

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Gillies 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 didepan (*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*) (Kuntoro, 2010)

Kepemimpinan merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002).

Hersey dan Blanchard mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan melalui individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kuntoro, 2010).

Kepemimpinan menurut Wikipedia Indonesia merupakan proses mempengaruhi atau member contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Wikipedia, 2013)

Dalam konteks yang lebih luas, menurut Fleishman kepemimpinan (*leadership*) dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang menggunakan

proses komunikasi untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu (Kuntoro, 2010).

## 2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Sunarcaya dalam Sehfudin (2011) gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melakukan sesuatu.

Menurut Purwanto (2006) gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Macam-macam gaya kepemimpinan, antara lain:

### a) Gaya kepemimpinan Otoriter, Demokratis, dan Liberal

Menurut Satrianegara dan Saleha (2009) gaya kepemimpinan ada tiga macam yaitu:

#### a. Otoriter (*Authoritarian*), otokratis (*otocratic*), diktator (*Dictatorial*)

1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.

2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.

- 3) Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin
- 4) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.

Kelebihan dari gaya otoriter yaitu cepat dan tegas dalam membuat keputusan, dan produktivitas dapat meningkat. Sedangkan kelemahan dari gaya otoriter yaitu suasana kerja menjadi kaku, tegang, dan mencekam yang dapat berakibat ketidakpuasan karyawan, permusuhan, pindah, dan mutu kerja kurang. Gaya kepemimpinan otoriter lebih cocok pada organisasi dalam keadaan darurat

b. Gaya Demokratis

- 1) Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- 2) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- 3) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 4) Komunikasi berlangsung timbal balik.
- 5) Pujian dan kritik seimbang
- 6) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.
- 7) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.

Kelebihan dari gaya demokratis yaitu keputusan serta tindakan lebih objektif, suasana kerja saling percaya, saling menghormati,

dan saling menghargai, tumbuhnya *sense of belonging*, Terbinanya moral yang tinggi. Kelemahan gaya ini yaitu keputusan dan tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang. Gaya kepemimpinan demokratis lebih cocok pada organisasi yang dalam keadaan berkembang.

c. Gaya Kepemimpinan Liberal

- 1) Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- 2) Keputusan dan kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
- 3) Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
- 4) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan.
- 5) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang.

Kelebihan dari gaya kepemimpinan liberal yaitu para anggota dan bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Sedangkan kerugiannya yaitu bisa terjadi kekacauan, keputusan serta tindakan lebih objektif.

b) Teori X dan Y

Menurut Purwanto (2006) salah satu teori yang mampu memberikan gambaran gaya kepemimpinan seseorang adalah teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori X dan Y

didasarkan pada berbagai asumsi tentang para karyawan/pegawai dan bagaimana memotivasi mereka. Berbagai asumsi yang mendasari Teori X dan Y menurut Purwanto (2006) adalah :

**TABEL 1:** Asumsi Teori X dan Y

Teori X	Teori Y
1. Karyawan cenderung tidak suka (malas) bekerja, kalau mungkin menghindarinya.	1. Karyawan suka bekerja
2. Karyawan selalu ingin disarankan	2. Karyawan yang memiliki komitmen pada tujuan organisasi akan dapat mengarahkan dan mengendalikan dirinya sendiri.
3. Manajer harus selalu mengawasi kerja	3. Karyawan belajar untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab pada saat bekerja.

Menurut Purwanto (2006) Asumsi yang dikembangkan dalam teori X pada dasarnya cenderung negatif dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan petunjuk (*directive leadership style*). Gaya kepemimpinan petunjuk sangatlah tepat diterapkan manakala karyawan yang menjadi bawahannya tersebut cenderung pasif , malas bekerja, tidak kreatif dan tidak inovatif. Oleh karena itu, peran pengarahan yang dilakukan oleh manajer suatu organisasi menjadi sangatlah dominan dan penting bagi kemajuan organisasinya tersebut. Tanpa arahan yang jelas dan baik,

kinerja karyawan akan buruk, atau kualitas penyelesaian pekerjaannya rendah.

Dalam hal ini, komunikasi yang dikembangkan antara manajer dengan para karyawannya cenderung menjadi komunikasi satu arah yaitu menjadi komunikasi dari manajer kebawahan (*top-down communication*). Sumber komunikasi lebih didominasi dari manajer, sehingga bawahan cenderung hanya mengiyakan, tidak punya inisiatif, dan tinggal melaksanakan saja tanpa memahami maksud dan tujuan atau latar belakang pelaksanaan tugas tersebut (Purwanto, 2006).

Sementara itu, asumsi yang dikembangkan dalam Teori Y pada dasarnya cenderung positif dan gaya kepemimpinan yang diterapkannya adalah gaya kepemimpinan partisipatif (*participative leadership style*). Dalam teori Y diasumsikan bahwa karyawan cenderung berperilaku positif. Karyawan pada dasarnya memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak malas bekerja, ingin kerja mandiri, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Disamping itu, karyawan juga juga memiliki kecenderungan untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap setiap pekerjaan yang mereka kerjakan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi tersebut adalah gaya kepemimpinan partisipatif dimana para karyawan dilibatkan didalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif tersebut, komunikasi yang dikembangkan oleh manajer dan bawahan

adalah komunikasi dua arah. Manajer juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan idea tau gagasannya (masukan), yang sangat berharga bagi pengembangan suatu organisasi (Purwanto, 2006).

Ringkasnya, dalam Teori X dan Y Douglas McGregor berusaha mengungkapkan bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja dan sekaligus bagaimana gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam situasi lingkungan kerja yang berbeda., termasuk bagaimana komunikasi antarpribadi (manajer dan bawahan) tersebut dikembangkan dalam lingkungan kerjanya (Purwanto, 2006).

- c) Gaya Kepemimpinan Direktif, Supportif, Partisipatif, dan Kepemimpinan Berorientasi Prestasi.

Tangkilisan (2007) menjelaskan tipe kepemimpinan tersebut sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*), yaitu bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus apa yang diberikan oleh pemimpin. Di sini tidak dikenal partisipasi bawahan, atau bersifat autokratis.
- b. Kepemimpinan Supportif (*supportive leadership*), yaitu pemimpin selalu bersedia menjelaskan, bertindak sebagai rekanan, dan mudah didekati.

- c. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi tetap berperan dalam pengambilan dan pembuatan keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*), yaitu pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik.

## B. Kinerja Perawat

### 1. Pengertian Kinerja

Robbins dalam Rai (2008) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari pekerjaan atau prestasi kerja yang dibandingkan terhadap kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standart tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Hakim, 2006).

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu (Tika, 2006).

## 2. Penilaian Kinerja

Menurut Swanburg dalam Nursalam (2007) Penilaian kinerja merupakan alat yang dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitas. Proses penilaian kinerja perawat dilakukan untuk menghasilkan jasa keperawatan dalam kualitas dan volume yang tinggi. Untuk mengatur arah kerja dalam memilih, melatih, membimbing perencanaan karier, serta member penghargaan kepada perawat yang berkompeten dapat menggunakan proses operasional kinerja.

Sistem penilaian pelaksanaan kerja perawat adalah satu ukuran pengawasan yang digunakan oleh manajer perawat untuk mencapai hasil organisasi. Melalui evaluasi yang rutin dari setiap pelaksanaan kerja pegawai, manajer harus dapat mencapai beberapa tujuan. Hal ini berguna untuk membantu kepuasan dan untuk memperbaiki pelaksanaan kerja mereka, memberitahu perawat, bahwa kerja mereka kurang memuaskan, serta mempromosikan jabatan dan kenaikan gaji, mengenal perawat yang memenuhi syarat penugasan khusus, memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan serta menentukan pelatihan dasar untuk pelatihan karyawan yang memerlukan bimbingan khusus (Nursalam, 2007).

Menurut Gillies dalam Nursalam (2007) untuk mengevaluasi bawahan secara tepat dan adil, manajer sebaiknya mengamati prinsip-prinsip tertentu yaitu:

- a. Evaluasi pekerja sebaiknya didasarkan pada standar pelaksanaan kerja, dan orientasi tingkah laku untuk posisi yang ditempati. Karena deskripsi dan standar pelaksanaan kerja disajikan ke pegawai selama masa orientasi sebagai tujuan yang harus diusahakan, pelaksanaan sebaiknya di evaluasi berkenaan dengan sasaran-sasaran yang sama.
- b. Sampel tingkah laku perawat yang cukup representative sebaiknya diamati dalam rangka evaluasi pelaksanaan kerjanya. Perhatian harus diberikan untuk mengevaluasi tingkah laku konsistennya, serta guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.
- c. Perawat sebaiknya diberi salinan deskripsi kerjanya, standar pelaksanaan kerja, dan bentuk evaluasi untuk peninjauan ulang sebelum pertemuan evaluasi, sehingga baik perawat maupun supervisor dapat mendiskusikan evaluasi dari kerangka kerja yang sama.
- d. Di dalam menuliskan penilaian pelaksanaan kerja pegawai, maajer menunjukkan segi-segi dimana pelaksanaan kerja itu bisa memuaskan dan perbaikan apa yang diperlukan. Supervisor sebaiknya merujuk pada contoh-contoh khusus mengenai tingkah laku yang memuaskan maupun yang tidak memuaskan, supaya dapat menjelaskan dasar-dasar komentar yang bersifat evaluatif.

- e. Jika diperlukan, manajer sebaiknya menjelaskan area mana yang akan di prioritaskan, seiring dengan usaha perawat untuk meningkatkan pelaksanaan kerja.
- f. Pertemuan evaluasi sebaiknya dilakukan pada waktu yang cocok bagi perawat dan manajer, dan diskusi evaluasi sebaiknya dilakukan dalam waktu yang cukup bagi keduanya.
- g. Baik laporan evaluasi maupun pertemuan sebaiknya disusun dengan terencana, sehingga perawat tidak merasa kalau pelaksanaan kerjanya sedang dianalisis (Simpson, 1985). Seorang pegawai dapat bertahan dari kecaman seorang manajer yang menunjukkan pertimbangan atas perasaannya, serta menawarkan bantuan untuk meningkatkan pelaksanaan kerjanya.

### 3. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kerja menurut Nursalam (2007) yaitu:

- a. Meningkatkan prestasi kerja staf, baik secara individu atau kelompok, dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan pelayanan Rumah Sakit.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi staf secara perorangan pada gilirannya akan memengaruhi atau mendorong SDM secara keseluruhannya.

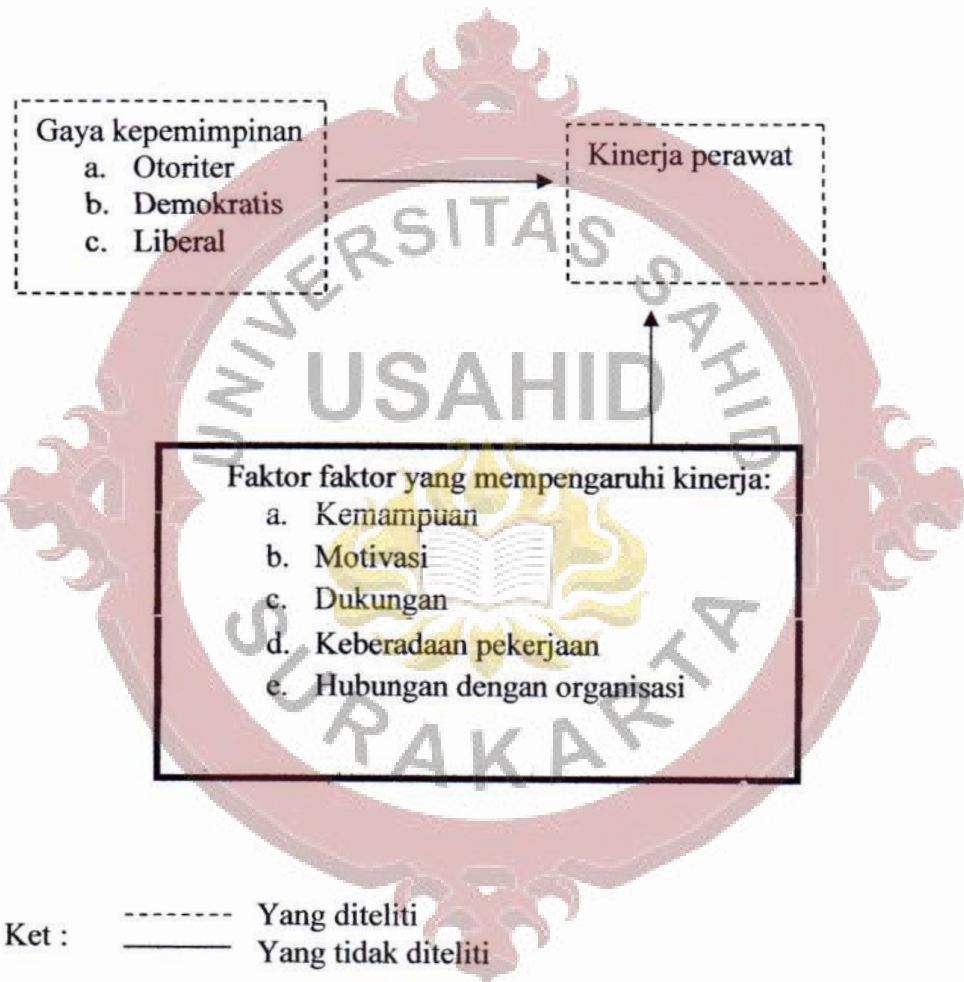
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi, dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasinya.
  - d. Membantu Rumah Sakit untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan staf yang lebih tepat guna. Sehingga, RS akan mempunyai tenaga yang cakap dan tampil untuk pengembangan pelayanan keperawatan dimasa depan.
  - e. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gaji atau sistem imbalan yang baik.
  - f. Memberikan kesempatan kepada pegawai atau staf untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaannya, atau lain yang ada kaitannya melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan.
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2001) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka,
- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

### C. Kerangka Teori Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, dapat dibuat kerangka teori penelitian yang dapat dilihat dibawah.



Gambar 1

Kerangka teori penelitian

Sumber: Satrianegara dan Saleha (2009)

#### D. Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2

Kerangka konsep penelitian

#### E. Hipotesis

Hipotesa Nol ( $H_0$ ) adalah tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Dr Soehadi Prijonegoro Sragen.

Hipotesa alternative ( $H_a$ ) adalah ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Dr Soehadi Prijonegoro Sragen.