur\\_organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur_organisasi) (diakses 28 nov'12)

[http://id.wikipedia.org/wiki/Pengendalian\\_intern](http://id.wikipedia.org/wiki/Pengendalian_intern) (diakses 28 Nov'12)

[http://eprints.undip.ac.id/15797/1/Sanyoto\\_Rachmat.pdf](http://eprints.undip.ac.id/15797/1/Sanyoto_Rachmat.pdf) (diakses 28 Nov'12)

Leadership Center (learning leadership from the leaders) , -lima peranan penting pemimpin

[http://leadershipqb.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6933&Itemid=30](http://leadershipqb.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6933&Itemid=30) (diakses 28 Nov'12)

<http://www.p3skk.litbang.depkes.go.id/ringkasan9.htm> (diakses 15 Mar'13)

[http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2013/05/30/32045/hindari\\_jeratan\\_hukum\\_rumah\\_sakit\\_harus\\_bekerja\\_sesuai\\_sop/#.UbUwrNi66iY](http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2013/05/30/32045/hindari_jeratan_hukum_rumah_sakit_harus_bekerja_sesuai_sop/#.UbUwrNi66iY) (diakses 15 Mar'13)