

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA TINGKAT II MAPPAODANG
DAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA MAKASSAR**

*RELATION BETWEEN LEADERSHIP STYLE WITH JOB MOTIVATION
AT BHAYANGKARA HOSPITAL AND MAKASSAR REGIONAL
HOSPITAL*

YENNY SIMA



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

PENGAJUAN TESIS

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN MOTIVASI KERJA
DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA TINGKAT II MAPPAODANG
DAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA MAKASSAR**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Manajemen Ilmu Keperawatan

Disusun dan diajukan oleh :

YENNY SIMA

kepada :

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2013

TESIS

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN MOTIVASI KERJA
DI RUMAH SAKIT BHAYANGKARA TINGKAT II MAPPAODANG
DAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

YENNY SIMA

Nomor Pokok P4200211036

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 20 Agustus 2013
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Komisi Penasehat

Dr. Ariyanti Saleh, S.Kp.,M.Kes

Ketua

Mengetahui
Ketua Program Studi,
Ilmu Keperawatan

Sudirman Nasir, S.Ked., Ph.D

Anggota

Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Hasanuddin,

Dr. Ariyanti Saleh, S.Kp.,M.Kes

Prof.Dr.Ir.Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : YENNY SIMA
Nomor mahasiswa : P4200211036
Program studi : MAGISTER MANAJEMEN ILMU
KEPERAWATAN

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 20 Agustus 2013

Yang menyatakan

YENNY SIMA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan berkat, anugerah, dan kasih karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **“Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar.”**

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terlepas dari peran serta berbagai pihak yang telah memberikan semangat, arahan dan masukan sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Ir. Mursalim, M.Sc selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin beserta jajarannya yang telah berusaha memberikan fasilitas pendidikan terbaik yang sangat menunjang bagi penulis dalam meningkatkan kemampuan akademik
2. Bapak Prof. Dr. Irawan Yusuf, Ph.D selaku Dekan Fakultas Kedokteran beserta jajarannya yang selalu memberikan kemudahan fasilitas dan akses informasi yang seluas-luasnya demi peningkatan kualitas pendidikan dilingkungan pasca sarjana keperawatan.

3. Ibu Dr. Ariyanti Saleh, S.Kp., M.Kes selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Keperawatan sekaligus sebagai pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan serta motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Sudirman Nasir, S.Ked., Ph.D selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan arahnya selama proses penyelesaian tesis ini.
5. Bapak dr. Purwadi, MARS., DFM selaku Direktur Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang yang telah memberikan izin penelitian dilingkungan RS Bhayangkara, semoga hasil penelitian ini menjadi umpan balik yang baik bagi rumah sakit.
6. Ibu Dr. Hj. St. Saenab NB, M.Kes selaku Direktur Rumah Sakit Kota Makassar yang telah memberikan izin penelitian dilingkungan RS Kota Makassar, semoga hasil penelitian ini menjadi umpan balik yang baik bagi Rumah Sakit.
7. Mama, suami tercinta dan anak-anakku tersayang Nova Ursula Tandi Rassing dan Reny Anastasia Tandi Rassing atas dukungan, semangat dan doanya.
8. Teman-teman seperjuangan Mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Keperawatan yang selalu setia, senasib sepenanggungan dalam menjalani perkuliahan, tiada padanan kata lagi yang bisa penulis ungkapkan untuk semua yang telah kita lalui bersama. Semoga kebersamaan ini terus berlanjut di masa depan

Akhir kata , penulis mengharapkan semoga kelak penelitian ini dapat memberikan manfaat baik bagi Institusi Pendidikan Keperawatan , maupun bagi Rumah Sakit.

Makassar, 20 Agustus 2013

Yenny Sima

ABSTRAK

YENNI SIMA. *Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja* (dibimbing oleh Ariyanti Saleh dan Sudirman Nasir).

Penelitian ini bertujuan mengetahui gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain potong lintang (*cross sectional*). Penelitian dilaksanakan di RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan RSUD Kota Makassar. Sampel penelitian sebanyak 81 orang perawat pelaksana di RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan 60 orang perawat pelaksana di RSUD Kota Makassar. Pengambilan sampel dilakukan secara *proportional stratified sampling* dan memenuhi kriteria inklusi. Instrumen yang digunakan adalah *multifactoral leadership quisioner*. Analisis data menggunakan statistik melalui tabulasi silang *chi-Square*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di RS Bhayangkara Tingkat II Mappaodang secara langsung memiliki hubungan terhadap motivasi kerja dengan taraf signifikan sebesar $*0,018$ dan gaya kepemimpinan yang dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan di RSUD Kota Makassar gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional juga, akan tetapi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja menunjukkan hasil yang tidak berhubungan dengan nilai signifikansi sebesar $0,060$.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja



ABSTRACT

YENNY SIMA. Relationship Between Leadership Style and Work Motivation
(supervised by Ariyanti Saleh and Sudirman Nasri)

The aim of the research is to find out leadership style, work motivation, and relationship between leadership style and work motivation.

The research was a cross sectional design conducted in Bhayangkara Hospital of Mappaodang and Regional Public Hospitals of Makassar. The samples were 81 nurses in Bhayangkara Hospital of Mappaodang and 60 nurses in Regional Public Hospital of Makassar selected using proportionate stratified sampling method and fulfill the criteria of inclusion. The instrument used was Multifactorial Leadership Questionnaire. The data were analyzed using statistic analysis through chi square cross tabulation.

The results of the research indicate that the leadership style applied in Bhayangkara Hospital of Mappaodang directly has a relationship with work motivation with significant level of $*0.018$ and the dominant leadership style is transformational leadership. Similarly, the dominant leadership style applied in Regional Public Hospital of Makassar is transformational leadership style but there is no significant relationship between leadership style and work motivation with significant level of 0.060 .

Key words : leadership style, work motivation



DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
2.1	Penelitian Terkait Gaya Kepemimpinan	51
4.1	Distribusi Responden di Ruang Rawat Inap RS. Bhayangkara Tk II Maqppaodang	62
4.2	Distribusi Responden di Ruang Rawat Inap RSUD. Kota Makassar	63
4.3	Hasil Uji Validitas Kuisiener Gaya Kepemimpinan	68
4.4	Hasil Uji Validitas Kuisiener Motivasi Kerja	69
4.5	Hasil Uji Reliabilitas Kuisiener Gaya Kepemimpinan	71
4.6	Hasil Uji Reliabilitas Kuisiener Motivasi Kerja	72
5.1	Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden	80
5.2	Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja	81
5.3	Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan	82
5.4	Hubungan gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja	83

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1	Kerangka Teori Penelitian	53
3.1	Kerangka Konsep	54
4.3	Alur Penelitian	73

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat pernyataan kesediaan komisi penasehat dan rencana judul tesis
- Lampiran 2 Permohonan ijin pendataan awal RSUD. Wahidin Sudiro husodo
- Lampiran 3 Permohonan ijin pendataan awal RSUP. Unhas
- Lampiran 4 Permohonan ijin melakukan uji instrument
- Lampiran 5 Permohonan persetujuan proposal penelitian S2
- Lampiran 6 Persetujuan penelitian atasan berwenang
- Lampiran 7 Surat Keputusan Komisi Etik
- Lampiran 8 Permohonan ijin penelitian ke Balitbangda
- Lampiran 9 Rekomendasi penelitian Balitbangda

Lampiran 10 Rekomendasi penelitian RSUD Kota Makassar

Lampiran 11 Rekomendasi penelitian RS. Tk II Mappaodang

Lampiran 12 Kuisisioner

Lampiran 13 Daftar riwayat hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah Sakit sebagai salah satu institusi pelayanan kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam menciptakan sumber daya manusia berkualitas sebagai upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan secara menyeluruh, merata, terjangkau dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Peran strategis ini diperoleh melalui rumah sakit yang memiliki fasilitas pelayanan kesehatan yang padat teknologi, padat modal, karya dan pakar.

Kualitas kerja perawat sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki, walaupun fasilitas perawatan memadai, organisasi dan manajemennya baik, prosedur kerjanya baik tapi tanpa memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan sulit bagi perawat untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pasien dan keluarganya.

Rumah Sakit mempunyai prinsip-prinsip utama untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan seperti memfokuskan pelayanan kesehatan kepada pasien, memiliki sifat kepemimpinan yang harus diterapkan di Rumah Sakit, memperbaiki kinerja staf dan menerapkan praktik kesehatan yang sesuai standar. Namun masalah pokok yang masih dihadapi pada sistem pelayanan kesehatan adalah

kualitas sumber daya yang kurang profesional (Djojusugito, 2001). Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi persaingan di bidang kesehatan.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Menurut Alimuddin (2002), dan Aditama, (2003) bahwa suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya untuk saling bekerja sama untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Munandar (2001) mengatakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya atau hubungan antara manajer dengan bawahannya, merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang dan proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi di mana pemimpin berupaya agar bawahannya berperilaku sesuai dengan harapannya. Pola interaksi inilah yang kemudian akan menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya.

Dalam penelitian Doran, *et al* (2008) dijelaskan bahwa peran kepemimpinan di Canada tidak berjalan efektif di sebabkan adanya anjuran dari pemerintah untuk mempertahankan pelayanan kesehatan di rumah sakit diperlukan pengurangan pengeluaran biaya kesehatan, pengurangan tenaga perawat pelaksana serta tenaga kesehatan lainnya

sehingga hal tersebut mengakibatkan kepala ruangan memiliki lebih banyak tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kesehatan, sehingga peran kepala ruangan terhadap perawat pelaksana menjadi berkurang dan bahkan tidak ada yang melakukan peran kepemimpinan.

Banyaknya ruang perawatan dan perbedaan karakteristik kepala ruang keperawatan dengan gaya kepemimpinan masing masing dapat menyebabkan peningkatan motivasi kerja atau sebaliknya (Panjaitan dan Sitorus, 2011) dan Steer (1985) dalam Suharto dan Cahyono (2005) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, dimana seseorang yang termotivasi mempunyai kekuatan kecenderungan untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan tetapi motivasi kerja yang berbeda akan berdampak terhadap mencapai tujuan pekerjaan.

Hasil studi pendahuluan saat melakukan kegiatan Residensi Manajemen Keperawatan Universitas Hasanuddin, (2012) di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Makassar menyatakan bahwa 92% perawat pelaksana belum mendapatkan pengarahan dan bimbingan melalui kegiatan supervisi, 94,7% perawat pelaksana menyatakan belum adanya protokol pengendalian mutu pelayanan, 36,4% pendokumentasian asuhan keperawatan dilakukan secara baik, 62,7% perawat pelaksana belum mengerti tentang model pelayanan keperawatan yang sedang digunakan,

tingkat kepuasan kerja perawat 60,9%, kepuasan pasien 61,3%.

Hasil identifikasi awal tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh peneliti terhadap perawat pelaksana pada Rumah Sakit Universitas Hasanuddin didapatkan 80% telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional 66,5% serta *Laissez Faire* 43%, Rumah Sakit Wahidin Sudiro Husodo 73% telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional 66% serta *laissez-faire* 51.5%.

Identifikasi awal tentang gaya kepemimpinan juga dilakukan oleh peneliti di Rumah Sakit Umum Labuang Baji dan memperoleh hasil sebesar 75% telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional 62% serta *laissez faire* 45% dan di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Makassar 56% telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional 63% serta *Laissez Faire* 69%. Rumah Sakit Bhayangkara 34% menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional 74%, gaya kepemimpinan *laissez-faire* 49%

Fiedler (1977) dalam Gillies (1996) mengatakan keberhasilan setiap kelompok pekerjaan bergantung pada pencapaian pasangan yang tepat antara gaya kepemimpinan manajer dan banyaknya kontrol manajer atas situasi kerja. Aktivitas kepemimpinan akan menunjukkan gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing (Nawawi & Hadari, 2004).

Aktivitas kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi pemimpin dan pengikut, kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan, refleksi dari definisi ini muncul tiga gaya kepemimpinan dalam teori kontemporer yaitu transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* (Alsayed et.al , 2012).

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass dalam Tondok dan Andarika (2004) dan dijelaskan lagi oleh Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) bahwa gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas, dan *management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol dimana pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan (Keller dalam Tondok dan Andarika, 2004).

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Tondok dan Andarika (2004) terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu: 1) Karisma. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* dalam perilaku, sikap dan komitmen bagi bawahannya 2) Inspirasional (Inspirasi). Pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual). Pemimpinan transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas 4) *Individualized Consideration* (Perhatian Individual).

Berdasarkan keempat dimensi tersebut Kusmaningtyas dan Mamesah (2009) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih atau penasehat.

Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* atau bebas tindak dimana pemimpin melepaskan tanggung jawabnya, anggota menentukan sendiri kegiatan tanpa pengarahan, supervisi dan koordinasi dan memaksa mereka untuk merencanakan, melakukan, dan menilai pekerjaan mereka yang menurut mereka tepat (Gillies, 1994).

Huber (2006) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan pada staf untuk dapat mengambil keputusannya sendiri, dan pimpinan dengan

gaya ini bahkan lebih memilih untuk menghindari masalah dan menyerahkan kepada stafnya untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut .

Pendapat Huber sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rad dan Yarmohammadian (2006) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan staf dan sebaliknya oleh Doran (2008) bahwa pimpinan yang bertindak hanya bila diperlukan saja atau pada saat adanya masalah yang serius, dan pimpinan yang menghindari tanggung jawab, maka dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja perawat dan juga dapat berpengaruh terhadap ketidakpuasan pasien.

Hasibuan, (2007) berpendapat bahwa karyawan memerlukan motivasi agar dapat bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi sedangkan oleh Cokroaminoto dalam wordpress.com, (2007) berpendapat bahwa faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan dan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja sehingga sangat strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja (Aswat, 2010).

Kepemimpinan transaksional dalam memotivasi karyawan memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara atasan dan bawahan melalui kesepakatan tugas dan penghargaan, sedangkan

kepemimpinan transformasional motivasi karyawan melalui penciptaan visi dan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri sehingga berimplikasi pada rasa percaya, kagum, loyal dan hormat pada pimpinan.

Hubungan pemimpin dan bawahan dalam konteks militer adalah hubungan “komandan dan anak buah” sehingga dikatakan oleh Alvin Chan, (2004) dalam penelitian Wagimo bahwa kepemimpinan tersebut adalah bersifat diktator atau otokratik akan tetapi untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat dibutuhkan kepemimpinan yang menggunakan cara pendekatan baru yang bersifat transformatif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan staf baik pada internal TNI maupun di luar institusi militer.

Menghadapi perubahan internal maupun eksternal tersebut dan juga untuk menumbuhkan motivasi bawahan dalam rangka meningkatkan kinerjanya menurut Bass (1985) Avolio, et all, (1988), dan Hughes, et al, 2002) bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang saat ini mulai diperhitungkan kegunaannya.

Fenomena yang terjadi pada Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar berdasarkan hasil Residensi Keperawatan Universitas Hasanuddin 2012 menggambarkan tidak adanya landasan yang kuat untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang berfungsi untuk

mengarahkan, membangkitkan antusiasme dan memotivasi staf perawat pelaksana dalam memberikan pelayanan yang bermutu.

Berdasarkan hal tersebut diatas, agar dapat mengidentifikasi hubungan penerapan gaya kepemimpinan kepala ruang rawat inap dengan motivasi kerja perawat pelaksana untuk menghasilkan produktifitas sesuai dengan yang diharapkan maka perlu dilakukan penelitian di lingkungan Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang sebagai milik POLRI dan Rumah Sakit Kota Makassar sebagai milik Pemerintah Daerah.

B. Rumusan Masalah

Pemimpin di suatu organisasi memiliki peran penting dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi di kalangan pengikutnya. Seorang pemimpin yang bijaksana menerapkan konsep motivasi sesuai dengan batas kemampuan pengikutnya karena dasar dari pemahaman motivasi adalah menghargai proses tercapainya tujuan tujuan yang diharapkan.

Motivasi dapat memberikan energi yang dapat menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan gairah kebersamaan. Oleh karena itu kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan moril (karyawan), tetapi motivasi karyawan merupakan faktor yang

sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Porter & Miles (dalam Sengkey, 2003) motivasi bawahan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik lingkungan kerja.

Salah satu faktor tersebut, yaitu karakteristik lingkungan kerja sangat terkait bagaimana hubungan seorang bawahan dengan pemimpinnya. Bagaimana seorang bawahan melihat dan diperlakukan oleh seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Seorang bawahan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan pemimpinnya, sehingga mereka akan menilai dan mewujudkan dalam bentuk motivasi kerja. Artinya apabila persepsi gaya kepemimpinan yang diperlihatkan dan dilakukan oleh atasannya ternyata mendorong adanya pengembangan dan mempunyai pengaruh yang positif, maka motivasi bawahan akan meningkat secara signifikan.

Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan Sule dan Saefullah dalam Fahmi (2011) bahwa seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi serta memotivasi untuk mencapai tujuan tersebut dan membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Motivasi dan produktivitas adalah suatu bagian yang saling terkait satu sama lainnya. Peningkatan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan produktivitas dan begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu seorang pemimpin tidak hanya memikirkan hasil dari produktivitas saja

akan tetapi juga harus melihat dari sisi lain yang memiliki pengaruh pada kekompakan dan rasa kepedulian yang tinggi dalam membangun semangat kebersamaan di kalangan perawat.

Salah satu ukuran yang digunakan untuk mengukur produktivitas adalah dengan melihat produk yang dihasilkan, dalam hal ini adalah hasil Residensi Keperawatan Universitas Hasanuddin 2012 dan hasil pendataan awal tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar ?
2. Bagaimana motivasi kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar ?
3. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar ?

Pertanyaan penelitian berdasarkan masalah diatas adalah “ Adakah Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar?”

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Diketuinya hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar.”

2. Tujuan Khusus

- a. Diketuinya gaya kepemimpinan di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar.
- b. Diketuinya motivasi kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar.
- c. Diketuinya hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mappaodang dan Rumah Sakit Kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Aplikatif

- a. Memberikan masukan dan pertimbangan bagi manajemen keperawatan dan pengelolaan sumber daya manusia untuk

mencapai tujuan organisasi melalui penerapan gaya kepemimpinan kepala ruangan .

- b. Memberikan masukan dan pertimbangan bagi manajer keperawatan dalam menerapkan gaya kepemimpinan guna meningkatkan motivasi kerja perawat pelaksana di unit pelayanan rawat inap yang menjadi tanggung jawabnya.
- c. Dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan terkait dengan pelayanan keperawatan sehingga penerapan gaya kepemimpinan kepala ruangan dapat lebih terarah.

2. Manfaat Keilmuan

- a. Sebagai informasi untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang keperawatan khususnya mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja perawat pelaksana
- b. Hasil penelitian diharapkan memiliki kontribusi terhadap perkembangan ilmu keperawatan khususnya manajemen keperawatan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja perawat.

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Organisasi adalah sejumlah manusia yang menghimpunkan diri, yang memilimi struktur sebagai unsur statis dan unsur dinamik yang terdiri dari filsafat, kerjasama dan tujuan, yang bersumber dari manusia sebagai unsur utamanya. Dengan kata lain semua unsur itu hanya berfungsi karena faktor manusia sebagai sumber daya yang dalam melaksanakan pekerjaan sebagai eksistensi organisasi memerlukan sumber daya material dan finansial sebagai masukan. Sumber daya manusia tersebut terdiri dari para manajer sebagai pengendali dan para pekerja (karyawan) sebagai pihak yang dikendalikan (Nawawi, 2011).

Para pengendali atau manajer adalah seorang yang memimpin sejumlah orang lain dan bertanggung jawab pada pelaksanaan pekerjaan, yang harus dilakukan secara baik/benar dan tepat waktu dalam mewujudkan sukses unit kerja dan organisasi (Nawawi, 2011). Berkaitan dengan sukses unit kerja dan organisasi,

Mulyadi (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen yang mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang

sudah ditetapkan sehingga model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Bass (1990) dalam Menon (2002) juga mengatakan bahwa faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi bergantung pada kualitas dari pemimpin dan didukung pula oleh Nawawi, (2011) yang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin.

Ali (2012) dalam penelitiannya berpendapat bahwa maju mundurnya dan berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang hendak diraih, sangat bergantung dari kualitas kepemimpinan. Kualitas dan kompetensi seorang pimpinan, di dalam bentuk organisasi apa pun akan tercermin dari kualitas kerja dari seperangkat fungsi dan perannya dalam menggerakkan sumber daya yang ada di dalam organisasi. Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan akan memberikan efek menetes ke bawah, yaitu terhadap perilaku para bawahannya.

Bass dan Riggio (2006) dalam Ali (2012) menjelaskan tentang layaknya perilaku seorang pemimpin, ketika tiba saat untuk pengambilan keputusan apakah keputusan tersebut secara moral benar atau fokus pada hasil pengikut pemimpin, group, tim, satuan, atau organisasi. Dalam mengevaluasi jenis pemimpin, dua strategi umum yang biasanya digunakan, yaitu bergantung pada persepsi subjektif dari pemimpin dari bawahan, atasan, atau kadang-kadang teman sebaya atau pihak lain dan

dari langkah-langkah efektifitas merupakan indikator yang lebih obyektif pengikut atau unit, seperti ukuran produktivitas dan pencapaian tujuan.

Para ahli telah banyak mendefinisikan kepemimpinan menurut beragam perspektif, antara lain menurut Robbins (1996) bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hersey *et al* (1996) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus berorientasi pada tugas (*tasks*) dan hubungan antar manusia (*human relationship*).

Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis, tetapi dapat berubah dan berkembang sehingga aktualisasi individu sebagai bagian dari kelompok sehingga kelompok atau organisasi menjadi dinamis (Rivai dan Mulyadi, 2012).

Narsa (2012) dalam penelitiannya berpendapat bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang melakukan sesuatu demi organisasi, kelompok, atau komunitasnya. Ia diukur berdasarkan pada apa yang

dihasilkannya bersama mereka yang mengikutinya atau yang terkait dengannya. Ia juga diukur dengan transformasi yang dilakukannya, serta adanya kelanjutan dari pekerjaannya. Dalam proses memimpin pengikutnya, seorang pemimpin tidak harus selalu rapi, teratur, atau indah dengan rencana yang matang dan *budget*, namun yang terpenting adalah bahwa ia melakukan hal-hal yang benar untuk kepentingan bersama sesuai dengan panggilan hati nuraninya yang mencerminkan kualitas diri seseorang.

Ada dua elemen dimensi perilaku pemimpin yang utama, yakni perilaku tugas (*task behavior*), dan perilaku hubungan (*relationship behavior*). Di dalam perilaku tugas, pemimpin yang menetapkan tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing pengikut, baik secara individual maupun kelompok. Perilaku tugas termasuk komunikasi satu arah untuk menjelaskan kepada pengikut apa, bagaimana, kapan, dan di mana pekerjaan harus dikerjakan. Perilaku hubungan **termasuk komunikasi** dua arah antara pemimpin dengan pengikut, di mana pemimpin mendengar, memberi semangat, memfasilitasi, dan memberikan dorongan *socio-emotional* kepada bawahannya.

Kemudian perilaku hubungan pemimpin dan bawahan berkembang di mana pemimpin memberikan motivasi kepada pengikutnya dengan cara memberikan penghargaan atau imbalan (*rewards*) sebagai bagian dari balas jasa atas kerja (*exchange*) dan kinerja yang dicapainya (*transactional leadership*). Selain itu, Burns (1978) dalam Ali (2012) memperkenalkan *Transforming Leadership*, di mana pemimpin

dan pengikut membangun secara bersama-sama membangun motivasi dan *morality* dalam menjalankan aktivitas dan program organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Dikatakan oleh Bass bahwa kepemimpinan transformasional dibangun di atas dasar transaksional yang dapat menghasilkan upaya yang menghasilkan sesuatu yang bermanfaat (*extra effort*), termasuk kinerja para pengikut atau bawahan. Juga dapat dipandang sebagai sebuah kasus khusus kepemimpinan transaksional (Ohman, 1997:30) dalam Ali (2012).

Kedua pendekatan ini sama-sama bertujuan mencapai sasaran organisasi, tetapi berbeda dalam prosesnya. Terutama dalam hal bagaimana menumbuhkan motivasi kepada bawahan atau pengikut saja. Kepemimpinan transformasional memberikan imbalan atau penghargaan dengan simbol-simbol, pencitraan, dan suatu penekanan pada pentingnya upaya untuk mencapai misi organisasi.

Bass (1998) dalam McGiure (2006) menyiratkan bahwa semua pemimpin menampilkan karakteristik transformasional dan transaksional dalam jumlah yang berbeda. Pemimpin transformasional menggunakan cita-cita, inspirasi, stimulasi intelektual, dan individu con-perhatian berikutnya untuk mempengaruhi perilaku dan sikap orang lain (Bass & Avolio, 2000) dalam McGiure (2006). Relevan dengan itu, maka model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan organisasinya.

Vincent Gaspersz [2007) dalam Ali (2012) mengemukakan beberapa hal sebagai berikut : 1) kepemimpinan adalah proses di mana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan; 2) kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan; 3) kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara terus-menerus kepada pasar dan atau pelanggan; 4) kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan diri (*self leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*), dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*).

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Bass (1985) dalam Robbins dan Judge (2008) dan dalam ali (2012) kepemimpinan mempunyai tiga gaya yaitu, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *Laissez-faire* (LF).

2. Kepemimpinan Transformasional

Downton (1973), Burn (1978), dan Bass (1985; 1990) dalam Stanley (2008) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan transformational, yang sangat terkait dengan pendekatan kepemimpinan keperawatan.

Bhindi dan Duignan (1997) dan George (2003) dalam Stanley (2008) juga menjelaskan sebuah teori yang muncul bahwa para pemimpin dipandu oleh kualitas empati, kasih sayang' dan memimpin dengan tujuan, serta makna dan nilai-nilai (George, 2003).

Kepemimpinan transformasional tumbuh dari upaya untuk melihat perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan transaksional) dan kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; 1990). Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional berdasarkan teori kebutuhan hierarki Maslow.

Kebutuhan hirarki Maslow yang terendah yaitu kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*) dan rasa aman (*Safety needs*) dimasukkan sebagai tipe kepemimpinan transaksional sedangkan Keller (1992) menyatakan bahwa tipe kepemimpinan transformasional sesuai dengan teori hirarki Maslow adalah kebutuhan yang tingkat tinggi yang terdiri dari harga diri (*Esteem needs*) dan aktualisasi diri (*Self actualization needs*).

Pemimpin transformasional digambarkan sebagai yang terhubung ke proses memenuhi kebutuhan pengikut, sehingga setiap interaksi menimbulkan motivasi dan energi yang lain. Ini adalah tentang menantang status quo, menciptakan visi dan berbagi visi, sehingga pemimpin menetapkan visi yang kuat, keuntungan dukungan untuk visi mereka dan secara konsisten dan terus menerus didorong untuk menjaga momentum dan memberdayakan orang lain (Kakabadse dan Kakabadse, 1999).

Sarros and Butchatsky (1996) juga menyebut pemimpin transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai pemimpin penerobos karena pemimpin dengan karakter ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan : memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan dengan cara menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan (Daryanto, 1999).

Oshagbeni (2000) dalam Rahyuda (2008) menyatakan bahwa tipe kepemimpinan ini tidak hanya sekedar menggunakan kekuatan dan kekuasaan dalam mencapai tujuan, namun juga mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara-cara yang sesuai.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses, di mana pemimpin dan pengikutnya berupaya satu dengan lainnya untuk meningkatkan motivasi dan *morality* ke tingkatan yang lebih tinggi melalui suatu proses *transforming yang* selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan cara menanamkan semangat yang ideal dan nilai-nilai moralitas yang tinggi, seperti: persamaan (*equality*), kemerdekaan (*liberty*), keadilan (*justice*), kemanusiaan (*humamitarianism*), dan perdamaian (*peace*). Pemimpin yang *transforming* bertindak sebagai seorang guru, aktivator, inisiator, penggerak (*mobilizer*), dan gemar belajar

(*leaner*).

Pemimpin yang *transforming* selalu terbuka, interaktif, komunikasi, dan dialog dengan pengikut-pengikutnya dalam upaya membangun tujuan yang transformatif. Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pelibatan pengikut (*follower*) dengan cara memotivasi untuk bersepakat membangun visi dan tujuan bersama (*shared vision and goal*), mendorong para pengikut untuk terlibat dalam pemecahan persoalan organisasi, membangun tanggung jawab bersama (*shared responsibility*) terhadap suksesnya atau tercapainya target yang telah ditetapkan atau disepakati, sekaligus membangun kapasitas kepemimpinan para pengikut melalui pelatihan (*coaching*), pendampingan (*mentoring*).

Dalam pengembangan teori ini, Bass dan Avolio, (1994) dalam Ali (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*" yaitu : kepemimpinan transformasional terdiri atas empat faktor, yaitu: *charisma*, *individual consideration*, *inspiration*, dan *intellectual stimulation*. Kepemimpinan transformasional menggunakan keempat faktor tersebut untuk mempengaruhi pengikut agar berpikir lebih tinggi dari kebutuhannya sendiri, dan selanjutnya berubah ke suatu kultur untuk mendapatkan upaya dengan tingkatan yang sangat tinggi, kepuasan yang tinggi dan terakhir adalah kinerja lebih dari yang diharapkan. Keempat faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. *Idealized Influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin transformasional dalam dimensi ini merupakan kepemimpinan transformasional yang melayani bawahan atau pengikutnya sehingga menumbuhkan rasa mengagumi (*admiring*), menghormati (*respecting*) dan percaya (*trusting*), karena dianggap memiliki kemampuan yang luar biasa (*extraordinary capabilities*), *percistence* dan *determination*; disamping itu pemimpin dapat menjadi teladan selalu mengerjakan suatu yang benar (*to do the right thing*), dan dalam kesehariannya memperlihatkan standar etika dan moral yang tinggi dan dikagumi.

b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

Pemimpin transformasional dalam dimensi ini digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasional dalam dimensi ini harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang

dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Menurut Yukl (1998; Deluga; 1998; Bycio, dkk, 1995) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.

Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan Bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Artinya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

McGuire (2006) berpendapat bahwa pemimpin yang dapat memberikan stimulasi intelektual dapat melibatkan pengikut

dalam memecahkan masalah yang lebih kreatif dan "keluar dari kotak" berpikir untuk menghasilkan hasil yang lebih mungkin untuk memberikan organisasi keunggulan yang kompetitif.

d. *Individualized consideration* (konsiderasi individu).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai.

Zalesnik (1977; dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama.

Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin.

Monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan

tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

Menurut Koegler dan Pankowski (1997) dalam Ali (2012) bahwa karakter pemimpin transformasional adalah pemimpin transformasional yang memiliki toleransi yang tinggi untuk ketidakpastian, toleransi yang rendah untuk kepastian, mereka energik dan memiliki gairah untuk menghasilkan kualitas. Ketekunan adalah kunci utama mengingat banyak orang yang menolak perubahan, di samping itu, pemimpin transformasional memiliki citra diri positif, menjadi kredibel untuk semua, dan akhirnya, memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain.

Koegler dan Pankowski (1997) dalam Ali (2012) juga menjelaskan bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki enam kategori keahlian dasar (*basic skill*) yaitu keahlian konseptual (*conception skill*), keahlian teknis (*technical skill*), keahlian komunikasi (*communication skill*), keahlian menulis (*writing skill*), dan keahlian mengajar (*coaching skill*).

Dijelaskan pula, bahwa ada tiga aspek *konseptual skill* yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional, yaitu memonitor lingkungannya, memahami proses organisasi,

dan melakukan perencanaan strategi sedangkan technical skill adalah kemampuan dalam menyusun serangkaian hal-hal yang diprioritaskan dan dapat mengevaluasi keefektifan proses.

3. Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) dalam Ali (2012) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin.

Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas (Schimmoeller, 2006 dalam Rahyuda, 2008).

Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.

Menurut Robbins (1996) pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
- b. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
- c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Selanjutnya Bass (1997) dalam Ali (2012) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu:

a. *Contingent Reward* (imbalan kontingen)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Imbalan kontingen yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan kepada anggota organisasi mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu.

Perilaku imbalan *contingent reward* selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginannya sebagai pengganti usaha-usaha yang telah dilakukan, bawahan dapat menegosiasikan apa yang akan diperoleh dari usaha yang telah dilakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada organisasi.

Kepemimpinan **transaksional fokus** pada operasi dari hari ke hari, sebagai *caretaker*, menguji sebab-sebab yang terjadi (*examine cause*), dan menggunakan *trade-off* untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi tidak ada nilai-nilai kebersamaan

b. *Active Management By Exception* (manajemen eksepsi aktif)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas.

Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota.

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek (Avolio, Bass and Jung, 1999).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan.

4. *Laissez-faire (Passive Avoidant)*

Bass, (1998) dalam Mcguire (2006) menjelaskan tentang kepemimpinan *laissez-faire* bahwa ketika gaya kepemimpinan ini digunakan secara harfiah tidak ada yang terjadi. Keputusan tidak dibuat, tindakan tidak dilakukan, dan tanggung jawab diabaikan. Tidak ada interaksi yang signifikan antara tujuan pemimpin dan pengikut, sehingga

kelompok pengikut tidak terbentuk sehingga kepemimpinan *laissez faire* tidak efektif dalam mempromosikan interaksi terarah dan berkontribusi terhadap kematian organisasi.

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian.

Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Kepemimpinan ini merupakan gabungan dari perilaku kepemimpinan *laissez-faire* dengan kepemimpinan eksepsi pasif serta merupakan dimensi yang paling ekstrim dan tidak efektif.

Pemimpin yang efektif mencapai keseimbangan antara transformasional dan perilaku transaksional, sehingga menciptakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan pengikut. Pemimpin kemudian dapat membantu pengikut untuk mewujudkan individu yang lebih besar dan prestasi organisasi (Bass, 1998 dalam McGuire, 2006).

Pengikut yang merasa lebih percaya diri dan terlibat, memiliki rasa memiliki, dan berbagi rasa. Kekuatan atau derajat ini komitmen ini tercermin dari nilai yang kuat di dalam dan penerimaan tujuan lembaga, dan nilai-nilai. Ada kesiapan untuk mengeluarkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

B. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2012).

Menurut Stoner dan Freeman 1995, M.As’ad (2001) dalam Suarli dan Bahtiar (2010) motivasi adalah aktifitas yang dilakukan yang bertujuan agar terpenuhinya keinginan individu sedangkan menurut (Mangkunegara 2000 dalam Suarli 2010) motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Panjaitan dan Sitorus (2011) bahwa pembentukan norma standar penghasilan, pemberian insentif/reward, manajemen asuhan pasien, faktor-faktor sosial dan interpersonal, kontroling dan kerja tim dapat meningkatkan motivasi kerja.

1. Teori Motivasi Isi (*Content Theories of Motivation*)

Dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja suatu organisasi, Ivansevich, et.al. (2007) dalam Ali (2012) mengemukakan bahwa suatu determinan dari kinerja dibangun oleh tiga faktor, yaitu kapasitas untuk berkinerja, adanya kesempatan untuk berkinerja, dan kesediaan untuk berkinerja.

Untuk menghasilkan kinerja sangat membutuhkan motivasi yang mengarah pada pilihan-pilihan alternatif yang akan dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan, intensitas yaitu kekuatan dari tanggapan yang dibangun atau diusahakan untuk mencapai arah yang telah dipilih, serta ketekunan yang merupakan *indurance* atau berapa lama seseorang akan terus berusaha sampai tercapai tujuan yang diinginkan.

Seorang pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya berarti mampu mengarahkan mereka untuk memilih alternatif yang terbaik didalam pencapaian tujuan pekerjaan atau organisasi, dan sekaligus memberikan inspirasi bagi bawahannya untuk meningkatkan intensitas untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, serta memiliki ketekunan.

Ivansevich, et.al. (2007) dalam Ali (2012) ; menunjukkan teori isi mengenai motivasi dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Ada empat pendekatan isi terhadap motivasi, yaitu :

- a. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)
- b. Teori Clyton Alderfer (Teori ERG)
- c. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)
- d. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Maslow (1943) dalam Gillies (1996), menyatakan bahwa motivasi manusia bergantung pada pemenuhan susunan hierarkis

kebutuhan. Kebutuhan itu menentukan cara bagaimana orang bertingkah laku dan motivasi diri mereka sendiri. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi sebelum bergerak ke arah kebutuhan yang lebih tinggi. Ketika masing-masing kebutuhan dipenuhi, kebutuhan selanjutnya dalam hierarki itu segera timbul.

Fahmi (2011) menjelaskan bahwa dalam konsep *hierarchi needs* Maslow dapat dipahami bahwa manusia memiliki 2 (dua) kebutuhan secara umum, yaitu kebutuhan primer atau pokok dan kebutuhan sekunder atau kebutuhan yang melengkapi kebutuhan primer. Kebutuhan primer merupakan bagian paling dasar yaitu terpenuhinya makan, minum dan seksual yang dalam konsep Maslow ini dimasukkan dalam *physiological needs*, jika telah terpenuhi maka muncullah kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan psikologis, sosial atau kebutuhan sekunder.

Nawawi (2012) mengatakan bahwa dari kelima kebutuhan Maslow tersebut secara hierarki berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja.

Teori Herzberg (Teori Dua Faktor yaitu faktor motivasi dan faktor hygiene. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang

dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri dan yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku, gaji, keamanan kerja, status prosedur perusahaan, kualitas pengawasan teknis.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik. Implementasi dari teori Herzberg menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu diantaranya yang tidak terpenuhi akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien (Nawawi, 2012).

Danim (2004) dalam Kurniadi (2013) mempertegas tentang motivasi intrinsik terkait dengan teori Herzberg, antara lain :

a. Prestasi kerja

Menurut Ilyas (2002) bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, kesungguhan dan lingkungan kerja sedangkan menurut Hasibuan (2003) bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan berhasil bila ada uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang jelas dan penilaian prestasi kerja dilakukan terus menerus secara kualitas dan kuantitas agar prestasi kerja semakin baik

b. Pengakuan

Menurut Robbin (1991) bahwa seorang pekerja akan merasa puas bila penghargaan yang diterima sesuai dengan upaya pekerjaan yang telah dilaksanakan dan Hasibuan (2003) menambahkan, bila penghargaan/pengakuan konsisten diberikan kepada bawahan maka membuat rajin dan bekerja lebih keras lagi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa penghargaan dan rasa hormat secara internal dan eksternal berupa harga diri, otonomi, prestasi, status/jabatan, pengakuan dan perhatian.

c. Pekerjaan

Seorang staf melakukan pekerjaan selalu berharap agar pekerjaan yang dilakukan akan semakin meningkatkan

kepuasan kerja (Wakeley dan smith dalam As'ad, 2003). Pekerjaan perawat diruang pelayanan meliputi pelaksanaan asuhan keperawatan dan tugas manajerial lainnya. Untuk itu pimpinan tidak hanya membutuhkan penyelesaian pekerjaan perawat secara efektif dan efisien saja, tetapi juga menyediakan sarana pendukung agar pelaksanaan pekerjaan menjadi lancar.

d. Tanggung jawab

Menurut Litwin dan Meyer (1971), tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan dengan akurat dan berani mengambil risiko atas keputusan yang dibuatnya serta bertanggung jawab kepada yang memberikan wewenang. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi untuk bertanggung jawab dalam membuat keputusan sesuai tugasnya berkaitan dengan uraian tugas yang telah ditetapkan dan bisa dipertanggung jawabkan oleh setiap perawat.

Perawat yang memiliki tanggung jawab memiliki ciri-ciri, yaitu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, berada ditempat tugas dalam keadaan bagaimanapun, mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan golongan/pribadi, tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain, serta berani memikul risiko atas keputusan yang dibuatnya.

e. Kemajuan

Menurut Robbin (1991), kepuasan staf terhadap kemajuan dirinya/promosi yaitu sejauhmana pekerjaannya memberikan kesempatan untuk promosi dan kemajuannya. Pengembangan karier adalah aktivitas yang diharapkan di masa mendatang secara maksimal baik berupa pengetahuan, keterampilan atau jabatannya. Bahkan Koziar (2004), menyatakan bahwa tiap orang akan berusaha mencapai kebutuhan tertinggi yaitu kesempatan mengembangkan potensi dirinya.

Adapun motivasi ekstrinsik seseorang dapat dipengaruhi oleh :

a. Hubungan interpersonal

Hubungan interpersonal merupakan kebutuhan akan kerjasama secara timbal balik antar atasan-bawahan, antar staf dan tim kesehatan, antar tenaga kesehatan dan pelanggan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Rahmat (2000) bahwa hubungan interpersonal yang baik akan membentuk suasana komunikasi yang terbuka antar pelanggan dan perawat sehingga mampu mengungkapkan keadaan dirinya dan bisa makin cermat dalam membuat persepsi tentang dirinya dan orang lain.

b. Supervisi

Kegiatan supervisi akan berdampak baik yaitu menjamin standar kualitas pelayanan yang tinggi bila dilakukan dengan baik (Azwar, 1996) sedangkan Kron (1987), kegiatan supervisi antara lain menerapkan prinsip perencanaan, pengajaran, pengarahan, pembimbingan, perbaikan, observasi perintah dan evaluasi secara terus menerus.

Menurut Locke dalam Munandar (2004) menyatakan hubungan supervisor dan staff adalah hubungan fungsional dimana supervisor berusaha membantu perawat dalam menilai pekerjaannya sehingga merasa puas dalam menyelesaikannya.

c. Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi adalah tatanan atau peraturan tertulis yang ditetapkan berdasarkan surat keputusan dari pimpinan organisasi untuk diketahui, dipahami dan dilaksanakan oleh semua karyawan dibawahnya. Kebijakan organisasi dilingkungan keperawatan bisa dilakukan terhadap metode pelayanan asuhan keperawatan atau sistem pendukungnya.

Semua peraturan yang baru harus disusun dalam bentuk tertulis dan disosialisasikan secara terus menerus terutama standar operasional prosedur (SOP) di semua ruangan.

Perawat klinis harus melaksanakan asuhan keperawatan

sesuai standar profesi, dan kepala ruangan harus memastikan bahwa semua aspek yang diberikan kepada pasien sesuai standar yang berlaku Sitorus dan Panjaitan (2011).

d. Kondisi kerja

Menurut As'ad (2002) kondisi kerja yang memperhatikan prinsip agronomi seperti ruangan yang sejuk, meja dan kursi teratur, peralatan kerja yang tersedia baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Gauci dan Norman dalam Lovergen dkk (2002) bahwa kondisi kerja yang baik akan meningkatkan kualitas hidup yang berdampak langsung pada kenaikan produktivitas kerja.

e. Standar penghasilan

Setiap organisasi menawarkan hasil yang nyata sebagai hasil yang menarik, menahan dan memberi penghargaan pada staf. Penghargaan yang cukup, menarik lebih banyak staf. Jadi sistem penghargaan dalam organisasi harus dibuat secara logis dan terstruktur (Sitorus dan Panjaitan, 2011).

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan

G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting.

Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "*Existence*" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; "*Relatedness*" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "*Growth*" mengandung makna sama dengan "*self actualization*" menurut Maslow.

Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pembagian E.R.G ini didukung oleh hasil penelitian Wanous dan Zwany (1977) ; Rausenberg, Schmitt dan Hunter dalam Wijono (2010), mengatakan bahwa manusia cenderung

mengategorikan kebutuhan mereka dalam tiga kerangka dimensi yang disarankan oleh Aldelfer.

McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi) dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi.

Karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) menurut Nawawi (2012) adalah :

- a. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat. Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakan, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya jika kurang menyukai pekerjaan yang berisiko rendah atau tanpa risiko mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak atau kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melakukannya.
- b. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi-informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- c. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga

kurang positif sebagai manajer. Kemandirian tersebut dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain

Mc Clelland dalam Robbins dan Coulter (2007) dalam Wijono (2012) menjelaskan ada tiga kebutuhan yang menjadi motif utama dalam pekerjaan, ketiga motif kebutuhan itu meliputi :

- a. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*), yakni dorongan untuk unggul, untuk berprestasi menurut serangkaian standar, untuk berusaha keras supaya berhasil.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang sebenarnya tidak akan mereka lakukan jika tidak dipaksa.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), keinginan akan hubungan antar pribadi yang bersahabat erat.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theories of Motivation*)

Ada beberapa teori motivasi proses (*process theories of motivation*) adalah teori harapan yang terdapat didalam Wijono (2010), yaitu :Teori Path-Goal oleh Geogopoulos, Mahaney dan Jones, Goal Theory oleh Locke, Teori *Valence-Instrumentality-Expectancy (VIE)* oleh Victor Vroom, Teori *Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance* atau dikenal dengan nama Model Porter-Lawler, Teori

Instrumentality-Valence dan Motivation-Ability oleh Galbraith dan Cummings, *Equity Theory* (teori keadilan) oleh J.S. Adams, dan *Attribution Theory* oleh Heider dan Kelley.

Wijono (2010) mengatakan tentang teori jalur tujuan yang diusulkan oleh Locke (1968) dengan menggunakan dasar teori Lewin's (1935) yang menjelaskan bahwa teori proses ini menekankan hubungan antara jalur tujuan dan perilaku individu. Prinsip dasarnya adalah mengarah pada penetapan dari tujuan-tujuan yang hendak dicapai secara sadar untuk mencapai prestasi kerja. Contohnya, jika seorang karyawan mengetahui bahwa prestasi kerja yang tinggi merupakan jalur (*path*) yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan (*needs*) dalam mencapai tujuan tertentu, maka dirinya akan mengikuti jalur tersebut agar dapat berfungsi secara produktif sebagai suatu proses memfasilitasi dalam memenuhi tingkat kebutuhan yang diharapkan.

Nawawi (2012) mengatakan bahwa tujuan bersumber dari rencana strategik dan rencana operasional organisasi, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat objektif. Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi atau unit kerjanya dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong untuk memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini dapat diwujudkan sebagai berikut :

- a. Tujuan unit kerja atau organisasi merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu pemimpin perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci agar mudah dipahami serta membantu kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai Nawawi (2012).
- b. Tujuan atau sasaran yang jelas akan memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk dapat berkembang dan berkompetisi secara adil dalam organisasi sehingga hal itu dapat memacu dan meningkatkan motivasi karyawan untuk selalu berprestasi sesuai dengan jalur tujuan mereka dalam bekerja (Wijono,2010).

Menurut Vroom (1964) dalam Wijono (2010) mengatakan bahwa bahwa motivasi merupakan hasil dari tiga faktor, yaitu seberapa besar individu mempunyai keinginan memperoleh nilai (*valence*) yang diprediksi oleh individu tersebut tentang kemungkinan bahwa usaha yang akan dilakukan akan menimbulkan (harapan) bahwa hasil kerjanya diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Motivasi adalah karakteristik psikologis pada aktifitas manusia untuk memberi kontribusi berupa tingkat komitmen

Karakteristik individu merupakan ciri-ciri individu yang melekat pada dirinya baik secara alami maupun yang didapat dari orang lain

(Robbins dan Judge, 2008). Adapun karakteristik individu terdiri dari :

a. Usia

Penurunan fisik karena usia dapat mempengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, ketidakhadiran yang berdampak pada kemampuan individu dalam melakukan tindakan. Tenaga non professional dengan usia tengah baya cenderung memiliki ketidakpuasan dibandingkan dengan tenaga professional.

Pada usia yang lebih muda cenderung sering tidak hadir kerja dibandingkan dengan usia yang lebih tua. Terjadinya *turn over* pada staf juga cenderung pada usia yang lebih muda dibanding usia yang lebih tua, hal ini dikarenakan penghasilan yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2008).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Spreitzer (1996, dalam Dimitriades, 2007) dikatakan oleh menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara usia dengan kompetensi. Tetapi, hasil ini bertentangan dengan yang dilakukan oleh Honneger dan Appelbaum (1998, dalam Dimitriades, 2007) bahwa tidak ada hubungan antara usia dengan pemberdayaan. Selain usia, jenis kelamin juga dapat mempengaruhi pemberdayaan.

b. Jenis Kelamin

Perbedaan antara perempuan dan laki-laki dapat

mempengaruhi kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan bahwa perempuan lebih mampu untuk menyesuaikan diri dari pada laki-laki karena laki-laki lebih agresif dan memiliki harapan akan kesuksesan.

Hasil penelitian tentang *turn over* dan produktivitas kerja bahwa tidak menunjukkan perbedaan antara perempuan dan laki-laki. Ketidakhadiran pada perempuan lebih besar dibanding pada laki-laki yang dikarenakan masalah rumah tangga merupakan tanggung jawab pada perempuan seperti di Amerika Utara (Robbins & Judge, 2008).

Perempuan maupun laki-laki memiliki peran yang sama dalam organisasinya seperti memberikan norma-norma yang mengatur kinerja, melakukan pengawasan kinerja staf serta memberikan informasi (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

c. Pendidikan

Karyawan yang berpendidikan menengah keatas merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan sedangkan kecerdasan dan pendidikan mempunyai efek yang berbeda pada kepuasan kerja dan kepuasan gaji (Rogers, *et al.*, 1997) sedangkan pendidikan mempunyai efek negatif langsung yang kuat pada kepuasan gaji, dan efek yang

lemah pada kepuasan kerja (Gilmer, 1966 yang dikutip oleh As'ad, 2003 dalam Kolombo, 2009).

Pendapat lain yang diuraikan oleh Siagian, (2011) bahwa karyawan yang mempunyai pendidikan lebih tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena dilandasi rasa aktualisasi atau pengakuan, pendidikan yang tinggi umumnya menyebabkan seseorang lebih mampu dan bersedia menerima posisi dan tanggung jawab.

d. Status Perkawinan

Karyawan yang status perkawinannya sudah menikah dan memiliki tingkat absensi dan pindah kerja yang lebih rendah serta memiliki motivasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang belum menikah. Sedangkan pendapat lain mengatakan perawat yang sudah menikah memiliki tanggung jawab terhadap keluarga, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik (Robbin, 2008).

e. Lama kerja

Lama kerja merupakan sebagai pengalaman kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas staf. Semakin lama seseorang berada dalam satu pekerjaan, kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri dan dapat memberikan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Spreitzer (1996, dalam Dimitriades,

2007) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara pengalaman kerja dengan kompetensi.

f. Status Pekerjaan

Status adalah posisi atau pangkat yang diberikan oleh kelompok atau individu. Status adalah faktor penting dalam mengembangkan peran, hak dan perilaku individu. Status cenderung didapatkan dari tiga sumber yaitu pengaruh kekuasaan individu atau orang lain, kemampuan individu untuk berkontribusi terhadap kelompok, dan karakteristik pribadi individu. Pemimpin cenderung dianggap memiliki status yang tinggi dikarenakan dapat mengendalikan kelompok (Robbin & Judge, 2008).

C. Kepemimpinan dan Motivasi Kerja

Pemimpin di suatu organisasi memiliki peran kuat dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi di kalangan pekerja. Pemberian semangat motivasi setiap individu berbeda-beda, dan semua bisa disesuaikan dengan keadaan dan kondisi dimana individu yang bersangkutan berada.

Seorang pemimpin yang bijaksana tidak akan melakukan pemaksaan konsep motivasi kepada anggotanya diluar batas kemampuan yang bersangkutan karena dasar dari pemahaman motivasi adalah menghargai proses tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan.

Melalui proses pemimpin dituntut untuk dapat melihat bahwa *goal* yang diperoleh melalui suatu proses (Fahmi, 2011).

Sule dan Saefullah dalam Fahmi (2011) mengatakan bahwa proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi yang dipimpinnya, memotivasi untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Motivasi dan produktivitas adalah suatu bagian yang saling terkait satu sama lainnya. Peningkatan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan produktivitas begitu pula sebaliknya sehingga motivasi memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas tersebut.

D. Penelitian Terkait

Tabel 2.1. Penelitian Terkait

No	Nama	Judul	Jumlah sampel	Metode	Hasil
1	Doris Grinspun, RN, MScN, PhD (c), Oont. 2006	Pedoman Praktek Kepemimpinan Terbaik		deskriptif korelasional, studi terkontrol, meta-analisis	Kepemimpinan klinis pada semua tingkat keperawatan berlandaskan nilai-nilai dan keyakinan perawat memiliki kemampuan kepemimpinan baru (kongruen) yang memiliki kompetensi klinis, pengetahuan klinis, motivasi, komunikasi efektif, menjadi panutan, visibilitas dan pemberdayaan
2	Florina Guadalupe Arredondo Trapero	Perbedaan hubungan antara integritas dan gaya kepemimpinan sesuai dengan model Bernard Bass	600	korelasi Pearson dan t-tes	a. kedua kepemimpinan transformasional dan hubungan transaksional secara langsung terkait dengan integritas. b. kepemimpinan transformasional memiliki integritas yang lebih kuat daripada integritas kepemimpinan transaksional.
3	Ruth Taylor	Teori pengembangan kepemimpinan profesional dan pengembangan perawat dalam pelayanan kesehatan primer	344	explanatory	Kepemimpinan diperlukan untuk memenuhi reformasi dan agenda modernisasi. Teori kepemimpinan akan memungkinkan untuk menggunakan keterampilan yang dibutuhkan dalam situasi tertentu melalui proses pemahaman, refleksi kritis dan evaluasi.
4	Elaine McGuire' Susan M. Kennerly	Manajer Perawat sebagai pemimpin tranformasional dan transaksional	600	Deskriptif korelatif	manajer perawat tidak sepenuhnya melaksanakan kepemimpinan transformasional disebabkan birokrasi dan lingkungan kerja yang juga tidak fokus pada kepemimpinan transformasional
5	Frans Cilliers cillifvn	Perilaku kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan	190	Kuisiонер dan wawancara	Kepemimpinan transformasional cukup berhasil dalam mengelola perubahan
6	Nuttawuth Muenjohn	Kpemimpinan Transformational dan Kpemimpinan Transaksional		MLQ Confirmatory Factor Analisis Struktur Momen (AMOS, Arbuckle, 1997)	Konstruksi faktor transformational dan transaksional kepemimpinan dapat menjadi model kepemimpinan yang paling tepat.

7	David Stanley	Kekuatan Kepemimpinan Baru	830	Kualitatif	Menghasilkan teori kepemimpinan baru (pemimpin kongruen) yang memiliki motivasi, inspirasi, terorganisir, komunikator yang efektif dan hubungan membangun. Kepemimpinan kongruen menawarkan kerangka teori yang lebih baik untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana fungsi pemimpin klinis.
8	Cathy Watson	Menilai kepemimpinan dalam praktisi perawat kandidat	calon praktisi Perawat	Kualitatif	Indikator kinerja dan kompetensi dalam Standar Nasional ANMC bagi Praktisi Perawat untuk mengukur kualitas pemimpin klinis namun sulit untuk menentukan kualitas kandidat kepemimpinan klinis yang kompleks karena dalam Standar Nasional ANMC belum menetapkan parameter yang jelas tentang kompetensi yang harus dimiliki sebagai pemimpin klinis.
9	Dong Jung I	Mengidentifikasi komponen kepemimpinan transformasional dan transaksional dgn menggunakan MLQ dari B.J. Avolio dan BM. Bass	3786	Lisrel VII <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)	Faktor struktur untuk survei MLQ yang terbaik diwakili oleh enam faktor urutan yang lebih rendah dan tiga berkorelasi faktor tingkat tinggi.

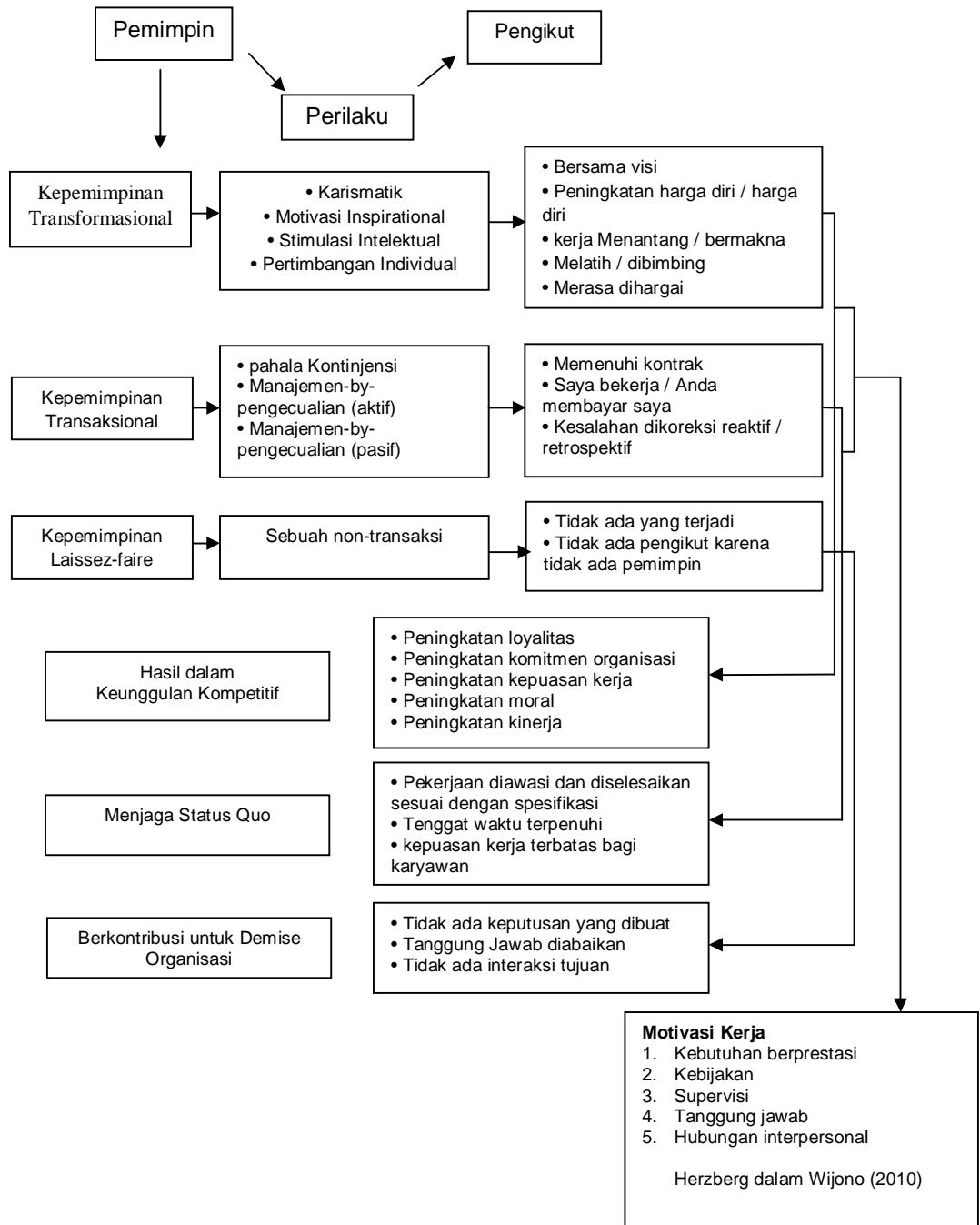
Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama	Judul	Jumlah sampel	Metode	Hasil
10	Nervana Abdel-Rahman Gheith	Rekonstruksi budaya organisasi melalui penegakan gaya kepemimpinan transformasional manajer perawat	164	paired sample t-test dan chi-square	kesadaran yang lebih besar dari gaya kepemimpinan transformasional manajer perawat mampu dalam meningkatkan persepsi budaya organisasi staf perawat.
11	Muhammad Fauzan Baihaqi	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening	101	Analisis regresi linear dan analisis jalur dan <i>Sobel Test</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat - Ada komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat
12	Rabia Khan	Kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi: dimoderatori oleh ukuran organisasi	296	Purposive sample, regresi	<ul style="list-style-type: none"> - ukuran organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara semua aspek kepemimpinan transformasional - kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.
13	Nebiat Negussie, Aresash	Hubungan antara gaya kepemimpinan	186	Korelasi non-eksperimental. Penerapan	Perawat cenderung lebih puas dengan gaya kepemimpinan transformasional daripada gaya

	Demissie	<i>nurse manajer</i> dan kepuasan kerja perawat		statistik inferensial	kepemimpinan transaksional
14	Ken W. Parry Sarah B. Proctor-Thomson	Integritas persepsi pemimpin transformasional dalam pengaturan organisasi	1354	Analisis deskriptif	Perilaku kepemimpinan transformasional berhubungan dengan integritas
15	Bettina Api	Pengaruh kontekstual kepemimpinan transformasional di northwest Virginia pada sistem Rumah Sakit nonprofit	68	Purposive	<ul style="list-style-type: none"> - Ada hubungan budaya organisasi dengan kepemimpinan transformasional - Ada hubungan iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional - Ada hubungan komunikasi dengan kepemimpinan transformasional - Ada hubungan antara pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional - Ada hubungan etik dan kepemimpinan transformasional
16	Nebiat Negussie, Asresash Demissie	Hubungan antara gaya kepemimpinan manajer nurse dan kepuasan kerja perawat 'di Universitas Khusus Rumah Sakit Jimma	175	Korelasi non-eksperimental	Perawat cenderung lebih puas dengan kepemimpinan transformasional daripada gaya kepemimpinan transaksional
17	Patrick O'Shea Gavan	Menggunakan Pola untuk Memahami Dinamika Perilaku Pemimpin	826	Deskriptif analitik	Perilaku kepemimpinan berdasarkan kharisma, berhubungan dengan kepuasan, motivasi, efektifitas kepemimpinan
18	Bilkis Akter	Kepemimpinan Transformasional Pengawas Perawat diharapkan dan Dirasakan oleh Perawat di Bangladesh	186	Deskriptif analitik	Harapan perawat yang tinggi terhadap kepemimpinan transformasional perawat pengawas

E. Kerangka Teori Penelitian

Gambar1.
Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dasar dan Hasil Organisasi



Sumber : Elaine McGiure, Susan M. Kennerly, 2006 dan ,1968 , Herzberg dalam Wijono (2010),