

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian

Dalam memberikan asuhan keperawatan, seorang perawat pelaksana memiliki tanggung jawab yang sangat besar bagi pasien dan bagi institusi tempat ia bekerja, sehingga untuk mencapai tujuan yang telah dibuat, sebuah rumah sakit harus memiliki pimpinan yang jelas sesuai dengan bidang masing - masing dan terarah setiap program kerja dan setiap kegiatan yang dilakukan demi meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit tersebut (Rahman et al., 2020).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan pengaruh aktivitas, kepemimpinan akan menunjukkan gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya Kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan akan diterapkan dalam suatu manajemen untuk dapat menciptakan suatu efektifitas kerja yang positif bagi pelayanan. Sesuatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka anggota akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta harapan terpenuhinya kebutuhan (Noratta et al., 2022).

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu rumah sakit sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahannya sehingga mereka mau bekerja sama dan mau mengikuti perintah dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan dan mendukung tercapainya tujuan pekerjaan dan tugas dalam waktu yang telah ditetapkan. Dalam suatu rumah sakit tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala

situasi, maka peran seorang pemimpin dituntut untuk memiliki penampilan pemimpin yang efektif yang harus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan persuasif, kerjasama dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara terbuka akan dapat meningkatkan kinerja dari bawahannya.

2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasnawati & Ruslan (2021) menyatakan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi

kepentingan jangka panjang. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

3. Klasifikasi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasnawati & Ruslan (2021) dan Setiawan (2017) bahwa ada lima jenis gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis/Otoriter

Kepemimpinan otokratis/otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi. Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain dan orang-orang tersebut tidak punya pengaruh langsung terhadap keputusan itu dan tidak ada partisipasi.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis sebagai berikut :

- 1) Wewenang penuh pada pemimpin (sentralisasi)
- 2) Tidak ada kesempatan bawahan untuk mengeluarkan saran, pendapat, ide.
- 3) Komunikasi bersifat satu arah

- 4) Asumsi pada bawahan hanya untuk disuruh, pelaksana keputusan.
 - 5) Sering menggunakan pendekatan bersifat hukuman
 - 6) Perencanaan tujuan dilakukan oleh pemimpin
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis (Partisipatif)

Kepemimpinan demokratis (partisipatif) adalah kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atas beberapa pengaruh pada keputusan-keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan demokratis, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keputusan-keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Keputusan-keputusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

- 1) Pendelegasian wewenang terdesentralisasi
 - 2) Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan
 - 3) Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah
 - 4) Berorientasi pada hubungan
 - 5) Asumsi pada bawahan dapat bekerja sama dan bermoral
 - 6) Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan bawahan
- c. Gaya Kepemimpinan Delegatif (Kendali Bebas)

Kepemimpinan delegatif (kendali bebas) merupakan pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pemimpin menyerahkan penuh tugas dan tanggung jawab pada bawahan. Pemimpin dengan gaya kendali bebas menghindari kekuasaan dan tanggung jawab dan menyerahkannya pada kelompok. Pemimpin hanya mengambil peran minor.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif sebagai berikut :

- 1) Pendelegasian wewenang ada pada bawahan

- 2) Tanggung jawab seluruhnya pada bawahan
 - 3) Komunikasi pemimpin dan bawahan dihindari
 - 4) Asumsi pada bawahan yaitu bawahan mampu mengendalikan diri sendiri dan pekerjaan
 - 5) Pemimpin tidak berpartisipasi dalam lingkungan kerja
 - 6) Kebebasan dalam merencanakan tujuan dilakukan oleh bawahan.
- d. Gaya 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. Gaya kepemimpinan transformasional dengan transaksional memiliki perbedaan bahwa kepemimpinan transformasional lebih fokus untuk meningkatkan motivasi atau keinginan bekerja bawahannya (kinerja) jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi bawahannya untuk percaya, kagum, setia, dan hormat kepada pemimpinnya, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi melebihi dari yang diharapkan atau ditargetkan.

- e. Gaya 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.

B. Motivasi Kerja

1. Motivasi Kerja

Bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Aktivitas ini melibatkan fisik dan mental, bekerja itu merupakan proses fisik dan mental manusia dalam mencapai tujuannya. Sementara itu pengertian motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Nursalam, 2016).

2. Prinsip-Prinsip Dalam Memotivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai berupa (Nursalam, 2016):

a) Prinsip partisipatif

Pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin dalam upaya memotivasi kerja.

b) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Informasi yang jelas akan membuat kerja pegawai lebih mudah dimotivasi.

c) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.

d) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin akan memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya sewaktu-waktu. Hal ini akan membuat pegawai yang

bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin

e) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, sehingga bawahan akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pemimpin

3. Peran Manajer dalam Menciptakan Motivasi

Manajer memegang peran penting dalam memotivasi staf untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, manajer harus mempertimbangkan keunikan/karakteristik stafnya dan berusaha untuk memberikan tugas sebagai suatu strategi dalam memotivasi staf. Kegiatan yang perlu dilaksanakan manajer dalam menciptakan suasana yang motivatif adalah sebagai berikut (Nursalam, 2016).

- a) Mempunyai harapan yang jelas terhadap stafnya dan mengomunikasikan harapan tersebut kepada para staf.
- b) Harus adil dan konsisten terhadap semua staf/karyawan.
- c) Pengambilan keputusan harus tepat dan sesuai.
- d) Mengembangkan konsep kerja tim.
- e) Mengakomodasikan kebutuhan dan keinginan staf terhadap tujuan organisasi.
- f) Menunjukkan kepada staf bahwa Anda memahami perbedaan-perbedaan dan keunikan dari masing-masing staf.
- g) Menghindarkan adanya suatu kelompok/perbedaan antarstaf.
- h) Memberikan kesempatan kepada staf untuk menyelesaikan tugasnya dan melakukan suatu tantangan-tantangan yang akan memberikan pengalaman yang bermakna.
- i) Meminta tanggapan dan masukan kepada staf terhadap keputusan yang akan dibuat di organisasi.

- j) Memastikan bahwa staf mengetahui dampak dari keputusan dan tindakan yang akan dilakukannya.
- k) Memberi kesempatan setiap orang untuk mengambil keputusan sesuai tugas lumpah yang diberikan.
- l) Menciptakan situasi saling percaya dan kekeluargaan dengan staf.
- m) Memberikan kesempatan kepada staf untuk melakukan koreksi dan pengawasan terhadap tugas.
- n) Menjadi role model bagi staf.
- o) Memberikan dukungan yang positif.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja, dan bagaimana cara pegawai tersebut merasakan dirinya dan pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya meliputi upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi lingkungan kerja, mutu pengawasan, dan yang berhubungan dengan dirinya seperti usia, kondisi kesehatan, kemampuan, masa kerja dan pendidikan (Rahman et al., 2020).

Kepuasan kerja perawat merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi produktivitas kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pelayanan asuhan keperawatan kepada perawat. Kepuasan kerja perawat sangat penting bagi rumah sakit oleh karena itu manajemen rumah sakit harus memperhatikan segala hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja perawat (Supriyadi et al., 2018).

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Indrasari (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada lima faktor yang terdiri dari:

a. *Mentally Challenging Work*

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

b. *Equitable Rewards*

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

c. *Supportive Working Conditions*

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

d. *Supportive Colleagues*

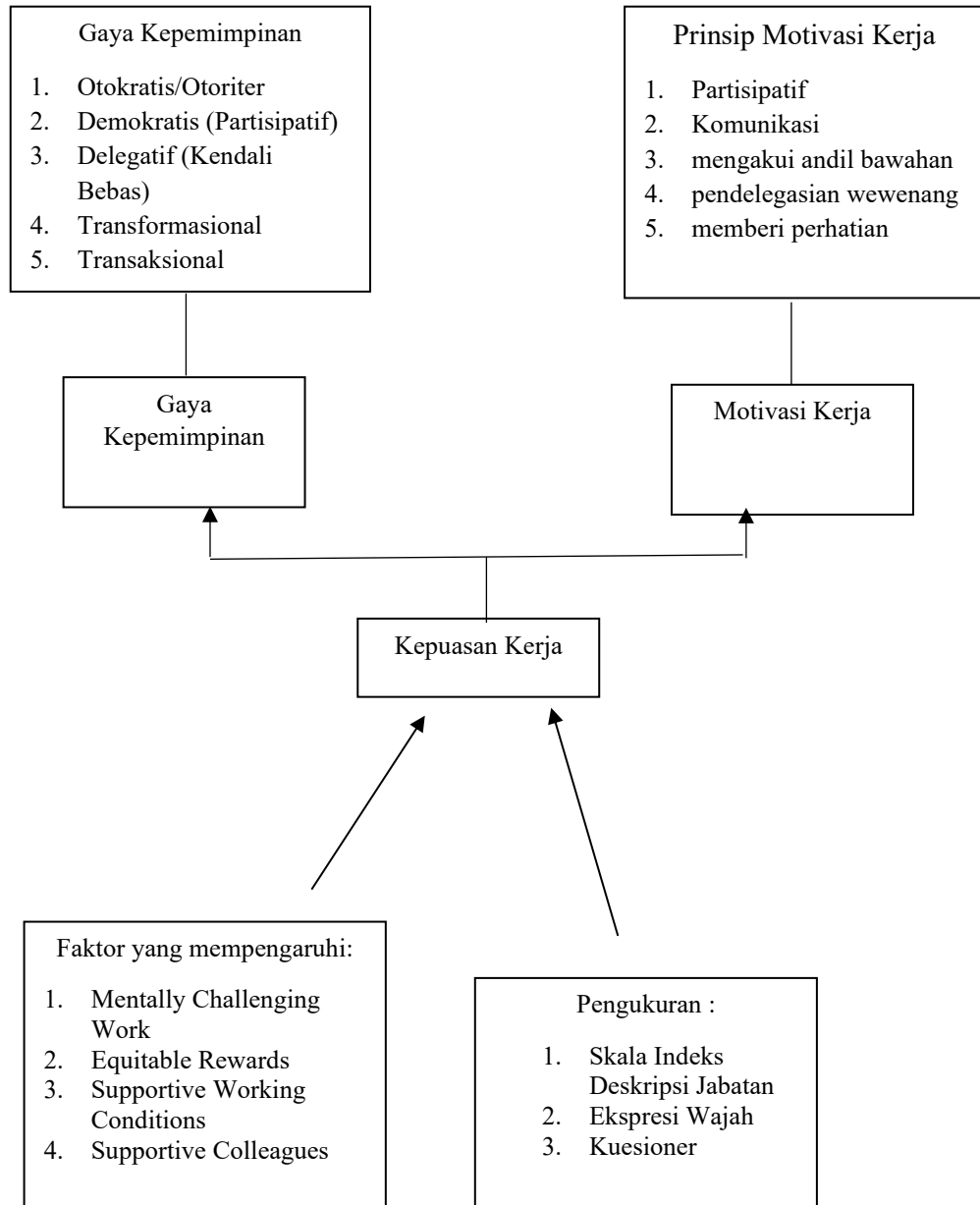
Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai

3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja terdiri dari :

- a. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan
Skala pengukuran ini dikembangkan oleh *Smith, Kendall, dan Hullin* pada tahun 1969. Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.
- b. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah
Mengukur kepuasan kerja ini dikembangkan oleh *Kunin* pada tahun 1955. Skala ini terdiri dari segi gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.
- c. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota
Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh *Weiss, Dawis, dan England* pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

D. Kerangka Teori



Sumber: (Indrasari, 2017; Nursalam, 2016; Setiawan, 2017)

Skema 2.1 Kerangka teori hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dan motivasi kerja dengan tingkat kepuasan kerja perawat di RSUD Sambas