

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### **1. Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan, dan merupakan proses memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, maupun mempengaruhi untuk memperbaiki suatu kelompok dan budaya di dalamnya (Rivai, 2005).

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung dengan tujuan menggerakkan orang agar bersedia mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin juga membuat observasi dan menerjemahkan potensi dan

realita lingkungan, membangun struktur, dan memproses hubungan – hubungan yang dapat memaksimalkan efektivitas dari organisasinya saat ini (Hidayah *et al*, 2015).

Menurut Robbins (2013) hal – hal berikut dilakukan oleh seorang pemimpin:

1. Perencanaan

Merupakan proses untuk mengatur suatu kegiatan. Perencanaan mencakup penentuan sasaran, penentuan strategi dan pengembangan rencana.

2. Pengorganisasian

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

3. Pengendalian

Merupakan pemantauan kegiatan-kegiatan untuk menjamin kegiatan tersebut 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

Menurut teori yang dikenal sebagai "*The great men theory*", terdapat orang yang sejak lahir telah memiliki sifat dan bakat kepemimpinan tertentu sehingga memiliki tingkat keberhasilan memimpin yang tinggi pada setiap situasi. Tipe orang seperti ini disebut dengan Natural leader. Pendekatan berikut menitikberatkan pada kualitas sifat pemimpin.

Sifat tersebut terdiri dari:

- a) Karakter fisik seperti tinggi badan 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 menitikberatkan pada apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin dalam menyikapi tuntutan situasi seperti harapan bawahan, pandangannya sendiri dan harapan pribadinya.

## 3. Pendekatan situasional

Yaitu bahwa kepemimpinan seseorang akan muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengelilinginya. Pada saat tertentu ia dapat berperan sebagai pemimpin, pada saat yang lain ia juga dapat berperan sebagai orang 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 dibanding dengan wewenangnya dalam membuat keputusan organisasi,

6. Konseptualisasi, yaitu pemimpin yang menggunakan waktu dan usaha untuk mengembangkan pemikiran konseptual.
7. Penglihatan ke masa depan, yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan untuk melihat hasil masa depan terkait organisasi, hubungannya dengan situasi dan keadaan organisasi saat ini.
8. Pengurusan, yaitu pemimpin yang berasumsi bahwa ia adalah pengurus dari seluruh sumber daya organisasi yang ia kelola.
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 kebersamaan sebagai komunitas dalam organisasinya.

#### **d. Fungsi kepemimpinan**

Gosling (2003) membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

## 1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu:

### a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*).

Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti jamuan makan siang atau pembukaan suatu acara secara simbolis.

### 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*)

Terdapat tiga fungsi informasional 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 sifat 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, pembekalan, 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, maka organisasi tersebut akan dapat mencapai targetnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Definisi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan

kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada di sekitar kita.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan pada dasarnya merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak disukai bawahan secara otomatis akan menimbulkan sikap antipati pegawai terhadap kepemimpinan, yang berimbas pada keengganan karyawan melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang disukai pegawai akan secara otomatis pula menjadi penggerak kesadaran pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai bawahan, sebagai bentuk kesukaan dan kesetiannya kepada atasan. Gaya kepemimpinan yang disukai pegawai akan menjadi pendorong keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. (Andrews *et al.*, 2012)

Setiap gaya kepemimpinan dapat menjadi efektif untuk situasi tertentu tetapi tidak untuk situasi lainnya. Secara situasional, faktor yang menentukan efektifitas gaya kepemimpinan meliputi: kesulitan atau kompleksitas tugas yang diberikan, waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas, ukuran unit organisasi, pola komunikasi dalam organisasi, latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai, kebutuhan pegawai dan kepribadian pemimpin (Alharbi, Rushami Zien Yusoff dan *author*, 2012).

#### **b. Jenis Gaya Kepemimpinan**

Kurt Lewin, dalam Rivai (2005) membagi gaya kepemimpinan ke dalam tiga kelompok yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan otokratis, demokratis atau partisipatif dan *laissez-faire*, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan keuntungannya. Gaya kepemimpinan otokratis dimana semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin, teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap

waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas, pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota dan pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, disini pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

Gaya kepemimpinan demokratis dimana semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin, kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih, peran anggota bebas berkertja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok dan pemimpin bersifat obyektif atau “*fact-minded*” dalam pujian dan kecamannya, dan

mencoba menjadi seorang kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* dimana terdapat kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin, bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya, pemimpin tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja dan sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas. Terkadang pemimpin memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Robert House (2006) mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin, yakni:

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi atau delegatif (achievement oriented leadership/delegatif leadership)

Dengan karakteristik: pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang dan pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut semaksimal mungkin. Pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka dapat memenuhi tuntutan pimpinannya. Yuk1 (2009) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) disebutkan akan meningkatkan usaha dan kepuasan apabila pekerjaan tersebut kompleks, dengan kepercayaan diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja diperoleh ketika



bawahan telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

## 2. Kepemimpinan direktif (directive leadership)

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi, dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang lebih baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (House, 2006).

3. Kepemimpinan partisipatif (participative leadership)

Dengan karakteristik: pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya untuk mendapatkan masukan-masukan dalam rangka pengambilan keputusan. Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir (House, 2006).

4. Kepemimpinan supportif (supportive leadership)

Dengan karakteristik: pemimpin yang mendekati diri dan bersikap ramah terhadap bawahannya (House, 2006). Hal ini sangat cocok bagi rumah sakit yang sedang berkembang dimana dalam kondisi tersebut pegawai rumah sakit berada pada kondisi tertekan terhadap target yang harus dikejar, maka gaya kepemimpinan supportif dapat meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi

ketegangan dan meminimalisir aspek – aspek yang tidak menyenangkan (Yuk1, 2009)

Gaya kepemimpinan supportif menggambarkan situasi dimana pegawai memiliki kebutuhan untuk berkembang dalam mengerjakan tugas – tugas yang sederhana, mudah, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai tempat pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak dapat terpenuhi. Selanjutnya mungkin timbul reaksi kecewa dan frustrasi. Hasil penelitian oleh House dan Mitchell (2006) dalam Yuk1 (2009) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kinerja kurang memuaskan cenderung memberikan respon positif terhadap gaya kepemimpinan supportif.

Teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan dari Robert House yang telah dijabarkan sebelumnya. Teori kepemimpinan ini telah melalui 25 tahun evolusi sejak pertama kali dipublikasikan pada tahun 1971. Ia memberikan perbedaan perilaku kepemimpinan seorang

pemimpin berdasarkan beberapa asumsi bahwa pemimpin tersebut berinteraksi dengan bawahannya berdasarkan karakteristik individu dan lingkungan, dengan cara mempengaruhi mereka untuk tetap termotivasi dan puas terhadap pekerjaannya. Pada prakteknya di masa kini, teori ini memberikan arah bagi pemimpin untuk bagaimana membantu bawahan untuk menyelesaikan tugas mereka secara memuaskan. (House, 2006). Teori kepemimpinan Robert House berfokus pada bagaimana pengaruh dan memotivasi bawahan di lingkungan organisasi. Teori ini dapat diterapkan pada seluruh tingkat organisasi dan seluruh tipe pekerjaan.

### **3. Komunikasi**

#### **a. Definisi Komunikasi**

Menurut Everett M. Rogers sebagaimana dikutip oleh Cangara (2008), komunikasi adalah proses mengalihkan suatu ide dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan tujuan mengubah tingkah laku dari penerima tersebut

Manusia adalah makhluk sosial yang mandiri, tergantung, dan saling terkait dengan orang lain di lingkungannya. Komunikasi merupakan satu-satunya alat untuk mencapai hubungan yang dekat dengan orang lain, baik melalui bahasa verbal maupun bahasa non verbal.

Mulyana (2000) menyebutkan, komunikasi adalah proses berbagai makna melalui perilaku verbal dan non verbal. Segala perilaku dapat disebut komunikasi apabila melibatkan dua orang atau lebih. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai komunikasi dua pihak dalam konteks organisasi, terdapat sebuah jaringan pesan dimana kedua pihak tersebut sama – sama menggunakannya (Nurlita, 2012)

#### **b. Bentuk Komunikasi**

Menurut Effendy (2003) bentuk – bentuk komunikasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

## 1. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal merupakan komunikasi dari atas ke bawah ataupun dari bawah ke atas, dapat berupa komunikasi dari pimpinan ke bawahan atau dari bawahan ke pimpinan. Komunikasi ini juga disebut dengan komunikasi atasan bawahan. Menurut (Shahrifah Baharum, Joki Pardani Sawai, 2006) komunikasi ke bawah pada umumnya digunakan untuk menyampaikan pesan – pesan yang berkenaan dengan arahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan atau kebijakan umum.

Tujuan komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan terhadap suatu perubahan.

## 2. Komunikasi horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar, dapat berupa komunikasi antara karyawan

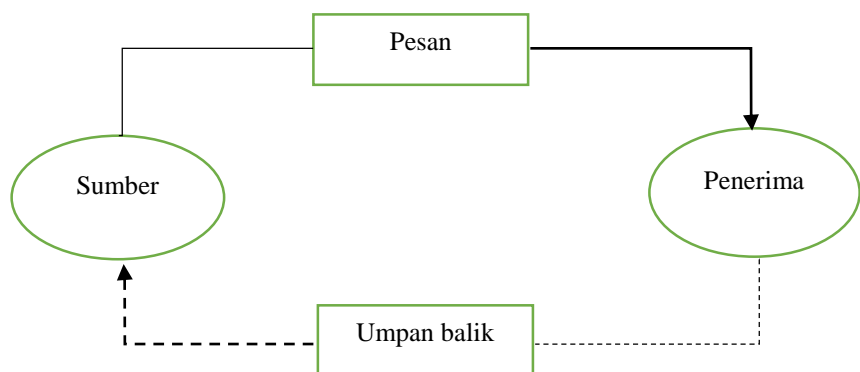
dengan rekan karyawan lainnya. Komunikasi ini seringkali berlangsung secara tidak formal, berbeda dengan komunikasi vertikal yang terjadi secara formal.

### 3. Komunikasi diagonal

Bentuk komunikasi ini berupa komunikasi seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian

#### c. Proses Komunikasi

Model komunikasi Jhon Middleton (dalam Suranto, 2015) melibatkan empat komponen komunikasi, yaitu: komunikator, pesan, komunikan dan umpan balik.



Gambar 2.0.1. Model Komunikasi Middleton

Middleton menjelaskan bahwa proses komunikasi bersifat timbal balik, berasal dari seorang sumber informasi (komunikator) yang menciptakan dan mengirimkan pesan kepada penerima atau juga disebut komunikan. Selanjutnya komunikan memberi respon, umpan balik, atau *feedback* kepada komunikator.

#### **d. Fungsi Komunikasi**

Menurut Muchlas (2008), komunikasi mempunyai empat fungsi yaitu:

##### **1. Kontrol**

Komunikasi berfungsi untuk mengontrol perilaku anggota dalam berbagai cara. Organisasi memiliki hierarki kewenangan atau petunjuk – petunjuk formal yang harus diikuti oleh para karyawan.

##### **2. Motivasi**

Komunikasi dapat juga memelihara motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan hal – hal apa saja yang harus dilakukan, bagaimana sebaiknya



karyawan bekerja, dan hal – hal yang dapat dilakukan agar meningkatkan prestasi kerja

### 3. Ekspresi emosi

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok adalah mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan perasaan frustrasi dan juga rasa puas. Komunikasi dapat memberikan pelepasan ketegangan untuk pemenuhan kebutuhan sosial dan juga ekspresi sosial.

### 4. Informasi

Fungsi terakhir dalam komunikasi adalah peranannya dalam memfasilitasi suatu pembuatan keputusan. Fungsi ini memberikan informasi yang dibutuhkan oleh suatu kelompok untuk membuat keputusan dengan cara mentransmisikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif pilihan.

Dalam organisasi, komunikasi dari pemimpin ke bawahan, yang disebut dengan komunikasi atasan

bawahan memiliki lima fungsi pokok menurut Katz dan Kahn dalam Suranto (2015), yaitu:

1. Memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu. Tipe informasi ini berpusat pada apa yang harus dilakukan oleh karyawan dan bagaimana cara melakukannya. Cara penyampaian untuk informasi jenis ini adalah dengan perintah, pengarahan, penjelasan, dan deskripsi pekerjaan.
2. Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan. Tipe informasi ini bertujuan agar karyawan mengetahui bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan tugas dan posisi lainnya dalam organisasi. Dengan kata lain, tipe informasi ini akan membantu karyawan bagaimana pekerjaan mereka dapat membantu tujuan organisasi
3. Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional. Karyawan diberikan informasi mengenai jumlah, jam kerja, gaji, program pensiun,

asuransi kesehatan, penalti dan hukuman, liburan dan izin cuti.

4. Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan. Informasi mengenai hasil kerja karyawan adalah penting dalam mempertahankan operasional perusahaan
5. Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tujuan yang ingin dicapai.

#### **4. Kinerja**

Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja yang dicapai tidak hanya terbatas dalam ukuran kuantitas, namun juga kualitas (Nurdin *et al*, 2011)

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja pegawai adalah hasil yang didapatkan karyawan, kelompok

dan individu sesuai dengan target, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan (Dharma, 2005). Menurut Rivai (2005), kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang seharusnya memiliki kesiapan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidak akan efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan, perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Menurut Mathis dan Jackson (2001), kinerja dari individu tenaga kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya: kemampuan tenaga kerja, motivasi, dukungan yang diterima (kepemimpinan), variabel individual, dan hubungan mereka dengan organisasi (komunikasi).

#### **a. Indikator penilaian kerja 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 (Frandsen, 2014) antara lain:

1. Kualitas kerja, merupakan tingkat dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh organisasi.
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 seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
5. Efektifitas, tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuangan.

**b. Penilaian kinerja perawat**

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

1. Pengkajian

Merupakan tahap awal dari proses asuhan keperawatan, yang terbagi menjadi 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 mempengaruhi kemampuan pasien untuk mempertahankan hidup. Pengkajian sekunder dilakukan setelah masalah primer telah selesai dilakukan, mencakup pengkajian menyeluruh dari kepala hingga ujung kaki (*head to toe*). Pengkajian sekunder bertujuan untuk 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 diagnosa 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. Kemudian dilakukan analisa mengapa belum berhasil, rencana ulang, implementasi dan kemudain



dievaluasi kembali. Evaluasi ini harus terdokumentasi dengan baik.

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

1. Jaminan mutu. Perawat secara sistematis melakukan evaluasi mutu dan efektifitas praktek keperawatan untuk memastikan pasien mendapat asuhan yang bermutu.
2. Pendidikan. Perawat senantiasa mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi untuk meningkatkan pengetahuan sehingga meningkatkan kualitas profesi.
3. Penilaian prestasi kerja. Penilaian kinerja perawat merupakan suatu cara untuk menjamin tercapainya standar praktek keperawatan.
4. Kesejawatan. Pembahasan praktek keperawatan yang bertujuan untuk evaluasi mutu asuhan keperawatan oleh para perawat. Kesejawatan

merupakan suatu cara untuk menjamin konsumen diberikan asuhan keperawatan prima.

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

## **5. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang sifatnya individual dan merupakan sikap positif pada diri seseorang terhadap pekerjaannya. Orang akan cenderung merasa puas atas

pekerjaan yang telah atau sedang dijalankan, apabila pekerjaan tersebut dianggap telah memenuhi harapan sesuai dengan tujuannya bekerja.

Seseorang yang menginginkan sesuatu, berarti memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Ketika 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 (Robbins, 2013).

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

Lebih lanjut, Robbins (2013) 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.

Setiap pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, kepatuhan terhadap standar kerja, penyesuaian diri dengan suasana kerja yang seringkali kurang dari ideal, dan sebagainya, yang berarti penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaan merupakan kompilasi yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang sensitif.

Dalam praktek keperawatan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kualitas layanan yang dipersepsikan oleh pasien (Awosusi & Jegede, 2011). Pasien merasakan layanan yang lebih baik dari perawat yang memiliki kepuasan kerja baik dibanding dengan layanan dari perawat yang tidak puas terhadap pekerjaannya sendiri.

## **b. Dimensi Kepuasan Kerja**

Munandar (2006) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Smith, Kendall, dan Hulin, yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Hal ini terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan suatu kesempatan untuk belajar sesuai dengan minat individu serta kesempatan untuk memegang tanggung jawab. Kepuasan terhadap pekerjaan berhubungan dengan jenis pekerjaan, bobot pekerjaan yang melibatkan keterampilan serta kemampuan individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Robbins (2013) menyatakan bahwa indikator kepuasan terhadap pekerjaan antara lain pekerjaan tersebut menantang dan menarik, pekerjaan tersebut tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, tanggung jawab atas tugas, dan kondisi kerja.

## 2. Kepuasan terhadap imbalan

Apabila jumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan staf lain pada organisasi tersebut. Kepuasan terhadap imbalan adalah faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja sehingga pihak manajemen seringkali berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja staf dengan imbalan kerja yang tinggi.

Indikator kepuasan terhadap imbalan meliputi imbalan ekstrinsik yaitu gaji, tunjangan, pension dan asuransi; kemudian imbalan intrinsik berupa keamanan bekerja dan kesempatan masa depan. (Robbins, 2013)

## 3. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi dalam struktur keorganisasian. Kepuasan terhadap pangkat sering dikaitkan dengan ketidakpuasan staf terhadap promosi jabatan atau kepangkatan yang ada di rumah sakit.

Robbins (2013) menyatakan indikator kepuasan terhadap promosi adalah sistem promosi dalam organisasi dan jenjang karier

4. Kepuasan terhadap supervisi

Bergantung pada kemampuan seorang atasan untuk memberikan bantuan dalam memotivasi. Kepuasan terhadap supervisi menyangkut tentang hubungan antara atasan dan bawahan dalam pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Indikator kepuasan terhadap supervisi adalah petunjuk, saran, bantuan, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan (Robbins, 2013).

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Menunjukkan seberapa besar rekan bekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Kepuasan terhadap rekan kerja merupakan hubungan antara pegawai satu dengan yang lain. Pegawai dapat mengalami ketidakpuasan kerja karena memiliki rekan kerja yang tidak dapat

diajak kerjasama. Robbins (2013) menjelaskan bahwa indikator kepuasan kerja meliputi keramahan, sifat kooperatif, dan dukungan kelompok.

### **c. Faktor Penentuan Kepuasan Kerja**

Menurut Munandar (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada tenaga kerja sebagai berikut:

#### **1. Intrinsik pekerjaan**

Terdapat 6 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 diterima oleh tenaga kerja dirasakan adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat



ketrampilan pekerjaan dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu.

Salah satu ciri dari kepemimpinan di tempat kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu penenggangan rasa (consideration). Seorang pemimpin dengan konsiderasi tinggi ditandai dengan kemauan dan kemampuan pemimpin untuk merasakan apa yang dirasakan oleh anak buahnya, antara lain mempunyai sifat tenggang rasa, empati, dan pandai berkomunikasi dengan yang lain.

## 2. Rekan-rekan sejawat

Karyawan bekerja untuk memenuhi kehidupan dan kebutuhan sosial, 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 negatif terhadap produktivitas kerjanya yang tentunya akan

berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja itu sendiri (Aini Q, 2004).

Rekan kerja sejawat diruang yang sama akan merasakan kepuasan kerja terutama berkaitan dengan kebutuhan sosial, 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 Q (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 keengganan untuk bekerja karena lingkungan kerja tidak mengenakan (*uncomfortable*) sehingga tidak akan memuaskan para tenaga kerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

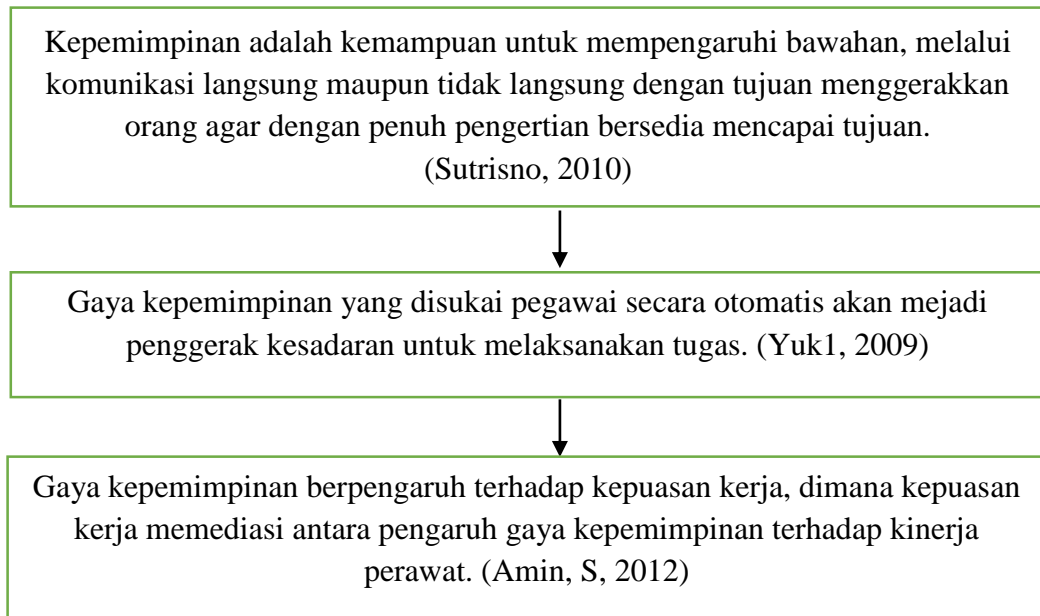
Suci A (2012) telah meneliti Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat dan kepuasan kerja di rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dengan jumlah sampel 140 perawat dari populasi sebanyak 216 orang.. Penelitian ini dianalisa dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk melihat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian penulis adalah pada metode penelitian, lokasi penelitian, dan adanya variabel kemampuan berkomunikasi pada penelitian penulis.

Ridwan N (2011) 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. Perbedaan dengan penelitian penulis adalah metode penelitian, lokasi penelitian, dan adanya variabel kemampuan berkomunikasi pada penelitian penulis.

H. Syahrial Siregar (2009) Pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala bidang terhadap kinerja pegawai pelayanan keperawatan jiwa di RS Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara, dengan jumlah sampel 110 orang. Penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian *cross sectional* survey dengan alat penelitian menggunakan kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada lokasi penelitian dan variabel yang diteliti, adanya variabel kepuasan kerja pada penelitian penulis.

### C. Kerangka Teori



Gambar 2.2. Kerangka Teori Penelitian

### D. 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 digunakan oleh pemimpin dalam proses mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan mempengaruhi kinerja (Yuk1, 2009). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa apa yang dilakukan oleh

seorang pemimpin memiliki pengaruh terhadap bawahannya. Seorang pemimpin dapat membangkitkan gairah dan semangat bekerja dengan gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahannya.

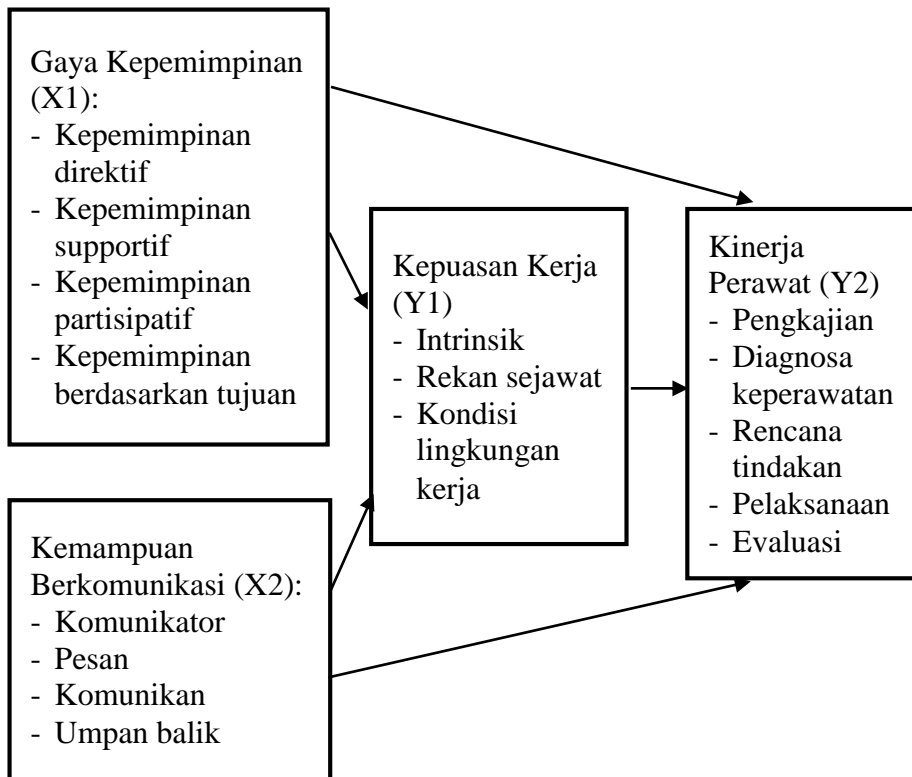
Seorang pemimpin berhubungan dengan bawahan dalam memberikan instruksi, meminta pertanggungjawaban kerja dan hubungan interpersonal. Dalam hal inilah seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga dapat membina hubungan harmonis dengan bawahannya. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan dan antara sesama pegawai, akan terbentuk suatu kerjasama tim yang kuat untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Komunikasi tersebut akan mencapai kinerja pegawai secara optimal sesuai dengan standar (Siregar, 2009).

Seorang pemimpin harus lebih bertanggung jawab dan bijaksana terhadap bawahannya, sehingga tercapai suasana kerja yang serasa dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini

bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahannya sehingga kepuasan kerja akan didapat.

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

Berdasarkan uraian di atas maka model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan:

(X1): Gaya kepemimpinan (Variabel bebas)

(X2): Kemampuan berkomunikasi (Variabel bebas)

(Y1): Kepuasan kerja (Variabel terikat)

(Y2): Kinerja (Variabel terikat)

## E. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan atau simpulan yang bersifat sementara dan kebenarannya masih harus dapat dibuktikan. Maka dari itu, untuk menganalisis permasalahan,



dikemukakanlah hipotesis yang merupakan pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka, hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah:

H1 = Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H2 = Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

H3 = Kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H4 = Kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

H5 = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H6 = Kepuasan kerja berperan sebagai intervening antara pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja