

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum

1. Kecerdasan Emosi

Pada tahun 1985, Reuven Bar-On mengungkapkan tentang *Emotional Quotient* (EQ), yaitu merupakan serangkaian kemampuan, kompetensi, dan kecakapan non kognitif, yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan (Stein, 2003).

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2004) menyatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila mampu menyesuaikan diri dengan suasana hati yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosional yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan serta lingkungannya. Lebih lanjut dikatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosional dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dengan kecerdasan emosional seseorang dapat menempatkan emosinya, memilih kepuasan dan mengatur suasana hati.

Howes dan Herald dalam Kusumawati (2007) mengatakan kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosional. Emosional manusia berada diwilayah dari perasaan lubuk hati, naluri yang tersembunyi, dan sensasi emosional yang apabila diakui dan dihormati, kecerdasan emosional menyediakan pemahaman lebih mendalam dan lebih utuh tentang diri sendiri dan orang lain.

Akerjordet, K& Severinsson, E(2010) menyatakan bahwa Penting untuk memiliki pengetahuan mendalam tentang kecerdasan emosional dalam mengintegrasikan konsep keperawatan sehingga dapat berimplikasi terhadap kepemimpinan keperawatan dilingkungan kerja.

Kekuatan berpikir positif sangatlah diperlukan oleh individu. Menurut pendapat Goleman (2004) menyatakan bahwa orang yang memiliki harapan tinggi memiliki ciri tertentu dalam memotivasi diri. Kecerdasan juga berarti kemampuan emosional, mempunyai harapan berarti seseorang tidak akan terjebak dalam kecemasan, bersikap pasrah atau depresi dalam menghadapi sulitnya tantangan hidup atau kemunduran. Optimisme seperti harapan, berarti memiliki harapan yang kuat bahwa segala sesuatu dalam kehidupan akan beres, kendati ditimpa kemunduran dan frustrasi.

Faktor yang mempengaruhi Kecerdasan emosional antara lain: Negara, suku, agama, pandangan politik, individu (kepribadian, usia, jenis kelamin) dan lain sebagainya (Hariwijaya, 2005). Aditama (2003) menyatakan bahwa kaum wanita lebih cenderung kurang berani mengambil resiko. Padahal dalam kecerdasan emosional ada komponen dimana mengambil risiko untuk sesuatu yang lebih baik lebih dianjurkan.

Adhim (2002) juga menyatakan bahwa orang yang telah berstatus sudah menikah cenderung untuk stabil emosionalnya, dan mampu bertahan dengan pekerjaan yang berat karena mereka dapat mengurangi beban-beban pekerjaannya dengan suami atau istri mereka.

Menurut Goleman (2004) terdapat lima dimensi *Emotional Quotient* yang dijabarkan menjadi 25 kompetensi. Apabila kita menguasai cukup enam atau lebih kompetensi yang menyebar pada kelima dimensi EQ tersebut, akan membuat seseorang menjadi profesional yang handal. Dimensi pertama terkait kesadaran emosional diri, artinya mengetahui keadaan dalam diri, hal yang lebih disukai dan intuisi. Kompetensi dalam dimensi pertama adalah mengenali emosional diri, mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri dan keyakinan akan kemampuan sendiri. Dimensi kedua berhubungan dengan kemampuan dalam pengaturan diri, artinya

mengolah keadaan dalam diri dan sumber daya diri sendiri. Kompetensi dimensi kedua ini adalah menahan emosional dan dorongan negatif, menjaga norma kejujuran dan integritas, bertanggungjawab atas kinerja pribadi, luwes terhadap perubahan dan terbuka terhadap ide-ide satu informasi baru. Dimensi ketiga adalah motivasi, artinya dorongan yang membimbing atau membantu peraih sasaran atau tujuan. Kompetensi dimensi ketiga adalah dorongan untuk menjadi lebih baik, menyesuaikan dengan sasaran kelompok atau organisasi, kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan dan kegigihan dalam memperjuangkan kegagalan atau hambatan. Dimensi keempat adalah sifat empati, yaitu kesadaran akan perasaan, kepentingan dan keprihatinan orang. Kompetensi keempat adalah memahami orang lain, pelayanan, pengembangan orang lain, pergaulan dengan berbagai macam orang, serta mampu membaca hubungan antara keadaan emosional dan kekuatan hubungan suatu kelompok. Dimensi kelima adalah kemampuan sosial, artinya kemahiran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain. Diantaranya adalah kemampuan persuasi, mendengar dan memberi kesan yang jelas, kemampuan menyelesaikan pendapat, semangat kepemimpinan, kolaborasi dan kerjasama serta kerja tim.

Menurut Hariwijaya (2005), tingkat kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) dapat dibagi menjadi empat tingkatan yaitu :

1. Tingkat Kecerdasan Emosional Rendah

Sifat kecerdasan emosional rendah adalah tidak mempunyai keberanian untuk bergaul, pemalu, konservatif, tidak yakin diri, suka menyendiri dan sering frustrasi. Orang tersebut sulit diajak bergaul dan malas untuk mengubah kepribadiannya. Kurang bertanggungjawab, sering menghindari kesulitan dan mencoba mencari segala alasan. Sering ditolong orang lain namun merasa tidak perlu membalasnya. Malas untuk belajar, tidak bertanggung jawab, hidup santai meski banyak tugas yang harus dilakukan serta sibuk dengan diri sendiri.

2. Tingkat Kecerdasan Emosional Sedang

Pada tingkat ini kepribadian nampak kompleks. Ingin bergaul dengan orang-orang tetapi dilain sisi banyak menghadapi hambatan. Terlalu memikirkan orang lain. Kadang-kadang merasa malu, tetapi kalau terpaksa baru mau maju. Pada kondidsi ini butuh dorongan yang kuat agar bisa keluar dari benteng yang dibuatnya. Memiliki tanggung jawab yang standar, tidak lebih dan tidak kurang dalam perspektif umum. Bekerja sesuai kemampuannya dan

tidak merasa perlu bekerja keras, selalu memimpikan menjadi pemimpin.

3. Tingkat Kecerdasan Emosional Tinggi

Merupakan kepribadian yang baik, kawan-kawannya banyak dan berani tampil dimuka. Musuhnya menyebut dia urakan dan mau menang sendiri. Tanggung jawab dan semangat kerjanya cukup besar, setiap tugas yang diberikan dilaksanakan dengan baik, biasanya tidak mau mencari pekerjaan yang bukan tugasnya. Peraturan yang sesuai dengannya ia ikuti, sebaliknya yang tidak sesuai akan dilanggar.

2. Tingkat Kecerdasan Emosional Sangat Tinggi

Benar-benar menyenangkan pergaulan, banyak kawan, suka mempelajari ilmu pengetahuan, progresif, sedikit urakan, berani tampil dikhalayak umum dan siap memimpin. Beberapa mengatakan bahwa pada tingkat ini orang tersebut nampak ambisius dan tidak pernah mau mengalah. Sangat bertanggungjawab, dan berdisiplin tinggi karena suatu obsesi.

2. Gaya Kepemimpinan

Hellriegel dan Slocum (1992) *cit* Aditama (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan pribadinya, dengan atau tanpa pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran- sasaran tersebut

Gaya kepemimpinan nampak dari perilaku pemimpin itu sendiri. Perilaku seseorang dipengaruhi adanya pengalaman dalam kehidupannya. Oleh karena itu, kepribadian seseorang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung sangat bervariasi dan berbeda-beda (Nursalam, 2007).

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis mengedepankan manusia sebagai faktor mendasar dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi yang diwujudkan melalui perilaku

kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif). Dengan didominasi oleh perilaku kepemimpinan ini, berarti gaya kepemimpinan ini cenderung diwarnai dengan usaha mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, dan mengutamakan prinsip saling menghormati dan menghargai antara sesama. Pemimpin memandang dan menempatkan bawahannya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan dihormati.

Berdasarkan prinsip tersebut gaya kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan terwujud dengan upaya memberikan kesempatan setiap anggota kelompok/organisasi untuk mengambil peran dalam setiap kegiatan. Peran itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, di samping pula memperhatikan tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/ organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan kepada satu orang atau sekelompok kecil orang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan hanya bertindak sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

3. Gaya Kepemimpinan Menurut Teori X dan Teori Y

Teori ini dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor dalam bukunya *The Human Side Enterprise* (Nursalam, 2007), teori ini menyatakan perilaku seseorang dalam suatu organisasi dikelompokkan dalam dua kutub, yaitu sebagai Teori X dan Teori Y. Teori X mengasumsikan bahwa bawahan tidak menyukai pekerjaan, kurang ambisi, tidak mempunyai tanggung jawab, cenderung menolak perubahan, dan lebih suka dipimpin daripada memimpin. Sedangkan Teori Y menganggap bahwa bawahan ini senang bekerja, bisa menerima tanggung jawab, mampu mandiri, mampu mengawasi diri, mampu berimajinasi, dan kreatif. Berdasarkan pandangan teori ini gaya kepemimpinan dibedakan menjadi empat macam yaitu:

a. Gaya Kepemimpinan Diktator

Gaya kepemimpinan menimbulkan ketakutan serta menggunakan ancaman dan hukuman merupakan bentuk dari pelaksanaan teori X

1) Gaya Kepemimpinan Autokratis

Gaya kepemimpinan ini hampir sama dengan gaya kepemimpinan diktator namun bobotnya agak kurang. Segala keputusan

berada ditangan pemimpin, pendapat dari bawahan tidak pernah dibenarkan. Gaya ini juga merupakan pelaksanaan dari teori X.

2) Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan adanya peran serta dari bawahan dalam pengambilan sebuah keputusan yang dilakukan dengan cara musyawarah. Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya sesuai teori Y

3) Gaya Kepemimpinan Santai

Gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter dan autokratis. Gaya kepemimpinan santai peranan dari pemimpin hampir tidak terlihat karena segala keputusan diserahkan pada bawahan. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan teori Y.

4) Gaya Kepemimpinan Situasional

Sifat teori ini dengan mengkombinasikan antara faktor bawaan, perilaku, dan situasi. Fielder (1967) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini yang paling tepat adalah ideal dengan situasi. Teori Kepemimpinan situasional

mempertimbangkan tipe pemimpin, maturitas kelompok dan situasi yang sedang terjadi untuk membentuk pendekatan komprehensif terhadap isu gaya manajemen. Teori kepemimpinan situasional berpendapat bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling baik melainkan gaya yang digunakan oleh pimpinan harus sesuai dengan tingkat kematangan dari karyawan atau kelompok dan situasi yang sedang ditangani. Model ini dipilih untuk menentukan gaya manajemen yang paling sesuai yang merupakan hasil penelitian yang komprehensif tentang kepemimpinan yang dilakukan pada pertengahan tahun 1960-an di Universitas Ohio. Hersey dan Blanchard menyampaikan pendekatan ini dengan tujuan agar manajer memfasilitasi perkembangan dan pertumbuhan staf. Semakin manajer mampu beradaptasi pada gaya kepemimpinan untuk menjawab situasi tertentu dan memenuhi kebutuhan staf, semakin efektif mereka akan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi (Hersey dan Blanchard, 1982)

Kepemimpinan sebagai salah satu aspek yang dominan dan krusial bahkan kritikal dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, ada dua hal yang ditekankan yaitu : (a) gaya yang situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, serta (b) gaya yang dikaitkan dengan tingkat kedewasaan para bawahannya (Siagian, 2002)

5) Gaya Situasional Yang Dikaitkan Dengan Tugas dan Hubungan.

Gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan ialah, bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan. Ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yaitu: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan diwujudkan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang

seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung dari seorang pemimpin terlihat dari sifat pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti terlihat dalam gambar 3. Sehingga dengan demikian dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu:

Gaya 1 (G1), seorang pemimpin berperilaku dengan banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Gaya 2 (G2), Sifat pemimpin pada kategori ini terwujud dengan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberi dukungan. Gaya kepemimpinan seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap terus

memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin dalam hal ini menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Gaya kepemimpinan seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Tinggi

Perilaku mendukung	Tinggi Dukungan dan Rendah Pengarahan G3	Tinggi Pengarahan dan Tinggi Dukungan G2
	Rendah Dukungan dan Rendah Pengarahan G4	Tinggi Pengarahan dan Rendah Dukungan G1

Rendah----- Perilaku mengarahkan ----- Tinggi

Gambar 1. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

Pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan membuat keputusan, maka empat gaya dasar yang diuraikan di muka dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dilakukan oleh pemimpin.

Pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi, dalam menggunakan gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan

ditingkatkan, pengendalian (kontrol) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan dilakukan secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling bertukar ide dalam pemecahan masalah dan membuat keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Teori gaya kepemimpinan yang baru adalah gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional. Dari beberapa gaya yang ditawarkan para ahli diatas, maka gaya kepemimpinan situasional yang paling baru dan sering digunakan pemimpin saat ini. Gaya kepemimpinan

situasional dianggap sebagai gaya yang sangat cocok untuk diterapkan saat ini. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa setiap bawahan/*followers* tidak dapat digeneralisasikan gaya yang akan diterapkan, akan tetapi sangat tergantung kepada tingkat kematangan setiap bawahan yang secara alamiah tidak sama.

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan/bawahan sangat diperlukan penelitian yang mendalam dari seorang pemimpin dalam melihat tingkat kematangan setiap bawahan. Hal ini sangat diperlukan dalam upaya penerapan gaya kepemimpinan apa yang tepat diterapkan oleh pemimpin tersebut (Siagian, 2004).

Kematangan (*maturity*) dalam gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan adalah salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan atau pengalaman. Adapun kemauan adalah unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang (Thoha, 2007)

Teori situasional menfokuskan bahwa gaya seorang pemimpin ditentukan pula oleh tingkat kedewasaan para bawahannya. Kedewasaan itu berada pada empat tingkat yaitu :

M1 :Berarti para bawahan tidak mampu dan tidak mau.

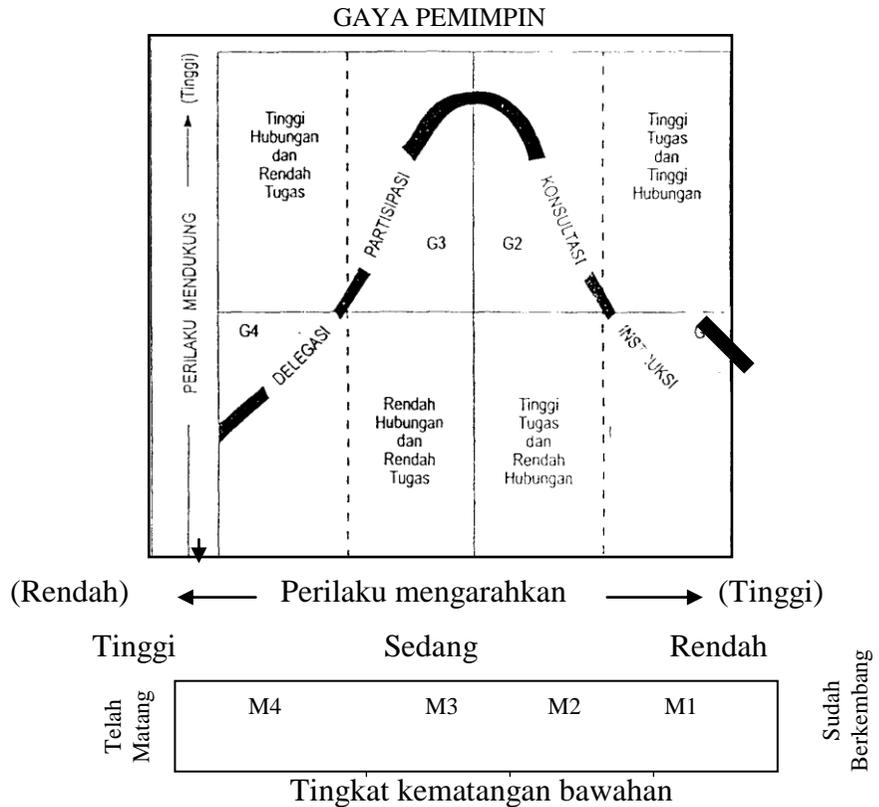
Artinya, tidak memiliki kemampuan bekerja secara produktif dan tidak mau menjalankan perintah tanpa paksaan. Menghadapi bawahan yang demikian tidak ada pilihan bagi seorang manajer kecuali menggunakan gaya yang otoriter.

M2 :Berarti para bawahan tidak mampu walaupun ada kemauan untuk berbuat. Gaya yang paling cocok menghadapi para bawahan seperti ini adalah gaya paternalistik

M3 :Bawahan mampu tetapi perilakunya cenderung negatif atau tidak ada kemauan. Peranan pemimpin sebagai pendidik menjadi penting disini dengan gaya yang paternalistik.

M4 :Bawahan mampu dan mau. Artinya, memiliki keterampilan yang diperlukan dan mau menjalankan perintah atau instruksi secara ikhlas.

Dengan demikian, kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut



Gambar 2. Model Kepemimpinan Situasional (Thoha, 2007)

Dengan membagi kontinum tingkat kematangan bawahan dibawah model kepemimpinan empat tingkat: Rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi

kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti dapat dirujuk pada Gambar 5.

Gambar 5 menunjukkan hubungan antara tingkat kematangan pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para bawahan bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut dapat diuraikannya sebagai berikut : Instruksi adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu, tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan.

Tipe konsultasi untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi(G2) dapat memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan.

Tipe partisipasi diterapkan kepada bawahan atau karyawan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan/ karyawan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan tugas yang diberikan.

Ketidakinginan mereka seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

3. Motivasi Kerja

1. Definisi

Motivasi diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologis yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Kekuatan, dorongan, kebutuhan, tekanan, dan mekanisme psikologis yang dimaksudkan diatas merupakan akumulasi faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal bersumber dari dalam diri individu itu sendiri, sedangkan faktor eksternal bersumber dari luar individu (Danim, 2004).

Menurut Anoraga (2005) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Motivasi adalah perasaan atau pikiran yang mendorong seorang melakukan pekerjaan atau menjalankan kekuasaan terutama dalam berperilaku (Shortell dan Haluzny cit. Nursalam, 2002)

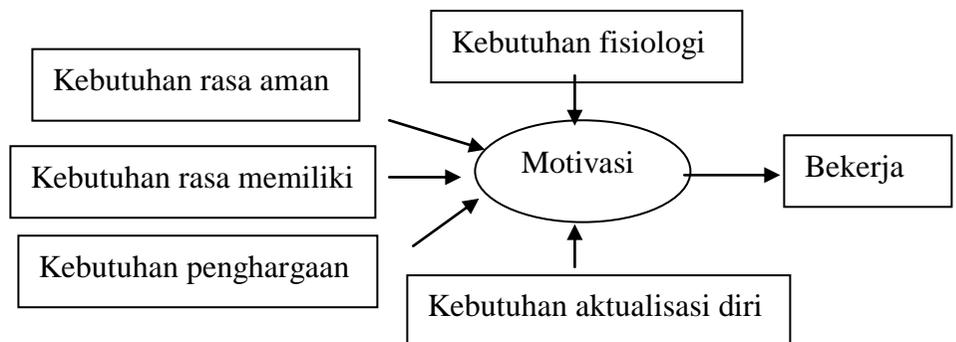
a. Teori Motivasi

1. Hierarki Kebutuhan Dasar Manusia.

Hirarki kebutuhan Maslow menyebutkan bahwa faktor pendorong yang menyebabkan seseorang bekerja adalah motivasi. Teori hierarki Maslow menyatakan kebutuhan manusia tersusun secara hierarki. Bila suatu kebutuhan telah dapat dicapai oleh individu, maka kebutuhan yang lebih tinggi segera menjadi kebutuhan baru yang harus dicapai. Konsekwensinya untuk jangka panjang, individu tidak dapat dimotivasi hanya oleh penghargaan dan perasaan sukses saja, yang lebih penting adalah memberi kepastian penjelasan yang cukup dan jaminan keamanan kerja sebagai pekerja tetap (Danim, 2004).

Keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan Maslow mengatakan kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan pada lima hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan memiliki, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Siagian, 2004). Indikator fisik dan psikologik untuk menggambarkan secara rinci hierarki

kebutuhan manusia menurut Maslow dijabarkan oleh Hoy dan Miskel sebagai berikut : 1) Kebutuhan fisiologi yang meliputi lapar, haus, seks, rasa enak, tidur dan istirahat, 2) Kebutuhan rasa aman meliputi menghindari bahaya dan bebas dari rasa takut atau terancam, 3) Kebutuhan rasa memiliki yang meliputi rasa bahagia berkumpul dan berserikat, perasaan diterima dalam kelompok, rasa bersahabat, dan afeksi, 4) kebutuhan penghargaan yang meliputi menerima keberhasilan diri, kompetensi, keyakinan, rasa diterima orang lain, aspirasi, rekognisi, dan martabat, dan 5) Kebutuhan aktualisasi diri meliputi keinginan mengembangkan diri secara maksimal melalui usaha diri, kreativitas, dan ekspresi.



Gambar 3. Skema Motivasi Kerja Menurut Maslow (Danim,2004)

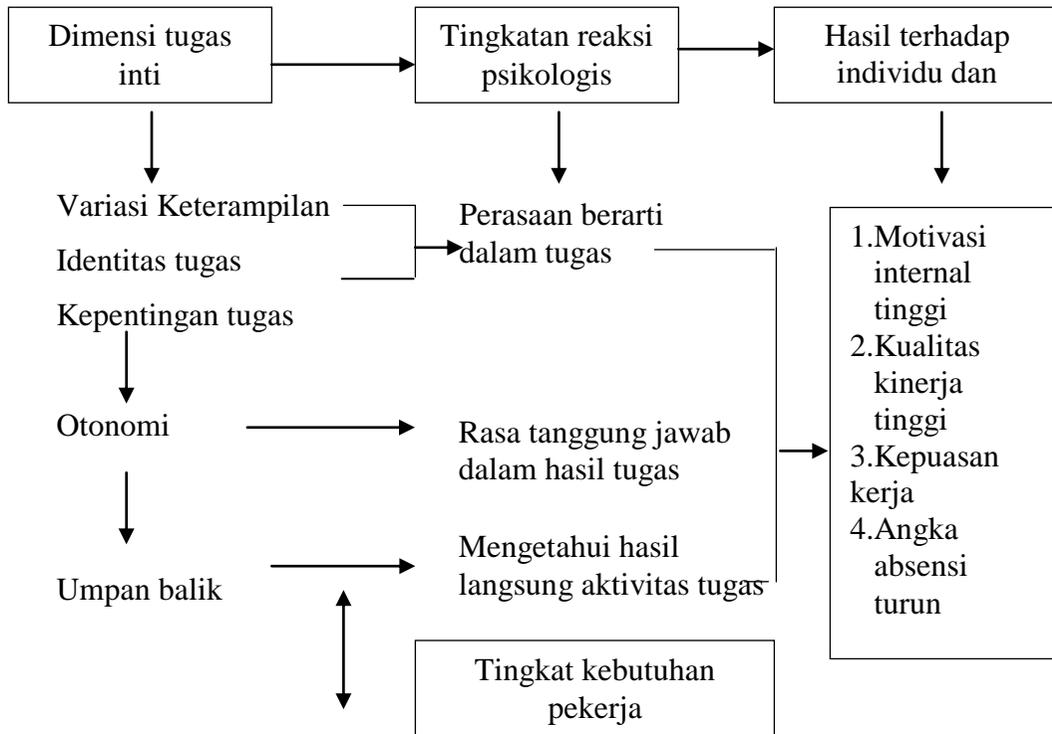
2. Teori Karakteristik Pekerjaan

Teori karakteristik pekerjaan ini dikembangkan oleh Richard Hackman dan Greg Oldham yang mengatakan bahwa ada tiga kondisi psikologis yang respon terhadap tugas tersebut : (1) Ketika menjalankan tugas ini pekerja merasakan bahwa tugas itu sangat berarti, berharga, dan berguna. (2) pekerja merasa bertanggung jawab atas hasil dari pekerjaan itu. (3) Pekerja mengetahui manfaat dari pekerjaan itu (*cit* Putra, 2008).

Pekerjaan-pekerjaan yang memiliki ketiga kondisi di atas mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : (1) Variasi keterampilan (*skill variety*) yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan tersebut memerlukan variasi aktifitas yang berbeda sehingga seorang karyawan dapat menggunakan sejumlah bakat dan keterampilan yang berbeda. (2) Identitas tugas (*task identity*) yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan tersebut memerlukan penyelesaian menyeluruh dan sejumlah tugas yang nyata dan dapat diidentifikasi. (3) Kepentingan tugas (*task significance*) yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan tersebut

memiliki dampak yang berarti pada kehidupan orang lain. (4) Otonomi yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan tersebut dapat memberikan kebebasan yang berarti dan kemandirian individu untuk mengatur waktu pekerjaan dan menentukan prosedur pekerjaan. (5) Umpan balik (*feedback from the it self*) yaitu suatu tingkatan dimana pelaksanaan aktivitas memerlukan informasi secara langsung dan jelas tentang efektifitas kerja dari orang yang bersangkutan (Willey, 1995, *cit* Putra, 2008).

Menurut Dunham dkk yang mengembangkan teori motivasi *kontemporer*, bahwa salah satu teori motivasi kontemporer yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah teori karakteristik tugas/pekerjaan (Dunham, 1994, *cit* Putra, 2008)



Gambar 4. Model karakteristik pekerjaan menurut Dunham, 1994 (*cit* Marwan, 2008)

3. Teori Kebutuhan

Teori motivasi berprestasi atau teori tiga kebutuhan oleh Mc. Cleand yang menyatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu kebutuhan akan berprestasi/usaha, kebutuhan akan

kekuasaan/kekuatan, dan kebutuhan akan berafiliasi/berhubungan (Siagian, 2004).

Kebutuhan akan berprestasi merupakan motif yang secara kontras dapat dibedakan dengan kebutuhan lainnya. Kebutuhan akan berhubungan/berafiliasi hampir sama dengan kebutuhan akan rasa disertakan, cinta, aktivitas sosial yang dikemukakan oleh Maslow. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk duduk pada posisi paling dominan atau pengatur di dalam kelompok (Danim, 2004).

4. Teori Motivasi Dua Faktor

Herzberg menganalisis motivasi manusia dalam organisasi yaitu teori motivasi dua faktor. Dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan (2) Kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua

ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi. Namun, bila faktor-faktor tersebut tidak ada ditempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi, namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka (Sobur, 2003).

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan (*maintanance*) atau kesehatan (*hygiene*), dan meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan dan bawahan ditempat kerja.

Tabel 1. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Faktor <i>Hygiene</i>	Faktor <i>Motivator</i>
Gaji	Kemauan
Kondisi kerja	Perkembangan
Kebijakan perusahaan	Tanggung jawab
Penyeliaan	Penghargaan
Kelompok kerja	Prestasi
	Pekerjaan itu sendiri

Herzberg memahami bahwa para pegawai menginginkan dan mengharapkan gaji yang memadai, jaminan pekerjaan dan kehidupan pribadi, kondisi kerja yang baik, status, dan kebijakan-kebijakan perusahaan serta perilaku administrasi yang bertanggung jawab. Apabila kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, mereka akan mencari peluang pekerjaan ke tempat lain, kemangkirannya (absen) meningkat, hubungan kerja memburuk, munculnya sikap-sikap yang menderita, dan seterusnya (Sobur, 2003).

Salah satu hubungan yang paling dekat antara seorang staf dengan orang lain di tempat pekerjaan ialah atasan langsungnya. Para atasan langsung itu berperan selaku penyelia atau supervisor bagi staf yang bersangkutan. Hubungan yang sangat dekat timbul karena penyelia itulah yang memberi penugasan, bimbingan, arahan, motivasi, penghargaan, dan teguran dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Penyeliaan atau supervisi yang simpatik adalah cara memimpin bawahan dengan gaya kepemimpinan yang situasional. Setiap

penyelia harus mengetahui gaya kepemimpinan apa yang tepat digunakan dalam suatu kondisi (Siagian, 2002).

Kebutuhan motivasi (motivator) dalam urutan yang lebih tinggi menurut Sobur (2003) meliputi kemajuan dan perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, dan kenyamanan pekerjaan itu sendiri. Menurut Herzberg, untuk memotivasi seorang pegawai, sebagai langkah awal, seorang manajer pertama-tama harus memenuhi, atau sekurang-kurangnya memelihara kebutuhan dasar. Setelah hal itu terpenuhi, kebutuhan motivasi menjadi prioritas.

Prestasi kerja sebagai salah satu unsur motivator dapat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual. Kualitas emosional yang tertata dengan baik akan menjadikan karyawan dapat menata dirinya dan dalam hubungan dengan orang lain, sehingga dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan prestasi baik (Sudaryono, 2008). Studi yang dilakukan Goleman (1995 dan 1998) menyebutkan bahwa prestasi kerja

karyawandipengaruhi oleh tingkat kecerdasan emosionalnya (Harahap, 2008).

4. Kinerja Perawat

Menurut Depkes RI kinerja keperawatan dapat dilihat dari mutu asuhan keperawatan yang diberikan kepada pasien dengan berpedoman pada standar asuhan keperawatan. Asuhan keperawatan adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan pada praktek keperawatan yang langsung diberikan kepada pasien dan keluarganya. Asuhan keperawatan yang bermutu adalah pelayanan keperawatan yang dapat memuaskan setiap pelanggan yang memakai jasa pelayanan keperawatan dengan penerapan asuhan keperawatan yang berpedoman pada standar asuhan keperawatan yang dilandasi etika keperawatan.

Gibson et al.(1987) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel yang mempengaruhi kinerja adalah individu, perilaku, psikologi dan organisasi, meliputi(1) Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, (2) Variabel psikologi terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Variabel ini dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis dan (3) Variabel organisasi, mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Sub Variabel imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Adapun uraian dari masing-masing variabel antara lain(1) Variabel kemampuan diartikan sebagai suatu tingkat pencapaian individu terhadap upaya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan efisien, (2) Variabel sikap merupakan sebuah itikat dalam diri seseorang untuk tidak melakukan atau melakukan pekerjaan tersebut sebagai bagian dan aktivitas yang menyenangkan. Sikap merupakan reaksi / respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus. Sikap merupakan predisposisi tindakan / perilaku (Noto admojo, 1997) Sikap yang baik adalah sikap dimana dia mau mengerjakan pekerjaan tersebut tanpa terbebani oleh sesuatu hal yang menjadi konflik internal, (3) Variabel motivasi, dapat didefenisikan sebagai suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan

lingkungan kerja (Mc.Cornick,1995 dalam Mangkunegara,2008) dan (4) Variabel Supervisi dimana supervisi adalah suatu tugas seorang atasan untuk membuat bawahannya melakukan dan mengerjakan pekerjaan yang diingan oleh manajemen. Menurut Rick Conlow (2005) dalam Kartasasmita (2009) menyebutkan bahwa seorang supervisor harus bekerja dengan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara tepat waktu dengan kualitas yang tinggi dan batasan anggaran yang telah ditetapkan.

Proses keperawatan adalah metodologi yang digunakan perawat dalam membantu memenuhi kebutuhan pasiendan keluarga secara ilmiah. Melalui tahapan-tahapan sebagai berikut; (1) pengkajian keperawatan, (2) diagnosa keperawatan, (3) perencanaan keperawatan, (4) pelaksanaan tindakan keperawatan, (5) evaluasi keperawatan, (6) pencatatan asuhan keperawatan. Indikator standar pelayanan keperawatan secara klinis harus memenuhi kebutuhan pasien meliputi: (1) keselamatan, (2) kepuasan, (3) perawatan diri, (3) bebas kecemasan, (4) memperoleh kenyamanan, (6) mendapatkan pengetahuan.

Standar Asuhan Keperawatan

Standar I :Falsafah Keperawatan

Dalam melaksanakan asuhan keperawatan perawat berkeyakinan bahwa:

1. Manusia adalah individu yang memiliki kebutuhan biopsikososial dan spiritual yang unik.
2. Keperawatan adalah bantuan bagi umat manusia yang bertujuan untuk meningkatkan derajat kesehatan secara optimal kepada semua yang membutuhkan dengan tidak membedakan bangsa, suku, agama, kepercayaan dan statusnya, di setiap tempat pelayanan kesehatan.
3. Tujuan asuhan keperawatan dapat dicapai melalui usaha bersama dari semua anggota tim kesehatan dan pasien atau anggota keluarga.
4. Dalam memberikan asuhan keperawatan perawat menggunakan proses keperawatan dengan lima tahapan untuk memenuhi kebutuhan kesehatan pasien dan keluarga.
5. Perawat bertanggung jawab dan bertanggung gugat, memiliki wewenang melakukan asuhan keperawatan secara utuh berdasarkan standar asuhan keperawatan.
6. Pendidikan keperawatan berkelanjutan harus dilaksanakan secara terus menerus untuk pertumbuhan dan perkembangan staf dalam pelayanan keperawatan

(PPNI 1993 dalam Aziz Alimul Hidayat, 2004:24).

Standar 2: Tujuan Asuhan Keperawatan Meliputi:

1. Memberikan bantuan yang paripurna dan efektif kepada semua orang yang memerlukan pelayanan kesehatan,sesuai dengan sistem kesehatan nasional.
2. Menjamin bahwa semua bantuan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pasien dan mengurangi atau menghilangkan kesenjangan.
3. Mengembangkan standar asuhan keperawatan yang ada.
4. Memberikan kesempatan kepada semua tenaga perawatan untuk mengembangkan tingkat profesionalnya.
5. Memelihara hubungan kerja yang efektif dengan semua anggota tim kesehatan.
6. Melibatkan pasien dalam perencanaan dan pelaksanaan pelayanan kesehatan.
7. Menciptakan iklim yang menunjang proses belajar mengajar dalam kegiatan pendidikan bagi perkembangan tenaga perawat.
8. Menunjang gprogram pendidikan berkelanjutan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi tenaga keperawatan (PPNI 1993 dalam Aziz Alimul Hidayat, 2004:25).

Standar 3: Pengkajian keperawatan

1. Pengumpulan data dengan kriteria kelengkapan data, sistematis, menggunakan format, aktual dan valid.
2. Pengelompokan data dengan kriteria data biologis, psikologis, social dan spiritual.
3. Perumusan masalah dengan kriteria kesenjangan antara status kesehatan dengan norma dan pola fungsi kehidupan (PPNI 1993 dalam Aziz Alimul Hidayat, 2004:25).

Standar 4: Diagonosis keperawatan

1. Status kesehatan dibandingkan dengan norma untuk menentukan kesenjangan.
2. Diagnosis keperawatan dihubungkan dengan penyebab kesenjangan dan pemenuhan kebutuhan pasien.
3. Diagnosis keperawatan dibuat dengan wewenang perawat.
4. Komponen ini terdiri dari masalah, penyebab, gejala atau tanda (PES) atau terdiri dari masalah dan penyebab (PE).
5. Diagnosis keperawatan aktual untuk perumusan masalah status kesehatan pasien yang sudah nyata terjadi.
6. Diagnosis keperawatan potensial untuk perumusan masalah status kesehatan pasien yang kemungkinan besar akan terjadi, apabila tidak dilakukan upaya

pencegahan (PPNI 1993 dalam Aziz Alimul Hidayat, 2004:25).

Standar 5: Perencanaan Keperawatan

1. Prioritas masalah didasarkan pada kriteria masalah yaitu yang mengancam kehidupan yang merupakan prioritas pertama, masalah-masalah yang mengancam kesehatan seseorang adalah prioritas kedua, masalah-masalah yang mempengaruhi perilaku merupakan prioritas ketiga.
2. Tujuan asuhan keperawatan dengan kriteria tujuan dirumuskan secara singkat jelas, disusun berdasarkan diagnosis keperawatan, spesifik pada diagnosis keperawatan, dapat diukur, realistik atau dapat dicapai, menggunakan komponen yang terdiri dari subyek, perilaku pasien, kondisi pasien dan kriteria tujuan.
3. Rencana tindakan disusun berdasarkan tujuan asuhan keperawatan, merupakan alternatif tindakan secara tepat, melibatkan pasien atau keluarga, mempertimbangkan latar belakang budaya pasien atau keluarga, mempertimbangkan kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku, menjamin rasa aman dan nyaman bagi pasien, disusul dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, sumber daya manusia dan fasilitas yang tersedia, harus berupa

kalimat instruksi ringkas, tegas, dan penulisan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, menggunakan formulir yang baku (PPNI 1993 dalam Aziz Alimul Hidayat, 2004:25).

Standar 6: Tindakan Keperawatan

1. Tindakan keperawatan yang akan dilaksanakan didasarkan pada rencana keperawatan
2. Perawat mengobservasi respon pasien setiap tindakan keperawatan.
3. Tindakan lanjut yang diberikan didasarkan pada hasil evaluasi.
4. Semua tindakan yang telah dilaksanakan dicatat ringkas dan jelas (PPNI 1993 dalam Aziz Alimul Hidayat, 2004:24).

Standar 7: Evaluasi Keperawatan

1. Setiap tindakan keperawatan dilakukan evaluasi.
2. Evaluasi hasil menggunakan indikator perubahan fisiologis dan tingkah laku pasien.
3. Hasil evaluasi segera dicatat dan dijadikan informasi data sebagai alat komunikasi untuk diambil tindakan selanjutnya.
4. Evaluasi melibatkan pasien, keluarga dan tim kesehatan.
5. Evaluasi dilakukan sesuai dengan standar (tujuan yang ingin dicapai dan standar praktek keperawatan) (PPNI

1993 dalam Aziz Alimul Hidayat,2004:29

Standar 8: Catatan Asuhan Keperawatan

1. Catatan dilakukan selama pasien dirawat inap,rawat jalan dan kamar tindakan.
2. Catatan digunakan sebagai bahan informasi, komunikasi dan laporan.
3. Catatan dilaksanakan segera setelah tindakan dilaksanakan.
4. Penulisan catatan harus jelas dan ringkas serta menggunakan istilah yang baku
5. Catatan mengacu kepada pelaksanaan proses keperawatan.
6. Setiap pencatatan harus mencantumkan inisial atau nama perawat yang melaksanakan tindakan, catatan menggunakan formulir yang telah ditetapkan.
7. Catatan disimpan sesuai dengan peraturan yang berlaku (PPNI 1993 dalam Aziz Alimul Hidayat, 2004:24)

5. Persepsi

Menurut Nord *cit* Purwanto (1998), Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya. Setiap orang bebas memberi arti kepada stimulus, setiap individu akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Setiap orang melihat situasi mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilakunya dibandingkan situasi

itu sendiri. Menurut David *et al cit.* Purwanto (1998), menjelaskan bahwa gambaran kognitif dari individu menjadi suatu tafsiran pribadi, dimana obyek tertentu yang dipilih individu untuk peranannya yang utama, dirasakan dalam sikap seorang individu. Pada tingkatan tertentu, diumpamakan seorang pelukis yang melukis sebuah gambaran dunia yang menyatakan pandangan individualnya tentang kenyataan-kenyataan. Jadi persepsi adalah suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan dan mengartikan rangsangan yang didapatkan dari lingkungannya, dan tiap-tiap orang dapat memberikan arti yang berbeda.

Adanya selektivitas dalam persepsi dapat dipengaruhi oleh faktor perhatian dalam maupun faktor perhatian luar. Faktor perhatian dalam seperti masalah psikologis individu yang bersifat kompleks seperti proses belajar, motivasi dan kepribadian. Faktor perhatian luar antara lain pengaruh-pengaruh lingkungan luar seperti intensitas, ukuran, kontras, repetisi, gerakan, keterbaruan, dan keterbiasaan (*cit* Swatama, 2001).

Adapun faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada pengembangan persepsi seseorang adalah faktor psikologi, famili dan kebudayaan (Thoha, 2000, *cit* Swatama, 2001). Faktor-faktor berpengaruh diatas terletak pada (1) Pelaku persepsi, (2). Obyek/target persepsi, (3). Situasi di mana

persepsi itu dibuat. Interpretasi seseorang terhadap sesuatu yang dilihat sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya yaitu sikap, motif, *interest*, pengalaman masa lalu dan ekspektasinya (Muchlas, 1996, *cit* Swatama, 2001)

6. Kepala Ruang Perawatan

Kepala ruang perawatan adalah nama jabatan yang diberikan kepada salah satu tenaga keperawatan yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang dalam mengatur dan mengendalikan kegiatan pelayanan keperawatan diruang perawatan dengan latar belakang pendidikan minimal ahli madya keperawatan/kebidanan dan sudah pernah mengikuti kursus/pelatihan manajemen pelayanan keperawatan ruang/bangsas, mempunyai pengalaman kerja perawat pelaksana 3- 5 tahun dan kondisi fisik, sehat jasmani dan rohani (Depkes, 1999, *cit* Putra, 2008).

Dalam pelaksanaan tugas seorang kepala ruang bertanggung jawab kepada kepala Instalasi perawatan dalam hal-hal :

1. Kebenaran dan ketepatan laporan-laporan berkala pelaksanaan pelayanan keperawatan
2. Kebenaran dan ketepatan kebutuhan dan penggunaan alat
3. Kebenaran dan ketepatan pelaksanaan program bimbingan siswa/mahasiswa institusi pendidikan

keperawatan.

Uraian tugas kepala ruang adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan tugas perencanaan (P1)
2. Melaksanakan fungsi penggerakan dan pelaksanaan (P2)
3. Melaksanakan fungsi pengawasan, pengendalian dan penilaian (P3).

Menurut Sorrentiono, 1992 *cit* Putra (2008), kepala ruangan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan tenaga keperawatan, jika melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Memenuhi kebutuhan bawahan
2. Melengkapi lingkungan kerja dengan menyediakan pelatihan, pembimbingan, dukungan dan *reward*.
3. Melaksanakan kegiatan supervisi. Kegiatan supervisi meliputi bimbingan, pengarahan, dan pengawasan diberikan secara sistematis dan berkelanjutan agar kemampuan tenaga keperawatan dapat meningkat sehingga dalam menjalankan asuhan keperawatan, sesuai dengan standar yang ditetapkan.
4. Membentuk *team work*, untuk menghindari tekanan pekerjaan.
5. Menghindari pemberian instruksi yang berlebihan, karena tenaga keperawatan yang mempunyai

kemampuan yang rendah jika diberi instruksi tidak akan meningkatkan kinerjanya.

7. Perawat Pelaksana

Perawat pelaksana adalah seorang yang telah menyelesaikan pendidikan keperawatan dan diberikan kewenangan untuk melaksanakan peran dan fungsinya, dalam bentuk pelayanan profesional (CHS, 1989 *cit* Putra, 2008). Pelayanan keperawatan yang diberikan dapat berupa bantuan karena adanya kelemahan fisik dan mental pasien, keterbatasan pengetahuan pasien, dan kurangnya kemauan dan kemampuan pasien untuk melaksanakan kegiatan hidup sehari-hari secara mandiri. Pelayanan keperawatan di rumah sakit adalah satu jenis pelayanan yang profesional yang diselenggarakan oleh rumah sakit untuk melayani bukan saja kesembuhan kepada klien namun tuntutan masyarakat dalam hal kualitas sehingga pelayanan keperawatan sangat menentukan keberadaannya (Putra, 2008).

B. Landasan Teori

Menurut Goleman (2004) terdapat lima dimensi *Emotional Quotient* yang selanjutnya dijabarkan kedalam 25 kompetensi. Apabila kita menguasai enam atau lebih kompetensi yang menyebar pada kelima dimensi EQ diharapkan akan membuat seseorang menjadi profesional yang handal. Dimensi pertama adalah kesadaran emosional diri yang berarti mengetahui keadaan dalam diri, hal yang

lebih disukai. Dimensi kedua adalah kemampuan dalam pengaturan diri, artinya mengolah keadaan dalam diri dengan sumber daya diri sendiri. Kompetensi dimensi kedua ini adalah kemampuan dalam menahan emosional dan dorongan negatif, mampu menjaga norma kejujuran dan integritas, bertanggung jawab atas kinerja pribadi, luwes terhadap perubahan dan terbuka terhadap ide-ide atau informasi baru. Dimensi ketiga adalah motivasi, artinya dorongan yang membimbing atau membantu peralihan sasaran atau tujuan. Kompetensi pada dimensi ketiga yaitu dorongan untuk menjadi lebih baik, mampu dalam menyesuaikan dengan sasaran kelompok atau organisasi serta kesiapan dan kegigihan dalam memperjuangkan kegagalan atau hambatan. Dimensi keempat adalah empati, yaitu kesadaran akan perasaan, kepentingan dan peduli terhadap orang lain. Dimensi kelima adalah kemampuan sosial, artinya kemahiran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain.

Menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2007) Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosial emosional yang diberikan oleh pimpinan, tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Kemampuan adalah bagian unsur dalam

kematangan, berhubungan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan atau pengalaman. Adapun kemauan adalah unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Kesesuaian gaya kepemimpinan dalam berbagai level kematangan bawahan tertera pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 2. Kepemimpinan Yang Sesuai Dengan Berbagai Level Kematangan

Sumber : Hersey & Blanchard, *Management of Organisation Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th Edition, Printice, Inc, 1982

LEVEL KEMATANGAN	GAYA YANG SESUAI
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
M2 Rendah Ke Sedang Tidak mampu tapi mau tau yakin	G2 Menjajarkan Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 Sedang KeTinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4 Mampu/kompeten dan mau/yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Untuk meningkatkan Motivasi kerja yang baik bagi karyawan/bawahan sangat diperlukan kejelian dari seorang pemimpin dalam melihat tingkat kematangan setiap bawahan. Hal ini dibutuhkan dalam proses penerapan gaya

kepemimpinan apa yang paling tepat diterapkan oleh pemimpin tersebut terhadap bawahannya (Siagian, 2004).

Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Nursalam, 2002). Teori motivasi yang dikembangkan Maslow berintikan pendapat yang mengatakan kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan pada lima hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan memiliki, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Siagian, 2004).

Frederik Herzberg dan memperkenalkan teori motivasi dua faktor untuk menganalisis motivasi manusia dalam organisasi. Dalam analisisnya dinyatakan ada dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan (2) Kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut *motivator* yang meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*) yang terdiri atas gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan

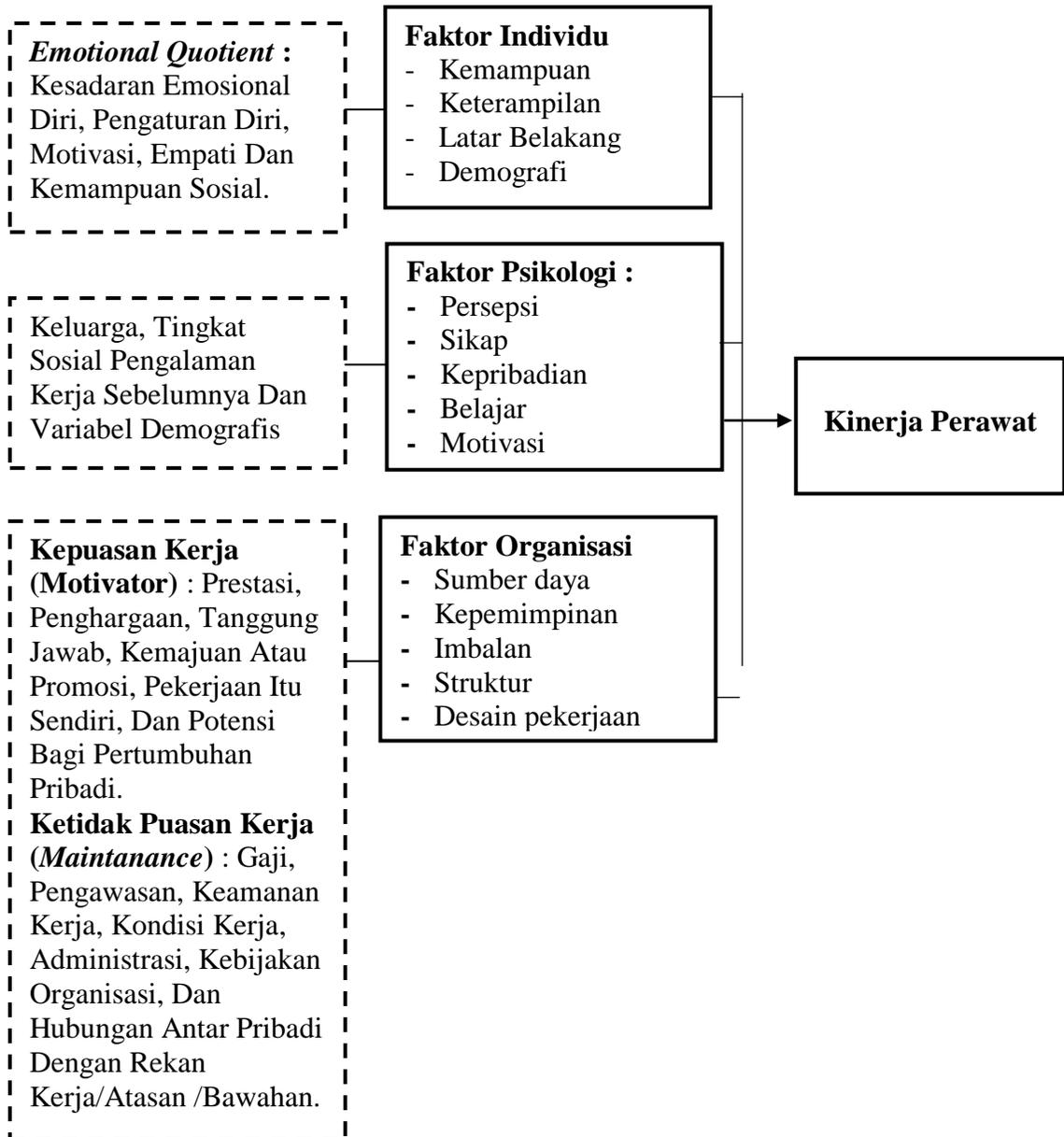
rekan kerja, atasan dan bawahan ditempat kerja (Sobur, 2003).

Gibson *et al* (1987) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel yang mempengaruhi kinerja adalah individu, perilaku, psikologi dan organisasi, meliputi (1) Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, (2) Variabel psikologi terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis dan (3) Variabel organisasi, mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Sub Variabel imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Adapun uraian dari masing-masing variabel antara lain(1) Variabel kemampuan diartikan sebagai suatu tingkat pencapaian individu terhadap upaya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan efisien, (2) Variabel sikap

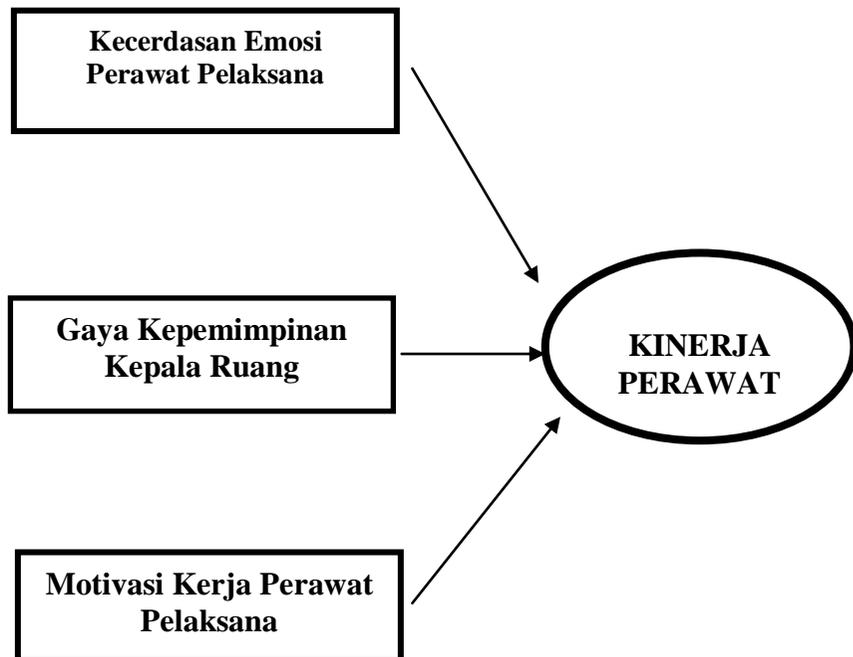
merupakan sebuah itikat dalam diri seseorang untuk tidak melakukan atau melakukan pekerjaan tersebut sebagai bagian dan aktivitas yang menyenangkan. Sikap merupakan reaksi / respon seseorang yang masih tertutup terhadap suatu stimulus. Sikap merupakan predisposisi tindakan / perilaku (Noto admojo, 1997) Sikap yang baik adalah sikap dimana dia mau mengerjakan pekerjaan tersebut tanpa terbebani oleh sesuatu hal yang menjadi konflik internal, (3) Variabel motivasi, dapat didefenisikan sebagai suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mc.Cornick,1995 dalam Mangkunegara,2008) dan (4) Variabel Supervisi dimana supervisi adalah suatu tugas seorang atasan untuk membuat bawahannya melakukan dan mengerjakan pekerjaan yang diingan oleh manajemen. Menurut Rick Conlow (2005) dalam Kartasmita (2009) menyebutkan bahwa seorang supervisor harus bekerja dengan dan melalui para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara tepat waktu dengan kualitas yang tinggi dan batasan anggaran yang telah ditetapkan.

C. Kerangka Teori



Gambar 5. Kerangka Teori penelitian (Gibson, J.L,et al.1987)

D. Kerangka Konsep Penelitian



Keterangan :

-  : Variabel Dependent
-  : Variabel Independent

Gambar 6 Kerangka Konsep Penelitian

E. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian motivasi kerja dengan kinerja perawat pelaksana (Yulia Ningsih, Bakri Priyo, Suratmi 2011) dengan judul Hubungan Motivasi Kerja Perawat Peleksana Di Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya. Metodologi Penelitian *cross sectional*. Hasil penelitian adalah menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara tingkat motivasi kerja dengan kinerja perawat. Persamaan pada penelitian ini adalah variabel kinerja perawat. Namun terdapat perbedaan dimana pada penelitian di atas melihat hubungan motivasi kerja dengan kinerja perawat pelaksana, sedangkan pada penelitian ini melihat hubungan tingkat kecerdasan emosional, persepsi gaya kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Muhammadiyah Bantul Yogyakarta (Ningsih and Priyo, 2011)
2. Carol A.Wong, Greta G.Cumming dan Lisa Ducharme (2013) dengan judul suatu tinjauan sistematis hubungan antara kepemimpinan keperawatan dengan kesembuhan pasien. Penelitian ini dengan rancangan *cross sectional* dengan jumlah sampel sebanyak 20. Penelitian ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan relasional yang positif dan kepuasan pasien yang lebih tinggi dan angka kematian pasien yang lebih rendah, kesalahan pengobatan dan infeksi yang didapat di rumah

sakit. Kesimpulan temuan ini mendokumentasikan bukti hubungan positif antara kepemimpinan relasional dan kesembuhan pasien. Penelitian ini merekomendasikan untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional dan relasional guna memperkuat strategi organisasi untuk meningkatkan kondisi pasien. (Wong, Cummings and Ducharme, 2013)

3. Anika deinert *et. all* (2015) judul penelitian kepemimpinan transformasional dan keterkaitannya dengan kepribadian dan kinerja pemimpin. Penelitian ini merupakan penelitian meta-analisis dengan jumlah sampel sebanyak 58. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri kepribadian secara langsung terkait dengan sub-dimensi kepemimpinan transformasional dan secara tidak langsung terkait dengan kinerja pemimpin. Persamaan pada penelitian ini adalah variabel kepemimpinan. Namun terdapat perbedaan dimana pada penelitian di atas melihat kepemimpinan transformasional dan keterkaitannya dengan kepribadian dan kinerja pemimpin, sedangkan pada penelitian ini melihat hubungan hubungan tingkat kecerdasan emosional, persepsi gaya kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Muhammadiyah Bantul Yogyakarta (Deinert *et al.*, 2015)

4. Rebecca Feather. 2008. Judul penelitian kecerdasan emosional dalam kaitannya dengan kepemimpinan keperawatan. Tujuan penelitian ini untuk mempelajari kecerdasan emosional pemimpin keperawatan dan kepuasan kerja staff perawat. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pentingnya kecerdasan emosional seorang manajer perawat dalam meningkatkan kepuasan kerja staf keperawatan. Persamaan pada penelitian ini adalah variabel kecerdasan emosional. Namun terdapat perbedaan dimana pada penelitian di atas melihat kecerdasan emosional dalam kaitannya dengan kepemimpinan keperawatan, sedangkan pada penelitian ini melihat hubungan hubungan tingkat kecerdasan emosional, persepsi gaya kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Muhammadiyah Bantul Yogyakarta (Feather, 2009)

F. Hipotesis

1. Ada pengaruh antara tingkat kecerdasan emosi dengan kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Muhammadiyah Bantul
2. Ada pengaruh antara persepsi gaya kepemimpinan kepala ruang dengan Kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Muhammadiyah Bantul
3. Ada pengaruh antara motivasi kerja dengan Kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Muhammadiyah Bantul
4. Variabel motivasi kerja adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Muhammadiyah Bantul

