

BAB II

PEMBAHASAN

2.1. Kajian Pustaka

Dalam organisasi banyak terjadi permasalahan dalam hal praktik etis yang menyebabkan kepuasan dan kinerja yang buruk, diantara kemungkinan alasannya adalah kepemimpinan yang tidak efektif. Dampak negatif ketidakpuasan kerja terlihat dari sikap dan perilaku perawat yang mempengaruhi interaksi antara perawat dengan pasien (Jankelová & Joniaková, 2021). Dampak negative ketidakpuasan kerja menyebabkan penurunan produktivitas yang besar, karyawan yang tidak puas dan tidak termotivasi merupakan ancaman serius bagi kesejahteraan organisasi manapun (Onyebuchi et al., 2019). Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan (Kasmir, 2019). Sedangkan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan (Sirait et al., 2017).

2.2. Konsep Rumah Sakit

2.2.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perumahsakitannya Pasal 1 No 1, Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna

yang menyediakan pelayanan gawat darurat, rawat jalan, dan rawat inap.

2.2.2 Pelayanan Rumah Sakit

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perumahasakitan Pasal 5 No 2, jenis pelayanan yang dapat diberikan oleh rumah sakit meliputi pelayanan pada Rumah sakit umum dan khusus yang dipenuhi berdasarkan ketersediaan sumber daya manusia, bangunan, sarana, dan peralatan. Pada pasal 6 ayat 2, dijelaskan bahwa pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah sakit umum adalah pelayanan medik dan penunjang medik, pelayanan keperawatan dan kebidanan, pelayanan kefarmasian, dan pelayanan penunjang. Pada pasal 11 ayat 1, Rumah sakit khusus memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya.

2.2.3 Sumber Daya Manusia di Rumah sakit

Sumber daya adalah komponen dari suatu ekosistem yang bermanfaat bagi kebutuhan manusia yang menyediakan barang dan jasa (Siswati, 2018). Dalam hal sumber daya manusia, rumah sakit merupakan organisasi padat sumber daya manusia karena banyaknya tenaga kerja dan macam profesi yang bergerak didalamnya. (Raziansyah, 2021). Diantara sumber daya manusia yang ada dirumah sakit adalah tenaga kesehatan, yang (meliputi perawat, dokter,

apoteker, ahli gizi, analis, radiografer, fisioterapis, perekam medis) dan juga nontenaga kesehatan (seperti, administrasi, keuangan, keamanan, personalia, dan lainnya). Dalam suatu organisasi sumber daya bukan hanya termasuk manusia saja, namun terdapat hal lainnya yaitu *man*, *money*, *material*, *method*, *machine*, *market* (Siswati, 2018) diantaranya adalah:

1. *Man*: Manusia
2. *Money*: Dana yang memadai diperlukan untuk melaksanakan suatu kegiatan dan pendukung lainnya sesuai dengan kebutuhan.
3. *Material*: Peralatan yang digunakan untuk mendukung kegiatan yang dilaksanakan agar berjalan sesuai yang diharapkan.
4. *Method*: Pedoman atau prosedur kerja yang telah ditetapkan yang sangat diperlukan tenaga kerja.
5. *Machine*: Fasilitas yang diperlukan untuk terlaksananya pekerjaan.
6. *Market*: dalam pemasaran mencakup mengetahui dan meneliti apa yang diinginkan pelanggan, merencanakan dan mengembangkan produk atau jasa yang dapat memuaskan dan memenuhi keinginan pelanggan, memutuskan cara yang terbaik dalam penentuan harga, mengkomunikasikan janji perusahaan, pendistribusian jasa atau produk.

2.3. Konsep Perawat

2.3.1 Definisi Perawat

Menurut UU Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2014 Tentang Keperawatan Pasal 1 ayat 2, perawat adalah seseorang yang telah lulus pendidikan tinggi keperawatan, baik di luar maupun dalam negeri yang diakui oleh pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Perawat adalah tenaga kesehatan sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan pasien dan mempunyai tanggungjawab terhadap perawatan pasien (Retnaningsih & Dwiantoro, 2020)

2.3.2 Fungsi Perawat

Fungsi perawat menurut Febriana, (2017) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Independen

Adalah fungsi mandiri dan tidak bergantung pada orang lain, dalam hal ini perawat tidak memerlukan perintah dokter. Tindakan perawat dilakukan secara mandiri yang berdasarkan ilmu keperawatan. Oleh karena itu, perawat bertanggung jawab atas hal yang ditimbulkan dari tindakan yang diambil.

2. Fungsi Interdependen

Adalah fungsi perawat yang dalam pelaksanaan kegiatannya dilakukan atas instruksi atau pesan dari perawat lain atau dokter.

Karena hal itu, setiap kegagalan tindakan medis menjadi tanggung jawab dokter.

3. Fungsi Interdependen

Fungsi ini dilakukan dalam kelompok tim yang bersifat saling ketergantungan diantara satu tim dengan tim yang lainnya. fungsi ini dapat terjadi bila bentuk pelayanan membutuhkan kerja sama tim dalam pemberian pelayanan seperti dalam memberikan asuhan keperawatan pada pasien yang memiliki masalah kompleks. Keadaan ini tidak dapat diatasi oleh tim perawat saja, namun juga memerlukan dari dokter ataupun yang lainnya.

2.3.3 Peran Perawat

Peran perawat diartikan sebagai tingkah laku terhadap seseorang sesuai kedudukannya dalam sistem yang diharapkan oleh orang lain. Dimana dapat dipengaruhi karena keadaan sosial baik dari profesi perawat maupun diluar profesi keperawatan yang bersifat konstan (Budiono, 2016).

Adapun peran perawat diantaranya adalah:

1. Sebagai pemberi asuhan keperawatan: perawat memperhatikan kebutuhan dasar yang diperlukan manusia melalui pemberian pelayanan keperawatan dengan menggunakan proses keperawatan dari sederhana sampai yang kompleks.
2. Pendidik/ edukator: yaitu peran perawat yang bertugas memberikan pendidikan kesehatan kepada klien baik secara individu, keluarga,

ataupun masyarakat sebagai upaya terciptanya perilaku masyarakat yang kondusif bagi kesehatan. Untuk dapat melaksanakan perannya sebagai pendidik, perawat harus memiliki wawasan ilmu pengetahuan yang luas, kemampuan berkomunikasi, kemampuan menjadi model/ contoh dalam perilaku profesional dan memiliki pemahaman psikologi.

3. Advokat klien: yaitu peran perawat untuk menginterpretasikan berbagai informasi dalam pengambilan persetujuan atas tindakan keperawatan yang diberikan kepada pasien, dan melindungi hak-hak pasien.
4. Koordinator: dengan melakukan pengarahan, merencanakan serta mengorganisasi tim kesehatan untuk melakukan pelayanan kesehatan sehingga pemberian pelayanan kesehatan dapat terarah serta sesuai dengan kebutuhan klien.
5. Kolaborator: peran yang dilakukan perawat dengan bekerja sama dengan tim kesehatan yang terdiri dari dokter, fisioterapis, ahli gizi dan lainnya untuk mengidentifikasi pelayanan keperawatan yang diperlukan serta melakukan diskusi dalam penentuan tindakan pelayanan selanjutnya.
6. Pengelola (manager): perawat memiliki peran dan tanggung jawab dalam mengelola layanan keperawatan di semua tatanan layanan kesehatan seperti puskesmas, rumah sakit, tatanan pendidikan yang berada dalam tanggung jawabnya sesuai konsep manajemen

keperawatan. Dimana manajemen keperawatan yang diartikan sebagai proses pelaksanaan layanan keperawatan melalui upaya staf keperawatan dalam pemberian asuhan keperawatan, rasa aman, pengobatan kepada pasien, keluarga, dan masyarakat.

7. Konsultan: peran yang dilakukan perawat atas permintaan klien terhadap informasi tentang tujuan diberikannya pelayanan keperawatan, dalam peran ini perawat menjadi tempat konsultasi terhadap masalah atau tindakan keperawatan yang tepat untuk diberikan.
8. Peneliti dan pengembangan ilmu keperawatan: karena perawat adalah profesi dan cabang ilmu pengetahuan maka perawat harus berupaya melakukan pengembangan diri, yang diantaranya mampu melakukan riset keperawatan.

2.4. Konsep Gaya Kepemimpinan

2.4.1. Definisi Kepemimpinan

Pemimpin (leader) adalah individu yang menggunakan kepemimpinannya dan wewenangnya, memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat melaksanakan suatu pekerjaannya untuk tercapainya tujuan organisasi (Madyarti, 2021)

Kepemimpinan merupakan seperangkat keterampilan dan kemampuan yang digunakan dan diwujudkan seorang pemimpin untuk merumuskan visi dan membagikannya dengan melibatkan orang lain (Jankelová & Joniaková, 2021)

2.4.2. Gaya Kepemimpinan

Douglas McGregor, (1960) dalam Nursalam, (2014) mengemukakan bahwa seseorang dalam organisasi dikelompokkan menjadi dua kutub utama, yaitu Teori X dan Y. Teori X diasumsikan sebagai bawahan yang tidak menyukai pekerjaan, tidak bertanggung jawab, kurang ambisi, cenderung menolak perubahan, dan lebih suka dipimpin dari pada memimpin. Sedangkan Teori Y mengasumsikan bahwa bawahan itu senang bekerja seperti mampu menerima tanggung jawab, mandiri, mampu berimajinasi, mampu mengawasi diri dan kreatif. Berdasarkan teori ini gaya kepemimpinan dibedakan menjadi empat macam.

1. Gaya kepemimpinan diktator

Sebagai bentuk pelaksanaan dari Teori X yang dilakukan dengan menggunakan ancaman dan hukuman yang menimbulkan ketakutan bagi bawahannya.

2. Gaya kepemimpinan otokratis

Sebagai bentuk dari pelaksanaan Teori X yang hampir mirip dengan gaya kepemimpinan diktator namun bobotnya agak kurang. Segala keputusan berada ditangan pemimpin, dan tidak pernah membenarkan pendapat dari bawahan.

3. Gaya kepemimpinan demokratis

Sesuai dengan Teori Y dimana bawahan memiliki peran dalam pengambilan sebuah keputusan yang dilakukan secara bermusyawarah.

4. Gaya kepemimpinan santai

Sesuai dengan Teori Y dimana peran pemimpin tidak terlihat karena diserahkan pada bawahan.

Sunaryo (2017) menjelaskan gaya kepemimpinan berdasarkan para ahli dari Robbins (2003), Bass & Regio (2006), dan Gibson (2006) yang mengemukakan gaya kepemimpinan yang sering diperbincangkan dalam buku atau penelitian studi manajemen dibagi menjadi tiga diantaranya adalah (a) Gaya kepemimpinan Visioner, (b) Gaya Kepemimpinan Transformasional, (c) Gaya Kepemimpinan Transaksional. Gaya kepemimpinan tersebut memiliki kontribusi dan peran terhadap pencapaian keberhasilan dan kinerja pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya.

1. Gaya Kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan visioner lebih berfokus pada strategi perencanaan. Gaya kepemimpinan visioner efektif diterapkan pada organisasi yang ingin melakukan perubahan besar untuk masa depan, ingin melakukan strategi organisasi, dan merubah atau menciptakan citra organisasi yang baru. Karakteristik dari gaya kepemimpinan visioner adalah:

- a. Kemampuan “Visioning” yaitu kemampuan untuk mengartikulasi visi, mengembangkan visi bersama, pola bekerja kelompok untuk mencapai visi bersama, mengarahkan bawahan pada visi yang akan dicapai.
- b. Keteladanan, menunjukkan perilaku teladan dalam pencapaian visi
- c. Keterlibatan emosional dibawahannya yaitu melibatkan bawahan dalam menjabarkan visi yang menjadi tujuan kelompok kerja.
- d. Peningkatan semangat kerja bawahannya pada keberhasilan kerja masing-masing kelompok melalui penghargaan

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sesuai definisinya, gaya kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada pengorganisasian (organizing) dan pengarahan (directing). Gaya kepemimpinan transformasional efektif diterapkan pada organisasi yang ingin mengubah budaya organisasinya, mengatasi rendahnya kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mengatasi banyak bawahan yang keluar, mengatasi bawahan yang memiliki tingkat absen tinggi, dan mengatasi rendahnya kinerja bawahan. Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan transformasional adalah:

- a. *Idealized Influence*, yaitu pola perilaku pemimpin yang mempengaruhi pemikiran (idealisme) bawahannya, menjadi

pemimpin yang ideal dengan dihargai dan dipercayai bawahannya, dan mampu menumbuhkan kebanggaan dalam diri bawahannya dalam bekerja.

- b. *Inspirational motivation*, yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan inspirasi, memfokuskan bawahan untuk berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, dan membangun komunikasi yang efektif.
- c. *Intellectual Simulation*, yaitu pola perilaku pemimpin yang berupaya untuk bersungguh-sungguh dalam mengatasi masalah organisasi, dan mendorong bawahannya untuk berupaya mengerahkan kemampuan-kemampuan yang dimiliki.
- d. *Individual Consideration*, yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi terhadap bawahan, memperlakukan bawahan secara perorangan, serta melatih dan membina.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya Kepemimpinan Transaksional merupakan pola perilaku yang didasarkan pada kepedulian dan kepekaan terhadap kebutuhan bawahan dengan menetapkan secara spesifik standar kinerja yang dituntut pada bawahannya dan menetapkan imbalan (rewards) terhadap bawahan yang mampu mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan ini efektif digunakan pada organisasi yang relatif berskala kecil yang mengalami situasi yang mendesak agar terjadi peningkatan produktivitas atau kinerja, atau pada organisasi yang mengalami “slow moving” dalam tahap pertumbuhan. Ciri-ciri gaya kepemimpinan transaksional adalah:

- a. Memahami kebutuhan bawahan
- b. Melakukan penetapan target dengan mengetahui apa yang harus dilakukan dan dicapai bawahan
- c. Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja bawahan
- d. Menetapkan imbalan yang efektif baik itu positif atau negatif terhadap pencapaian kinerja bawahan

2.4.3. Fungsi Pemimpin

Fungsi kepemimpinan menurut (Mugianti, 2016)

1. Memandu, menuntun, membimbing, memotivasi
2. Menjalin komunikasi yang baik
3. Mengorganisasi, mengawasi dan membawa organisasinya pada tujuan yang telah ditetapkan.

Lebih tepatnya pemimpin harus mampu membuat contoh peran bagi yang lainnya dan mampu menempatkan dirinya diantaranya seperti ketika didepan memberi contoh, ketika berada ditengah bersama-sama menyelesaikan tugas, dan ketika berada dibelakang mampu memberikan dorongan dan motivasi.

2.4.4. Peran Pemimpin

Madyarti menjelaskan ada tiga peran pemimpin dalam suatu organisasi (Madyarti, 2021)

1. Peran yang Bersifat Interpersonal

Peran yang bersifat interpersonal yaitu peranan yang berkaitan dengan hubungan antar pribadi. Mengandung arti bahwa seorang pemimpin yang merupakan simbol akan keberadaan suatu organisasi yang merupakan penghubung, serta bertanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya.

2. Peran yang Bersifat Informasional

Peran yang bersifat informasional yaitu peranan yang berhubungan dengan informasi yang diterima maupun harus disampaikan. Diartikan bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi berperan sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Peran pengambilan keputusan yaitu peranan terkait dengan pembuatan keputusan. Diartikan bahwa pemimpin memiliki peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang, bernegosiasi dan menjalankannya dengan konsisten.

2.4.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin tentunya dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, dimana keadaan tersebut sangat tergantung pada lingkungan tempat bekerja (Utami, 2016). Pada umumnya faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin diantaranya adalah:

1. Pendayagunaan pengaruh, seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki orang-orang yang dapat mendukungnya dan turut serta membesarkan namanya. Pengaruh ini membuat sang pemimpin diikuti oleh orang lain dan tunduk pada apa yang dikatakan pemimpin.
2. Hubungan antar manusia, kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi organisasi atau kelompok tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
3. Proses komunikasi, seorang pemimpin harus mampu memposisikan komunikasinya dengan tepat. Terkadang pemimpin melakukan komunikasi sebagai pemimpin yang harus dituruti oleh anggotanya, terkadang pula pemimpin dapat berkomunikasi layaknya teman dengan anggotanya. Karenanya seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dua arah dan 1 arah, mampu berinteraksi interaktif dan instruktif.
4. Pencapaian suatu tujuan, yaitu kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain kelompok atau bawahannya untuk

mengarahkan dan mengadakan unsur kerjasama untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini pemimpin mampu mengkoordinasikan dan mengarahkan kelompok atau individu untuk tercapainya tujuan yang dikehendaki bersama.

2.4.6. Ciri-ciri Pemimpin yang Efektif

Agar dapat mengambil keputusan yang tepat maka pemimpin perlu memahami karakteristik dirinya dan bawahannya (Mugianti, 2016). Berikut ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah:

1. Menyusun tujuan dan memiliki pandangan jauh kedepan
2. Mampu mengembangkan diri
3. Mampu berfikir kritis
4. Mampu menyelesaikan masalah
5. Mampu menghormati individu
6. Mampu mendengarkan orang lain dan mempunyai keterampilan berkomunikasi.

2.4.7. Hambatan dalam Mengembangkan Leadership

Dalam kenyataan menjadi seorang pemimpin itu tidak mudah dipraktekan, tentunya menjadi seorang pemimpin tidak akan terlepas dari masalah dan hambatan (Utami, 2016). Berikut merupakan hambatan yang sering dialami oleh seorang pemimpin diantaranya adalah:

1. Kurang mengenal diri, kurang menyadari kekurangan dan kelebihan pada diri sendiri, keadaan ini ditunjukkan dalam bentuk kesombongan atau rendah diri.
2. Kurang mengenali tempat lingkungan kerja.
3. Keliru dalam memaknai tujuan hidup
4. Kurangnya usaha untuk mengembangkan diri

2.5.Konsep Kepuasan Kerja

2.5.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dapat dicerminkan dari moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Munawirsyah, 2017).

Kepuasan kerja dinilai sebagai derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap pekerjaan mereka yang dapat dideskripsikan dari sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka (Meithiana, 2017)

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah gaji, kesempatan promosi, supervise, rekan kerja, komunikasi (Sirait et al., 2017). Faktor kepuasan kerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji

Tambahan bonus, gaji, serta promosi dapat merupakan motivator yang kuat terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

2. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi berada pada kuadran pertama yang dapat menjadi indikator kepuasan kerja, artinya kesempatan promosi dapat menjadi faktor yang cukup penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan dalam suatu pekerjaan dapat terpenuhi bila karya seseorang melalui pekerjaannya itu dihargai. Penghargaan yang dapat diberikan pada pegawai atau karyawan dapat berupa promosi pekerjaan dalam bentuk mutasi pekerjaan atau promosi kenaikan pangkat.

3. Supervisi

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

4. Rekan kerja

Persahabatan, dukungan, dan interaksi positif antar karyawan menyebabkan kepuasan, sedangkan karyawan yang pemarah dan kurang bersahabat serta kurangnya kerja sama tim, pengakuan, dan penghormatan dari rekan kerja merupakan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan.

5. Kepemimpinan

Untuk mencapai tujuan umum, kepemimpinan harus memiliki kemampuan memberikan inspirasi kepada orang lain agar dapat bekerja sama sebagai tim kelompok. Secara umum, seorang manajer dinilai dari kemampuannya dalam meningkatkan kepuasan dan memotivasi staf. Kepuasan kerja staf dapat terlihat dari terpenuhinya kebutuhan psikis dan fisik.

6. Komunikasi

Proses komunikasi yang menghubungkan orang-orang di dalam organisasi. Keberlangsungan suatu organisasi bergantung pada kemampuan manajemen untuk menerima, mengirimkan dan menindaklanjuti informasi. Informasi yang ada dalam sebuah organisasi mengintegrasikan aktivitas dari organisasi baik internal maupun eksternal, diantaranya pengetahuan tentang kegiatan organisasi, rasa percaya diri dan pengharapan terhadap usaha yang telah dilakukan berhubungan dengan manajemen organisasi.

2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Badriyah, (2015) mengidentifikasi indikator kepuasan kerja yang diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji

Individu yang mampu untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugasnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan gaji

yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2. Promosi

Promosi mengukur sejauh mana kepuasan karyawan berdasarkan dengan kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kebijaksanaan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan dengan adil, dimana setiap individu yang melakukan pekerjaan dengan baik dapat memiliki kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi

Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang memiliki sifat mendukung, hangat dan bersahabat, penuh pengertian, memberi pujian atas kinerja baik dari bawahan, serta memusatkan perhatian pada karyawan daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, memusatkan pada pekerjaan dan kasar.

4. *Benefit*

Benefit mengukur terhadap sejauh mana karyawan merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan sebanding dan adil.

5. *Contingens reward*

Contingens rewards mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap karyawan ingin pengabdian dan usaha kerja

keras yang dilakukan karyawan untuk kemajuan tempat kerja dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestasiannya.

6. *Operating procedurs*

Operating procedurs mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan yang berada di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan peraturan ditempat kerja dan prosedur dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan, seperti biokrasi dan beban kerja.

7. *Co-workers*

Co workers mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan rekan kerja, seperti rekan kerja yang menyenangkan, rukun, dan saling melengkapi.

8. *Nature of Work*

Nature of Work mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9. *Communication*

Communication berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung di tempat kerja. Komunikasi yang terjalin dengan lancar ditempat kerja, membuat karyawan menjadi lebih paham terhadap kewajiban, tugas, dan segala sesuatu yang terjadi ditempat kerja.

2.5.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan Skala indeks deskripsi jabatan, pengukuran kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota (Maryanto et al., 2020).

1. Skala Index Deskripsi Jabatan

Dalam penggunaannya pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, upah, promosi, pengawasan, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan pilihan ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja Berdasarkan Ekspresi Wajah

Skala initerdiri dari segi gambar wajah-wajah orang yang berawal dari tahapan sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner *Minnesota*

Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta untuk memilih salah satu dari beberapa alternative jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.5.5 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja menurut (Bahri, 2018) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dampak terhadap produktifitas

Produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor selain dari kepuasan kerja. Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika karyawan mempersepsikan bila ganjaran intrinsik (seperti rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya wajar dan adil, dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

Jika karyawan tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik (seperti rasa telah mencapai sesuatu) dan ekstrinsik (gaji) berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Berbeda dengan berhenti atau keluar pekerjaan. Perilaku seperti ini mempunyai akibat yang besar, karenanya lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan

orang-orang ini dengan cara menaikkan upah, pengakuan, pujian, kesempatan promosi yang ditingkatkan dan seterusnya.

Sebaliknya, bila suatu kinerja buruk, maka akan sedikit upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menahan pekerja, seperti melakukan tekanan halus untuk mendorong pekerja agar keluar. Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja dapat diungkapkan dalam berbagai hal, seperti meninggalkan pekerjaan, membangkang, karyawan selalu mengeluh, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan.

3. Dampak terhadap kesehatan

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, akan tetapi hubungan kausal ini masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang dari fungsi fisik dan mental serta kepuasan sendiri merupakan tanda kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari satu hal tersebut dapat meningkatkan yang lain begitu juga sebaliknya.

2.6. Konsep Kinerja

2.6.1. Definisi Kinerja

Kinerja adalah suatu fungsi dari kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas. Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh

orang-orang tertentu yaitu seorang pemimpin atau atasan dan dukungan dari organisasi (Oktarina, 2021)

Kinerja perawat merupakan hasil kerja seorang perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan yang baik kepada pasien yang berpengaruh terhadap citra rumah sakit atau instansi kesehatan lainnya (Kewuan, 2013).

2.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut (Kasmir, 2019) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, yaitu kemampuan skill yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki keahlian dan kemampuan akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya, bawahan yang memiliki dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang lebih baik dan begitu juga sebaliknya. Dengan demikian keahlian dan kemampuan akan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Pengetahuan, yaitu seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan dengan baik
3. Rencana kerja, yaitu rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuan, maksudnya adalah jika suatu pekerjaan memiliki rancangan baik, maka akan memudahkan untuk

menjalankan pekerjaan tersebut secara benar dan cepat. Karenanya dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian, yaitu karakter atau kepribadian yang dimiliki oleh seseorang. Setiap orang memiliki karakter atau kepribadian yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki karakter atau kepribadian yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan pun baik.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan atau bawahan memiliki dorongan kuat di dalam dirinya atau dari luar dirinya (seperti dari perusahaan), maka bawahan akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan yang berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.
6. Kepemimpinan, yaitu perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengolah, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
7. Gaya kepemimpinan, yaitu gaya atau sikap seorang pemimpin dalam memerintah dan menghadapi bawahannya.
8. Budaya organisasi, merupakan norma-norma atau kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh satu perusahaan atau

organisasi. Kebiasaan norma-norma atau kebiasaan-kebiasaan tersebut berisi aturan hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja, yaitu peranan gembira atau senang, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.
10. Lingkungan kerja, yaitu kondisi atau suasana disekitar lokasi tempat bekerja. Dapat berupa ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, yaitu kesetiaan karyawan atau bawahan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan ditempatnya bekerja. Kesetiaan ini diperlihatkan dengan terus sungguh-sungguh untuk bekerja sekalipun perusahaan dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen, yaitu kepatuhan untuk menjalankan peraturan atau perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan sebagai kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja yang selalu tepat waktu. Kemudian disiplin kerja dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus

dikerjakan karyawan yang disiplin maka akan mempengaruhi kinerja.

2.6.3. Indikator Kinerja

Kewuan, (2013) menjelaskan bahwa indikator kinerja keperawatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Indikator input: adalah segala sesuatu yang dibutuhkan perawat dalam pelayanan, asuhan, dan praktik keperawatan, yang meliputi personel, alat/ fasilitas, informasi, dan peraturan/kebijakan.
2. Indikator proses: meliputi ketepatan, kecepatan, dan tingkat akurasi dalam pelayanan, asuhan, dan praktik keperawatan yang diberikan pada klien.
3. Indikator output/effect: meliputi hasil pelayanan asuhan, dan praktik keperawatan.
4. Indikator outcome: menilai dampak pelayanan, asuhan, dan praktik keperawatan yang telah dilakukan.
5. Indikator manfaat (benefit): meliputi peningkatan mutu pelayanan kesehatan, asuhan, dan praktik keperawatan

2.6.4. Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja para pegawai atau karyawannya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan dapat meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan

dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, pendidikan, kenaikan gaji, dan latihan (Meithiana, 2017). Dibawah ini dijelaskan 7 pengukuran kinerja yang dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yaitu hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah sebagai berikut: karyawan yang memiliki ketelitian/ kecermatan terhadap pekerjaannya, serta karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi.
2. Produktivitas yaitu jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan atau yang dapat dihasilkan. Dimana pengukuran produktivitas meliputi: karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja yang diberikan sesuai target yang telah diberikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target yang diberikan organisasi.
3. Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya. Pengukuran tanggung jawab meliputi: karyawan mampu hadir secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu menyelesaikan tugas dan mampu memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan, serta karyawan mampu mengikuti instruksi-instruksi yang diberikan oleh organisasi.

2.6.5. Dampak Kinerja

Dampak kinerja berpengaruh kepada aspek pelayanan kesehatan yang diantaranya mencakup keselamatan pasien, kepuasan pasien dan mutu pelayanan kesehatan. Dasarnya berawal dari pengetahuan perawat yang merupakan elemen utama dari karakteristik pencapaian kinerja. Kinerja perawat yang baik digambarkan dengan keberhasilan pelayanan keperawatan yang memuaskan kepada pasien, seperti mencakup aspek keselamatan pasien (Fadhillah & Hadi, 2018)

Kepuasan pasien perlu untuk diperhatikan karena hal ini berkaitan dengan mutu pelayanan. Kinerja yang kurang baik disebabkan karena sedikitnya staf atau staf tidak dapat memberikan layanan berdasarkan standar dapat berdampak pada tidak terpenuhinya kebutuhan masyarakat dan pasien (Gannika & Buanasasi, 2019). Ketika kinerja buruk perawat didapatkan oleh pasien, hal itu akan berpeluang besar terhadap ketidakpuasan pasien, sehingga berdampak pada mutu pelayanan yang menurun. Sebaliknya ketika kinerja perawat yang dilakukan baik sesuai standar profesionalnya maka akan berdampak terhadap kepuasan pasien yang juga berhubungan dengan mutu pelayanan yang meningkat (Zainaro & Nurhidayat, 2020)

Kinerja tenaga kesehatan diharapkan mampu menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan yang berdampak pada pelayanan kesehatan secara umum pada organisasi tempatnya bekerja, dan akhirnya berdampak

terhadap kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat (Rijal et al., 2019).

2.7. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan terhadap Kepuasan Kerja Perawat

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk dapat membimbing karyawannya dan mengarahkan perilakunya. Gaya kepemimpinan yang baik dapat berkontribusi pada keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mengarahkan terhadap kepuasan karyawan dan ini merupakan indikator yang baik untuk membuktikan bahwa gaya yang lebih baik dapat mengarahkan karyawan untuk bekerja secara efektif (Fathoni & Akhmadi, 2017).

Kepuasan kerja menyebabkan keperawatan staff cenderung lebih puas terhadap gaya kepemimpinan yang mendorong perilaku kreatif, mendorong staff untuk berpikir tinggi dan didorong untuk menyimpulkan tingkat komitmen pribadi yang lebih tinggi. Karena gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada kepuasan kerja tenaga perawat yang merupakan alasan utama yang membuat perawat merasa puas dengan pekerjaannya untuk mempertahankan pekerjaannya (Konstantinou & Prezerakos, 2018)

2.8. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan terhadap Kinerja Perawat

Perawat disebut sebagai sumber daya manusia yang ikut berperan penting dalam baik atau tidaknya pelayanan kesehatan di suatu rumah sakit, karena selain dari jumlahnya yang cukup banyak, perawat juga merupakan profesi

yang memberikan pelayanan kesehatan secara terus menerus dan tetap kepada pasien. Kinerja perawat adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang perawat dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dalam melakukan asuhan keperawatan pada pasien secara menyeluruh. Gaya kepemimpinan disebut sebagai salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja perawat (Gannika & Buanasasi, 2019).

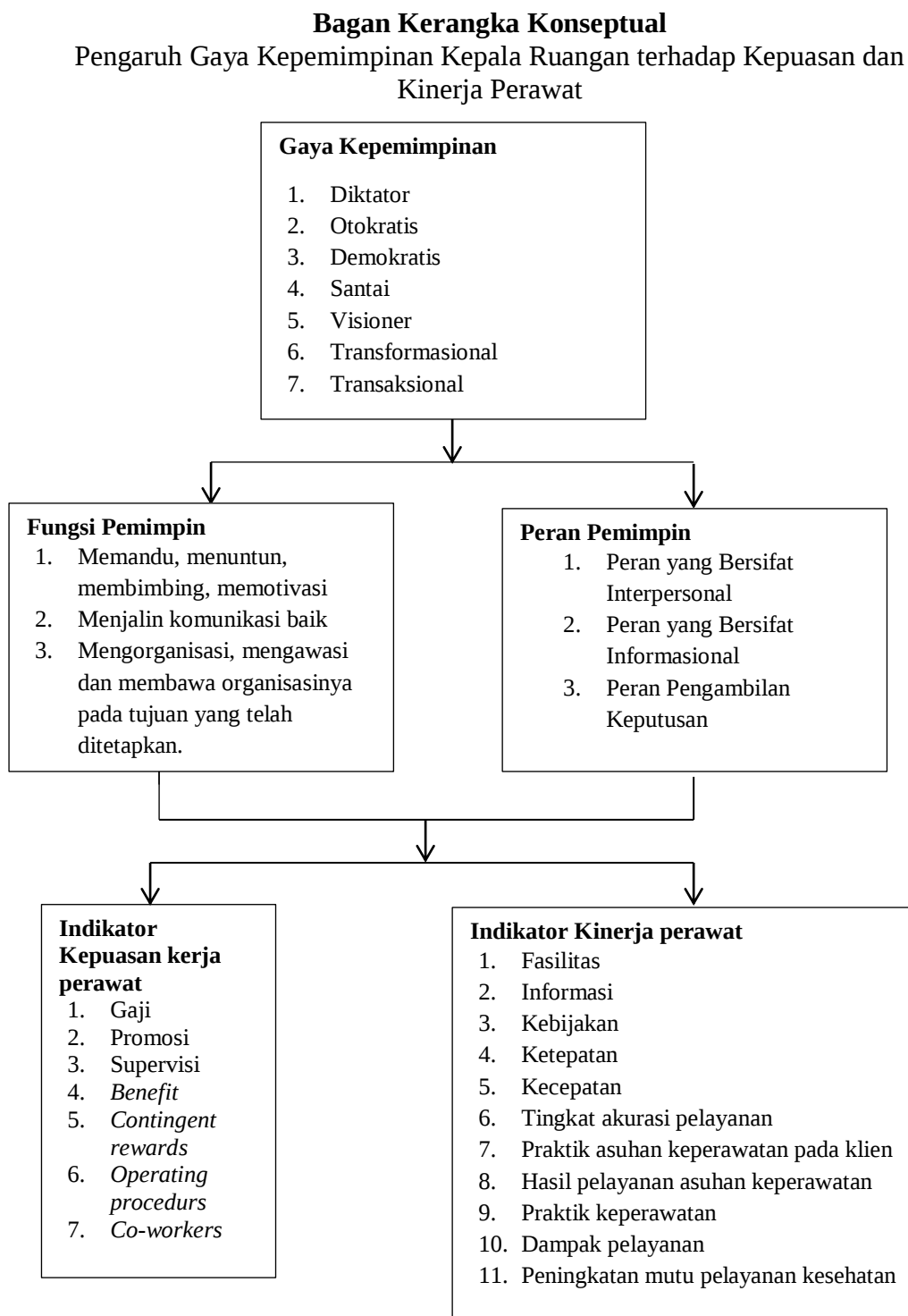
Pemimpin perawat yaitu kepala ruangan memiliki peran utama untuk mengelola sumber daya di unit perawatan agar dapat menghasilkan pelayanan yang bermutu. Pelayanan yang bermutu berkaitan dengan kualitas pelayanannya. Karenanya untuk dapat meningkatkan kualitas perawat dalam memberikan asuhan keperawatan kepada klien dibutuhkan peran kepemimpinan yang dapat mempengaruhi dan menggerakkan perawat. Kepala ruangan memiliki tanggung jawab untuk mampu melakukan supervisi pelayanan keperawatan pada pasien di ruang perawatan yang dipimpinnya. (Siagian & Harefa 2018).

Bagi perawat diruang rawat inap, kepala ruangan merupakan pemimpin yang dapat menggerakkan perawat dalam melaksanakan kinerja dengan baik. Gambaran kepemimpinan kepala ruangan dapat terlihat dari perannya sebagai seorang manajer sekaligus menjalankan peran sebagai seorang pemimpin, mengatur, dan mengarahkan perawat untuk bertugas dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan (Gannika & Buanasasi, 2019).

Kinerja perawat yang kurang baik diantaranya disebabkan oleh kurangnya motivasi serta sikap dalam melakukan pekerjaan, yaitu stress

kerja, beban kerja, serta kurangnya reward atau penghargaan yang diberikan oleh pimpinan (Zainaro & Nurhidayat, 2020).

2.9.Kerangka Konseptual



Sumber: Douglas McGregor (1970) dalam Nursalam (2014), Robbins (2003) Bass & Regio (2006) dan Gibson (2006) dalam Sunaryo (2017). Kewuan (2013), Widya (2019), Mugianti (2016), Madyarti (2021)