

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Perawat Pelaksana dan Kepala Ruangan

2.1.1 Perawat Pelaksana

Perawat adalah seseorang yang telah lulus pendidikan tinggi keperawatan, baik di dalam maupun di luar negeri yang diakui oleh pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (UU RI Nomor 38 Tahun 2014 Tentang Keperawatan).

Pada masa lalu di Indonesia, perawat sebagai pelaksana pelayanan keperawatan dikatakan sebagai pekerjaan vokasional yang dalam melaksanakan kegiatan atau tugas-tugasnya sebagai tim kesehatan selalu bergantung pada profesi kesehatan lain. Hal itu tidak berlaku lagi pada masa sekarang, sekarang ini perawat pelaksana mampu menjalankan tugasnya sendiri, mereka hanya bekerja sama saja dengan profesi kesehatan lain dalam menjalankan tugasnya, bukan bergantung. Perawat pelaksana adalah seorang tenaga kesehatan yang bertanggung jawab dan diberikan wewenang untuk memberikan pelayanan keperawatan pada instansi kesehatan di tempat atau ruang dia bekerja.

Perawat sebagai pelaksana juga dapat diartikan pelaksana peran perawat yang menyangkut pemberian pelayanan kesehatan kepada individu, keluarga, atau masyarakat berupa asuhan keperawatan yang komprehensif meliputi asuhan pencegahan pada tingkat satu, dua atau tiga, baik langsung maupun tidak langsung. Tindakan langsung berarti tindakan yang ditangani sendiri oleh perawat yang menemukan masalah kesehatan klien. Sedangkan tindakan langsung atau yang disebut juga delegasi tindakannya diserahkan kepada orang lain atau perawat lain yang dapat dipercaya untuk melakukan tindakan keperawatan klien.

2.1.2 Tugas Perawat sebagai Pelaksana

Perawat sebagai pelaksana pelayanan kesehatan di instansi kesehatan, tentunya memiliki tugas-tugas yang di bebaskan kepada mereka, seperti halnya peran-peran yang lain, tugas-tugas dari perawat pelaksana tersebut diantaranya :

- 2.1.2.1 Melaksanakan serah terima setiap pergantian dinas yang mencakup pasien dan peralatan.
- 2.1.2.2 Melakukan askep pasien.
- 2.1.2.3 Menyiapkan, memelihara, menyimpan alat agar siap pakai.
- 2.1.2.4 Merencanakan intervensi keperawatan untuk mengatasi masalah dan membuat langkah/ cara pemecahan masalah.
- 2.1.2.5 Melaksanakan tindakan keperawatan sesuai rencana.
- 2.1.2.6 Melakukan dinas rotasi sesuai jadwal yang telah dibuat oleh kepala ruangan.
- 2.1.2.7 Memelihara lingkungan untuk kelancaran pelayanan
- 2.1.2.8 Melaksanakan program orientasi kepada pasien tentang instansi kesehatan dan lingkungannya, peraturan dan tata tertib yang berlaku, serta fasilitas yang ada dan penggunaannya.
- 2.1.2.9 Menciptakan hubungan kerjasama yang baik dengan pasien dan keluarganya maupun dengan anggota tim kesehatan.
- 2.1.2.10 Membantu merujuk pasien kepada petugas kesehatan lain yang lebih mampu untuk menyelesaikan masalah kesehatan yang dapat ditanggulangi.
- 2.1.2.11 Mengikuti pertemuan berkala yang diadakan oleh dokter penanggung jawab/perawat kepala ruang.
- 2.1.2.12 Menyiapkan pasien yang akan keluar.
- 2.1.2.13 Mentaati peraturan yang telah ditetapkan di rumah sakit tempat dia bekerja.

2.1.3 Peran Perawat sebagai Pelaksana

Dalam melaksanakan peran sebagai pelaksana perawat bertindak sebagai :

- 2.1.3.1 *Comforter*, yaitu perawat berusaha memberikan kenyamanan dan rasa aman pada klien atau pasien.
- 2.1.3.2 *Protector* dan *advocate*, yaitu perawat dapat melindungi dan menjamin agar hak dan kewajiban klien terlaksana dengan seimbang dalam memperoleh pelayanan kesehatan sebagaimana mestinya.
- 2.1.3.3 *Communicator*, yaitu perawat dapat bertindak sebagai mediator antara klien dengan anggota tim kesehatan lainnya.
- 2.1.3.4 *Rehabilitator*, yaitu berhubungan erat dengan tujuan pemberian asuhan keperawatan yaitu mengembalikan fungsi organ atau bagian tubuh agar sembuh dan dapat berfungsi secara normal. Peran perawat pelaksana juga dapat ditunjukkan dengan memberikan pelayanan kesehatan kepada individu, keluarga, kelompok atau masyarakat berupa asuhan keperawatan yang komprehensif meliputi pemberian asuhan pencegahan pada tingkat 1, 2 atau 3 baik *direct* maupun *indirect*.

2.1.4 Kepala Ruangan

Kepala ruangan adalah manajer tingkat pemula yang fokus utama kegiatannya berada di unit kerja. Kepala ruangan, dalam melakukan kegiatannya dibantu oleh orang-orang yang bekerja di tingkat manajer pemula antara lain wakil kepala ruangan dan ketua tim serta perawat pelaksana. Depkes (2000) dalam Kurniadi (2013) mendefinisikan kepala ruangan adalah seorang tenaga keperawatan yang diberi tanggung jawab dan wewenang dalam mengatur dan mengendalikan kegiatan pelayanan keperawatan di ruang rawat. Sedangkan Kurniadi (2013) mendefinisikan kepala ruangan atau seorang perawat manajer pemula adalah seorang perawat yang bertugas sebagai kepala di unit pelayanan perawatan terdepan yang langsung berhadapan dengan

pasien, dimana dalam melaksanakan tugasnya menggunakan gaya kepemimpinan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen keperawatan agar menghasilkan mutu pelayanan keperawatan yang tinggi. (Nandra, 2016).

2.1.5 Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Ruangan

Burgess dalam Kurniadi (2013) menjabarkan tanggung jawab kepala ruangan sebagai berikut:

- 2.1.5.1 Ketenagaan, yaitu mengidentifikasi dan mengusulkan jumlah kebutuhan tenaga keperawatan dan non keperawatan di unitnya kepada atasan dan memberdayakan tenaga yang sudah ada.
- 2.1.5.2 Manajemen operasional, yaitu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai manajer pemula dalam berhubungan dengan atasan dan bawahan guna mendukung tugas pokoknya.
- 2.1.5.3 Manajemen kualitas pelayanan, yaitu melaksanakan asuhan keperawatan profesional berdasarkan kaidah ilmiah dan etika profesi agar bisa dirasakan langsung oleh pasien, keluarga dan masyarakat serta menjamin mutu pelayanan keperawatan yang memuaskan semua pihak.
- 2.1.5.4 Manajemen finansial, yaitu melaksanakan tugas perhitungan keuangan dan logistik keperawatan (pengadaan dan pemanfaatan alat kesehatan dan material kesehatan) (Nandra, 2016).

Depkes RI (2000) dalam Kurniadi (2013) menyatakan bahwa seorang kepala ruangan memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Merencanakan kebutuhan tenaga perawat.
- b. Mengembangkan pelayanan keperawatan.
- c. Melaksanakan penilaian kinerja perawat.
- d. Memberikan orientasi kepada perawat baru.

- e. Melaksanakan SAK (Standar Asuhan Keperawatan) dan SOP (*Standard Operational Procedur*) yang ditetapkan pimpinan bidang keperawatan.
- f. Melaksanakan pembimbingan mahasiswa keperawatan.
- g. Memberikan laporan berkala tentang pelayanan keperawatan. (Nandra, 2016).

Adapun tugas kepala ruangan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen keperawatan (Kurniadi, 2013 ; Nandra, 2016), yaitu:

- a. Fungsi perencanaan yaitu tentang rencana kerja, menyusun falsafah dan tujuan ruang rawatnya dan merencanakan tenaga keperawatan.
- b. Fungsi penggerakkan yaitu koordinasi tugas dengan perawat atau petugas kesehatan lain, membuat jadwal dinas, melakukan orientasi tenaga baru atau mahasiswa atau pasien beserta keluarganya, membimbing pelaksanaan asuhan keperawatan, memberi kesempatan perawat mengikuti pendidikan atau latihan, memelihara dan menggunakan alat kesehatan yang optimal, melakukan rapat rutin, membuat pencatatan dan pelaporan yang telah ditetapkan, mengikuti *visite* dokter dan memberikan pendidikan kesehatan.
- c. Fungsi pengawasan/pengendalian dan penilaian meliputi mengendalikan dan menilai asuhan keperawatan, mengawasi dan menilai mahasiswa praktik keperawatan, melakukan penilaian kinerja perawat, mengawasi dan mengendalikan pendayagunaan alat kesehatan dan tenaga keperawatan, mengawasi dan menilai mutu asuhan keperawatan.

(<http://vhypurple.blogspot.co.id/2010/11/peran-perawat-sebagai-pelaksana.html> (Diakses pada 4 Januari 2018))

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Gillies (1994) mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan kata kerjanya, yaitu *to lead*, yang mempunyai arti beragam, seperti untuk memandu (*to guide*), untuk menjalankan dalam arah tertentu (*to run in a specific direction*), untuk mengarahkan (*to direct*), berjalan di depan (*to go at the head of*), menjadi yang pertama (*to be first*), membuka permainan (*to open play*), dan cenderung ke hasil yang pasti (*to tend toward a definite result*). Hersey dan Blanchard (1977) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan melalui individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks yang lebih luas, Fleishmen (1973) mengartikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu kegiatan yang menggunakan proses komunikasi untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Bahkan karena kepemimpinan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang, dan hanya oleh orang-orang tertentu yang memiliki “rasa tertentu” maka oleh Kadarman dan Udaya (1994) kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu seni.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni dan proses untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai dalam situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan suatu inti kegiatan kelompok, hasil timbal balik dan hubungan antar-pribadi, dan sebuah kepribadian yang memiliki pengaruh tertentu terhadap orang lain untuk berfikir, bersikap, dan berperilaku dalam merumuskan cita-cita kelompok atau organisasi dalam situasi yang sangat khusus. (Kuntoro, 2010).

2.2.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan

2.2.2.1 Pendekatan Sifat (*Trait Theory*)

Sesuai dengan namanya, teori ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. “*Trait*” atau sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik, dan kemampuan sosial. Penganut teori ini yakin dengan memiliki keunggulan karakter di atas, maka seseorang akan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pendekatan sifat (*trait*) pada kepemimpinan menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai dan keterampilan. Namun teori yang berkembang dari tahun 1930-1940 melalui ratusan penelitian dimasa itu gagal untuk menemukan berbagai ciri pemimpin untuk menjamin suksesnya kepemimpinan (Yukl, 2005). Meski demikian, beberapa peneliti seperti Stogdill berhasil mengidentifikasi tiga faktor utama dari ciri kepemimpinan meliputi intelegensi (pertimbangan, ketegasan mengambil keputusan, pengetahuan, dan kefasihan bicara), kepribadian (kemampuan beradaptasi, kesiagaan, kreativitas, integritas pribadi, kepercayaan diri, kontrol dan keseimbangan emosi, dan mandiri), dan kemampuan (kemampuan menumbuhkan kerja sama, mampu bekerja sama, kepopuleran dan gengsi, mudah bergaul, partisipasi, sosial, dan taktik atau diplomasi). Krikpatrick dan Locke juga menemukan bahwa *trait* kunci yang ditemukan pada para pemimpin besar adalah dorongan (*drive*), motivasi, ambisi, kejujuran, integritas dan kepercayaan diri. (Ivancevich dkk, 2008 dalam Suryani & Hendryadi, 2016)

2.2.2.2 Pendekatan Perilaku (*The Behavioral Theory*)

Mengacu pada keterbatasan peramalan efektivitas kepemimpinan melalui teori “*trait*”, para peneliti pada era

Perang Dunia II sampai era awal tahun 1950-an mulai mengembangkan pemikiran untuk meneliti “*behavior*” atau perilaku seorang pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Fokus pembahasan teori kepemimpinan pada periode ini beralih dari siapa yang memiliki kemampuan memimpin bagaimana perilaku seseorang untuk memimpin secara efektif. Peneliti dari Ohio State University (OSU) yaitu Edwin Fleishman dan rekan-rekannya berhasil mengembangkan teori dua faktor kepemimpinan (*two factor theory of leadership*). Melalui berbagai penelitian yang mereka lakukan, dua faktor kepemimpinan yang berhasil dibentuk adalah inisiasi struktur dan konsiderasi. Inisiasi struktur merupakan perilaku dimana pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, sedangkan konsiderasi merupakan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, rasa hormat, hangat dan penjalinan *rapport* antara pemimpin dan pengikut. (Ivancevich dkk, 2008 dalam Suryani & Hendryadi, 2016)

2.2.2.3 Pendekatan Situasi (*Situasional Leadership*)

Perkembangan teori kepemimpinan selanjutnya melalui pendekatan situasional. Pengembangan teori situasional merupakan penyempurnaan dan kekurangan teori-teori sebelumnya dalam meramalkan kepemimpinan yang paling efektif. Dalam “*Situational Leadership*” pemimpin yang efektif dan melakukan *diagnose* situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat. Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Empat dimensi situasi yakni kemampuan manajerial, karakter organisasi, karakter pekerjaan, dan karakter pekerja. Keempatnya secara dinamis akan

memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan seorang. Model kepemimpinan kontingensi Fiedler (1964, 1967) merupakan teori awal dari pendekatan situasional. Teori yang dikenal dengan istilah *Least-Preferred Co-Worker* (LPC) menjelaskan bagaimana situasi menengahi hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan ukuran ciri yang disebut nilai LPC rekan kerja yang paling tidak disukai. (Yukl, 2005 dalam Suryani & Hendryadi, 2016)

Setelah Fiedler, muncul model kepemimpinan Vroom-Jago yang dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton di tahun 1970-an. Model kepemimpinan ini merupakan lawan dari teori kontingensi Fiedler. Berlawanan dengan Fiedler, Vroom dan Yetton mengajukan model normatif yang dapat digunakan pemimpin untuk mengambil keputusan.

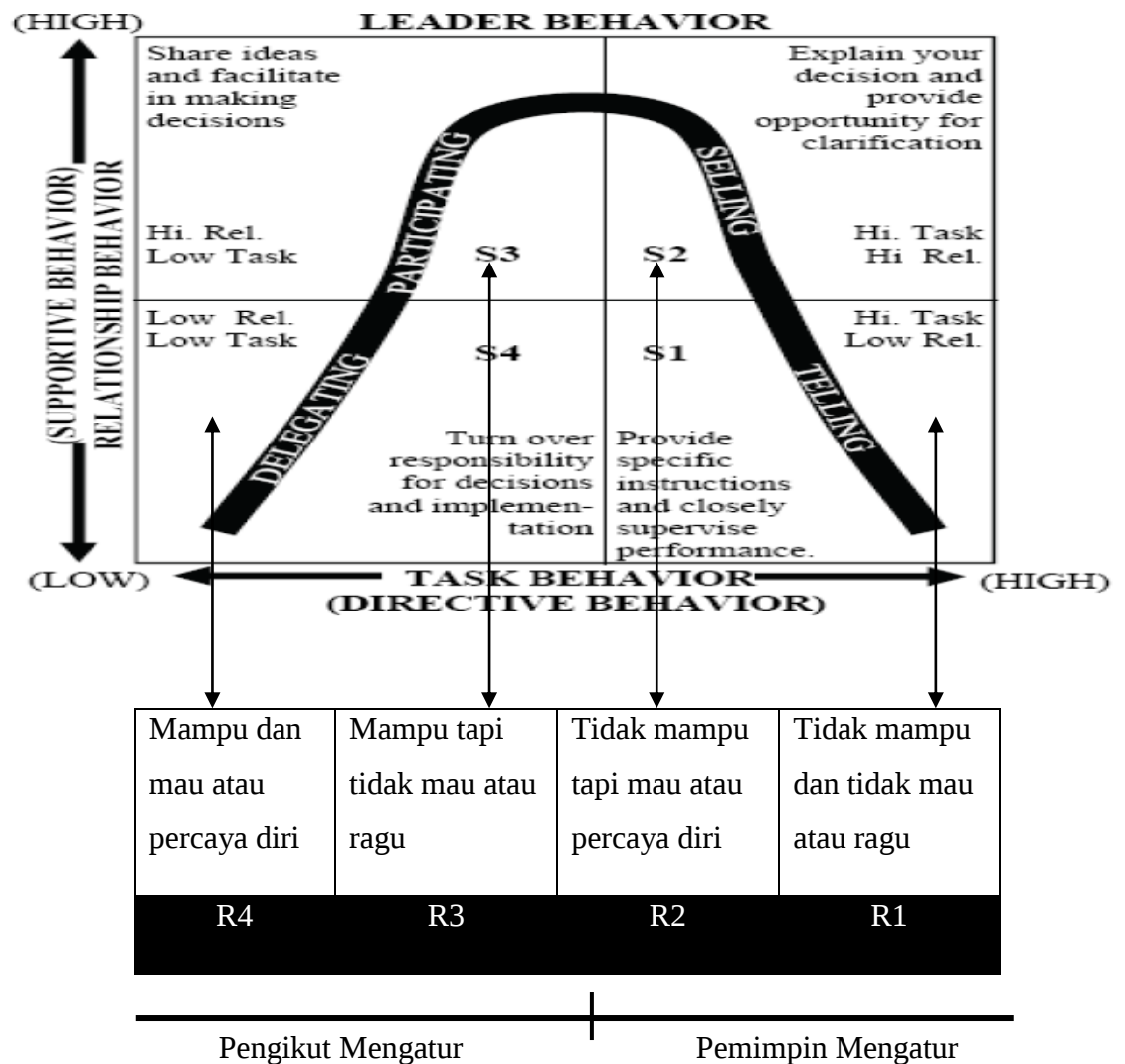
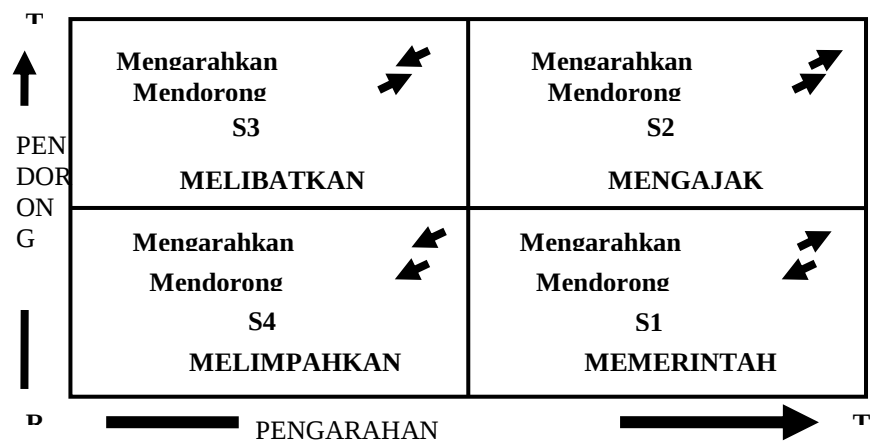
Istilah normatif ini menunjukkan bahwa model ini memberikan norma dan petunjuk yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam proses pengambilan keputusan. Dalam waktu yang hampir bersamaan, muncul model kepemimpinan yang dikenal dengan *Path Goal Theory* (teori jalur tujuan) dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkap oleh Evans (1970) dan House (1971) memformulasikan teori ini dengan versi yang lebih teliti dengan menyertakan variabel situasional. Teori tersebut semakin dimurnikan oleh beberapa penulis seperti Evans (1974) ; House dan Dessler (1974) ; House dan Mitchell (1974) ; dan House (1996). Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang

tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (Ivancevich dkk, 2007 dalam Suryani & Hendryadi, 2016)

Model kepemimpinan situasional keempat dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, suportif, sampai *laissez-faire*. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Adapun kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai di mana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian OSU (Ohio State University) untuk kemudian mengembangkan empat gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh pemimpin, antara lain :

- (1) *Telling*-menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, di mana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut ;
- (2) *Selling*-menjual, yaitu pemimpin memberikan intruksi terstruktur, tetapi juga bersifat suportif ;
- (3) *Participating*-berpartisipasi, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan ; dan
- (4) *Delegating*-delegasi, yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

Gambar 2.1 *Leader Behavior* dan Kesiapan Pengikut

Gambar 2.2 Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Aspek yang Dihadapi

2.2.3 Corak Interaksi Pemimpin dan Bawahannya

Hubungan antara pimpinan dengan bawahan merupakan hubungan saling ketergantungan, tetapi pada umumnya tidak seimbang. Bawahan merasa lebih bergantung pada pemimpinnya daripada sebaliknya. Interaksi antara pimpinan dengan bawahan berlangsung proses saling memengaruhi. Pimpinan berupaya memengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya (Arifin, 2015).

Corak interaksi menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya. Teori kepemimpinan yang berkaitan dengan ini, yaitu teori kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio.

2.2.3.1 Kepemimpinan Transaksional

Dalam bentuk kepemimpinan transaksional, pemimpin berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi. Bass dan Avolio (1994) membahas empat macam transaksi, yaitu sebagai berikut.

- a. *Contingen reward*, apabila bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan dan menguntungkan maka mereka dijanjikan sebuah hadiah yang memuaskan dirinya.
- b. *Management by exception-active*, pimpinan secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas bawahannya agar tidak membuat kesalahan dan agar kesalahan tersebut akan cepat diperbaiki.
- c. *Management by exception-passive*, dalam hal ini pemimpin belum akan bertindak jika belum timbul masalah atau belum ada kegagalan.
- d. *Laissez-faire*, pimpinan memberikan bawahannya untuk melaksanakan tugas tanpa ada pengawasan darinya. Jadi, semua kerjanya merupakan tanggung jawab bawahannya (Arifin, 2015).

2.2.3.2 Kepemimpinan Transformasional

Interaksi antara atasan dan bawahan ditandai oleh pengaruh manajer untuk mengubah perilaku pengikutnya menjadi orang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi sehingga tujuan kelompok kerja dapat dicapai bersama (Arifin, 2015). Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi (Kreitner dan Kinicki, 2014 ; Arifiani dkk 2016).

Kepemimpinan transformasional terutama dibedakan dari teori kepemimpinan lainnya karena teori tersebut berpusat pada pengembangan pengikut. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Empat komponen kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2011), yaitu:

a. Pengaruh idealisme (*idealized influence*)

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting,

menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

b. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*)

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

c. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan semata.

d. Konsiderasi individual (*individualized consideration*)

Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas dapat disintesisakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan proses yang mengubah dan mengtransformasikan individu dan kepemimpinan transformasional peduli dengan nilai-nilai, etika, dan tujuan jangka panjang individu (Affandi, 2015).

2.2.3.3 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wuradji (2009) dalam bukunya *Educational Leadership* menguraikan ciri-ciri kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
- b. Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
- c. Mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin, dan motivasi untuk maju.
- d. Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada pengikutnya, dengan jalan mengembangkan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), dan rasa bertanggung jawab (*sense of responsibility*), serta membangun kemampuan untuk meraih prestasi yang setinggi-tingginya.
- e. Mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dikalangan pengikutnya.
- f. Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.
- g. Menggunakan kemampuan intelektualnya serta cerdas dalam proses pengambilan keputusan.
- h. Memperjuangkan kebutuhan pengikutnya.
- i. Oleh karena kepemimpinan transformasional mengandung komponen kharismatik, pemimpin mampu memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa “wajib” untuk mentaati semua perintah dan arahnya.
- j. Selalu berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme.
- k. Pengikutnya selalu memuja-muja akan kemampuan dan keunggulan pemimpinnya.
- l. Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan.

- m. Pemimpin transformasional selalu belajar terus sepanjang hidupnya.
- n. Mereka memiliki kemampuan untuk menangani masalah yang kompleks, sulit diprediksi, tidak memiliki ketentuan, serta masalah yang membingungkan.
- o. Mereka sangat menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikutnya.
- p. Memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menanggung resiko atau keputusan yang diambilnya, dan berani melawan tantangan yang sekiranya akan menghambat transformasi (Sulistiyani dkk, 2016).

2.2.3.4 Alat Ukur Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner berdasar beberapa indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu : *Idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Kategori kepemimpinan transformasional :

1. Transformatif Tinggi jika skor $X \geq M + SD$
2. Transformatif Sedang jika skor $M - SD \leq X < M + SD$
3. Transformatif Rendah jika skor $X < M - SD$

(Wijonarko, 2014)

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motif seringkali diartikan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sesuatu dalam bekerja. Motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bekerja dan didalam aktivitas itu pula manusia mempunyai tujuan tertentu dalam bekerja. Wexley & Yukl (1977) mengemukakan bahwa, motif adalah pemberian atau

penimbulkan motif bisa diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Para ahli lain memberikan kesamaan antara motif dengan *needs* (dorongan, kebutuhan). Batasan di atas bisa disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu (As'ad, 2003 ; Savitri, 2014).

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Motivasi (motivation) menyangkut suatu keadaan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi seseorang agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 1999). Motivasi sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Kamus administrasi *The Liang Gie* (1989), merumuskan motivasi atau dorongan sebagai pekerjaan yang dilakukan seorang manager dalam memberi inspirasi dan dorongan terhadap orang lain/karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagai mana dikehendaki dari orang-orang tersebut (Anoraga, 2005 ; Savitri, 2014).

2.3.2 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan tingkah laku seseorang, biasanya didorong oleh keinginan atau kebutuhan yang harus diambil, diawasi dan diarahkan untuk melaksanakan tugas guna mencapai kerja yang diharapkan (Wahyu sumidjo, 1990). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2003). Motivasi kerja adalah “Besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan” (Ravianto, 1995 ; Savitri, 2014).

Motivasi kerja atau dorongan karyawan adalah kemauan kerja karyawan yang ditimbulkan karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari

pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung dari proses pengintegrasian faktor-faktor tersebut (Anoraga & Suyati, S, 1995). Uraian teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat dan menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik (Savitri, 2014).

2.3.3 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Menurut McClelland (1974), timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada di dalam diri manusia. Konsepnya mengenai motivasi dalam diri individu, terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Konsep motivasi ini lebih dikenal dengan “*Social Motives Theory*” yang memiliki tiga kebutuhan. Kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila individu tersebut tingkah lakunya didorong oleh tiga kebutuhan maka tingkah lakunya akan nampak ciri-ciri sebagai berikut :

2.3.3.1 *Need for Achievement*

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
- b. Mencari umpan balik tentang perbuatannya.
- c. Memilih resiko yang sedang didalam perbuatannya. Memilih resiko yang sedang berarti masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi.
- d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.

2.3.3.2 *Need for Affiliation*

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaan itu.
- b. Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerja sama bersama orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.
- c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain dari pada sendirian.

2.3.3.3 *Need for Power*

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan ini tidak diminta.
- b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi dimana ia berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan kewibawaan.
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi (As'ad, 2003 ; Savitri, 2014)

Menurut Maslow, timbulnya motivasi kerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh individu. Adapun tingkatan lima kebutuhan tersusun secara hirarki adalah sebagai berikut :

1) *Physiological needs* (kebutuhan yang bersifat biologis)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang sangat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi ini. Misalnya: makan, minum, kebutuhan sex dan kebutuhan fisik lainnya.

2) *Safety needs* (kebutuhan rasa aman)

Kalau ini berkaitan dengan kerja, maka kebutuhan keamanan jiwanya sewaktu bekerja. Selain itu juga perasaan aman akan harta seperti gaji sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut terhadap masa depan karyawan.

3) *Social needs* (kebutuhan-kebutuhan sosial)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial itu seperti perasaan cinta, kasih sayang, berhubungan dan komunikasi dengan orang lain.

4) *Esteem needs* (kebutuhan akan harga diri)

Situasi yang ideal adalah apabila harga diri itu dapat menimbulkan suatu prestasi. Kebutuhan ini misalnya: situasi pengakuan, promosi/penghargaan atas prestasi yang diberikan pada perusahaan, penghormatan dan gengsi.

5) *Self actualization* (kebutuhan akan aktualisasi diri)

Kebutuhan ini mengembangkan kapasitas kerjanya melalui pengembangan diri (As'ad, 2003 ; Savitri, 2014).

Menurut Zamani (1990) terdapat banyak perubahan teori motivasi. Namun jika diklasifikasikan secara sederhana terbagi dalam tiga kelompok, yaitu :

1) Teori Pemuasan Kebutuhan

Dalam teori ini dibicarakan faktor-faktor yang ada di dalam diri individu yang menyebabkan mereka melakukan tindakan tertentu. Ingin mengetahui kebutuhan apa saja yang mereka ingin penuhi.

2) Teori Proses

Teori ini mengemukakan tentang bagaimana dan berdasar tujuan apa individu itu termotivasi, yang termasuk dalam kategori teori proses adalah teori pengharapan (*expectancy theory*), membentuk perilaku (*operant conditioning*), teori *Porter Lower* dan teori keadilan.

3) Teori Penguatan

Teori ini mengemukakan tentang bagaimana akibat tindakan masa lalu mempengaruhi tindakan yang akan datang, semacam proses mempelajari atau belajar dari pengalaman dengan pandangan tindakan tertentu yang akan menghasilkan sesuatu yang baik.

Menurut Douglas Mc. Gregor, teori yang dikemukakan dikenal dengan teori “X” dan “Y”, teori ini dikemukakan atas dasar asumsi tentang hakekat dan motivasi. Teori X berasumsi bahwa orang-orang pada umumnya lebih suka diarahkan, enggan memikul tanggung jawab dan lebih menginginkan keselamatan di atas segalanya. Dengan kata lain, manusia cenderung berperilaku negatif adanya kepercayaan bahwa orang-orang dimotivasi oleh orang, tunjangan dan ancaman hukuman. Berbeda dengan Teori Y yang berasumsi bahwa orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya atau dapat dikatakan manusia cenderung berperilaku positif (Savitri, 2014).

Dari asumsi ini terdapat anggapan, jika manusia dimotivasi dengan tepat akan dapat mengalahkan diri dan kreatif dalam bekerja. Asumsi pada hakekat manusia menurut teori X adalah sebagai berikut :

- 1) Pada umumnya orang-orang tidak suka bekerja.
- 2) Orang-orang pada umumnya tidak ambisius, hanya sedikit memiliki tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.
- 3) Orang-orang pada umumnya hanya memiliki kemampuan memecahkan permasalahan dalam organisasi.
- 4) Motivasi hanya timbul pada level-level fisiologis dan rasa aman.
- 5) Orang-orang pada umumnya hanya harus diawasi dengan ketat atau dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi (Savitri, 2014).

Menurut Herzberg, terkenal dengan teori “Dua Faktor”. Dalam memotivasi karyawan, kondisi kerja memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhan tingkat atas dinamakan faktor motivator dan yang penting untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah dinamakan faktor *hygiene* (Widagdo, 1992 ; Savitri, 2014).

a. Faktor motivator (intrinsik) tersebut meliputi :

- 1) *Achievement* (Pencapaian prestasi)
 - 2) *Recognition* (Pengakuan)
 - 3) *Responsibility* (Tanggung jawab)
 - 4) *Advancement* (Kesempatan maju atau Pengembangan diri)
 - 5) *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri)
- b. Faktor *hygiene* (ekstrinsik), meliputi :
- 1) *Working Condition* (Kondisi tempat kerja)
 - 2) *Technical Supervisor* (Jenis Supervisi)
 - 3) *Interpersonal Supervisor* (Hubungan antar pribadi)
 - 4) *Wages* (gaji)
 - 5) *Company Policy and Administration* (Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan)

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah semangat atau energi yang mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas kerja guna mencapai tujuan organisasi. Timbulnya motivasi kerja karena individu sebagai seorang karyawan memiliki berbagai macam kebutuhan dan kebutuhan tersebut muncul setelah kebutuhan lain terpenuhi dan oleh individu dirasakan sebagai kebutuhan yang paling pokok (Savitri, 2014).

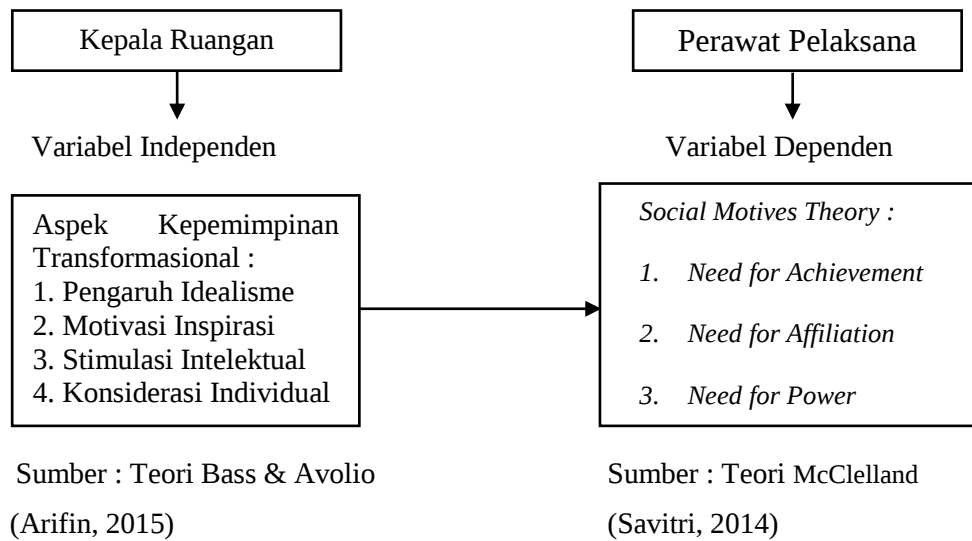
2.3.4 Alat ukur Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan kuesioner berdasar beberapa indikator dari motivasi kerja yaitu : prestasi dan penghargaan, kondisi pekerjaan, promosi, tanggung jawab pengembangan diri, hubungan kerja, kondisi lingkungan kerja, penghasilan, dan supervisi.

Kategori motivasi kerja :

1. Motivasi Tinggi jika skor $X \geq M + SD$
 2. Motivasi Sedang jika skor $M - SD \leq X < M + SD$
 3. Motivasi Rendah jika skor $X < M - SD$
- (Wijonarko, 2014)

2.3 Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2.3 Kerangka Konsep Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut : Ada hubungan antara aspek kepemimpinan transformasional kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat pelaksana di Ruang Rawat Inap RSUD Dr. H. Moch. Ansari Saleh Banjarmasin.