

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Rumah Sakit**

##### **2.1.1 Definisi Rumah Sakit**

Rumah sakit sebagai tempat pelayanan kesehatan baik individu maupun masyarakat dituntut untuk menyediakan pelayanan yang terbaik bagi individu dan masyarakat tersebut. Sebagai bagian terdepan dalam memberikan pelayanan kepada individu dan masyarakat diperlukan perawat yang mampu memberikan pelayanan perawatan secara profesional dan akuntabel (Nursalam, 2011).

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2018 tentang kewajiban rumah sakit dan kewajiban pasien mengatakan bahwa, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyediakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dengan tersedianya rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Upaya pelayanan kesehatan adalah setiap kegiatan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara optimal dan tempat yang digunakan untuk penyelenggaraanya disebut sarana kesehatan. Untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan yang diselenggarakannya dilakukan dengan upaya melalui pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (*promotif*), pencegahan penyakit

(*preventif*), penyembuhan penyakit (*curatif*), penyembuhan penyakit (*rehabilitatif*) yang diselenggarakan secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan (Siregar, 2011).

### **2.1.2 Klasifikasi Rumah Sakit**

Berdasarkan data undang-undang nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit pasal 18 dan 19 menyatakan bahwa rumah sakit terbagi menjadi 2 kategori yaitu rumah sakit umum dan sakit khusus. Rumah sakit umum yaitu rumah sakit yang menyediakan berbagai bidang pelayanan kesehatan dan sesuai dengan jenis penyakitnya, adapun sedangkan rumah sakit khusus yaitu rumah sakit yang menyediakan pelayanan hanya pada satu bidang jenis penyakit dan kekhususan lainnya. Dalam undang-undang nomor 44 tahun 2009 pasal 24 mengemukakan bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan secara berjenjang dan fungsi rujukan rumah sakit umum dan khusus diklasifikasikan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan rumah sakit. Klasifikasi Rumah Sakit Umum terdiri dari Rumah Sakit Umum kelas A, Rumah Sakit Umum kelas B, Rumah Sakit Umum kelas C, dan Rumah Sakit Umum kelas D. Klasifikasi rumah sakit khusus terdiri dari rumah sakit khusus kelas A, rumah sakit khusus kelas B, dan rumah sakit khusus kelas C.

### **2.1.3 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit**

Berdasarkan undang-undang nomor 44 tahun 2009 pasal 4 dan 5 menyatakan tugas rumah sakit yaitu sebagai pemberi pelayanan kesehatan kepada perorangan secara paripurna. Sedangkan fungsi rumah sakit yaitu:

1. Pemberian pelayanan kesehatan pada pengobatan dan pemulihan
2. Sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pelayanan rumah sakit.
3. Perawatan dan peningkatan kesehatan perorangan secara paripurna dengan tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan kesehatannya.
4. Penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
5. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi pada bidang kesehatan dalam meningkatkan pelayanan kesehatan sesuai dengan etika ilmu pengetahuan di bidang kesehatan.

### **2.1.4 Pelayanan Rumah Sakit**

Pelayanan kesehatan yang langsung di rumah sakit terdiri dari pelayanan medis pelayanan farmasi dan pelayanan keperawatan. Pelayanan kesehatan melibatkan pemeriksaan diagnostik pengobatan penyakit atau luka pencegahan, rehabilitasi perawatan dan pemulihan kesehatan (Siregar, 2011).

## **2.2 Konsep Perawat**

### **2.2.1 Definisi Perawat**

Perawat (*nurse*) adalah seseorang yang memiliki kemampuan, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan pelayanan atau asuhan keperawatan kepada berbagai jenjang pelayanan keperawatan (Kusnanto, 2014).

### **2.2.2 Fungsi Perawat**

Fungsi adalah sebuah pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan perannya. Fungsi dapat berubah sesuai dengan keadaan yang ada. Menurut Hidayat (2012), perawat dalam menjalankan perannya memiliki beberapa fungsi diantaranya:

#### **1. Fungsi Independen**

Merupakan fungsi dimana perawat mandiri dan tidak bergantung pada orang lain, dalam melaksanakan tugasnya perawat melakukan pekerjaannya secara mandiri dan mengambil keputusan sendiri dalam rangka memenuhi tindakan kebutuhan dasar manusia, seperti kebutuhan fisiologis (oksigenasi, cairan dan elektrolit, nutrisi, aktifitas dan lain-lain), pemenuhan kebutuhan keamanan dan kenyamanan, pemenuhan rasa dicintai dan mencintai, pemenuhan kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

#### **2. Fungsi Dependen**

Merupakan fungsi perawat dalam melaksanakan kegiatan atas pesan atau instruksi dari perawat lain. Sehingga sebagian tindakan

pelimpahan tugas yang di berikan. Hal ini biasanya dilakukan oleh perawat spesialis kepada perawat umum atau dari perawat primer ke perawat pelaksana.

### 3. Fungsi Interdependen

Fungsi ini dilakukan dalam kelompok tim yang bersifat saling ketergantungan di antara tim satu dengan yang lainnya. Fungsi ini dapat terjadi apabila bentuk pelayanan membutuhkan kerja sama tim dalam pemberian pelayanan seperti dalam memberikan asuhan keperawatan pada penderita yang mempunyai penyakit kompleks. Keadaan ini tidak dapat diatasi dengan tim perawat saja melainkan juga dari dokter ataupun yang lainnya.

## 2.2.3 Peran Perawat

Menurut Kusnanto (2014), peran perawat dibagi menjadi 5 yaitu :

### 1. Peran sebagai pelaksana kesehatan

Peran sebagai pelaksana yaitu keseluruhan kegiatan pelayanan masyarakat dalam mencapai tujuan kesehatan melalui kerjasama dengan tim kesehatan lainnya, dalam melaksanakan perannya perawat memberi tindakan seperti: pemberi rasa nyaman, pelindung dan pembela, *communicator*, *mediator*, dan rehabilitator.

### 2. Peran sebagai pendidik

Memberi pendidikan dan pemahaman kepada individu, keluarga, kelompok dan masyarakat baik di rumah, puskesmas dan

masyarakat dilakukan secara terorganisir dalam rangka menanamkan perilaku sehat, seperti yang diharapkan dalam mencapai tingkat kesehatan yang optimal.

### 3. Peran sebagai administrasi

Perawat kesehatan masyarakat yang diharapkan dapat mengelola kegiatan pelayanan kesehatan puskesmas dan masyarakat sesuai dengan beban tugas dan bertanggung jawab terhadap suatu permasalahan, mengambil keputusan dalam pemecah masalah, pengelolaan tenaga, membuat kualitas mekanis kontrol, dan bersosialisasi dengan masyarakat.

### 4. Peran sebagai konseling

Perawat kesehatan yang dapat dijadikan sebagai tempat bertanya individu, kelompok dan masyarakat untuk memecahkan berbagai permasalahan dalam bidang kesehatan dan keperawatan yang dihadapi dan akhirnya dapat membantu memberikan jalan keluar dalam mengatasi masalah kesehatan dan keperawatan yang dengan melibatkan sumber-sumber yang lain, misalnya keluarga.

### 5. Peran sebagai peneliti

Yaitu melakukan identifikasi terhadap fenomena yang terjadi di masyarakat yang dapat berpengaruh pada penurunan kesehatan bahkan mengancam kesehatan, selanjutnya penelitian dilaksanakan dalam kaitannya untuk menemukan faktor yang menjadi pencetus atau penyebab terjadinya permasalahan tersebut melalui kegiatan

penelitian dalam praktek keperawatan.

Dalam menjalankan peran sebagai perawat untuk memberikan asuhan keperawatan yang komperhensif sangat dibutuhkan sesuatu hal yang positif supaya perawat senantiasa selalu meningkatkan kepuasan pasien terhadap layanan yang diberikan oleh perawat salah satunya adalah kepuasan kerja perawat.

## **2.3 Konsep Kepuasan Kerja Perawat**

### **2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja Perawat**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini diperlihatkan melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. 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 klien (Fathoni Abdurrahmat, 2016).

### **2.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja Perawat**

Menurut fathini (2017) dimensi kepuasan kerja terdapat 5 dimensi antarlain :

1. Dimensi *Tangible* (Penampilan)

Adalah pelayanan yang dapat dilihat meliputi fisik dari karyawan, fasilitas, peralatan, dan alat-alat komunikasi.

2. Dimensi *Reliability* (Keandalan)

Dimensi keandalan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan terpercaya dan akurat.

3. Dimensi *Responsiveness* (Ketanggapan)

Adalah kemauan untuk membantu dan memberikan jasa dengan cepat kepada konsumen yang meliputi kesiapan tenaga kerja dalam melayani konsumen serta kecepatan tenaga kerja dalam menangani transaksi dan penanganan atas keluhan konsumen. Dimensi daya tanggap merupakan dimensi yang bersifat paling dinamis dan dipengaruhi oleh faktor teknologi.

4. Dimensi *Assurance* (Kepastian)

Adalah dimensi kualitas pelayanan yang berhubungan dengan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan dan keyakinan kepada konsumen. Dimensi kepastian meliputi kemampuan tenaga kerja atas pengetahuan terhadap produk meliputi kemampuan pengetahuan karyawan terhadap produk secara tepat, kualitas keramah-tamahan, perhatian dan kesopanan dalam memberikan pelayanan, keterampilan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan serta kemampuan di dalam menanamkan kepercayaan konsumen terhadap jasa yang ditawarkan.



## 5. Dimensi *Empathy* (Empati)

Merupakan kesediaan untuk peduli dan memberikan perhatian pribadi kepada pengguna jasa. Pelayanan yang empatik sangat memerlukan sentuhan/perasaan pribadi..

Menurut Iffah karimah (2017) menyatakan bahwa dimensi kepuasan kerja perawat antara lain:

### 1. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sejajar dengan harapannya.

### 2. Promosi

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.

### 3. Rekan Kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi

sosial. Oleh karena itu, mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### 4. Pengawasan (Supervisi)

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

#### 5. Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.

### **2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja Perawat**

Indikator kepuasan kerja perawat menurut Kustanto (2014), diantara lain adalah sebagai berikut :

1. Perawat yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi. Perawat yang menghasilkan kinerja baik, mempunyai sifat-sifat antara lain:

- a. Merasa senang
  - b. Rasional
  - c. Memiliki harga diri
  - d. Memiliki visi dan cita-cita
2. Perawat yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif. Perawat yang mempunyai motivasi tinggi akan menyenangi pekerjaannya sehingga akan lebih produktif daripada mereka yang kurang menyenangi pekerjaannya. Perawat tersebut mempunyai sifat aktualisasi diri:
- a. Realistis
  - b. Dapat menerima dirinya sendiri
  - c. Spontanitas, praktis, sederhana dan alamiah
  - d. Fokus pada inti masalah
  - e. Otonom, bebas dari pengaruh budaya dan lingkungan
  - f. Hubungan baik antar manusia
  - g. Memiliki nilai dan sifat-sifat demokratis
  - h. Mampu membedakan antara cara dan tujuan
  - i. Filosofis dan mempunyai rasa humor yang tinggi
  - j. Mempunyai nilai-nilai (*values*) dan harga diri (*self esteem*)
3. Perawat yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam perusahaan. Banyak kejadian tentang kepindahan seorang perawat dari perusahaan yang memberikan gaji lebih besar ke perusahaan lain yang memberikan gaji lebih sedikit. Hal ini disebabkan karena

penyebab kepuasan bukan hanya menyangkut gaji atau pendapatan, tetapi terpenuhinya lain sesuai dengan kebutuhan Maslow. Terpenuhinya kebutuhan ini akan menyebabkan perawat menjadi betah bekerja di rumah sakit tempat kerjanya.

4. Perawat yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan/pasien yang puas. Kepuasan pasien berarti pengakuan/ penghargaan pasien atas kinerja yang telah dilakukan oleh perawat. Pengakuan prestasi kerja ini dapat dilihat dari ungkapan yang paling sederhana dari pasien yaitu ucapan terima kasih.

#### **2.3.4 Aspek-aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Kustanto (2014), aspek-aspek kepuasan kerja antara lain sebagai berikut :

1. Aspek pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, bobot pekerjaan dan melibatkan ketrampilan serta kemampuan individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.
2. Aspek imbalan merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja sehingga banyak pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kerja karyawan dengan meningkatkan imbalan kerja.
3. Aspek kepangkatan, kurang atau sedikitnya kesempatan untuk memperoleh jabatan dan kepangkatan sering dikaitkan dengan ketidakpuasan karyawan terhadap promosi jabatan atau kepangkatan yang ada.

4. Aspek pimpinan atau atasan menyangkut hubungan dengan bawahan atas kebijaksanaannya yang dikaitkan dengan kepuasan kerja.
5. Aspek rekan kerja, hubungan antara pekerja satu dengan yang lain berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Pekerja yang mengalami ketidakpuasan kerja karena memiliki rekan kerja yang tidak bisa diajak kerjasama, tidak menyenangkan dan tidak memuaskan.

### **2.3.5 Dampak Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan berdampak bagi pegawai itu sendiri dan organisasi di tempat kerja. Menurut Fathoni (2016), dampak kepuasan kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Kepuasan kerja dan produktivitas**

Data organisasi secara keseluruhan ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan tinggi akan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan rendah. Karyawan yang bahagia atau puas terhadap pekerjaannya kemungkinan besar akan menjadi karyawan yang lebih produktif.

#### **2. Kepuasan kerja dan perilaku organisasi**

Kepuasan kerja menjadi penentu utama dari perilaku organisasi karyawan. Karyawan dengan kepuasan kerja tampaknya lebih positif dalam berbicara membantu orang lain, dan memiliki harapan normal dalam pekerjaan mereka. Keadaan tersebut

mungkin dikarenakan mereka ingin membalas pengalaman positif atas kepuasan yang mereka peroleh dalam pekerjaan.

### 3. Kepuasan kerja dan kehadiran

Seorang karyawan yang puas akan berusaha untuk selalu hadir setiap harinya, kecuali terdapat sesuatu hal yang benar-benar tidak bisa dielakkan sehingga karyawan tersebut harus mangkir dari pekerjaan.

### 4. Kepuasan kerja dan kepuasan klien

Kepuasan kerja pegawai dapat membuat kepuasan konsumen meningkat. Pada pelayanan organisasi retensi dan pembelotan pelanggan sangat tergantung pada bagaimana pegawai berurusan dengan konsumen. Pegawai yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai pelanggan.

### 5. Kepuasan kerja dan pengunduran diri

Kepuasan kerja menyebabkan retensi pegawai di tempat kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa nyaman dan enggan untuk pindah kerja, karena harus beradaptasi kembali di tempat yang baru.

### 6. Kepuasan kerja dan penyimpangan kerja

Ketidakpuasan kerja memprediksi berbagai penyimpangan kerja yang tidak diinginkan diantaranya mencuri di tempat kerja, keterlambatan, menggunakan waktu kerja untuk kesenangan

pribadi atau mengambil persediaan kantor untuk penggunaan pribadi.

### **2.3.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Perawat**

Elphrida (2016) Mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

#### **1. Kesempatan promosi**

Kesempatan promosi adalah sebuah kesempatan yang diberikan kepada seseorang sebagai penghargaan dalam pekerjaan dan ketenagakerjaan berupa mobilisasi potensi, proses motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia melalui karyanya. Penghargaan yang bisa diberikan pada pegawai atau karyawan dapat berupa promosi pekerjaan dalam bentuk promosi kenaikan pangkat atau mutasi pekerjaan

#### **2. Supervisi**

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya untuk kemudian bila ditemukan adanya masalah, segera diberikan bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya.

#### **3. Rekan kerja**

Rekan kerja adalah seseorang yang menjadi teman kerja, pendukung, persahabatan, dan interaksi positif antar karyawan yang menyebabkan kepuasan, sedangkan karyawan yang pemaarah dan

kurang bersahabat serta kurangnya kerja sama tim, penghormatan, dan pengakuan dari rekan kerja merupakan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja.

#### 4. Komunikasi

“Komunikasi adalah Proses menghubungkan orang-orang dalam organisasi. Informasi yang ada dalam sebuah organisasi mengintegrasikan aktivitas dari organisasi baik internal maupun eksternal, diantaranya pengharapan terhadap usaha yang telah dilakukan, pengetahuan tentang kegiatan organisasi, dan rasa percaya diri berhubungan dengan manajemen organisasi”.

#### 5. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan memberikan inspirasi kepada orang lain agar dapat bekerja sama sebagai satu kelompok. Secara umum, seorang manajer dinilai dari kemampuannya dalam memotivasi dan meningkatkan kepuasan staf. Kepuasan kerja staf dapat dilihat dari terpenuhinya kebutuhan fisik dan psikis.

Menurut Elferida (2017), “kepemimpinan adalah kemampuan, proses, dan seni mempengaruhi orang dan kelompok orang agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi”. Dalam mencapai tujuan organisasi pemimpin memiliki gaya kepemimpinan.



Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang disusun untuk menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu, untuk mencapai tujuan yang sama (Nursalam, 2011). Gaya kepemimpinan akan mendorong peningkatan kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong semangat kerja, kreativitas dan sikap kerja karyawan. Pimpinan perlu menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi setiap karyawan. Pemahaman atas perilaku karyawan diperlukan agar pimpinan perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yang dapat menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Elferida, 2017).

Menurut Kuntoro (2010), gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya, dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan kerja.

## **2.4 Konsep Gaya Kepemimpinan**

### **2.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau proses mempengaruhi orang lain menuju pada pencapaian sasaran, sudah sejak lama, diakui sebagai aspek vital dari manajemen. Kepemimpinan adalah hubungan yang tercipta dari adanya pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap orang lain sehingga orang lain tersebut secara sukarela mau dan bersedia

bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Georgy R. Terry, 2010).

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, untuk mencapai suatu tujuan (Suarli, 2012). Dasar yang sering digunakan untuk mengelompokkan gaya kepemimpinan adalah: (1) tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin, (2) kewajiban pemimpin, dan (3) falsafah yang dianut oleh pemimpin (Nursalam, 2011).

#### **2.4.2 Kegiatan Kepemimpinan**

Kegiatan kepemimpinan dalam keperawatan mencakup banyak hal. Dengan demikian, kegiatan kepemimpinan selalu bersinggungan dengan kegiatan dalam manajemen. Kepemimpinan paling sedikit mencakup empat hal yang terkait dengan kegiatan manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengendalian (Arwani & Supriyatno, 2015):

##### **1. Perencanaan**

Dalam kegiatan perencanaan, kepemimpinan diarahkan pada kegiatan yang menyangkut pengenalan masalah yang terjadi di lingkungan kerja dalam area kepemimpinan: penetapan tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang untuk pemecahan masalah yang ada, termasuk pengembangan dari tujuan tersebut dalam uraian bagaimana tujuan dan sasaran yang ditentukan tersebut akan dicapai. Perencanaan yang baik akan menentukan

keberhasilan kegiatan dan pencapaian tujuan serta menghindari “keterperangkapan” dalam “ketidaksiapan” dari seluruh komponen kepemimpinan.

## 2. Pengorganisasian

Kegiatan ini dilakukan melalui pelibatan semua sumber daya yang ada dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, seorang pimpinan harus mampu memasukkan semua unsur manusia dan situasi ke dalam suatu sistem yang ada, dan mengatur mereka dengan kemampuan “kepemimpinannya” sedemikian rupa sehingga kelompok mampu melakukan pekerjaan yang diberikan secara baik untuk pencapaian tujuan organisasi. Menghadapi kondisi demikian seorang pimpinan paling tidak memiliki empat kapabilitas, yaitu cerdas (*intelligent*), matang sosial dan luas pengetahuan (*social maturity and breath*), memiliki motivasi yang baik (*inner motivation*), dan kemampuan yang memadai dalam berhubungan dengan orang lain (*human relation attitude*).

## 3. Motivasi

Kegiatan ketiga kepemimpinan merupakan faktor yang cukup penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan dan kualitas pencapaian tujuan yaitu motivasi. Motivasi ini menjadi penting karena dapat meningkatkan kapasitas pekerjaan seseorang sekitar 60-70%. Dengan dasar ini maka seorang pimpinan harus

memiliki pengetahuan yang cukup tentang motivasi dan teori-teori yang mendasarinya agar mampu memotivasi karyawan secara benar.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian berguna untuk menentukan kegiatan yang akan datang. Pengendalian merupakan kegiatan mengumpulkan umpan balik dan hasil-hasil yang secara benar periodik ditindaklanjuti dalam rangka membandingkan hasil yang diperoleh dengan perencanaan yang dibuat. Jika terjadi kesenjangan, seorang pimpinan dapat melakukan upaya penggalian masalah yang menyebabkan kondisi tersebut lantas melakukan beberapa penyesuaian dalam perencanaan yang akan datang.

#### 2.4.3 Ciri-ciri Pemimpin

Ciri-ciri kepemimpinan Ciri-ciri kepemimpinan menurut Suarli dan Bahtiar (2015), antara lain:

##### 1. Pendidikan umum yang luas

Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun nonformal.

##### 2. Kemampuan analisis

Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah- langkah dalam pencapaian tujuan.

##### 3. Keterampilan berkomunikasi

Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam

penyampaian perintah kepada para karyawan.

#### 4. Rasionalitas dan objektivitas

Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.

#### 5. Programatis

Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.

#### 6. Kesederhanaan

Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para karyawan agar tidak terlalu royal.

#### 7. Keberanian mengambil keputusan

Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.

### **2.4.4 Bentuk Gaya Kepemimpinan**

Menurut Ronald Lippith dan Rapih K. White dalam Nursalam (2005), terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu :

#### 1. Otoriter

Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Wewenang mutlak berada pada pimpinan
- b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- c. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
- d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan

- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara ketat
- f. Prakarsa harus selalu berasal dari pimpinan
- g. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat
- h. Tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif
- i. Lebih banyak kritik daripada pujian
- j. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
- k. Pemimpin menuntut kesetiaan tanpa syarat
- l. Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman
- m. Kasar dalam bersikap
- n. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

## 2. Demokratis

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak

- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik
- e. Pengawasan dilakukan secara wajar
- f. Prakarsa dapat datang dari bawahan
- g. Banyak kesempatan dari bawahan untuk menyampaikan saran dan pertimbangan
- h. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif
- i. Pujian dan kritik seimbang
- j. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas masing-masing
- k. Pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar
- l. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- m. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai
- n. Tanggung jawab keberhasilan organisasi ditanggung secara bersamasama

### 3. Liberal atau *Laissez Faire*

Kepemimpin gaya liberal atau *Laissez Faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk

mencapai tujuan dengan cara berbagai kegiatan dan pelaksanaannya dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini bercirikan sebagai berikut:

- a. Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- c. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan
- d. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
- e. Hampir tidak ada pengawasan terhadapn tingkah laku bawahan
- f. Prakarsa selalu berasal dari bawahan
- g. Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan
- h. Peranan pemimpin sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- i. Kepentingan pribadi lebih penting dari kepentingan kelompok
- j. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorangan.

Secara mendasar gaya kepemimpinan dibedakan atas empat macam kekuasaan dan wewenang, yaitu demokratis, pasrtisipatif, otoriter dan laissezfaire. Keempat gaya kepemimpinan tersebut satu sama lain memiliki karakter yang berbeda (Gillies, 1989) dalam (Nursalam, 2008).



1. Gaya kepemimpinan demokratis

Merupakan kepemimpinan yang menghargai sifat dan kemampuan setiap staf. Menggunakan kekuasaan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide-ide dari staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri (Nursalam, 2002). Pada prinsipnya pemimpin melibatkan kelompok dalam pengambilan keputusan dan memberikan tanggung jawab pada karyawannya (La Monica, 1986)

2. Gaya kepemimpinan partisipatif

Dalam kepemimpinan partisipatif kepala ruangan menyajikan analisa masalah dan mengusulkan tindakan kepada anggota kelompok, mengundang masukan dan komentar mereka. Dengan menimbang jawaban anggota kelompok atas usulannya, kepala ruangan selanjutnya membuat akhir bagi tindakan kelompok tersebut (Gillies, 1989)

3. Gaya Kepemimpinan otoriter

Menggunakan kekuasaan posisi dan kekuatan dalam memimpin. Mempertanggungjawabkan semua perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan serta memotivasi anggota kelompok dengan menggunakan sanjungan, kesalahan dan penghargaan. Pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan (Gillies, 1989).

#### 4. Gaya kepemimpinan Laissez-faire

Disebut juga bebas tindak atau membiarkan. Anggota kelompok menentukan sendiri kegiatan tanpa pengarahan, supervise dan koordinasi. Staf mengevaluasi pekerjaan sesuai dengan cara mereka sendiri. Pimpinan hanya sebagai sumber informasi atau sebagai fasilitator (Nursalam, 2005)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan antara lain (Fathoni, 2016):

##### 1. Karakteristik pribadi

Karakter pimpinan keperawatan sangat berpengaruh terhadap proses kepemimpinan yang dijalankannya. Berikut ini adalah beberapa karakteri kepemimpinan keperawatan yang efektif:

##### 2. Jujur

Kejujuran merupakan karakter mutlak yang harus dimiliki oleh pimpinan keperawatan agar dapat menjalankan proses kepemimpinan dengan baik dan benar.

##### 3. Terbuka

Pimpinan keperawatan mau menerima masukan, saran dan kritik baik dari perawat maupun dari tim kesehatan lain guna meningkatkan kemampuan diri. Keterbukaan seorang pimpinan dapat dilihat secara langsung pada kemampuannya berkomunikasi dengan bawahan. Semakin baik komunikasi yang dilakukan, maka seorang pimpinan akan semakin terbuka.

#### 4. Terus belajar

Sebagai seorang pimpinan, seharusnya terus belajar baik secara formal maupun informal untuk mengikuti perkembangan ilmu dan pengetahuan keperawatan serta perkembangan teknologi terkini dalam bidang keperawatan.

#### 5. *Enterpreuner* (Wira Usaha)

*Enterpreuner* adalah sikap wira usaha yang harus dikembangkan oleh pemimpin keperawatan. Sebagaimana kita pahami bahwa keperawatan adalah sebuah profesi yang menawarkan jasa pelayanan keperawatan dimana saat ini harus dikembangkan dengan menggunakan pendekatan wira usaha. Dengan menerapkan sikap *enterpreuner*, maka pelayanan keperawatan akan dapat memenuhi tuntutan masyarakat terkini.

#### 6. Disiplin

Pasien sebagai penerima pelayanan keperawatan akan dilayani dengan baik dan professional manakala perawat memiliki disiplin yang tinggi. Keselamatan pasien akan terjamin jika asuhan keperawatan diberikan oleh perawat yang disiplin. Kedisiplinan perawat akan mudah tercipta jika pimpinan perawatan juga memiliki kedisiplinan yang tinggi. Oleh karena itu kedisiplinan adalah salah satu sikap mutlak yang harus dimiliki oleh pimpinan keperawatan yang sejak menjalani pendidikan keperawatan hingga bertugas sebagai pimpinan mutlak terus ditegakkan.

## 7. Intelegen

Faktor kemampuan berpikir merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam proses kepemimpinan. Dengan kepemimpinan intelegen yang tinggi maka diharapkan pemimpin dapat menjalankan kepemimpinannya dengan berbagai pendekatan keilmuan yang dimiliki sehingga masalah dapat diatasi dan dipertanggungjawabkan ` secara ilmiah maupun praktis. Kemampuan intelegen tidak hanya menyangkut keilmuan tetapi juga kemampuan pengendalian emosional dan kemampuan spiritual.

## 2.5 Level Kepemimpinan

Menurut John C. Maxwell (2011) dalam Rahmatina (2018) level kepemimpinan ada 5 yaitu :

### 1. Positional level

Adalah level paling rendah atau dasar dari kepemimpinan. Pemimpin pada level ini menduduki posisinya karena jabatan atau dengan surat keputusan (SK).

### 2. Permission level

Pada tingkatan ini pemimpin melakukan tugasnya berdasarkan kewenangannya. Tidak hanya kewenangan saja melainkan dengan hubungan yang baik pula. Dimana pada level ini pemimpin sudah memimpin orang bukan pekerjaan.

Kepemimpinan level kedua ini dimulai dengan hati bukan dengan pemikiran. Pemimpin dengan tingkatan kedua ini akan memimpin pengikutnya dengan saling berhubungan antara pemimpin dan pengikut.

### 3. Production level

Dalam level ini seseorang pemimpin lebih berorientasi kualitas dan kuantitas hasil kerja pemimpin. Level ini bawahan kagum terhadap prestasi yang dimiliki pemimpin sehingga bawahan akan mengikuti perintah dan kebijakan pemimpin. Keuntungan atau kinerja meningkat, pembangkangan bawahan sangat rendah, dan bawahan yang bermoral bagus semua masalah dengan mudah diselesaikan. Agar lebih efektif seorang pemimpin dapat berinisiatif dan menerima tanggung jawab yang tumbuh dibangunnya tujuan organisasi. Sehingga pada level ini prestasi kerja adalah sangat penting

### 4. People Development Level

Adalah dimana pemimpin semakin menunjukkan peningkatan kemampuannya, dengan berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi. Apabila level ketiga telah terpenuhi maka secara otomatis level kepemimpinan naik menjadi level keempat. Pemimpin yang telah naik level mampu menularkan kehebatan, kelebihan, kemampuan, dan seluruh energi positif kepada orang yang dipimpinnya.

### 5. Pinnacle Level

Pada level kepemimpinan yang terakhir ini adalah dimana pemimpin mempunyai daya tarik yang luar biasa, pada level ini

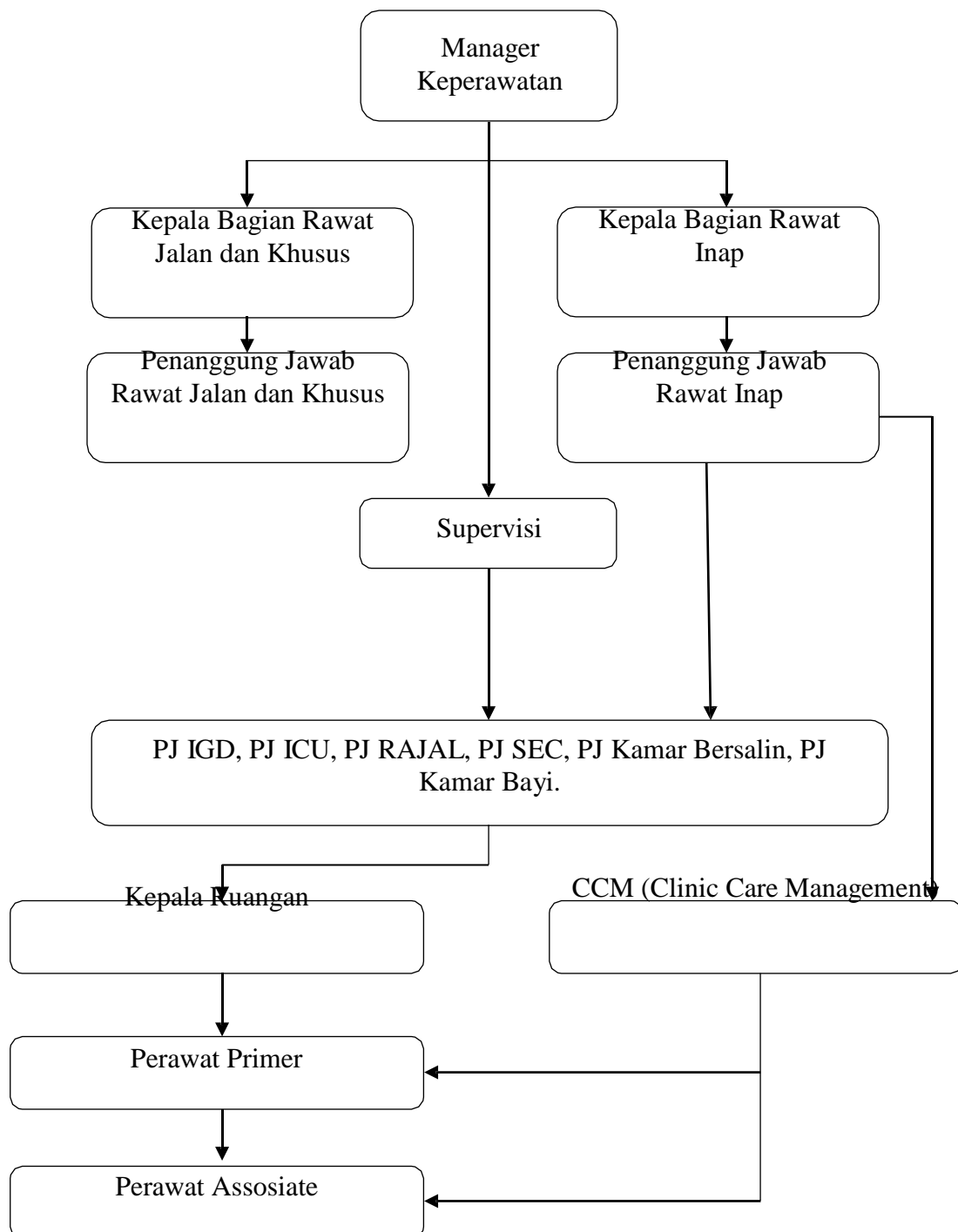
bawahan bersedia taat karena mereka memiliki respect terhadap pimpinan. Pimpinan pada level ini disebut juga pemimpin sejati yang memiliki kemampuan menyeluruh dan komplit. Kemampuan itu tidak hanya terbatas kemampuan personal yang bersifat teknis maupun profesional, melainkan juga termasuk kemampuan komunikasi dan interpersonal. Level ini akan dicapai secara otomatis setelah level 1 sampai 4 di capai sangat bagus.

## **2.6 Struktur Kepemimpinan perawat di institusi layanan**

## 2.1 Struktur kepemimpinan keperawatan di RS menurut Peraturan

Direktur RS Nomor : 1087/PER/RS/1/2014 Tentang Pedoman

### Organisasi Bidang Keperawatan Rumah Sakit



## **2.7 Interaksi Perawat Assosiate dengan kepala ruangan**

Interaksi perawat dengan kepala ruangan salah satunya dengan Membantu kepala ruangan dalam ketatalaksanaan ruangan secara administrative, menyiapkan data klien baru, pulang atau meninggal, sensus harian dan formulir, dan rujukan (Dalam peraturan direktur RS, 2014).

## **2.8 Mekanisme gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja**

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, untuk mencapai suatu tujuan (suarli, 2012). Gaya kepemimpinan yang dimiliki dan diaplikasikan oleh seorang pemimpin pada bawahannya dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Rumondor (2019) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat di di Rumah Sakit Bhayangkara. Dimana Berdasarkan hasil yang didapatkan bahwa nilai signifikansi (p) value yaitu 0,008 yang berarti bahwa  $p < 0,05$ . Dimana 11,8% perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan bebas tindak, 40,0% perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan otoriter, 64,3% perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan partisipatif, 33,3%, perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan Demokratif, 88,2% perawat puas atas gaya kepemimpinan bebas tindak, 60,0% % perawat puas atas gaya kepemimpinan otoriter, 35,7% perawat puas atas gaya kepemimpinan partisipatif, dan 66,7% perawat puas atas gaya kepemimpinan demokratif.



Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin salah atau tidak tepat dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinannya akan mengakibatkan pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh bawahannya.

## **2.9 Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan kepuasan kerja perawat**

Keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan, didasarkan pada ilmu dan kiat keperawatan, berbentuk pelayanan bio-psiko-sosial-spiritual yang komprehensif, ditujukan pada individu, keluarga dan masyarakat baik sakit maupun sehat yang mencakup seluruh proses kehidupan manusia (Kusnanto, 2014). Dalam menjalankan peran sebagai perawat untuk memberikan asuhan keperawatan yang komprehensif sangat dibutuhkan sesuatu hal yang positif supaya perawat senantiasa selalu meningkatkan kepuasan pasien terhadap layanan yang diberikan oleh perawat salah satunya adalah kepuasan kerja perawat.

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Elphrida (2016) mengemukakan bahwa faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu supervisi, kesempatan promosi, rekan kerja, komunikasi, dan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah hubungan yang tercipta dari adanya pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap orang lain sehingga orang lain tersebut secara sukarela mau dan bersedia bekerja sama

untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Georgy R. Terry, 2010). Dalam mencapai tujuan yang diinginkan seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan terbukti sangat efektif mempengaruhi kepuasan kerja perawat karena melalui sebuah gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau kepala ruang dapat memperlakukan bawahan atau perawat pelaksana untuk bekerja dengan hati dan lebih termotivasi sehingga perawat merasa lebih puas dalam bekerja. Menurut Kuntoro (2010), bahwa gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada karyawannya, dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, untuk mencapai suatu tujuan. Dasar yang sering digunakan untuk mengelompokkan gaya kepemimpinan adalah: (1) tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin, (2) kewajiban pemimpin, dan (3) falsafah yang dianut oleh pemimpin (Nursalam, 2011).

K. Lewin, R. Lippitt dan R. White dalam Nursalam (2005), mengidentifikasikan tiga gaya dasar kepemimpinan : Otoriter (dimana pemimpin memegang semua kekuasaan dan pengaruh dalam mengambil keputusan); Demokratis (dimana pemimpin membagi bersama dengan kelompok kekuasaan dan pengaruh dalam mengambil keputusan); dan kendali bebas (dimana semua kekuasaan dan pengaruh dalam membuat

keputusan diberikan kepada kelompok).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh rini (2015) dengan judul hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di rs panti waluyo sawahan malang. Angka kepuasan kerja perawat sudah baik yaitu sebesar 86.5%, angka ketidakpuasan yang ada sebesar 13.5%. Hasil uji korelasi spearman rank ( $\rho$ ) adanya hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSPW. Berdasarkan hasil pengujian menunjukan nilai korelasi spearman rank sebesar 0.747 dengan nilai signifikansi ( $p$ value) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan (bermakna) antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSPW.

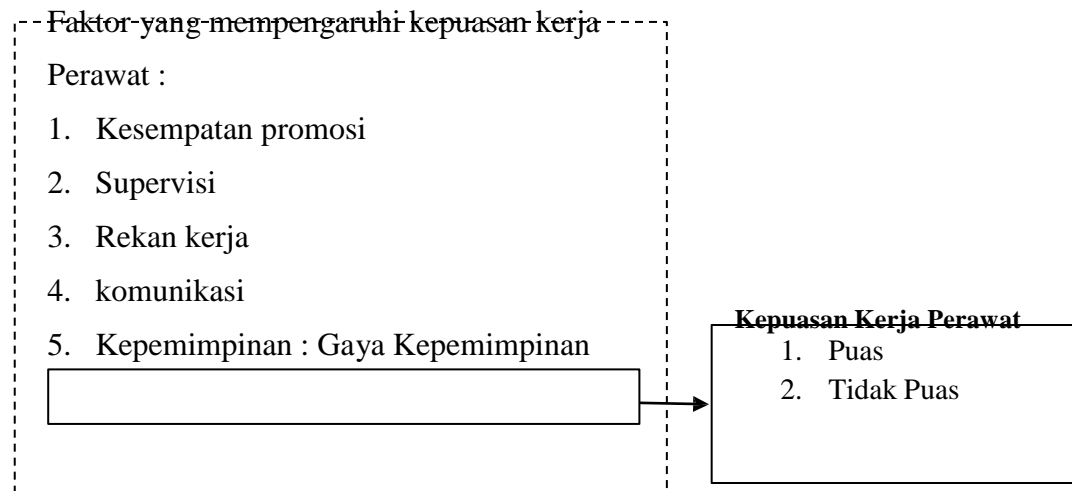
Rumondor (2019) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Bhayangkara. Dimana Berdasarkan hasil yang didapatkan bahwa nilai signifikansi ( $p$ ) value yaitu 0,008 yang berarti bahwa  $p < 0,05$ . Dimana 11,8% perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan bebas tindak, 40,0% perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan otoriter, 64,3% perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan partisipatif, 33,3%, perawat kurang puas atas gaya kepemimpinan Demokratis, 88,2% perawat puas atas gaya kepemimpinan bebas tindak, 60,0% perawat puas atas gaya kepemimpinan otoriter, 35,7% perawat puas atas gaya kepemimpinan partisipatif, dan 66,7% perawat puas atas gaya kepemimpinan demokratis.

## 2.10 Kerangka Konseptual

### 2.2 Bagan

#### Kerangka Konseptual

Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan kepuasan kerja perawat



Modifikasi : Elphrida (2016), Elferida (2017), dan Kuntoro (2010).

Keterangan :

-----

: Tidak diteliti

—————

:Diteliti