

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Telaah Pustaka

##### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut (Darwito 2008).

##### a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu upaya yang dilakukan seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan maksud mencapai tujuan bersama (Subanegara, 2005)

Menurut Robbins (2006) pemimpin adalah orang yang biasa melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

##### 1. Perencanaan

Perencanaannya adalah proses yang mencakup penentuan sasaran, penentuan strategi dan pengembangan rencana untuk mengatur kegiatan

##### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah seseorang mampu menentukan tugas-tugas apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukannya,

bagaimana tugas-tugas tersebut akan dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan dimana keputusan akan diambil.

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah memotivasi orang lain, mengarahkan orang lain, memilih jalur komunikasi yang efektif dan menyelesaikan konflik-konflik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk menjamin kegiatan-kegiatan itu dicapai sesuai rencana dan memperbaiki setiap penyimpangan

#### b. Pendekatan konsep kepemimpinan

Menurut Yukl (2009) konsep kepemimpinan dapat digolongkan menjadi 3 pendekatan utama, yaitu:

##### 1. Pendekatan sifat-sifat pemimpin

Pendekatan ini menitik beratkan pada kualitas pribadi pemimpin. Teori ini dikenal dengan "*The great men theory*" yaitu bahwa seseorang dilahirkan telah mempunyai bakat kepemimpinan tertentu yang menjadikannya pemimpin yang berhasil pada setiap situasi dan dikenal dengan *Natural leader*.

Sifat tersebut terdiri dari:

- a) Karakter fisik seperti tinggi badan yang ideal, wajah yang ideal, dan kekuatan fisik yang baik

- b) Kemampuan (*ability*), seperti kecerdasan, kemampuan berbicara (verbal)
- c) Kepribadian yang memiliki integritas (*integrity*), yaitu harga diri, pengaruh dan inisiatif.

## 2. Pendekatan tingkah laku pemimpin

Pendekatan ini menitik beratkan pada apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin, atau mempelajari tingkah lakunya dalam mensikapi tuntutan situasi, termasuk harapan bawahan, pandangannya sendiri dan harapan pribadinya dengan cara menggunakan kepandaian dan pengalamannya.

## 3. Pendekatan situasional

Yaitu bahwa kepemimpinan seseorang akan muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengelilinginya. Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin, pada saat yang lain sebagai manusia yang dipimpin (Denim, 2004)

## c. Karakteristik Kepemimpinan

Karakteristik dalam kepemimpinan menurut (Yukl 2009), yaitu :

1. Mendengarkan, yaitu pemimpin yang berfokus untuk mendengarkan, mengidentifikasi dan mengklarifikasi kebutuhan dan keinginan bawahan.
2. Empati, yaitu pemimpin yang mencoba berempati dengan perasaan dan emosi karyawannya. Maksud baik seseorang dianggap ada dan bahkan ketika karyawan tersebut bekerja buruk.

3. Memulihkan, yaitu pemimpin yang berjuang untuk membuat dirinya dan karyawan utuh dalam menghadapi kegagalan atau penderitaan.
4. Kesadaran yaitu pemimpin yang menyadari akan kekuatan dan keterbatasan karyawannya.
5. Bujukan, yaitu pemimpin yang mengandalkan bujukan dari pada wewenang posisi ketika membuat keputusan dan mencoba untuk mempengaruhi orang lain.
6. Konseptualisasi, yaitu pemimpin yang menggunakan waktu dan usaha untuk mengembangkan pemikiran konseptual yang berbasis lebih luas.
7. Penglihatan ke masa depan, yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan untuk melihat hasil masa depan yang berkaitan dengan rangkaian tindakan atau situasi saat ini.
8. Pengurusan, yaitu pemimpin yang berasumsi bahwa ia adalah pengurus dari orang dan sumber daya yang dikelola.
9. Komitmen pada pertumbuhan orang, yaitu pemimpin yang berkomitmen pada karyawan yang melampaui peran kerja mereka secara langsung.
10. Membangun komunitas, yaitu pemimpin yang berjuang untuk menciptakan suatu perasaan akan komunitas baik didalam maupun diluar organisasi.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi

kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Rumusan kepemimpinan dari beberapa ahli menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pemimpinnya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara:

*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Darwito 2008).

Henry Mintzberg (2002), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain.

Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

## 2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin :

- a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

## 3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

- a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.

- c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila pemimpin dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Memahami kesuksesan dari kepemimpinan, biasa dilihat dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut (gayanya). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang di inginkan. Gaya



kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha. M, 2001)

### **3. Kepemimpinan Transformasional**

Istilah transformasional (*transformasional leadership*) adalah proses mempengaruhi secara transformasional. Menurut Robbins (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan

pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Menurut Yukl (2009), kepemimpinan transformasional mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, (3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Sebaliknya, pemimpin transformasional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan atusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

Pemimpin transformasional harus mampu membuat karyawannya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk karyawan untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi yang lebih besar. Kepemimpinan transformasional akan mengembangkan keterampilan dan keyakinan pegawai untuk diri terhadap tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang.

Yukl (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yaitu:

a. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, sekaligus mempercayainya.

b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Dalam dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap organisasi, dan mampu mengugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi

d. *Individualized consideration* (konsiderasi individu)

Pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan - masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan - kebutuhan bawahan akan pengembangan karir

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional ini merupakan konsep

kepemimpinan yang terbaik dalam mengemukakan karakteristik seorang pemimpin. Dengan demikian, keberadaan pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

#### **4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual yang merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Bila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Lebih lanjut Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan,

mematuhi standar kerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal, dan sebagainya yang berarti penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaan adalah perhitungan yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Robbins (2006) menyebutkan ada lima aspek dimensi kepuasan kerja yaitu:

1) Aspek pekerjaan

Merupakan sikap positif terhadap pekerjaan, termasuk variasi pekerjaan, cara atau langkah-langkah kerja yang ditentukan oleh perusahaan baik di dalam satu unit kerja maupun antar unit kerja.

2) Aspek gaji atau imbalan

Merupakan sikap positif terhadap kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya termasuk untuk menunjang perilaku prososial dalam perusahaan, dan keadilan dalam pemberian kenaikan gaji bagi karyawan. Hal ini dikarenakan individu telah melakukan suatu pekerjaan meliputi gaji, tunjangan-tunjangan, fasilitas-fasilitas.

3) Aspek promosi

Merupakan sikap positif terhadap kesempatan untuk berkembang dan maju, meliputi kenaikan pangkat yang disertai dengan kenaikan gaji keadilan dalam pemberian

promosi oleh pimpinan kepada karyawan, dan promosi memperoleh pendidikan.

4) Aspek pengawasan

Merupakan sikap positif terhadap kualitas pengawasan, meliputi ketetapan antara rencana dan pelaksanaan pekerjaan dan kemampuan kepada unit dalam menjembatani antar karyawan dengan pimpinan

5) Aspek Rekan kerja

Merupakan sikap positif terhadapkan kerja, yang meliputi kebersamaan antar karyawan, bantuan teknis terhadap pekerjaan dari rekan kerja, hubungan pribadi antar karyawan beserta keluarganya, harapan keluarga, dan pandangan masyarakat atau orang lain terhadap pekerjaan karyawan.

c. Faktor penentuan kepuasan kerja

Faktor faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada tenaga kerja dalam bekerja menurut Munandar (2006) sebagai berikut :

- 1) intrinsik pekerjaan, terdapat 5 ciri yang berkaitan dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan, yaitu : Keragaman keterampilan (*skill variety*), Jati diri tugas (*task identity*), Tugas yang penting (*task significance*), Otonomi (*autonomy*), Umpan balik (*feedback*). Gaji atau penghasilan (*equitable reward*). Kepuasan kerja akan tercapai apabila gaji yang diterimaoleh tenagakerja dirasakan adil berdasarkan

tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan pekerjaan dan standar gaji yang berlaku untuk kelompokpekerjaan tertentu. Pemyeliaan/kepemimpinan Salah satu ciri dari kepemimpinan ditempat kerja yang berkaitan denga kepuasan kerjatenaga kerja yaitu penenggangan rasa (*consideration*). Seorang pemimpin dengan *consideration* tinggi ditandai dengan kemauan dan kemampuan dari pemimpin untuk merasakan apa yang dirasakan oleh anak buhanya, antara lain mempunyai sifat tenggang rasa, empati, dan pandai berkomunikasi dengan yang lain

## 2) Rekan-rekan sejawat

Karyawan bekerja untuk memenuhi kehidupan dan kebutuhan social, sehingga karyawan membutuhkan teman-teman sekerja yang bersahabat dan siap membantu saat dibutuhkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun untuk karyawan yang susah bergaul akan memberikan dampak negative terhadap produktifitas kerjanya yang tentunya akan berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja itu sendiri (Aini, 2004). Rekan kerja sejawat diruang yang sama akan merasakan kepuasan kerja terutama berkaitan dengan kebutuhan social sedangkan mitra kerja dalam *teamwork* akan mendapatkan kepuasan kerja terutama pada kebutuhan tingkat yang lebih tinggi yaitu kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

### 3) Kondisi lingkungan kerja

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang berpengaruh besar pada kepuasan kerja. Menurut Aini (2004) kondisi kerja adalah lingkungan fisik tempat dilakukannya pekerjaan dan taraf ketidaknyamanan yang diakibatkannya. Karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman, serta lokasi kerja yang dekat dengan tempat tinggalnya (Muchlas, 2008). Tempat kerja yang sempit, bising, panas, cahaya yang kurang terang atau cahaya yang menyilaukan akan menimbulkan keenganan untuk bekerja karena lingkungan kerja tidak mengenakan (*uncomfortable*) sehingga tidak akan memuaskan para tenaga kerja.

## 5. Kinerja Perawat

Menurut Undang-undang Kesehatan RI Nomor 23/1992 mendefinisikan perawat sebagai orang yang memiliki kemampuan tindakan keperawatan berdasarkan ilmu yang dimilikinya yang diperoleh dari pendidikan keperawatan. Menurut UU Kesehatan No 39 tahun 2009, perawat adalah mereka yang memiliki kemampuan dan kewenangan dalam melakukan tindakan keperawatan berdasarkan ilmu yang dimiliki, diperoleh melalui pendidikan keperawatan. Satriani (2011) mengatakan peran perawat adalah cara untuk menyatakan aktifitas perawat dalam praktik, dimana telah disesuaikan pendidikan formalnya yang diakui dan diberi kewenangan oleh pemerintah untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab keperawatan secara



professional sesuai dengan kode etik professional. Kinerja perawat adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh tenaga keperawatan dalam suatu organisasi yang bisa diukur dengan instrument penelitian (Malyulis, 2008). Kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan suatu strategi untuk meningkatkan kinerja, ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal. Selain itu dibutuhkan ukuran kualitatif dan kuantitatif standar kerja untuk setiap tugas dan jabatan sehingga seseorang personal bisa diketahui apakah telah mencapai kinerja yang diharapkan. Penilaian kinerja merupakan alat yang paling dapat dipercaya oleh manager keperawatan dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktifitas (Nursalam, 2007)

a. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Gibson (1996) mengatakan ada tiga kelompok variabel yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu:

a. Variabel Individu,

Variabel individu terdiri dari sub-variabel kemampuan, keterampilan dan latar belakang

b. Variabel Psikologis

Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

c. Variabel Organisasi

Variabel organisasi terdiri dari sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan rancangan kerja.

Variabel psikologis sangat kompleks dan sulit di ukur serta sukar untuk mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, sedangkan sub-variabel imbalan berefek pada motivasi kerja yang akan berpengaruh pada kerja individu, ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang selanjutnya akan berefek pada kinerja individu. Kinerja individu (*individual performance*) adalah proses pencapaian petugas yang diberikan pada seseorang dalam melakukan fungsi pekerjaan spesifik atau aktivitas pada suatu periode tertentu sehingga akan tercapai penyempurnaan kinerja melalui komitmen karyawan (Malyulis, 2008).

b. Indikator penilaian kinerja perawat

Menurut Handoko (2001) untuk menilai kinerja seseorang digunakan dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan tepat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui beberapa penilaian (flippo, 1995) antara lain :

1. Kualitas kerja, merupakan tingkat dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh organisasipun
  2. Kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
  3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
  4. Sikap, merupakan hal yang berkaitan dengan sikap yang menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan, serta tingkat kemampuan seorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
  5. Efektifitas, tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikan keuangan.
- c. Penilaian Kinerja Perawat

Depkes RI (2005) dalam penilaian kinerja perawat adalah pemberian asuhan keperawatan kepada pasien berdasarkan standar prektik professional dalam keperawatan yang terdiri dari dari:

1. Pengkajian

Merupakan tahap awal dari proses asuhan keperawatan, yang dibagi dalam dua proses yaitu pengkajian primer (*primary survey*) dan pengkajian sekunder (*secondary survey*), pengkajian primer merupakan pengkajian cepat untuk

mengidentifikasi masalah aktual atau resiko tinggi dari kondisi yang berdampak pada kemampuan pasien untuk mempertahankan hidup. Pengkajian sekunder dilakukan setelah masalah primer sudah terpenuhi, yang mencakup pengkajian menyeluruh dari kepala hingga ujung kaki (*head to toe*) yang bertujuan mengenali masalah yang belum teridentifikasi pada pengkajian primer. Dapat berupa data riwayat penyakit sekarang, riwayat penyakit dahulu, riwayat pengobatan dahulu, serta riwayat penyakit keluarga (Pro Emergensi 2007)

## 2. Diagnosa keperawatan

Diagnosa keperawatan ditegakkan berdasarkan analisa data yang penulisannya sesuai kaidah yang terdiri dari *problem, etiology, symptoms* (PES)

## 3. Rencana Tindakan Keperawatan

Disusun berdasarkan diagnose keperawatan, komponennya meliputi prioritas masalah, tujuan asuhan keperawatan dan rencana tindakan selain itu juga meliputi tindakan mandiri dan kolaborasi yang disusun oleh perawat berdasarkan atas ilmu keperawatan.

## 4. Implementasi keperawatan

Pelaksanaan tindakan yang ditentukan dengan maksud agar kebutuhan pasien terpenuhi secara maksimal yang mencakup aspek peningkatan, pencegahan, pemeliharaan serta pemulihan

kesehatan dengan mengikutsertakan keluarga pasien, dan berorientasi pada 14 komponen keperawatan.

#### 5. Evaluasi keperawatan

Merupakan tindakan untuk menilai dari hasil implementasi, bila tindakan belum teratasi, maka perlu dilakukan pengkajian ulang (*reassessment*) yang kemudian dilakukan analisa kenapa belum berhasil, selanjutnya dilakukan rencana ulang, implementasi dan kemudin dievaluasi kembali yang semua ini terdokumentasikan dengan baik.

Adapun standar kinerja professional menurut Depkes RI (2005) adalah sebagai berikut :

- a) Jaminan mutu, dimana perawat secara sistematis melakukan evaluasi mutu dan evektifitas praktek keperawatan untuk menjamin pasien dapat asuhan yang bermutu
- b) Pendidikan, dimana perawat mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi untuk meningkatkan pengetahuan sehingga memacu pertumbuhan profesi.
- c) Penilaian prestasi kerja, dimana penilaian kinerja perawat merupakan suatu cara untuk menjamin tercapainya standar praktek keperawatan.
- d) Kesejawatan, yaitu evaluasitentang mutu asuhan keperawatan melalui pembahasan praktek keperawatan oleh para perawat merupakan suatu cara untuk menjamin konsumen diberikan asuhan keperawatan prima.

- e) Etika, dimana setiap tindakan keperawatan atas nama pasien dan ditentukan dengan cara yang etis (sesuai dengan norma dan nilai budaya pasien)
- f) Kolaborasi, yaitu perawat berkolaborasi dengan pasien, keluarga pasien dan tim kesehatan lain dalam memberikan pelayanan keperawatan
- g) Riset, perawat menggunakan hasil riset dalam praktek keperawatan.
- h) Pemanfaatan sumber daya, dimana perawat mempertimbangkan faktor-faktor yang terkait dengan keamanan, efektifitas, efisiensi biaya dalam perencanaan dan pemberian asuhan keperawatan pasien.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Ridwan. N, (2011) telah meneliti Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Namlea kabupaten buru provinsi Maluku, dengan jumlah sampel 145 karyawan, penelitian ini dianalisa menggunakan uji chi square untuk melihat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dilakukan uji regression logistik untuk melihat variabel independen yang paling berpengaruh. Maka di dapatkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasa kerja berpengaruh terhadap kinerja petugas di RSUD Namlea. Variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel gaya kepemimpinan dengan  $\beta = 0,000$ . Penelitian ini mendukung yang dibuktikan dengan gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perawat dan kinerja perawat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena mempunyai nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,000 pada hipotesis.

2. Mahardik (2006) Menguji *pengaruh person-organization fit* terhadap kepuasan kerja, komitmen, organisasional dan kinerja perawat (Studi Pada RSI PKU Muhammadiyah Pekalongan) dengan menggunakan jumlah sampel 122 perawat. Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) digunakan untuk menguji 6 (enam) hipotesis yang telah dikembangkan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keenam hipotesis diterima. Hipotesis hipotesis tersebut adalah *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), serta koefisien mempunyai nilai positif maka hipotesis yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja berpengaruh langsung dengan kinerja perawat ” diterima
3. Aini Q (2004) Menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Jenis penelitian deskriptif dengan rancangan penelitian crosssectional survey dengan alat penelitian menggunakan kuesioner yang disebarakan pada 202 responden. Hasil

penelitian ditemukan persepsi gaya kepemimpinan ( $R = 0,518$ ), komitmen kerja ( $R = 0,667$ ) berperan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi 0,000. Sumbangan efektif komitmen karyawan sebesar 44,4% yang lebih besar perannya terhadap kepuasan kerja dari pada peranan penerapan gaya kepemimpinan yang memiliki sumbangan efektif sebesar 28,9%, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), serta koefisien mempunyai nilai positif maka hipotesis yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dengan kepuasan kerja” diterima.

### C. Kerangka Konsep

Kepemimpinan merupakan suatu proses atau kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan kepada orang lain atau karyawan dengan tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan bagian pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi kinerja (Yukl, 2009). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahannya, yang dapat membangkitkan semangat dan kagairahan kerja.

Menciptakan suasana kerja yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal menunjukkan bahwa seseorang

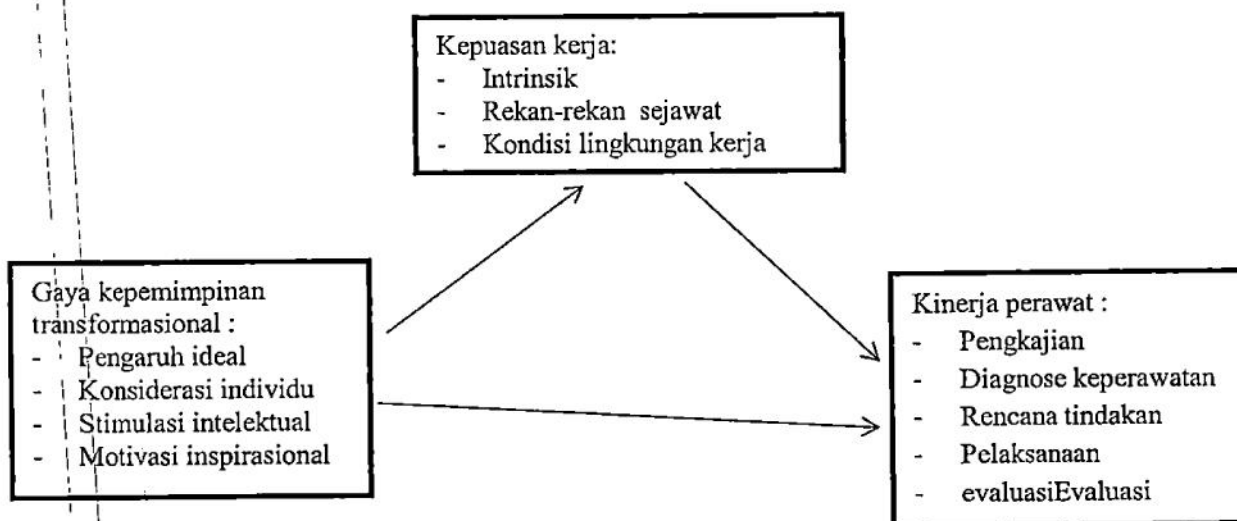


pemimpin harus lebih bertanggung jawab dan bijaksana terhadap bawahannya, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidak pastian sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahannya sehingga kepuasan kerja akan didapat.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, ini bisa dilihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerja (Darwito 2008). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan terhadap pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka bisa digambarkan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1 Model Penelitian



#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan atau kesimpulan yang bersifat sementara dan kebenarannya masih harus dapat dibuktikan. Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan maka dikemukakan hipotesis yang merupakan pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini adalah :

- H1 = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H2 = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat
- H3 = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat
- H4 = Kepuasan kerja berperan sebagai intervening antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat