

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Teori

##### 1. Gaya Kepemimpinan

###### a. Pengertian

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2012). Menurut Suarli, (2009), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, untuk mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku strategis, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2009 *cit* Arjuna, 2012) . (Locander *et al* 2002; Yammarino *et al* 1993) gaya kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Gaya kepemimpinannya seorang pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan

bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2002). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seseorang pimpinan yang ditujukan untuk mempengaruhi kegiatan kelompok (staf) (Muninjaya, 2004). Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrim yaitu kepemimpinan berfokus pada atasan dan kepemimpinan berfokus pada bawahan. Jika pemimpin memandang bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan jika dibandingkan dengan kepentingan individu, maka pemimpin akan otoriter, tetapi jika bawahan mempunyai pengalaman yang lebih baik dan menginginkan partisipasi, maka pemimpin dapat menerapkan gaya partisipasinya (Tannenbau & Warrant H *cit* Nursalam 2011).

John Adair seorang ahli kepemimpinan, menyatakan bahwa dua peran utama seorang pemimpin adalah: menyelesaikan tugas dan menjaga hubungan yang efektif. Kemudian ke dua peran utama tersebut dibagi ke dalam tiga tuntutan yang harus dipenuhi oleh pemimpin; (1) tuntutan tugas yaitu menyelesaikan pekerjaan, (2) tuntutan kelompok, yakni membangun dan menjaga semangat kelompok, (3) tuntutan individu, yakni menyelaraskan tuntutan individu, tugas dan kelompok (Sunarto, 2005). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan adalah persepsi karyawan atau bawahan mengenai perilaku pimpinan sehingga akan menghasilkan

perilaku yang sesuai dengan yang diinginkan pimpinan untuk mencapai tujuan tertentu (Kristianawati, 2003).

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi, jadi seorang sebagai *leadership* mempunyai aspek penting dalam segala hal terhadap keberhasilan suatu tujuan yang dicapai karena peran pemimpin itu sendiri sebagai menggerakkan, memotivasi dan mengendalikan anggotanya untuk mencapai tujuan bersama dengan mengaplikasikan model kepemimpinan di lingkungannya.

#### **b. Macam- macam Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang dikemukakan oleh James Mc Gregor Burns (1978), dan selanjutnya dikaji lebih dalam Bass 1985 *cit* Yulk (2009) bahwa gaya kepemimpinan terbagi dua yaitu, gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Bass (1985) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan (transformasional dan transaksional) tersebut. Walaupun diantara kedua gaya kepemimpinan tersebut ada yang dominan, tetapi bisa saling melengkapi. (Rivai, 2009) juga mengatakan gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kinerja, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

### 1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran dari mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya manusia untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan transformasional juga mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas / pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Dvir *et.al.*, 2002 *cit* Mariam).

Teori dari (Burns, 1997 *cit* Yulk, 2009) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan di dasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.

Teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong *extra effort*

*followers* untuk mencapai *expected performance*. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan. Pemimpin transformasional juga merupakan pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

(Bass, 1985 *cit* arjuna, 2012) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

a) Pengaruh individu

Pengaruh individu yaitu pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*. Perilaku dari kepemimpinan transformasional dapat membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.

b) Motivasi Inspirasional

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. (Bass & Avolio, 1990 *cit* Yulk, 2009) menyebutkan seorang pemimpin disini dapat menyampaikan visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model yang tepat.

c) Pengembangan intelektual

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata. Perilaku dalam kepemimpinan ini dapat dapat meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

d) Pertimbangan individual

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin

disini memberikan dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut.

Yulk (2009) menjelaskan pedoman untuk menerapkan kepemimpinan transformasional:

a) Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi/instansi atau akan jadi apakah organisasi/instansi tersebut akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran, dan prioritas dari organisasi/instansi tersebut. Keberhasilan dari sebuah visi bergantung pada bagaimana baiknya hal ini disampaikan kepada orang lain. Aspek ideologis dari sebuah visi dapat dikomunikasikan dengan lebih jelas dan persuasif dengan bahasa emosional yang penuh warna yang meliputi perumpamaan yang hidup, metafora, anekdot, cerita, simbol dan slogan. Metafora dan analogi sangat efektif saat membangkitkan imajinasi dan melibatkan para pendengarnya dalam upaya untuk memahaminya.

b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai.

Seorang pemimpin harus bisa menyakinkan pengikutnya bahwa visi itu memungkinkan. Pemimpin harus bisa membuat hubungan yang jelas antara visi dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya.

- c) Bertindak secara rahasia dan optimistis

Para pengikut tidak akan menyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Keyakinan dan optimis dari seorang pemimpin dapat amat menular.

- d) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya.

- e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang pemimpin menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan pemimpin, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh pemimpin tersebut.

- f) Memimpin dengan memberikan contoh

Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan.



- g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi

Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu mereka secara rinci apa yang harus dilakukan.

## 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik. Hasil penelitian Paracha, Qamar *et al* (2012), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional

dalam meningkatkan kinerja bawahan. Kemungkinan hal ini disebabkan oleh faktor budaya yang berbeda, lapangan pekerjaan yang berbeda dan lain-lain.

Faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transaksional, yaitu:

a) Penghargaan berhubungan

Menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauh mana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

b) Manajemen aktif dengan pengecualian

Manajemen aktif dengan pengecualian, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan.

c) Manajemen pasif dengan pengecualian

Manajemen pasif dengan pengecualian merupakan pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan

bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai.

## 2. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya individu maupun kelompok kerja personal, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personal yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personal di dalam organisasi (Ilyas, 2001 *cit* Juliani, 2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Anwar Prabu (2009) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor Individual
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar Belakang
  - c) Demografi
2. Faktor Psikologis
  - a) *Persepsi*
  - b) *Attitude*
  - c) *Personality*
  - d) Pembelajaran
  - e) Motivasi

### 3. Faktor Organisasi

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job Design*

Dapat juga dinilai dari berbagai aspek yang disesuaikan dengan tingkat/ jabatan perawat. Aspek tersebut antara lain prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan (Kuntoro, 2010).

Kinerja, seperti dijelaskan Wibowo (2008) berkaitan dengan masalah pengelolaan semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan, proses pelaksanaan kinerja, keluaran atau hasil kinerja, dan manfaat atau dampak dari suatu kinerja. Menurut Mangkunegara (2005) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulannya bahwa kinerja itu sendiri ialah seorang pekerja suatu usaha seseorang mencapai suatu prestasi kerja yang ingin diharapkan. Namun itu semua tergantung dari individu yang menjalankan,

dimana kompetensi dan produktivitas yang dimiliki yang berperan penting dalam menghasilkan kinerja.

### **3. Kinerja Perawat**

Keperawatan adalah kelompok profesi terbesar dan berperan vital dalam sistem tersebut yang menyebabkan perawat memiliki kontribusi kinerja yang penting dalam penentuan kualitas sebuah rumah sakit (Marquis & Huston, 2010). Kinerja perawat adalah kemampuan dan keterampilan yang berkaitan dengan uraian tugas seorang perawat yang berdasarkan pada lima proses standar asuhan keperawatan. Penilaian kinerja perawat adalah sebuah proses di mana pencapaian kinerja individu atau kelompok diukur dan dievaluasi dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Ellis & Hartley, 2012).

Menurut Kuntoro, 2010 keberhasilan dan pelayanan keperawatan sangat ditentukan oleh kinerja para perawat. Diharapkan dengan kinerja perawat yang baik dapat meningkatkan profesionalisme yang nyata dalam peningkatan mutu pelayanan keperawatan, yang nantinya akan berdampak pada pelayanan kesehatan secara umum terutama pada organisasi tempat bekerja dan akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat secara menyeluruh.

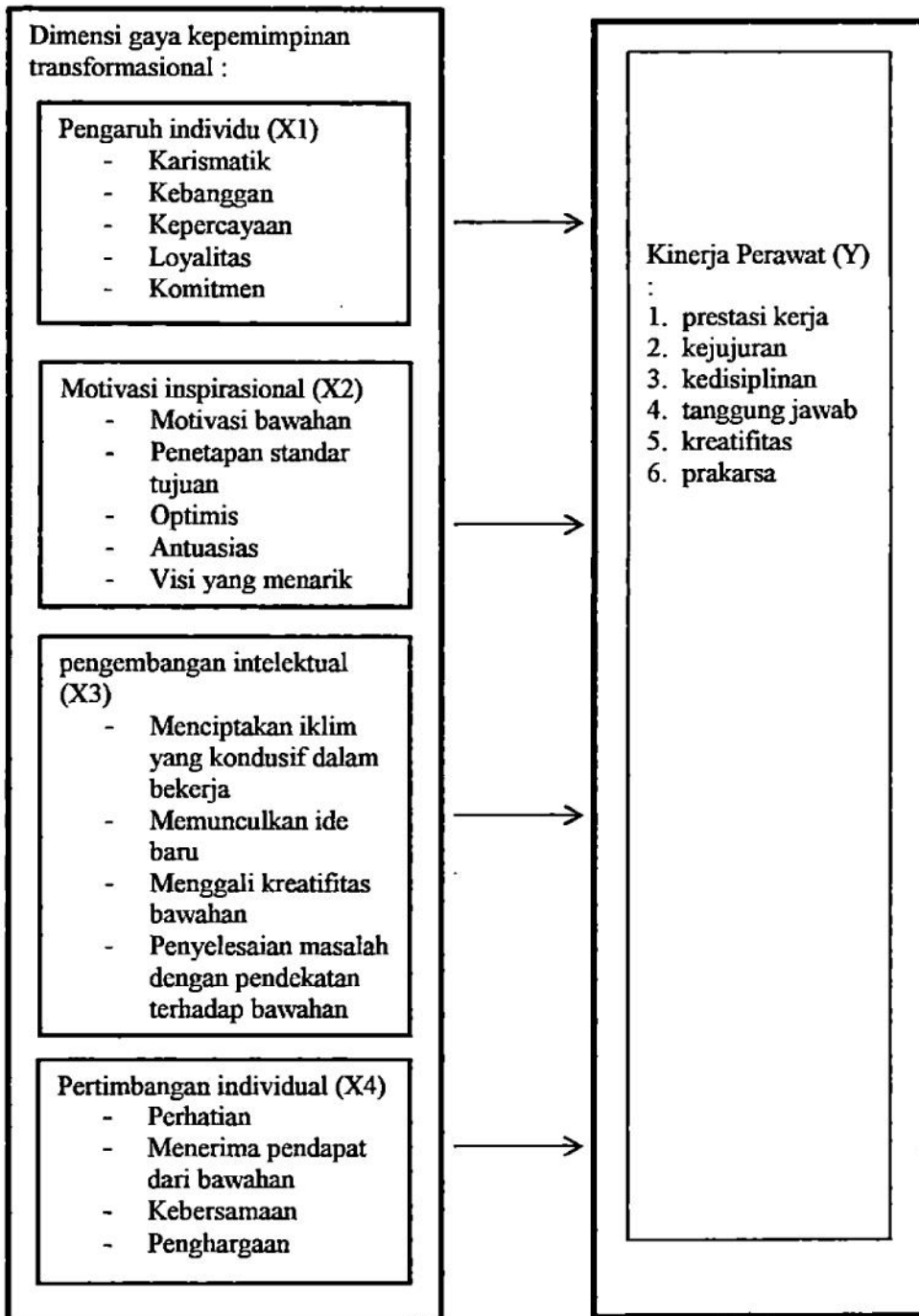
Kinerja perawat merupakan aplikasi kemampuan atau pembelajaran yang telah diterima selama menyelesaikan program pendidikan keperawatan untuk memberikan pelayanan dan bertanggung

jawab dalam peningkatan kesehatan, dan pencegahan penyakit serta pelayanan terhadap pasien (Ali, 2002 & Mulati, 2006). Sedangkan Siregar (2008) *cit* Arjuna (2008) mengatakan hal yang yang dapat mempengaruhi kinerja perawat pelaksana yaitu, prestasi, pengembangan kondisi kerja dan pengakuan.

## B. Kerangka Konsep

Independen variabel

Dependen variabel



### C. Hypothesis

- Ho : Tidak ada pengaruh signifikan antara dimensi gaya kepemimpinan transformasional kepala ruangan terhadap kinerja perawat
- H1 : Ada pengaruh signifikan antara dimensi pengaruh individu gaya kepemimpinan transformasional kepala ruangan terhadap kinerja perawat.
- H2 : Ada pengaruh signifikan antara dimensi motivasi inspirasional gaya kepemimpinan transformasional kepala ruangan terhadap kinerja perawat.
- H3 : Ada pengaruh signifikan antara dimensi pengembangan intelektual pertimbangan individual gaya kepemimpinan transformasional kepala ruangan dengan kinerja perawat.
- H4 : Ada pengaruh signifikan antara dimensi pertimbangan individual gaya kepemimpinan transformasional kepala ruangan terhadap kinerja perawat.
- H5 : Ada pengaruh signifikan secara keseluruhan antara dimensi gaya kepemimpinan transformasional kepala ruangan dengan kinerja perawat.