

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka.

Rumah sakit sebagai organisasi atau institusi pelayanan kesehatan merupakan organisasi yang memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Hal ini dikarenakan di rumah sakit memiliki sumber daya manusia yang terdiri dari multi disiplin dan berbagai jenis keahlian. Rumah sakit adalah salah satu bentuk organisasi yang kegiatannya memberikan pelayanan berupa promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Dimana untuk mencapainya dibutuhkan kinerja pegawai yang baik bersifat subjektif.

Gaya kepemimpinan memang menjadi salah satu hal yang dapat membuat sebuah organisasi atau perusahaan dapat berhasil dalam mencapai tujuannya. Salah satu tujuan organisasi yaitu membuat para anggota organisasinya memiliki kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Ada beberapa penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Selain gaya kepemimpinan, motivasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja seseorang akan sangat mempengaruhi terhadap kinerja yang akan diberikan kepada organisasi, baik itu pengaruh positif maupun pengaruh negatif, dimana yang akan berdampak pada pencapaian akhir dari tujuan organisasi.

2.1.1 Manajemen.

Istilah manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu *manui*, yang berarti tangan yang pegang kendali kuda agar sang kuda dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang baik. Menurut Longest dalam Tjandra Yoga (2007 : 13) menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang melibatkan hubungan interpersonal dan teknologi, yang akan digunakan untuk mencapai seluruh atau setidaknya sebagian tujuan organisasi dengan tenaga manusia yang ada serta sumber daya lain dan teknologi yang tersedia.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Manajemen adalah hal yang dilakukan oleh para manajer. Dimana manajer adalah seseorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Penjelasan yang lebih baik adalah manajemen melibatkan aktivitas – aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen.

Fungsi manajemen adalah elemen – elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam

melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke – 20. Ketika itu ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu :

1. **Perencanaan** (*Planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi – fungsi lainnya tidak dapat berjalan.
2. **Pengorganisasian** (*Organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan – kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas – tugas yang telah dibagi – bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas – tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
3. **Pengarahan** (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan

perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang – orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama – sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*Leadership*).

4. **Pengevaluasian** (*Evaluating*) adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen.

Setiap perusahaan memiliki unsur – unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur – unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Unsur – unsur tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. **Manusia** (*Human*).

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. **Uang** (*Money*).

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat – alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai suatu organisasi.

3. **Bahan** (*Materials*).

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*Raw materials*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan / materi – materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. **Mesin** (*Machines*).

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. **Metode** (*Methods*).

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode – metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan

berbagai pertimbangan – pertimbangan dari sasaran, fasilitas – fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

6. **Pasar** (*Market*).

Memasarkan produk tertentu tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.1.1.3 Prinsip Manajemen.

Dalam mempelajari Ilmu Manajemen, kita juga perlu mengetahui prinsip – prinsip yang menjadi dasar Manajemen. Henri Fayol (1841 – 1925), seorang ahli teori Manajemen dan Administrasi yang berasal dari Perancis memperkenalkan 14 Prinsip Manajemen dalam bukunya yang berjudul “*Administration Industrielle et Generale*”. 14 Prinsip Manajemen menurut Henri Fayol adalah sebagai berikut :

1. **Pembagian Kerja** (*Division of Work*).

Pekerjaan harus dibagi menjadi unsur – unsur yang lebih kecil atau di-spesialisasi sehingga Output (hasil kerja) karyawan dan efektifitas akan

meningkat seiring dengan peningkatan kemampuan dan keahlian pada tugas yang diembannya.

2. **Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab** (*Authority and Responsibility*).

Para Manajer memiliki wewenang dalam memerintahkan bawahan melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Setiap karyawan diberikan wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tetapi suatu hal yang perlu diingat, wewenang tersebut berasal dari suatu tanggung jawab. Oleh karena itu, wewenang dan tanggung jawab harus seimbang, makin besar wewenangnya, makin besar pula pertanggungjawabannya.

3. **Disiplin** (*Dicipline*).

Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, namun setiap organisasi memiliki cara yang berbeda – beda dalam menegakkan kedisiplinannya. Kedisiplinan merupakan dasar dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

4. **Kesatuan Komando** (*Unity of Command*).

Berdasarkan Prinsip kesatuan Komando, Karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan saja dan juga bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Jika terlalu banyak atasan yang memberikan perintah, karyawan yang bersangkutan akan sulit untuk membedakan prioritasnya. Hal itu juga akan menimbulkan kebingungan dan tidak fokus pada tugas yang diberikannya.

5. **Kesatuan Arah** (*Unity of Direction*).

Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki tujuan dan arah yang sama dan bekerja berdasarkan rencana yang sama.

6. **Mengutamakan kepentingan Organisasi diatas kepentingan Individu** (*Subordination of Individual Interests to the General Interest*).

Kepentingan organisasi harus didahulukan dari kepentingan individu seorang karyawan. Termasuk kepentingan individu Manajer itu sendiri.

7. **Kompensasi yang adil** (*Remuneration*).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah upah atau gaji yang didasarkan pada tugas yang dibebankannya. Kompensasi yang dimaksud ini dapat berupa Finansial maupun non – Finansial.

8. **Sentralisasi** (*Centralization*).

Menurut Fayol, seorang pemimpin atau Manajer harus mengadopsi prinsip Sentralisasi yang seimbang (bukan Sentralisasi penuh ataupun Desentralisasi penuh). Hal ini dikarenakan Sentralisasi (*Complete Centralization*) akan mengurangi peranan bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan desentralisasi akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam pengambilan keputusan. Wewenang tertentu harus didelegasikan sebanding dengan tanggung jawab yang diberikan.

9. **Rantai Skalar** (*Scalar Chain*).

Rantai Skalar adalah garis wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka didalam Hirarki Organisasi. Garis

wewenang ini akan menunjukkan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.

10. **Tata Tertib** (*Order*).

Tata tertib memegang peranan yang penting dalam bekerja karena pada dasarnya semua orang tidak dapat bekerja dengan baik dalam kondisi yang kacau dan tegang. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dalam bekerja, fasilitas dan perlengkapan kerja harus disusun dengan rapi dan bersih.

11. **Keadilan** (*Equity*).

Manajer harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan perjanjian yang telah ditetapkan harus ditegakkan secara adil sehingga moral karyawan dapat terjaga dengan baik.

12. **Stabilitas kondisi karyawan** (*Stability of Tenure of Personnel*).

Mempertahankan karyawan yang produktif merupakan prioritas yang penting dalam manajemen. Manajer harus berusaha untuk mendorong dan menciptakan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

13. **Inisiatif** (*Initiative*).

Karyawan harus diberikan kebebasan untuk berinisiatif dalam membuat dan menjalankan perencanaan, tentunya harus dengan batas – batas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

14. **Semangat Kesatuan** (*Esprits de Corps*).

Dalam prinsip “*Esprits de Corps*” ini, Manajemen harus selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan semangat kesatuan Tim.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011 : 2).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapainya tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan juga bukan sumber daya bisnis semata. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Kadarman dan Udaya dalam Tjandra Yoga (2007 : 14) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu rentetan langkah yang terpadu yang mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio – ekonomi – teknis. Sosio berarti menunjukkan peran penting manusia dalam menggerakkan seluruh sistem organisasi. Ekonomi berarti kegiatan dalam sistem organisasi ini bertujuan memenuhi kebutuhan hakiki manusia. Teknis berarti dalam kegiatan ini digunakan alat dan cara tertentu secara sistematis.

Sumber Daya Manusia menurut Stoner (2006) adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang – orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Sumber daya manusia kini berperan semakin besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur vital bagi organisasi. Sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi.

Dari pengertian – pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian tenaga kerja yang bersifat sosio – ekonomi – teknis untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusianya itu sendiri. Saat ini sangat disadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling penting karena dengan sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi. Disamping itu, sumber daya manusia dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui sumber daya manusia yang efektif, mengharuskan manajer dapat menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang – orang yang ada

dalam lingkungan perusahaannya agar tujuan – tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen. Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumber daya lainnya. Bila aktivitas sumber daya dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat – alat kerja, mesin produksi, dan lingkungan kerja, tetapi juga sumber daya manusia yang mengelola faktor – faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia merupakan masukan (input) yang diolah dan menghasilkan keluaran (output). Adanya pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian motivasi sehingga menjadi matang merupakan manajemen sumber daya manusia (Veithzal Rivai, 2011 : 2).

Dalam kerangka revitalisasi strategi organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Dibandingkan dengan faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen strategis, sumber daya manusia

merupakan human capital dan intellectual capital yang akan menentukan efektivitas dari faktor – faktor yang lain, seperti modal, peralatan dan struktur. Schultz dalam Sudarmanto (2009 : 3) menyatakan bahwa human capital merupakan fungsi dari keahlian (*skill*), pengalaman (*experience*) dan pengetahuan (*knowledge*) sedangkan menurut Davenport dalam Sudarmanto (2009 : 3), human capital merupakan kapasitas sumber daya manusia yang terdiri dari empat elemen, yaitu : kemampuan (*meliputi pengetahuan, skill, talenta*), perilaku, usaha dan waktu.

2.1.2.1 Manajemen Sumber Daya Kesehatan.

Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi – tingginya, sehingga investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis (Undang – Undang Rumah Sakit Nomor 36 tahun 2009).

Sumber daya manusia kesehatan (SDM Kesehatan) merupakan tatanan yang menghimpun berbagai upaya perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pendayagunaan tenaga kesehatan secara terpadu dan saling mendukung guna mencapai derajat kesehatan masyarakat setinggi – tingginya. Tenaga kesehatan adalah semua orang yang bekerja secara aktif dan professional dibidang kesehatan, berpendidikan formal kesehatan atau tidak, yang untuk jenis tertentu memerlukan upaya kesehatan.

Tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan / atau ketrampilan melalui pendidikan di

bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Tenaga kesehatan dapat dikelompokkan sesuai dengan keahlian dan kualifikasi yang dimiliki, antara lain meliputi tenaga medis, tenaga kefarmasian, tenaga keperawatan, tenaga kesehatan masyarakat dan lingkungan, tenaga gizi, tenaga keterampilan fisik, tenaga keteknisan medis dan tenaga kesehatan lainnya (Undang – Undang Kesehatan Nomor 36 tahun 2009).

Tujuan Sumber daya manusia kesehatan secara khusus bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia kesehatan yang memiliki kompetensi mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang kesehatan dengan cara menguasai dan memahami pendekatan, metoda dan kaidah ilmiahnya disertai dengan ketrampilan penerapannya dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia kesehatan, mampu mengidentifikasi dan merumuskan pemecahan masalah pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia kesehatan melalui kegiatan penelitian dan meningkatkan kinerja profesionalnya yang ditunjukkan dengan ketajaman analisis permasalahan kesehatan, merumuskan dan melakukan advokasi program dan kebijakan kesehatan dalam rangka pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia kesehatan.

2.1.2.2 Manajemen Sumber Daya Rumah Sakit.

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi – tingginya.

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan jasa yang mempunyai kespesifikan dalam hal sumber daya manusia, sarana prasarana dan peralatan yang dipakai. Sering rumah sakit dikatakan sebagai organisasi yang padat modal, padat sumber daya manusia, padat teknologi dan ilmu pengetahuan serta padat regulasi. Padat modal karena rumah sakit memerlukan investasi yang tinggi untuk memenuhi persyaratan yang ada. Padat sumber daya manusia karena didalam rumah sakit pasti terdapat berbagai profesi dan jumlah karyawan yang banyak. Padat teknologi dan ilmu pengetahuan karena didalam rumah sakit terdapat peralatan – peralatan canggih dan mahal serta kebutuhan berbagai disiplin ilmu yang berkembang dengan cepat. Padat regulasi karena banyak regulasi / peraturan-peraturan yang mengikat berkenan dengan syarat – syarat pelaksanaan pelayanan di rumah sakit.

William dalam Tjandra Yoga (2007:16) menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen di rumah sakit haruslah seperti bebek merenang di kolam tampak tenang di permukaan dan tetap aktif bergerak dibawah permukaan. Hal ini perlu dilakukan karena rumah sakit berhadapan dengan banyak orang khususnya pasien, sehingga harus tampak tenang di satu pihak. Di pihak lain, karena kompleksnya masalah dalam rumah sakit, maka para manajernya harus betul – betul aktif bergerak terus untuk mampu memberi pelayanan yang terbaik.

Pelayanan yang banyak digunakan adalah mengacu pada konsep **Total Quality Manajement** (TQM). Total Quality Manajement adalah usaha yang menyeluruh untuk membuat sesuatu menjadi lebih baik, dengan cara memulainya secara baik, mengerjakannya dengan baik supaya hasil ketangan konsumen secara baik pula. Dalam perumah sakitan maka total berarti menyeluruh, mulai dari

direktur sampai karyawan terendah, quality berarti mutu pelayanan terhadap pasien secara tepat, akurat, ramah dan harga yang memadai. Mutu meliputi kualitas layanan, waktu semangat kerja dan biaya (Tjandra Yoga A, 2007 : 17). Tasbish dalam Tjandra Yoga A (2007 : 18) bermutu berarti memberikan suatu produk yang benar – benar memberi pelayanan kesehatan sesuai kebutuhan individu dan masyarakat. Pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi dimulai dengan standar etika manajerial yang tinggi pula. Manajemen mutu harus meliputi kegiatan – kegiatan, sistem untuk memberlakukan standar professional, baik dari sudut tingkah laku, organisasi maupun penilaian kegiatana sehari – hari, sistem pengamanan agar pelayanan selalu diberikan sesuai standard dan deteksi bila terdapat penyimpangan dan sistem untuk senantiasa menunjang berlakunya standar profesionalnya.

Organisasi rumah sakit paling sedikit terdiri dari Kepala rumah sakit atau Direktur rumah sakit, unsur – unsur pelayanan medis, unsur keperawatan, unsur penunjang medis, komite medis, satuan pemeriksaan internal, serta administrasi umum dan keuangan (Undang – Undang Rumah Sakit nomor 44 tahun 2009).

Griffith dalam Tjandra Yoga A (2007 : 19) menyatakan bahwa seorang manajer di rumah sakit mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi klinik dan fungsi manajerial. Fungsi manajer di bidang klinik utamanya adalah menjamin mutu pelayanan yang baik yang dapat memuaskan pasien dan dokter. Untuk itu diperlukan adanya kualitas teknik pemeriksaan dan pengobatan yang baik. Selain itu juga diperlukan tenaga yang terampil, sarana dan prasarana yang baik, serta sistem monitoring berkala yang memadai. Dibidang manajemen, manajer rumah sakit perlu memperhatikan upaya manajemen kebutuhan (*demand*), yang ditandai

dengan skala prioritas dan penyediaan pelayanan waktu yang tepat. Secara umum pengaturan ini meliputi pelayanan pada pasien dalam keadaan gawat darurat, pelayanan segera dan pelayanan yang dapat dijadwalkan. Manajemen di rumah sakit juga punya peran untuk melakukan perencanaan pengembangan dengan mengidentifikasi kesempatan yang ada, mengevaluasi manfaat bagi pasien, perhitungan rugi laba, serta pengembangan dan penilaian terhadap faktor lingkungan terkait. Yang tidak kalah pentingnya adalah manajemen sumber daya manusia, baik kalangan medis, paramedis dan tenaga non medis.

Syaaf dalam Tjandra Yoga A (2007 : 19) menyatakan bahwa tenaga manajer di rumah sakit memiliki tingkat keunikan tersendiri. Pertama tenaga manajerial rumah sakit harus berfungsi ganda, menjaga mutu pelayanan pasien dan juga melayani para pemberi jasa seperti dokter, perawat dan petugas lainnya. Kedua, pengetahuan yang diperlukan bersifat ganda, meliputi pengetahuan kesehatan dan pengetahuan lain diluar bidang kesehatan. Ketiga, mereka yang terlibat dalam kegiatan manajerial dapat berasal dari sumber ganda yaitu kalangan medis dan non medis.

2.1.3 Kepemimpinan.

Menurut Nawawi (2008 : 229) kepemimpinan diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah dalam pencapaian tujuannya. Selain itu juga merupakan kemampuan mewujudkan peran serta aktif disetiap anggota organisasi, sesuai dengan posisi / jabatannya didalam organisasi. Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam mengelola organisasi, karena

kemampuan memimpin merupakan salah satu kunci untuk menjadi manajer yang baik. Sebaiknya manajer perlu berusaha untuk menjalankan dasar-dasar kepemimpinan agar menjadi pemimpin yang efektif. Penekanan penjelasan tersebut diutamakan adalah kemampuan untuk memimpin. Kemampuan memimpin disebut kepemimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan seorang manajer, karena berarti mampu untuk menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping kecakapan kepemimpinan atau manjerial diperlukan pegawai dibidang organisasi agar dapat memimpin dengan efektif dan efisien.

2.1.3.1 Teori dasar kepemimpinan.

Memimpin pada hakekatnya merupakan salah satu fungsi manajer, disamping fungsi yang lain, seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Seorang pemimpin tidak cukup memiliki kemampuan memimpin saja, tetapi perlu memahami fungsi – fungsi manajer yang dimaksud diatas.

Kepemimpinan juga diartikan bagaimana mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya (Wexley & Yukl, 2005). Dalam hal tersebut diatas, ternyata seorang pemimpin bukan hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi juga ia harus mampu menjamin bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas dengan baik dan penuh antusias.

Sebagai seorang pemimpin pada semua tingkatan harus mampu memerankan leadership skill yang akan menciptakan iklim yang kondusif dimana setiap orang yang terlibat didalamnya melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab (Swansburg & Swansburg, 1999). Kepemimpinan termasuk kegiatan berikut

“mengarahkan atau menunjukkan jalan, mensupervisi atau mengawasi tindakan dan mengkoordinasikan atau mempersatukan usaha dari individu – individu yang berbeda – beda” (Gillies, 1995).

Cara memimpin mempengaruhi bawahannya berbeda – beda karena dipengaruhi latar belakang, sifat dan kemampuan bawahannya. Untuk mempengaruhi perilaku bawahan, diperlukan kemampuan yang diekspresikan dalam bentuk gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut Tampubolon (2007) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari filsafah, ketrampilan, sikap, sifat yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan bawahan diharapkan mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2007 : 413) kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menjadi kata kunci seorang pemimpin guna pencapaian tujuan. Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, dan berdasarkan tujuan itulah pemimpin melakukan berbagai macam cara untuk mempengaruhi kelompok – kelompok dalam organisasi guna pencapaian tujuannya. Tidak semua pemimpin memiliki kemampuan yang sama, karena perbedaan sifat dan keahlian masing – masing.

Menurut Rudi Salam Sinulingga (2014), setidaknya ada 9 gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain yang diterapkan oleh seorang

pemimpin agar setiap anggotanya mau bekerja sesuai arahnya. Berikut ini ada 9 gaya kepemimpinan tersebut, yaitu :

1. Kepemimpinan Otokratis.

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya.

Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota). Jenis kepemimpinan ini biasanya dapat kita temukan di akademi kemiliteran dan kepolisian.

2. Kepemimpinan Birokrasi.

Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari.

Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

3. Kepemimpinan Partisipatif.

Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antara pimpinan dan anggota.

4. Kepemimpinan Delegatif.

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez – Faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing – masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah.

Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan.

Namun sebaliknya dapat menjadi boomerang bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

5. Kepemimpinan Transaksional.

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan reward ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing – masing.

6. Kepemimpinan Transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini

memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka.

Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mempedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

7. Kepemimpinan Melayani (*Servant*).

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

8. Kepentingan Karismatik.

Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan.

Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik.

Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

9. Kepemimpinan Situasional.

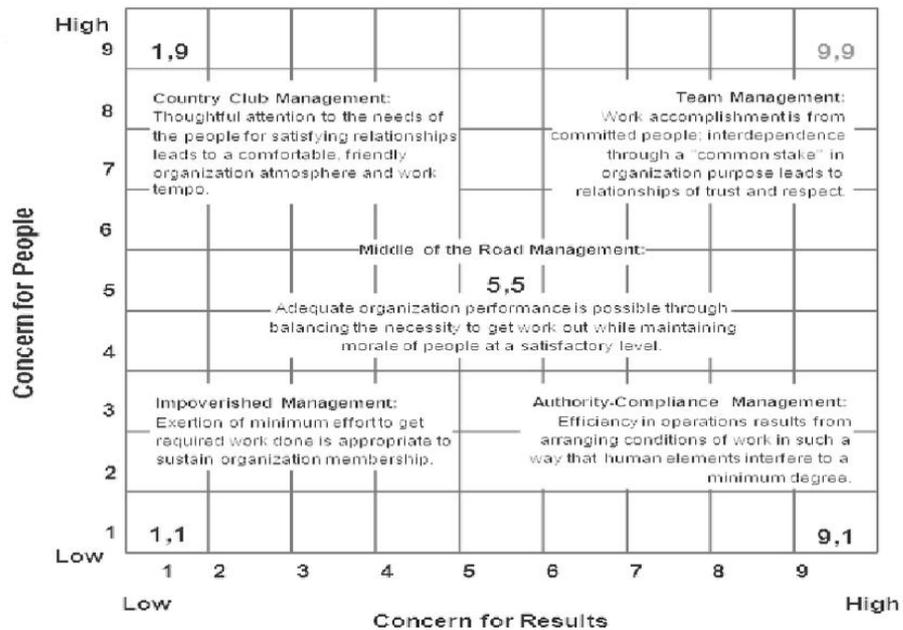
Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para anggota yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota melaksanakan setiap tugas.

Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Setidaknya ada 4 gaya yang diterapkan oleh pemimpin jenis ini, diantaranya :

- a. *Telling – Directing* (memberitahu, menunjukkan, memimpin, menetapkan).
- b. *Selling – Coaching* (menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk).
- c. *Participating – Supporting* (mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama).
- d. *Delegating* (mendelegasi, pengamatan, mengawasi, penyelesaian).

Kisi – kisi manajerial dari Blake dan Mouton (2005) sering dipakai untuk menjelaskan bagaimana tingkat kepedulian terhadap produksi terkait dengan kepedulian terhadap kepentingan manusianya, dan memplotkan suatu peta atau pola gaya kepemimpinan, yang dalam kisi – kisi itu digambarkan dalam lima tempat. Menurut pengarangnya, memang tidak banyak manajer yang berada diposisi 9,9 dalam peta gaya kepemimpinan itu, namun seorang manajer yang efektif akan selalu berusaha untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya, agar mereka dapat memadukan tujuan perusahaan dengan keperluan dari para karyawannya, didalam suatu pendekatan yang disebut *team building*.



Sumber : Blake and Mouton, 2005

Gambar 2.1 The Managerial Grid

Kawasan 1,1 menyiratkan suatu tingkat kepedulian yang rendah baik terhadap tujuan perusahaan maupun untuk kepuasan karyawan. Jika dengan kerja yang cukup sudah dapat mencapai tujuan organisasi, biasanya seorang pemimpin tidak mengejar lagi keinginan yang lain yang mungkin lebih berarti atau lebih berbobot. Kawasan 9,1 menyiratkan gaya seseorang yang lebih menekankan kepada tujuan perusahaan, namun sedikit kepedulian terhadap karyawannya. Efisiensi dalam manajemen perusahaan mungkin dapat dicapai pada keadaan ini khususnya melalui pembinaan kondisi pekerjaan dan unsur manusianya sangat minim sekali pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Gaya 1,9 menyiratkan kepedulian yang terlalu tinggi terhadap faktor manusia. Perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan manusia mendorong

terciptanya suatu situasi yang santai dan ramah pada lingkungan kerja sedang, ritme atau tempo kerja yang tidak menimbulkan ketegangan. Gaya 5,5 mengisyaratkan bahwa suatu unjuk kerja yang cukup dapat diperoleh melalui upaya menyeimbangkan keinginan dan kebutuhan untuk bekerja dengan upaya mempertahankan tingkat moral dari para karyawan pada tingkat yang cukup memuaskan.

Pada saat ini banyak pengamat perilaku berpendapat bahwa kepemimpinan manajerial yang efektif itu sangat tergantung dari situasi dan kondisi kepemimpinan itu dilaksanakan. Jadi pemimpin manajerial yang efektif sering dikaitkan dengan kemampuan menyelesaikan permasalahan manajerial melalui suatu usaha menyesuaikan diri dari gaya kepemimpinan seseorang dengan situasi dan kondisi saat dimana nilai dan kegiatan kepemimpinan yang sedang dilaksanakan. Menurut Hersey dan Blanchard (2005 : 469), rumusan secara sistematis :

$$L = f(LP, GP, S)$$

Dimana :

L : f artinya kepemimpinan situasional itu adalah fungsi dari

LP : Kepribadian pemimpin.

GP : Kepribadian dari kelompok yang dipimpin.

S : Situasi.

Tingkat efektivitas suatu unjuk kerja kepemimpinan tentu tidak tergantung dari kedua faktor itu saja seperti yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton.

Menurut Reddin, Hersey, dan Blanchard (2005 : 131), ada dimensi lain yang perlu diperhitungkan, yaitu tingkat efektivitasnya.

Setiap pemimpin akan dapat bertindak efektif, meskipun berada pada posisi 1,1; posisi 1,9 atau posisi 5,5 jika pemimpin itu dapat memanfaatkan situasi dan kondisi yang mendukungnya. Karena itu pendapat Reddin, Hersey, dan Blanchard (2005 : 131) disebut model tiga dimensi.

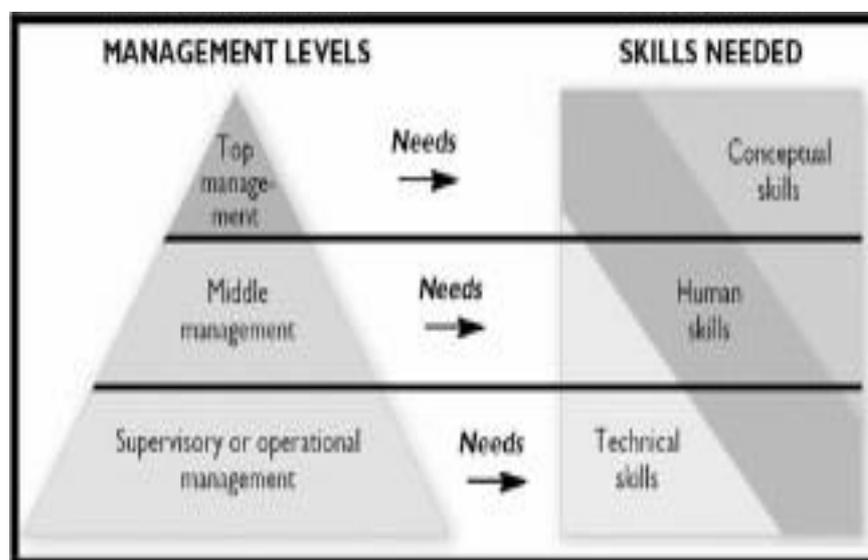
Kepemimpinan menurut Sastrodiningrat (2006 : 43) merupakan kombinasi pengembangan pemikiran sosiologis dan pendekatan psikologis. Pangkal tolak pemikiran ini adalah pegawai bawahan akan bersedia bekerja keras (efektif), jika pemimpin menerapkan gaya yang akomodatif. Teori ini bertumpu pada “pandangan bawahan terhadap atasannya” yang berdimensi pada :

1. Struktur inisiatif : tingkat keterlibatan pemimpin menentukan peranan dirinya dan peranan bawahannya yang bersifat komunikasi satu arah.
2. Pertimbangan : tingkat perilaku pemimpin terhadap bawahan yang dicerminkan rasa saling mempercayai, saling menghormati, memberi dukungan pada ide – ide bawahannya dan komunikasi yang bersifat dua arah.

Bawahan yang gayanya partisipatif, mungkin akan lebih baik ditempatkan pada organisasi yang tidak kaku, tidak terstruktur, yang tugasnya sangat memberikan tantangan. Jika memungkinkan pula setiap karyawan dapat ditempatkan dibawah kepemimpinan seseorang yang cukup kompetibel, yang dapat saling memberi arti untuk pekerjaannya, sehingga suatu unit kerja bisa mencapai

tingkat produktivitas yang dikehendaki, dan dapat menyumbangkan kepada tujuan organisasi secara penuh.

Menurut Sastodiningrat (2006 : 44) pada manajemen lini pertama (Supervisor), diperlukan pengetahuan dan ketrampilan dasar teknis (*technical skill*) penampilan kegiatan pelaksana. Pada manajemen menengah (*middle management*) kemampuan teknis dan kemampuan konsepsi (*conceptual skill*) mulai berimbang. Sedangkan pada manajemen puncak, tugas – tugas pelaksana teknis (*technical skill*) menjadi berkurang dan tugas – tugas menghendaki pemikiran, gagasan dan kemampuan konsepsi (*conceptual skill*) menjadi sangat luas. Pada ketiga tahapan kepemimpinan tersebut diatas, kemampuan memahami kemanusiaan (*human skill*) pada dasarnya hampir sama. Selanjutnya dari segi stratifikasi (lapisan) kepemimpinan, maka terdapat perbedaan wawasan sebagai berikut :



Sumber : Soebagio Sastrodiningrat (2006)

Gambar 2.2 Gaya Kepemimpinan

Kesuksesan dan kegagalan pada pemimpin, disebabkan gaya kepemimpinan yang berbeda – beda. Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan tersebut terkait dengan aspek perilaku pemimpin yang diekspresikan pada bawahan, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menghambat pencapaian tujuan, bahkan dapat menimbulkan kegagalan. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan menurut dukungan positif dari bawahan, akan mendukung suksesnya tujuan organisasi. Teknik – Teknik pengambilan keputusan berkaitan dengan kegagalan dan kesuksesan para pemimpin dalam menetapkan gaya kepemimpinan (Sastrodiningrat, 2006 : 44).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan berakibat bawahan merasa tidak diperlakukan secara manusiawi karena keputusan yang diambil tersebut dengan tugas bawahan sehari – hari. Pemaksaan kepemimpinan telah dapat diperkirakan sebagai akibat penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan pandangan bawahan (Sastrodiningrat, 2006 : 44).

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan bijaksana pemimpin kepada bawahan, karena tanpa dukungan bawahan, pemimpin tidak dapat mencapai tujuan organisasi (Sastrodiningrat, 2006 : 44).

Pendapat lainnya mengatakan bahwa gaya yang diterapkan para pemimpin memiliki pengaruh yang bermacam – macam terhadap cara yang digunakan. Gaya yang digunakan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai suatu tujuan oleh pemimpin terkait aspek perilaku. Pemimpin yang baik dan bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya

yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan, sehingga proses mempengaruhi bawahan akan berjalan dengan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerjasama dan bekerja produktif. Berbagai – macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin dan kepentingan Bersama yaitu untuk pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian teori menurut Blake dan Mouton, terdapat dua dimensi yaitu orientasi pada orang dan orientasi pada hasil, berikut indikatornya :

1. Tingkat kepedulian pemimpin :
 - a. Pencapaian target kerja yang maksimal.
 - b. Mendahulukan kepentingan karyawan dibandingkan kepentingan pekerjaan.
 - c. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.
 - d. Keseimbangan target kerja dan kesejahteraan karyawan.
2. Gaya kepemimpinan.
 - a. Lebih mengutamakan hasil daripada proses.
 - b. Melibatkan masukan dari karyawan dalam menganalisa masalah.
 - c. Melindungi kepentingan dan hak semua karyawan.
 - d. Tidak membedakan perlakuan terhadap karyawan.
3. Kemampuan pemimpin.
 - a. Kemampuan menyelesaikan masalah yang dihadapi antar karyawan.
 - b. Usaha pimpinan dalam meningkatkan profesionalisme.
 - c. Kemampuan pemimpin menjawab pertanyaan dan permasalahan.
 - d. Kemampuan komunikasi dan delegasi.

4. Pengaruh pemimpin.
 - a. Menjadi contoh yang baik.
 - b. Paling berpengaruh dalam kemajuan perusahaan.
 - c. Mendapat dukungan dari karyawan.

Pemimpin adalah orang yang menghasilkan sesuatu melalui bawahannya. Sebagai manajer, kepala ruangan mempunyai tugas dan fungsi pengarahan dalam hal ini mengarahkan perawat pelaksana dalam merealisasikan tujuan keperawatan di ruangan.

2.1.3.2 Dimensi Kepemimpinan.

Pelayanan keperawatan di rumah sakit dikelola oleh bidang keperawatan yang terdiri dari tiga tingkatan manajerial (Gillies, 1994), yaitu :

- Manajer puncak, adalah Direktur Keperawatan yang mempunyai tugas melaksanakan strategis berdasarkan misi organisasi.
- Manajer menengah, adalah pengelola keperawatan yang membantu manajer puncak untuk menyusun kebijakan, ketentuan, peraturan untuk karyawan dan perencanaan jangka menengah.
- Manajer bawah, adalah pengelola keperawatan yang langsung mengelola pelayanan keperawatan dengan mengatur jadwal perencanaan harian dan mingguan untuk pemberian asuhan keperawatan, dalam hal ini dilaksanakan oleh kepala ruangan.

Menurut Depkes, Republik Indonesia (2005), kepala ruangan adalah seorang tenaga keperawatan yang diberi tanggung jawab dan wewenang dalam

mengatur dan mengendalikan kegiatan pelayanan keperawatan diruang rawat. Selanjutnya Nursing First – Level Manager disebut juga Head Nurse adalah seorang perawat yang bertanggung jawab dan berkedudukan pada ruang rawat / Unit Rawat Inap, secara langsung bertanggung jawab pada pasien untuk memberikan jaminan kenyamanan, aman dan efektif pada seluruh pasien.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala ruangan akan mengalami berbagai hambatan, namun sebagai pemimpin harus mampu menetapkan pilihan yang tepat untuk memecahkan masalah bersama stafnya sehingga ia dapat meraih keberhasilan dalam memenuhi tanggung jawab yang diembannya. Untuk memaksimalkan fungsi kepala ruangan, pihak manajemen puncak harus mendelegasikan tugas dan tanggung jawab dengan tepat kepada manajemen operasional dalam hal ini kepala ruangan, pihak manajemen puncak harus mendelegasikan tugas dan tanggung jawab dengan tepat kepada manajemen operasional dalam hal ini kepala ruangan. Menurut Hunger & Wheelen (2003), mereka harus mampu mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan cara yang diinginkan oleh organisasi dan mengkoordinasi tindakan tersebut untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

Salah satu fungsi kepala ruangan berdasarkan proses manajemen yang berkaitan dengan prosedur keperawatan menurut Marquis & Huston (2006), adalah pengarahan yang mencakup tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia seperti memotivasi, manajemen, konflik, pendelegasian, komunikasi dan memfasilitasi, kolaborasi alam melaksanakan tugasnya menurut Depkes RI (2005), kepala ruangan bertanggung jawab kepada Kepala Instalasi Perawatan terhadap hal

– hal kebenaran dan ketepatan kebutuhan tenaga keperawatan. Kebenaran dan ketepatan program pengembangan pelayanan keperawatan, keobjektivan dan kebenaran penilaian kinerja tenaga keperawatan, kelancaran kegiatan orientasi perawat baru. Kebenaran dan ketepatan Protap / Standar Operasional Prosedur (SOP). Kebenaran dan ketepatan laporan berkala pelaksanaan pelayanan keperawatan. Kebenaran dan ketepatan kebutuhan penggunaan alat.

Tugas pokok kepala ruangan adalah mengendalikan kegiatan pelayanan keperawatan diruang rawat yang berada diwilayah tanggung jawabnya, kepala ruangan mempunyai wewenang (Depkes RI, 2005), yaitu :

- Meminta informasi, pengarahan kepada atasan.
- Memberi petunjuk dan bimbingan pelaksanaan tugas, staf keperawatan.
- Mengawasi, mengendalikan dan menilai pendayagunaan tenaga keperawatan di ruang perawatan.
- Menandatangani surat dan dokumen yang ditetapkan menjadi wewenang kepala ruangan.
- Menghadiri rapat berkala dengan kepala Instalasi / Kepala Seksi / Kepala Bidang Keperawatan / Direktur Rumah Sakit untuk kelancaran pelayanan kesehatan.

Sebagai seorang pemimpin, kepala ruangan harus mampu memerankan Leadership skill yang menciptakan iklim yang kondusif dimana setiap orang yang terlibat didalamnya melaksanakan pekerjaannya secara bertanggung jawab (Swamburg & Swamburg, 1999), dengan kata lain bahwa seorang pemimpin yang

efektif adalah seorang yang mampu menggerakkan bawahannya secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kepala ruangan adalah seorang manajer yang berfungsi menggerakkan perawat pelaksana untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan asuhan keperawatan pada pasien. Pengarahan yang baik merupakan kunci pokok keberhasilan seorang kepala ruangan dalam menjalankan kegiatan di ruangan.

2.1.4 Motivasi kerja.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Menurut Malthis (2006 : 114), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, meski terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda – beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

2.1.4.1 Teori tentang Motivasi Kerja.

Menurut teori, yang dianggap sebagai satu-satunya insentif dan selanjutnya insentif mencakup kondisi kerja, keamanan dan mungkin gaya pengawasan demokratis (hubungan manusia). Secara berurutan, kepuasan motivasi dianggap sebagai kebutuhan atau motivasi dengan tingkat yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow), tanggung jawab, penghargaan, prestasi

dan kemajuan (Hersberg) dan pertumbuhan serta perkembangan personal (Alderfer).

1. Hierarki Kebutuhan Maslow.

Abraham Maslow menyimpulkan bahwa kebutuhan motivasi seseorang tersusun secara hierarki. Intinya bahwa jika satu tingkat kebutuhan dipenuhi, tingkat tersebut tidak memotivasi lagi. Tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya diaktifkan untuk memotivasi individu. Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, secara singkat hal tersebut adalah :



Sumber : Perilaku Organisasi (Fred Luthans, 2006)

Gambar 2.3 Hierarki Motivasi Kerja

2. Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y).

Mengemukakan ada dua pandangan nyata mengenai manusia yaitu pada pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori X dan pandangan kedua pada dasarnya positif, disebut teori Y. Untuk masing-masing pandangan terdapat 4 asumsi, yaitu :

a. Teori X, 4 asumsi yang dimiliki adalah :

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan – tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindar tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas sendiri dan semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

b. Teori Y, 4 asumsi yang dimiliki adalah :

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat dan bermain.
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

3. **Teori Motivasi dua faktor Herzberg.**

Herzberg memperluas karya Maslow dan mengembangkan teori kepuasan dari motivasi kerja dan menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan

berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai orang yang puas dengan motivator dan orang yang tidak puas dengan faktor higienis. Faktor higienis bersifat mencegah.

Teori Herzberg berhubungan dekat dengan Hierarki kebutuhan Maslow. Faktor higienis bersifat pencegah dengan lingkungan alamiah, dan faktor tersebut ekuivalen dengan kebutuhan tingkat rendah Maslow. Faktor higienis mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menyebabkan kepuasan. Akibatnya faktor tersebut menaikkan motivasi sampai pada tingkat nol teoritis dan sebagai landasan untuk mencegah ketidakpuasan dan bertindak sebagai titik awal untuk motivasi. Faktor higienis tidak dapat memotivasi dengan sendirinya. Motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan. Motivator ekuivalen dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari Maslow. Menurut teori ini, individu harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menantang agar benar-benar termotivasi.

Tabel 2.1
Teori Dua Faktor Herzberg

FAKTOR HIGIENIS	MOTIVATOR
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawas, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Teori ini memberikan pandangan baru mengenai kepuasan motivasi kerja. Sampai pada titik ini, umumnya manajemen berkonsentrasi pada faktor higienis. Saat berhadapan dengan masalah semangat, solusinya umumnya adalah gaji yang lebih tinggi, benefit dan kondisi kerja yang lebih baik. Akan tetapi kadang manajemen sudah menaikkan gaji, paket benefit yang menarik, dan menyediakan kondisi kerja yang baik, tetapi karyawan tidak termotivasi.

4. **Teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik.**

Motif dihasilkan dari sumber terpisah yaitu motif intrinsik dan ekstrinsik. Motif intrinsik mencakup gaji, benefit dan promosi. Motif ekstrinsik juga mencakup dorongan untuk menghindari hukuman, seperti dipindahkan maupun diberhentikan. Penghargaan ekstrinsik didasarkan pada kontingensi yaitu bahwa motivator ekstrinsik tergantung pada kinerja yang dikembangkan oleh kinerja yang superior bagi orang lain di tempat kerja yang sama. Motivator tersebut sering digunakan untuk menginspirasi dan membuat mereka tetap bekerja. Motivator itu juga untuk mencapai menginspirasi pekerja untuk mencapai level yang lebih tinggi atau mencapai tujuan baru, dan sebagai timbal balik tambahan adalah kinerja yang meningkat.

Motif intrinsik dihasilkan secara internal. Dengan kata lain, motif tersebut merupakan motivator dimana orang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan intrinsik mencakup perasaan tanggung jawab, pencapaian, dan prestasi yaitu sesuatu yang dipelajari dari pengalaman, perasaan tertantang atau kompetitif (Fred Luthans (2006 : 278)).

5. Teori Kebutuhan McClelland.

Dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau need achievement (N.Arch) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut McClelland, karakteristik orang yang berprestasi tinggi memiliki 3 ciri umum, yaitu : sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas – tugas dengan derajat kualitas modern; menyukai situasi – situasi dimana mereka timbul karena upaya – upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor – faktor lain seperti kejujuran; menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori ini berfokus pada 3 kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan pencapaian (*need of achievement*) : dorongan untuk melebihi, mencapai standar – standar, berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (*need of power*) : kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan menjalin hubungan (*need of affiliation*) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Teori motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaan. Ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Mereka menitikberatkan jenis intensif atau tujuan yang berusaha dicapai oleh seseorang untuk dipuaskan dan dilakukan dengan baik. Teori kepuasan mengacu

pada statis karena teori tersebut berhubungan hanya pada satu atau beberapa hal dalam suatu waktu tertentu, baik masa lalu maupun masa sekarang.

2.1.4.2 Dimensi Motivasi Kerja.

Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan ketegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik, karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya. Motivasi bukanlah merupakan sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Arep (2003 : 51), ada Sembilan faktor motivasi, yang dari kesembilan tersebut dapat dirangkum dalam enam faktor secara garis besar, yaitu :

1. Faktor Kebutuhan Manusia.

a. Kebutuhan Dasar (*Ekonomis*).

Kebutuhan dasar yang dimaksud disini adalah kebutuhan akan makanan, pakaian dan perumahan yang biasa disebut sebagai kebutuhan primer. Untuk memenuhi kebutuhan dasar ini seseorang akan bekerja keras dengan mengerahkan segala kemampuannya, karena kebutuhan makanan,

pakaian, dan perumahan merupakan kebutuhan yang paling mendasar yang harus dipenuhi.

b. **Kebutuhan Rasa Aman** (*Psikologis*).

Yang termasuk dalam kategori kebutuhan psikologis disini diantaranya adalah kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan dan lain-lain. Menurut Arep (2003 : 61) keinginan karyawan untuk mencapai status tertentu atau untuk menjadi seorang “tokoh”, bukan saja berarti bahwa karyawan harus mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mencapai kemajuan, akan tetapi juga bersedia menerima kewajiban – kewajiban lebih banyak. Artinya motivasi untuk meraih status yang diidam – idamkan akan melekat kuat dalam dirinya.

c. **Kebutuhan Sosial.**

Menurut Robert Carison : “*Satu cara meyakinkan para karyawan betah bekerja adalah dengan meyakinkan bahwa dirinya memiliki banyak mitra di organisasi*”. Karyawan dalam suatu organisasi memerlukan berinteraksi dengan semua karyawan dan dengan sesama atasannya serta menumbuhkan pengakuan atas prestasi kerjanya.

2. **Faktor Kompensasi.**

Menurut Handoko (2001 : 155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa bekerja. Apabila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran – sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan, karena kompensasi mencerminkan nilai karyawan itu sendiri,

keluarga dan masyarakat. Dalam hal pemberian gaji, beberapa faktor yang harus diperhatikan, diantaranya :

a. Arti gaji karyawan.

Bagi seorang karyawan gaji mempunyai arti yang mendalam, yakni sesuatu yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan karyawan yang bersangkutan bersama keluarganya.

b. Dasar pemberian gaji.

Ada beberapa dasar dalam pemberian gaji. Satu diantaranya adalah : “hasil kerja”, yakni gaji diberikan berdasarkan jumlah atau nilai barang yang dijual atau yang dihasilkan.

3. **Faktor Komunikasi.**

Menurut Arep dalam Manajemen Personalia (2003 : 81), komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka dimana informasi mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya, dalam suatu organisasi komunikasi perlu dijalin secara baik antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan, karena dengan komunikasi yang lancar maka arus komunikasi akan berjalan lancar pula serta tidak terjadinya adanya misalnya komunikasi yang akan mengakibatkan kesimpang siuran dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Dengan komunikasi yang lancar kebijakan organisasi akan dapat lebih mudah dimengerti.

4. **Faktor Kepemimpinan.**

Menurut Arep dalam Manajemen Personalia (2003 : 93), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau

masyarakat yang berbeda – beda menuju pencapaian tertentu. Dalam mencapai tujuan yakni untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka dalam penerapan manajemen sumber daya manusia digunakan beberapa gaya kepemimpinannya, diantaranya :

- a. *Democratic Leadership*, adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada “kemampuan untuk menciptakan moral” dan “kemampuan untuk menciptakan kepercayaan”.
- b. *Dictatorial* atau *Autocratic Leadership*, yakni suatu gaya Leadership yang menitikberatkan kepada “kesanggupan untuk memaksakan” keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut – pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan / atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.
- c. *Paternalistik Leadership*, yakni bentuk antara gaya pertama (democratic) dan kedua (dictatorial) diatas.
- d. *Free Rain Leadership*, yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerakan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan – ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka.

5. **Faktor Pelatihan.**

Pelatihan merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi. Untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia setiap organisasi perlu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi

karyawannya, baik yang diselenggarakan didalam maupun diluar organisasi. Menurut Arep (2003 : 108), pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap. Manfaat pelatihan bagi karyawan adalah :

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari – hari.
- c. Meningkatkan rasa percaya diri dan menghilangkan rasa rendah diri.
- d. Memperlancar pelaksanaan tugas.
- e. Menumbuhkan sikap positif terhadap organisasi.
- f. Meningkatkan semangat dan gairah kerja.
- g. Mempertinggi rasa peduli terhadap organisasi.
- h. Meningkatkan rasa saling menghargai antar karyawan.
- i. Memberikan dorongan bagi karyawan untuk menghasilkan yang terbaik.
- j. Memberikan dorongan bagi karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

6. **Faktor Prestasi.**

Penilaian prestasi kerja karyawan bagi organisasi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia. Sedangkan bagi karyawan penilaian prestasi dapat mamacu semangat kerja, guna peningkatan kinerja selanjutnya. Karena dengan penilaian prestasi ini akan merasa bahwa hasil kerja mereka diakui oleh pihak organisasi dan kemudian menimbulkan harapan untuk memperoleh kompensasi dari organisasi. Hal ini merupakan sumber motivasi

kerja yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya, penulis akan menekankan pengertian dan makna motivasi kerja yaitu suatu sikap dan kepuasan dengan keinginan yang terus menerus dan kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi, serta faktor – faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja didalam suatu organisasi, seperti :

a. Absensi.

Absensi disini diantaranya waktu yang hilang, sakit / kecelakaan, serta pergi meninggalkan pekerjaan karena keperluan pribadi baik diberi wewenang maupun tidak. Yang tidak diperhitungkan dalam absensi yaitu tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode libur panjang, dan diberhentikan kerja atau pemberhentian kerja.

b. Kerjasama.

Kerjasama ini meliputi keaktifan didalam organisasi dan kesediaan karyawan untuk bekerjasama dan saling membantu, baik dengan pimpinan maupun teman – teman sekerja untuk mendapatkan tujuan bersama.

c. Disiplin.

Menurut Haryoto (2002) disiplin adalah kesediaan dan kesadaran karyawan untuk menaati peraturan yang berlaku, baik menaati perintah kedinasan yang diberikan pimpinan, selalu mantaati jam kerja, selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik – baiknya sesuai dengan bidang tugasnya.

Dari beberapa penjelasan diatas disimpulkan bahwa beberapa ukuran untuk mengukur disiplin kerja yang antara lain :

1. Kepatuhan karyawan pada jam kerja.
2. Kepatuhan pelayanan pada perintah / instruksi dari pimpinan serta menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku.
3. Berpakaian yang baik, sopan dan menggunakan tanda – tanda pengenal instansi.
4. Menggunakan dan memelihara bahan – bahan dan alat – alat perlengkapan kerja dengan baik.
5. Bekerja dengan mengikuti peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Mengacu pada teori motivasi Hierarki kebutuhan menurut Maslow, maka definisi konseptual variable penelitian motivasi adalah dinamis kebutuhan pegawai dalam bekerja dan melaksanakan tugas yang terungkap dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan berkelompok, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Arep (2003) membaginya menjadi Sembilan yang dirangkum secara garis besar menjadi enam dimensi, yaitu :

1. Kebutuhan Dasar Manusia.
2. Komunikasi.
3. Pelatihan.
4. Kompensasi.
5. Kepemimpinan.
6. Prestasi.

2.1.5 Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja menurut Siagian (2008 : 295) merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Seseorang yang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seorang anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya juga berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkunganpun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja menurut Wether dan Davis yang dikutip dalam jurnal Manajemen dan Kewirausahawan, adalah kondisi kesukaan dan ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya (Ayu : 2008). Lebih lanjut kepuasan kerja merupakan penilaian perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Robbins (2007 : 99) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan – perasaan positif tentang pekerjaan

tersebut, sementara seorang yang tidak puas memiliki perasaan yang negatif tentang pekerjaannya. Terdapat tiga respon dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan menurut Robbins (2007 : 99) :

1. **Exit** (*keluar*).

Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

2. **Voice** (*Aspirasi*).

Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

3. **Loyalty** (*Kesetiaan*).

Secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. **Neglect** (*Abaikan*).

Tindakan pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan kesalahan.

2.1.5.1 Mengukur kepuasan kerja.

Menurut Umam (2010 : 192), pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara baik dari segi analisis statistik maupun pengumpulan data. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi karyawan. Pengukuran kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu

kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permulaan dan kepuasan kerja dilihat sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

1. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global.

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Cara ini memiliki sejumlah kelebihan diantaranya tidak ada biaya pengembangan dan dimengerti responden. Selain itu, cara ini cepat, mudah diadministrasikan dan diberi nilai.

2. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan.

Konsep ini menggunakan konsep facet (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan bawahan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan ketrampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

3. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kepuasan yang terpenuhi.

Konsep ini merupakan suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Pendekatan ini menggunakan kuesioner yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial dan aktualisasi diri.

2.1.5.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. Menurut Umam (2010) banyak faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja.

1. Gaji / imbalan yang dirasakan adil.

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan – harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

2. Kondisi kerja yang menunjang.

Ruangan kerja yang sempit, panas, cahaya lampu yang menyilaukan mata, akan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Dengan demikian, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan. Kebutuhan – kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan).

a. Hubungan kerja dengan rekan kerja.

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena kebutuhan – kebutuhan tingkat tinggi para karyawan terpenuhi seperti kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

b. Hubungan kerja dengan atasan.

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai – nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.

c. Hubungan kerja dengan bawahan.

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

Selain tiga faktor diatas, Darsono (2011) menambahkan satu faktor kepuasan kerja yaitu faktor pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*). Dimana pekerja cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki, menawarkan tugas yang variasi, memberi kebebasan serta memungkinkan mendapat umpan balik mengenai hasil kerjanya. Pekerjaan tanpa tantangan cenderung membosankan, tetapi pekerjaan yang tantangannya terlalu tinggi dapat membuat frustrasi dan perasaan takut khawatir tidak berhasil.

Pendapat lain dikemukakan oleh Blum (dalam Sutrisno, 2009) tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, ketenteraman kerja, pengawasan kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan suatu cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat positif. Dari berbagai pendapat maka dapat disimpulkan lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain :

1. Kepuasan terhadap gaji.
2. Kepuasan terhadap kondisi kerja.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja.
4. Kepuasan terhadap kecukupan hidup karyawan.
5. Dukungan atas fasilitas kerja.

2.1.6 Kinerja perawat pelaksana.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron dalam Wibowo, 2013 : 2).

Kinerja menurut Byars dalam Suharsimi (1995 : 29) diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan yang dicapai dalam situasi tertentu.

Menurut T.R Mitchell (Soedarmayanti, 2001 : 51) kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu : *quality of work, promptness, initiative, capability* dan *communication* (kualitas kerja, tepat waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi).

Bastian dalam Tangkilisan (2003 : 88) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas

dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil usaha seseorang yang meliputi kualitas kerja, ketepatan hasil dan waktu yang dicapai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009 : 7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu :

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja Proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dan menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
3. Kinerja Individu atau pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Dimensi atau indicator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran – ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

Joh Miner dalam Sudarmanto (2009 : 11) mengemukakan 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja yang hilang.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu kualitas hasil dan kualitas keluaran. Dua hal lainnya terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerjasama.

William dalam Tjandra Yoga A (2007 : 48) menyampaikan bahwa hal yang perlu dinilai pada karyawan rumah sakit adalah : pengetahuan tentang pekerjaan, produktivitas, kemampuan menyelesaikan tugas, perilaku dalam pekerjaan, kemampuan mengambil keputusan dan hubungan kerjasama dengan orang lain.

Pembinaan dan pengembangan karyawan dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam – macam ciri pribadi dari masing – masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan – tindakan mereka pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam prakteknya, istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen sumber daya manusia, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Kinerja individual mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh individu. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam suatu organisasi, karyawan mempunyai peranan yang sangat strategis, oleh

karena kesuksesan seorang pemimpin bergantung pada peran aktif para pengikutnya. Karyawan dalam hal ini adalah seseorang / sekelompok karyawan perawat pelaksana yang setiap saat siap melaksanakan tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan ini.

Kinerja menurut As'ad (2003) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerja yang bersangkutan berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan pengertian kinerja menurut Illyas (2002) adalah penampilan hasil kerja personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi.

Sehingga kinerja perawat dapat disimpulkan adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan asuhan keperawatan secara keseluruhan selama periode tertentu. Kinerja perawat diukur melalui penerapan standar asuhan keperawatan yang merupakan penilaian kualitas pelayanan keperawatan kepada pasien menggunakan standar praktek keperawatan yang merupakan pedoman bagi perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan.

2.1.6.1 Faktor-faktor yang membentuk Kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu menurut Sudarmanto (2009 : 30) antara lain : motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, komunikasi, kejelasan arah karier, kompetensi, budaya organisasi dan sistem penghargaan. Dalam penelitian ini kami hanya akan membahas kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson, 1999, Ilyas 2002, Simanjuntak, 2005, adalah sebagai berikut :

1. **Variabel individu** : Karakteristik individu meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan dan lama kerja mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu (Ilyas, 2002). Berikut akan dijelaskan karakteristik individu sebagai berikut :

- *Umur* : Faktor umur sering kali dikaitkan dengan kinerja. Ada keyakinan kinerja akan merosot dengan meningkatnya usia. Keyakinan tersebut dapat dijadikan alasan oleh banyak organisasi untuk mengukur produktivitas seseorang (Robbins, 2006). Menurut Dessler (2006), umur produktif adalah pada usia 25 tahun yang merupakan awal individu berkarier, usia 25 – 30 tahun merupakan tahap penentu seseorang untuk memilih bidang pekerjaan yang sesuai dengan karier, dan puncak karier terjadi pada usia 40 tahun. Pada usia diatas 40 tahun sudah terjadi penurunan karier. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniadi (2006) menunjukkan adanya hubungan antara umur dengan kinerja perawat pelaksana. Menurut Siagian (2007), kaitan umur dengan tingkat kedewasaan psikologis menunjukkan kematangan jiwa, yaitu semakin bijaksana, mampu mengendalikan emosi dan berfikir rasional, toleransi terhadap pandangan dan perilaku.
- *Pendidikan* : Pendidikan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (Human investment). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan dan dengan demikian semakin tinggi

kinerjanya (Simanjuntak, 2005). Menurut Siagian (2007), semakin tinggi pendidikan seseorang semakin tinggi pula keinginan untuk menerapkan pengetahuan dan ketrampilannya.

- *Status perkawinan* : Menurut Robbins (2006), karyawan yang sudah menikah mempunyai tingkat keabsenan yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan yang tidak menikah. Perkawinan menuntut tanggung jawab yang lebih besar yang mungkin membuat pekerjaan tetap lebih berharga dan penting. Hal senada juga dinyatakan oleh Siagian (2007), bahwa status perkawinan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam kehidupan organisasi baik secara positif maupun negatif.
- *Lama kerja* : Masa kerja turut menentukan kinerja dalam melaksanakan tugas. Sebab itu Simanjuntak (2005), menuliskan bahwa “*semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut*”. Menurut Robbins (2006), jika kita mendefinisikan senioritas sebagai masa kerja seseorang pada pekerjaan tertentu, ada hubungan yang positif antara senioritas dengan produktivitas seseorang. Kita ketahui bahwa masa kerja yang relatif baru dapat menimbang hambatan terhadap pekerjaan, karena karyawan belum menghayati pekerjaannya. Sedangkan masa kerja yang terlalu lama dapat menimbulkan kebosanan pada karyawan tersebut.

2. Variabel organisasi.

Organisasi menurut Gibson (1996) berefek tidak langsung terhadap kinerja individu. Kinerja setiap pekerja, kinerja unit – unit kerja dan kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi.

- *Kepemimpinan* : Kepemimpinan menurut Samsudin (2006), adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu. Peran pemimpin sangat penting dan dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kemampuan dan ketrampilan, baik melalui program pendidikan dan pelatihan maupun rotasi jabatan atau penugasan khusus (Simanjuntak, 2005).
- *Imbalan* : Imbalan atau kompensasi yang diberikan harus bersifat adil dan berdasarkan kinerja atau kontribusi setiap orang kepada organisasi. Imbalan yang diberikan antara lain : berupa pemberian penghargaan dan atau uang, pemberian bonus yang lebih besar bagi karyawan yang kinerjanya lebih baik daripada karyawan yang lain; dan atau percepatan kenaikan pangkat atau gaji (Simanjuntak, 2006). Imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.
- *Struktur organisasi* : Sudarto (2000) menyatakan struktur organisasi menunjukkan garis kewenangan dan rentang kendali dari suatu organisasi yang akan menentukan ruang lingkup kegiatan dan tanggung jawab setiap individu. Struktur organisasi memudahkan dalam mengendalikan kinerja

karyawan, dimana karyawan tidak dapat membuat pilihan yang mutlak bebas dalam melakukan suatu pekerjaan dan cara mengerjakannya. Makin jelas wewenang dan tugas yang harus dicapai, maka diharapkan tingkat otonomi yang ditampilkan makin kuat.

- *Desain pekerjaan* : Simanjuntak (2005) menyatakan desain pekerjaan dirumuskan melalui analisis jabatan dengan menguraikan visi, misi dan tujuan organisasi. Analisis jabatan menghimpun informasi mengenai karakteristik pekerjaan, serta kewenangan dan tanggung jawab orang yang menjalankan jabatan tersebut.
- *Supervisi dan control* : Supervisi dan control di negara kita masih sangat penting pengaruhnya terhadap kinerja individu.

3. **Variabel Psikologis.**

Variabel psikologis menurut Gibson (1996, dalam Illyas, 2002), banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variable demografi. Variabel psikologis merupakan hal yang kompleks, sulit diukur dan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan ketrampilan berbeda dengan yang lainnya.

2.1.6.2 Dimensi Penilaian Kinerja Perawat Pelaksana.

Kinerja perawat pelaksana yang akan diteliti dalam hal ini adalah sesuai dengan tahapan-tahapan dalam proses keperawatan yang terdiri dari pengkajian, diagnosa keparawatan, perencanaan, implementasi dan evaluasi (Depkes, 2000).

1. **Pengkajian.**

Pengkajian adalah fase pertama dalam proses keperawatan, dimana elemen yang paling penting pada fase pengkajian adalah mengawali hubungan perawatan yang berarti : pengumpulan informasi yang benar, pemilihan dan pengaturan data, serta verifikasi, analisis dan laporan (Gillies, 1995). Kegiatan pengumpulan data diperoleh dari berbagai sumber dengan cara wawancara, observasi, pemeriksaan fisik dan interpretasi data penunjang (Laboratorium, Radiologi, dan lainnya).

Sumber data berasal dari klien, keluarga atau orang yang terkait, tim kesehatan, rekam medis. Data yang dikumpulkan difokuskan untuk mengidentifikasi sistem kesehatan klien masa lalu, status kesehatan klien saat ini, status biologis psiko – sosio – spiritual, respon terhadap terapi dan harapan terhadap tingkat kesehatan yang optimal.

2. **Diagnosa Keperawatan.**

Diagnosa Keperawatan adalah penilaian klinis mengenai respon individu, keluarga atau komunitas terhadap masalah kesehatan / proses kehidupan actual atau potensial. Diagnosa keperawatan merupakan dasar seleksi intervensi keperawatan untuk mencapai hasil yang diperhitungkan oleh perawat.

Menurut Depkes (1997), Diagnosa Keperawatan dirumuskan berdasarkan data status kesehatan pasien, dianalisis dan dibandingkan dengan norma fungsi kehidupan pasien. Perawat menganalisa data pengkajian untuk merumuskan diagnose keperawatan. Proses diagnosa terdiri dari analisis, interpretasi data, identifikasi masalah klien dan perumusan diagnosa keperawatan. Identifikasi

hasil ditetapkan untuk mencapai tujuan dari tindakan keperawatan yang diformulasikan berdasarkan pada kebutuhan klien yang dapat diukur dan realistis (Craven & Hirnle, 2000).

3. **Perencanaan.**

Perencanaan asuhan keperawatan merupakan aktivitas berorientasi tujuan dan sistemik dimana rancangan intervensi keperawatan dituangkan dalam rencana keperawatan (Depkes, 2000).

Perawat membuat rencana tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah kesehatan klien. Perencanaan dibuat setelah diagnosa keperawatan yang telah diprioritaskan dan tujuan serta hasil yang diharapkan telah ditetapkan. Perawat bekerjasama dengan klien dan petugas kesehatan lain untuk memvalidasi diagnosa keperawatan. Dimana dalam perencanaan mengandung 4 (empat) unsur, yaitu : Monitoring, Observasi, Terapi keperawatan dan pendidikan kesehatan.

4. **Implementasi.**

Implementasi adalah tahap pelaksanaan tindakan dalam proses keperawatan. Menurut Depkes (2002), Implementasi Keperawatan adalah pelaksanaan rencana tindakan keperawatan agar kebutuhan pasien terpenuhi secara maksimal yang mencakup aspek promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif dengan melibatkan pasien dan keluarganya.

Pada tahap ini perawat harus selalu mengobservasi pasien secara cermat untuk mengetahui validitas masalah keperawatan, tujuan keperawatan dan tindakan keperawatan serta efek dari tindakan keperawatan (Craven & Hirnle, 2000).

Perawat mengimplementasikan tindakan yang telah diidentifikasi dalam rencana keperawatan. Dalam implementasi, perawat bekerja sama dengan klien dalam pelaksanaan tindakan keperawatan, berkolaborasi dengan tim kesehatan, melakukan tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah kesehatan klien, memberikan pendidikan kesehatan, mengkaji ulang dan merevisi pelaksanaan tindakan keperawatan berdasarkan respon pasien.

5. **Evaluasi.**

Evaluasi adalah fase terakhir dalam proses keperawatan. Evaluasi adalah aktivitas terus menerus yang memainkan peran penting selama seluruh fase proses keperawatan. Evaluasi keperawatan menunjukkan penilaian tentang keefektifan dan keberhasilan struktur, proses dari hasil efektifitas keperawatan dengan menggunakan standar atau nilai (Depkes, 2000).

Perawat mengevaluasi kemajuan terhadap tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan dan merevisi data dasar dan perencanaan. Pada tahap ini perawat mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan suatu tindakan (Craven & Hirnle, 2000). Perawat menyusun perencanaan evaluasi hasil dari intervensi secara komprehensif, tepat waktu dan terus menerus menggunakan data dasar dan respon klien dalam mengukur perkembangan kearah pencapaian tujuan, memvalidasi dan menganalisa data baru dengan teman sejawat, bekerjasama dengan klien dan keluarga untuk memodifikasi rencana asuhan keperawatan dan mendokumentasikan hasil evaluasi dan memodifikasi perencanaan.

2.1.7 Penelitian terdahulu yang Relevan.

Tabel 2.2
Penelitian terdahulu yang Relevan

NO	PENELITI DAN JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	<p>Al-Hussami, Mahmoud.</p> <p>(European Journal of Scientific Research, 2008)</p> <p><i>“A Study of Nurse Job Satisfaction in Hospital : The Relationship to Organizational Commitment, Preceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Level of Education”</i></p>	<p>Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, perilaku kepemimpinan dan tingkat Pendidikan terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit</p>	<p>Menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit</p>	<p>Pada penelitian ini ditambahkan variabel intervening yaitu komitmen organisasi, dukungan organisasi</p>
2	<p>Qurratul Aini, Herianto Sosilo.</p> <p>(Jurnal UMY, 2014)</p> <p><i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap A RSUP. DR. Soeradji Tirtonegoro, Klaten”</i></p>	<p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perawat yang bertugas di Ruang Rawat Inap, dimana pengaruh gaya kepemimpinan searah dengan kinerja perawat, atau dengan kata lain gaya kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja perawat yang baik pula.</p>	<p>Menganalisa pengaruh Gaya Kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja Perawat.</p>	<p>Kompleksitas penelitian yang berbeda, dimana populasi pada penelitian ini adalah perawat dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS).</p>

3	<p>Maryanto, Pujyanto, dan Setyono. (Jurnal Manajemen Keperawatan, 2015)</p> <p>“Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang dengan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Swasta di Demak”.</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan terhadap kepuasan kerja perawat pelaksana di ruangan.</p>	<p>Menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan kepala ruangan terhadap kepuasan perawat pelaksana.</p>	<p>Pada penelitian ini hanya menganalisa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja perawat</p>
4	<p>Tiara Thita Lousyiana, Harlen. (Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, 2015)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di RSI. Ibnu Sirna, Pekanbaru”</p>	<p>Dari hasil penelitian menunjukkan adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan terdapat Kinerja Perawat, dimana hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Perawat itu berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja perawat. Hal lainnya adalah Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat. Kepuasan kerja perawat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perawat.</p>	<p>Menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat.</p>	<p>Pada penelitian ini ditambahkan variabel intervening, yaitu Budaya Organisasi.</p>

5	<p>Abbas Saleh, Mansyur Ramly, Mursalim Umar Gani, Suriyanti. (Jurnal IJSTR, 2016)</p> <p><i>“Factors Affecting the Job Satisfaction and Performance of Nurses Private Hospital Class B in Makassar”</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh dari kompetensi perawat, pengaruh dari lingkungan kerja, pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kepuasan kerja perawat. Selain itu juga menggambarkan adanya pengaruh kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan transformational dan kenyamanan kerja terhadap kinerja perawat.</p>	<p>Menganalisa pengaruh kompetensi, lingkungan kerja perawat, kepemimpinan transformational terhadap kinerja perawat.</p>	<p>Pada penelitian ini ditambahkan variabel kompetensi perawat.</p>
6	<p>Depera Kitriawaty, Elsa Pudji Setiawati, Suryana Sumantri. (Jurnal JSK, 2017)</p> <p><i>“The Influence of Leadership and Motivation Toward Nurse Loyalty of Private Hospital Type B in Bandung City”</i></p>	<p>Pada penelitian ini menunjukkan adanya hubungan searah antara kepemimpinan dengan loyalitas, dimana peningkatan kepemimpinan menyebabkan meningkatnya loyalitas perawat. Motivasi bernilai positif menunjukkan adanya hubungan searah antara motivasi dengan loyalitas. Pembahasan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat.</p>	<p>Menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi perawat.</p>	<p>Pada penelitian ini dilakukan juga Analisa terhadap loyalitas perawat, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi.</p>

7	<p>F.S Tewal, S.L Mandey, A.J.M Rattu (Jurnal EMBA, 2017)</p> <p>“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Perawat RSUD Maria Walanda Maramis Minahasa Utara”</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja perawat. Selanjutnya, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perawat secara signifikan.</p>	<p>Pada penelitian ini menganalisa pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja perawat.</p>	<p>Pada penelitian ini dilakukan Analisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat.</p>
8	<p>Balqis Rahmah (Tesis).</p> <p>“Kajian Gaya Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit Umum Daerah terhadap fungsi Kepemimpinan Direktur dalam pelaksanaan Manajemen Manajemen RSUD di DKI Jakarta”.</p>	<p>Terdapat hubungan yang bermakna antara gaya kepemimpinan dan fleksibilitas gaya kepemimpinan terhadap fungsi kepemimpinan tetapi tidak ada hubungan yang bermakna antara efektifitas gaya kepemimpinan dengan fungsi kepemimpinan.</p>	<p>Menganalisa gaya kepemimpinan yang dibutuhkan di bidang kesehatan.</p>	<p>Cakupan dan kompleksitas masalah berbeda, hanya berfokus pada kepemimpinan.</p>
9	<p>Satya Candrasari (Tesis).</p> <p>“Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi kerja terhadap kinerja Perawat Pelaksana di RS. Oen Solo Baru”.</p>	<p>Terdapat pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja dan terdapat pengaruh secara simultan budaya komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.</p>	<p>Meneliti tentang komunikasi dan motivasi terhadap kinerja. Objek penelitiannya adalah perawat pelaksana.</p>	<p>Penelitian budaya komunikasi terhadap kinerja perawat.</p>

10	<p>Ardhyan Krisdiyanto (Tesis).</p> <p><i>“Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan di RS. Roemani Muhammadiyah, Semarang”</i>.</p>	<p>Variabel pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang membawa pada meningkatnya kinerja karyawan. Selain melalui motivasi kerja, variabel-variabel penelitian ini juga secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menganalisis faktor-faktor variabel motivasi.</p>	<p>Variabel motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa ada variabel intervening.</p>
11	<p>Darwito (Tesis).</p> <p><i>“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan di RSUD Semarang”</i>.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Menganalisa gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.</p>	<p>Pada penelitian ini variabel interveningnya yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.</p>

2.2 Kerangka Pemikiran.

Menurut Y.W Best yang disebut Variabel Penelitian adalah kondisi – kondisi yang oleh peneliti dimanipulasikan, dikontrol atau atau diobservasi dalam suatu penelitian. Sedang Direktorat Pendidikan Tinggi Depdikbud menjelaskan bahwa yang dimaksud Variabel Penelitian adalah segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian. Variabel penelitian ini meliputi faktor – faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti.

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.

Memotivasi karyawan merupakan salah satu dari tugas seorang pemimpin, dengan berbagai cara yang dilakukan seorang pemimpin memberikan motivasi kepada karyawannya untuk terus berkembang dan memberikan kinerja yang positif untuk perusahaan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa – peristiwa para mengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas – aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Iyas (2012) yang mengemukakan bahwa pemimpin yang tidak memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan kerja, maka para bawahan merasa tidak termotivasi untuk memajukan lingkungan kerja sendiri.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Faktor Kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat penting, karena pemimpin itulah yang menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dan tugas itu memang tidak mudah. Seorang pemimpin harus memahami setiap perilaku dan kebutuhan karyawan yang berbeda – beda, kondisi tersebut yang bisa menunjukkan kualitas dari seorang pemimpin. Salah satu sasaran organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja bagi anggota organisasi yang bersangkutan.

Bila Gaya Kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan berakibat bawahan merasa tidak diperlakukan secara manusiawi karena keputusan yang diambil tersebut berhubungan dengan tugas bawahan sehari – hari dalam hal tersebut bisa menurunkan kepuasan kerja karyawan saat bekerja. Seorang pemimpin harus bisa menciptakan kondisi yang menyenangkan, agar karyawan melakukan pekerjaan dengan rasa senang dan rasa puas. Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya sehingga pegawai menjadi lebih giat bekerja sehingga kinerja pegawai dapat terbentuk. Lebih lanjut menurut Kabul (2005) hasil diatas dapat ditarik benang merah dalam usaha untuk meningkatkan prestasi kerja melalui perilaku partisipatif kepemimpinan.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Dalam kehidupan sekarang ini, seseorang membutuhkan uang untuk membeli segala keperluan. Dengan demikian, seseorang memerlukan sumber penghasilan dan bagi kebanyakan orang hal itu memiliki sebuah pekerjaan sebagai cara dia memperoleh penghasilan tertentu. Hal tersebut menjadi motivasi tersendiri bagi seseorang.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pemenuhan kebutuhan ini yang akan menentukan secara psikologis kepuasan kerja di tempat dia berkarya ditempat kerja. Hal ini mengacu pada teori kebutuhan dari Abraham Maslow yang ditambahkan oleh Ishak Arep pada tahun 2003.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan yang dimiliki demi mencapai tujuan perusahaan. Ya, memberikan motivasi merupakan salah satu tugas seorang pemimpin kepada bawahan. Selain itu tugas pemimpin yaitu melakukan identifikasi dan menggerakkan motivasi karyawannya untuk selalu berprestasi dan bekerja dengan baik. Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugasnya. Selain itu pimpinan harus memiliki ketrampilan konsep dan pengetahuan, ketrampilan mengendalikan pekerjaan, dan ketrampilan membuat keputusan.

Davis dan Newstrom (dalam Darsono, 2011) menjelaskan bahwa suatu organisasi (perusahaan) harus memiliki karyawan yang puas dan produktif. Untuk mewujudkan itu semua karyawan harus dipelihara dan dirawat dengan baik agar mereka tetap memiliki motivasi yang tinggi.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus memerhati tingkat kepuasan kerja karyawannya karena akan berpengaruh pada positif atau negatif kinerja yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Umam (2010), kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan perusahaan, karyawan akan memiliki rasa positif tentang pekerjaan tersebut dan berdampak kepada perilaku kerjanya. Perilaku kerja yang baik akan membuat target kerja yang diharapkan pihak perusahaan akan tercapai dengan optimal.

Keseimbangan antara upaya untuk mencapai tujuan pribadi dengan tujuan organisasi mempengaruhi perilaku kerja karyawan dan kinerja individu secara khusus dan kinerja organisasi secara umum (Didit Darmawan, 2013 : 81).

Dalam menyelenggarakan upaya untuk peningkatan kinerja tenaga kesehatan yang berada di perawat, tidak terlepas dari bagaimana proses pembinaan karyawan dalam komunikasi, kepemimpinan yang dikembangkan dan bagaimana manajemen membuat program – program yang dapat membangkitkan motivasi karyawan sehingga akhirnya kinerja karyawan dapat ditingkatkan seiring dengan peningkatan cakupan dan mutu pelayanan.

Kerangka Pemikiran :

2.3 Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan pembahasan dalam tinjauan pustaka, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam penelitian ini, yaitu :

1. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja.
4. Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja perawat.