

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Kepemimpinan

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan^{33,34}. Kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut³¹.

a. Pengertian

Kepemimpinan merupakan suatu hubungan secara sosial dimana satu kelompok memiliki suatu kemampuan yang lebih besar untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan berdasarkan pada suatu perbedaan kekuatan di antara orang-orang yang berhubungan⁴. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara produktif dan dalam kondisi yang menyenangkan³.

Kepemimpinan adalah sebuah proses dan ada tiga variabel kunci dalam kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, yaitu : 1) Karakteristik pemimpin, 2).

Karakteristik pengikut, dan 3) Karakteristik situasi. Kepemimpinan dipengaruhi empat variabel, yaitu pemimpin, pengikut, organisasi, dan nilai-nilai sosial serta politik³⁴.

b. Teori Kepemimpinan

Semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya³². Kepemimpinan pada dasarnya melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan²⁸.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan

kepemimpinannya. Kepemimpinan yang dijalankan seseorang dapat mengacu kepada teori kepemimpinan tertentu.

Kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan, yaitu⁴:

1) Teori sifat (*trait approach*)

Teori sifat memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat/karakter yang dimiliki pemimpin itu. Pendekatan sifat memandang bahwa pemimpin yang efektif atau tidak efektif memiliki sifat-sifat atau karakteristik-karakteristik yang berbeda. Teori ini lebih bersifat genetik dalam memandang asal mula pemimpin. Para penganut teori ini mengemukakan bahwa *leaders are burned not built*.

2) pendekatan perilaku (*behavioral approach*)

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola perilaku, bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi. Para penganut teori ini berpendapat bahwa *leaders are built not borned*

3) pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional memandang bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokkan antara pribadi, tugas, kekuasaan, persepsi dan sikap. Para penganut teori ini

berkeyakinan bahwa pemimpin yang efektif itu dipengaruhi oleh faktor genetik dan faktor lingkungan.

c. Tipologi Kepemimpinan

Sejarah perkembangan kehidupan manusia dengan berbagai perubahan jaman, sejak jaman purba, kerajaan, kemerdekaan manusia dari kekuasaan raja hingga jaman abad modern, tipologi Kepemimpinan secara garis besar terbagi menjadi 5 (lima) tipe, yaitu^{3,4} :

1) Tipe Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: (a) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; (b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; (c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; (d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; (e) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; (f) Tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2) Tipe Militeristik

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : (a) Sistem perintah yang lebih sering dipergunakan dalam menggerakkan bawahan; (b) Senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; (c)

Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; (d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; (e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya; (f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Tipe Paternalistik

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

(a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; (b) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); (c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; (c) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; (d) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya

4) Tipe Kharismatik

Pemimpin kharismatik mempunyai daya tarik yang amat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Pengetahuan yang kurang tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang kharismatik diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5) Tipe Demokratis

Pada kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan kelompok dalam perencanaan dan pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kreatifitas anggota kelompok.

d. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap pemimpin sangat dipengaruhi oleh berbagai jenis model kepemimpinan berdasarkan organisasi yang dipimpinnya, maksudnya model kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar berpijaknya. Gaya yang beraneka ragam akan menghasilkan serta menunjukkan berbagai teori maupun pendekatan-pendekatan yang bermacam-macam. Kondisi yang demikian ini, maka efektifitas sebuah kepemimpinan dapat teridentifikasi dengan berbagai kriterianya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Kepala ruang sebagai pemimpin yang efektif adalah yang sukses mempengaruhi bawahan untuk bekerjasama secara produktif dan dalam kondisi yang menyenangkan. Konsep dasar kepemimpinan yang efektif meliputi komponen-komponen yaitu³:

- 1) Mempunyai pengetahuan yang baik tentang kepemimpinan
- 2) Mempunyai kesadaran diri yang baik
- 3) Berkomunikasi secara jelas dan efektif

- 4) Bersemangat melakukan aktifitas pada area tanggungjawabnya
- 5) Menetapkan tujuan dan jelas diketahui oleh stafnya
- 6) Melakukan dengan konkrit (*action*)

e. Faktor-faktor yang menentukan gaya kepemimpinan

Penelitian-penelitian yang lebih modern menunjukkan bahwa setiap gaya kepemimpinan efektif dalam tipe-tipe situasi yang lainnya. Adapun faktor-faktor yang menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai pada situasi yang sesuai adalah⁴:

- 1) Keanekaragaman atau banyaknya tugas
- 2) Waktu yang tersedia
- 3) Ukuran kelompok kerja
- 4) Pola-pola komunikasi
- 5) Tingkat pendidikan dan kebutuhan-kebutuhan para karyawan dalam pelaksanaan, penerimaan, dan pengawasan
- 6) Pelatihan para manajer untuk kepemimpinan

f. Teori Kepemimpinan Kontemporer

Teori kepemimpinan kontemporer ini terdiri dari : 1) teori atribusi yang mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu atribusi yang dibuat seorang pemimpin mengenai individu-individu lain yang menjadi bawahannya; 2) Kepemimpinan kharismatik yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut dengan atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan

berbicara dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut; 3) Kepemimpinan transformasional yang membuat bawahan menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat lebih tinggi serta mementingkan organisasi⁴.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari kepemimpinan kontemporer. Pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional menghasikan bawahan merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru⁴.

a. Pengertian

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat diterapkan dengan karakteristik kharismatik, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu^{10,11}. kepemimpinan transformasional berkenaan dengan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan^{36,37}.

Kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama. Kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri^{44,38,39}.

b. Karakteristik dan Pendekatan Pemimpin Transformasional

James MacGregor Burns mengidentifikasikan dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan

kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu³¹:

- 1) Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

Pemimpin transformasional lebih sering memakai strategi legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya³¹. Kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang

melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional⁴⁰.

Pemimpin transformasional yang efektif memiliki beberapa karakter yaitu³¹: 1) Mereka mengidentifikasi diri sebagai alat perubahan; 2) Berani 3) Mempercayai orang; 4) Motor penggerak nilai; 5) Pembelajar sepanjang masa; 6) Memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian; 7) Visioner

c. Pedoman Bagi Pemimpin Transformasional

beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu³⁴:

1) Visi yang jelas dan menarik

Pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas dapat membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

2) Menjelaskan strategi untuk mencapai visi

Visi yang menarik memerlukan strategi dengan beberapa tema yang jelas, relevan dengan nilai bersama dari anggota organisasi.

3) Bertindak secara rahasia dan optimis

Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya

dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

4) Memperlihatkan keyakinan terhadap bawahan

Bawahan akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

5) Memimpin dengan memberikan contoh

Pemimpin dalam memberikan tugas pada bawahannya selalu memberikan contoh

6) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi

7) Menciptakan, memodifikasi atau menghapus bentuk-bentuk kultural

8) Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri

9) Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan

10) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk

menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

d. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Empat komponen atau indikator kepemimpinan transformasional yaitu^{40,43,44}:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized influence adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya

bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

e. Mekanisme Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang⁴⁹:

1) *Idealized influence* / Kharismatik

Mengembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik seperti : Penyusunan visi, misi, filosofi, tujuan serta kebijakan di unit pelayanan keperawatan yang merujuk pada visi, misi,

tujuan Rumah Sakit, sebagai contoh adalah Rumah sehat keluarga Islami dengan mengedepankan kemampuan interpersonal perawat seperti kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, kemampuan mengambil keputusan, dapat bekerjasama tim, bekerja dengan kepercayaan diri, disiplin dan teliti. Membangkan nilai-nilai seperti kejujuran, kompetensi, visioner, inspirasional, cerdas, adil, berwawasan luas dan suportive. Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis : bekerja dengan berpegang pada nilai atau value Ekspresikan rasa percaya kepada staf perawat, dan tetapkan gaya kepemimpinan yang adekuat yang anda anut untuk dapat memberikan pengaruh kepada staf perawat sebagai pengikut

2) *Inspirational motivation* / motivasi inspirasional

Memberikan motivasi kepada staf perawat agar dalam bekerja dengan disiplin, teliti, rasa percaya diri, dan menjalin kerjasama dengan tim kerja. Memberikan kebebasan, status profesional, tuntutan tugas, memfasilitasi hubungan interpersonal yang adekuat, memfasilitasi interaksi antara perawat dengan pasien maupun tim kerja , mengakui profesionalitas staf perawat, menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan reward / gaji / upah secara adil. Mendorong perubahan untuk menggugah spirit dalam pekerjaan

3) *Intellectual stimulation* / stimulasi intelektual

Menerapkan kepemimpinan sebagai instruktur (*coaching and mentoring*) dengan *belief analytical* person untuk merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru, mengetahui proses memimpin dan dapat mengukur prosesnya serta dapat menantang prosesnya

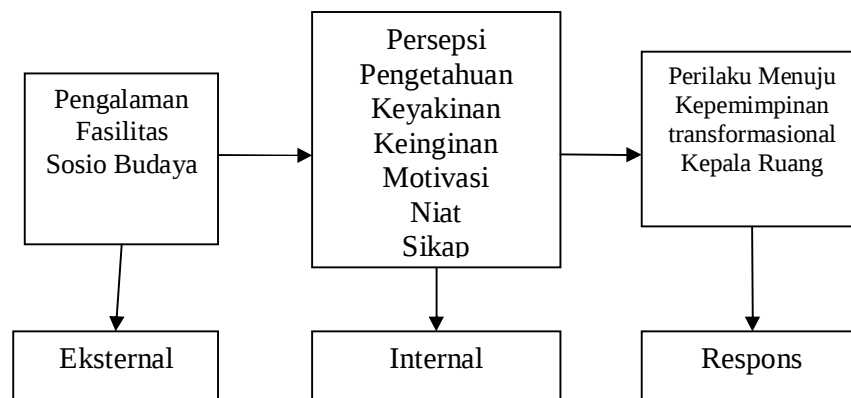
4) *Individualized consideration* / konsiderasi individu

Membuat target yang menantang bagi semua pengikut, meningkatkan sistem agar tercapai standart lebih tinggi, mencapai standart lebih tinggi dari sebelumnya, melakukan semua yang terbaik dengan membuat perencanaan secara teratur untuk pengembangan diri perawat dalam hal peningkatan kemampuan interpersonal dan intrapersonal

f. Alur Peubahan Perilaku Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang

Perubahan perilaku yang diharapkan dapat diterapkan dalam pengembangan program peningkatan kepemimpinan transformasional kepala ruang , dapat dilihat dari gambar 2.1. yang menyatakan bahwa keterampilan teknik dan kompetensi yang dapat diperlihatkan oleh seorang kepala ruang sebagai pemimpin di unit keperawatan, terhadap pengembangan program peningkatan kepemimpinan transformasional kepala ruang meliputi

peningkatan kemampuan pengetahuan tentang model kepemimpinan transformasional, sikap yang harus dimiliki oleh kepala ruang sebagai pemimpin dalam mengembangkan program peningkatan kepemimpinan transformasional dan praktik kepala ruang dalam penerapan peningkatan kepemimpinan transformasional.



Gambar. 2.1. Alur perubahan perilaku kepemimpinan transformasional kepala ruang⁵⁰

Gambar 2.1 di atas dapat dijelaskan bahwa untuk dapat melaksanakan perubahan perilaku menuju peningkatan kepemimpinan transformasional pada kepala ruang, maka ada 2 faktor yang mempengaruhinya yaitu faktor eksternal yaitu faktor yang diperoleh dari luar diri seseorang dalam hal ini adalah kepala ruang yang meliputi pengalamannya sebagai kepala ruang dalam memimpin perawat pelaksana sebagai bawahannya, fasilitas yang

disediakan oleh institusi untuk melaksanakan tugasnya serta sosial budaya yang dianutnya selama ini dalam mengembangkan bakat kepemimpinannya, yang akan berpengaruh terhadap munculnya faktor internal⁵⁰.

Faktor internal atau faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti persepsi terhadap model kepemimpinan transformasional, pengetahuan terhadap model kepemimpinan transformasional, keyakinan terhadap model kepemimpinan transformasional, keinginan, motivasi, sikap dan niat untuk melaksanakan perubahan yaitu pelaksanaan pengembangan program kepemimpinan transformasional kepala ruang⁵⁰.

g. Pengukuran Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Kuesioner yang akan digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional adalah *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass dan Avolio yang telah diadaptasi kedalam Bahasa Indonesia. Versi lengkap MLQ dapat mengukur tidak hanya kepemimpinan transformasional, tetapi juga juga dapat mengukur kepemimpinan transaksional dan laissez-faire. Pada penelitian ini hanya, hanya digunakan item-item kepemimpinan transformasional yang berjumlah 40 item yang terdiri dari beberapa indikator kepemimpinan tranformasional yaitu *idealized influence*, *inspirasional motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Skala yang digunakan adalah skala

tipe *likert* dengan 5 pilihan jawaban yaitu Sangat Kurang (1), Kurang (2), Cukup (3), Baik (4), dan Sangat Baik (5). Kuesioner ini dibagikan kepada bawahan atau perawat pelaksana untuk mengetahui persepsi bawahan terhadap atasan mereka^{40,43,44,45}. Hasil dari MLQ ini berupa skor kepemimpinan transformasional.

h. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Kelebihan kepemimpinan transformasional antara lain : 1). Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perawat dan kepuasan kerja bawahannya^{12,13,14}; 2). Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan penerapan TQM (*total quality management*) dan komitmen para karyawan¹⁵; 3). Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen organisasi para pegawai¹⁶; 4). Kepemimpinan transformasional kepala ruang akan meningkatkan *softskill* perawat pelaksana dan persepsi *softskill* yang baik terhadap perawat pelaksana^{10,11}.

3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu kegiatan dari instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari perawat, sesuai dengan keinginan institusi keperawatan. Moekijat menjelaskan, latihan adalah proses membantu pegawai untuk memperoleh efektivitas

dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang dalam memegang keberhasilan program pelatihan⁴⁶ .

Walter Dick mendefinisikan pelatihan merupakan pengalaman belajar yang sengaja dirancang agar dapat membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang tidak dimiliki sebelumnya.⁴⁷ Definisi lain tentang pelatihan dikemukakan oleh Smith dan Ragan sebagai berikut : program pelatihan dapat dimaknai sebagai pengalaman pembelajaran yang memfokuskan pada upaya individu untuk memperoleh ketrampilan spesifik yang dapat segera digunakan⁴⁷.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya bermakna sebagai upaya yang dilakukan untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dapat digunakan segera untuk meningkatkan kinerja.⁴⁷

b. Tujuan pelatihan

Tujuan umum pelatihan adalah :⁴⁶

- 1) Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- 2) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- 3) Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses ini yaitu : ⁴⁶

- 1) Kemampuan teknis, kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, tehnik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
- 2) Kemampuan sosial, kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- 3) Kemampuan konseptual, kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan kebutuhan keluarga sendiri.

c. Manajemen Pelatihan

Sudjana mengembangkan sepuluh langkah pengelolaan pelatihan sebagai berikut :⁴⁸

1) Rekrutmen peserta pelatihan

Penyelenggara menetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh peserta terutama yang berhubungan dengan karakteristik peserta yang bisa mengikuti pelatihan.

- 2) Identifikasi kebutuhan belajar, sumber belajar, dan kemungkinan hambatan

Tiga sumber yang bisa dijadikan dasar identifikasi kebutuhan belajar, yaitu individu yang diberi pelayanan pelatihan, organisasi dan atau lembaga yang menjadi sponsor, dan masyarakat secara keseluruhan.

- 3) Menentukan dan merumuskan tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan yang dirumuskan akan menuntun penyelenggaraan pelatihan dari awal sampai akhir kegiatan, dari pembuatan rencana pembelajaran sampai evaluasi hasil belajar.

- 4) Menyusun alat evaluasi awal dan evaluasi akhir

Evaluasi awal dimaksudkan untuk mengelompokkan dan menempatkan peserta pelatihan secara proporsional. Evaluasi akhir dimaksudkan untuk mengukur tingkat penerimaan materi oleh peserta pelatihan dan untuk mengetahui materi-materi yang perlu diperdalam dan diperbaiki.

- 5) Menyusun urutan kegiatan pelatihan

Penyelenggara pelatihan menentukan bahan belajar, memilih dan menentukan metode dan teknik pembelajaran, serta menentukan media yang akan digunakan.

6) Pelatihan untuk pelatih

Pelatih harus memahami karakteristik peserta pelatihan dan kebutuhannya.

7) Melaksanakan evaluasi bagi peserta

Evaluasi awal yang biasanya dilakukan dengan *pre test* dapat dilakukan secara lisan maupun tulisan.

8) Mengimplementasikan pelatihan

Tahap ini merupakan inti kegiatan pelatihan, yaitu proses interaksi edukatif antara sumber belajar dengan warga belajar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

9) Evaluasi akhir

Kegiatan ini untuk mengetahui daya serap dan penerimaan warga belajar terhadap berbagai materi yang telah disampaikan, serta penyelenggara dapat menentukan langkah tindak lanjut yang harus dilakukan.

10) Evaluasi program pelatihan

Kegiatan ini untuk menilai seluruh kegiatan pelatihan dari awal sampai akhir, dan hasilnya menjadi masukan bagi pengembangan pelatihan selanjutnya. Kegiatan ini juga untuk mengetahui faktor-faktor sempurna yang harus dipertahankan, untuk mengetahui titik-titik lemah pada setiap komponen, setiap langkah, dan setiap kegiatan yang sudah dilaksanakan.

Penyelenggaraan program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap positif perawat yang merupakan asset penting dalam institusi rumah sakit dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja institusi rumah sakit dalam menghadapi perubahan dan persaingan eksternal. Hal ini didukung penelitian Evanita yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan pelatihan. Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah pelatihan.⁴⁸

d. Instrumen Pelatihan

Penelitian ini akan menggunakan modul pelatihan kepemimpinan transformasional dari teori Bass dan Avolio yang dimodifikasi oleh Hartiti^{43,44,45,49}.

4. Manajemen Keperawatan

Perawatan adalah pelayanan esensial yang diberikan oleh perawat terhadap individu, keluarga dan masyarakat yang mempunyai masalah kesehatan. Keperawatan adalah bentuk pelayanan profesional sebagai integral pelayanan kesehatan yang berdasarkan ilmu dan kiat keperawatan meliputi aspek biologis, psikologis, sosial dan spiritual yang bersifat komprehensif, ditunjukkan kepada individu, keluarga dan masyarakat yang sehat maupun yang sakit mencakup hidup manusia untuk mencapai derajat kesehatan yang optimal. Keperawatan bersifat

komprehensif artinya pelayanan keperawatan bersifat menyeluruh, meliputi aspek biopsikososial dan spiritual^{2,35}.

a. Pengertian Manajemen Keperawatan

Manajemen keperawatan adalah suatu proses bekerja dengan melibatkan anggota staf keperawatan untuk memberikan perawatan, pengobatan dan bantuan terhadap para pasien^{2,4}. manajemen keperawatan merupakan proses mencapai tujuan keperawatan melalui sumber daya keperawatan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta terjaganya standar asuhan keperawatan^{2,3,4}.

b. Proses Manajemen Keperawatan

Proses manajemen keperawatan adalah rangkaian pelaksanaan kegiatan yang saling berhubungan, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan. Setiap sistem terdiri atas lima unsur, yaitu input, proses, output, control dan mekanisme umpan balik (*feedback*). Mekanisme umpan balik dapat dilakukan melalui laporan keuangan, audit keperawatan, dan survei kendali mutu, serta penampilan kerja perawat^{2,3,4}. Proses manajemen keperawatan sebenarnya sudah tergambar pada proses asuhan keperawatan yaitu Pengkajian, Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi yang dilakukan secara sistematis oleh perawat dalam memberikan asuhan keperawatan pada klien.

c. Fungsi Manajemen Keperawatan

1) Perencanaan

Perencanaan adalah suatu bentuk pembuatan keputusan manajemen yang meliputi penelitian lingkungan, penggambaran sistem organisasi secara keseluruhan, memperjelas visi, misi dan filosofi organisasi, memperkirakan sumber daya organisasi, mengidentifikasi dan memilih langkah-langkah tindakan, memperkirakan efektifitas tindakan serta menyiapkan karyawan dalam melaksanakan. Perencanaan menspesifikasikan pada apa yang akan dilakukan dimasa akan datang, serta bagaimana hal itu dilakukan dan apa yang kita butuhkan untuk mencapai tujuan^{2,3,4}. Fungsi perencanaan membantu kepala ruangan dalam mengatur para staf untuk mengenalkan tujuan yang akan dicapai, menilai efektifnya suatu pekerjaan yang akan dilaksanakan dan sebagai pengatur dalam pelaksanaan suatu pekerjaan⁴⁶.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan langkah untuk menetapkan, menggolongkan, dan mengatur berbagai kegiatan, menetapkan tugas-tugas pokok dan wewenang, serta pendelegasian wewenang oleh pimpinan keperawatan kepada staf dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁴⁶ Pengorganisasian adalah kegiatan mengorganisasikan semua sumber daya termasuk

sumber daya manusia agar mau bekerjasama dan berkoordinasi sehingga jelas fungsi, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.⁴⁶

Kepala ruangan bertanggung jawab untuk mengorganisasi kegiatan asuhan keperawatan di unit kerjanya. Untuk mencapai tujuan pengorganisasian, pelayanan keperawatan di ruangan meliputi⁴¹: 1). Struktur Organisasi; 2). Pengelompokan Kegiatan; 3). Koordinasi Kegiatan; 4). Evaluasi Kegiatan; 5). Kelompok Kerja

3) Pengarahan

Pengarahan adalah elemen tindakan dari manajemen keperawatan. Pengarahan sering disebut sebagai fungsi memimpin dari manajemen keperawatan. Ini meliputi proses pendelegasian, pengawasan, koordinasi, dan pengendalian implementasi rencana organisasi⁴⁸.

4) Pengawasan

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan manajemen keperawatan merupakan salah satu jenis kegiatan pengamatan secara seksama sebagai sarana mengetahui kesalahan awal di semua lini untuk langsung diperbaiki atau dimodifikasi agar

berjalan sesuai dengan ketentuan/pedoman pekerjaan yang telah disepakati bersama⁵¹.

d. Aspek Manajemen Kepala Ruang

1) Pengertian Kepala Ruangan

Kepala ruangan adalah seorang tenaga keperawatan profesional yang diberikan tanggung jawab serta kewenangan dalam mengelola/ mengatur kegiatan pelayanan keperawatan di ruang rawat^{2,4}.

2) Peran dan Fungsi Kepala Ruang

Adapun peran dan fungsi perawat kepala ruangan untuk mempersiapkan standar-standar di ruang rawat inap bekerjasama dengan perawat pelaksana adalah³:

- (1) Membuat tujuan perawatan di ruang rawat inap mengacu pada tujuan visi, dan misi pelayanan keperawatan di rumah sakit
- (2) Membuat, melengkapi standar operasional prosedur (SOP) di ruang perawatan mencakup SOP aspek, ketenagaan, peralatan dan cara penanggulangan kedaruratan.
- (3) Membuat standar pola ketenagaan perawat di ruang rawat inap berdasarkan kualifikasi dan kuantitas sesuai dengan kebutuhan perawat di ruang rawat inap dengan menghitung jumlah tenaga perawat berdasarkan tingkat ketergantungan

pasien. Standar pola disesuaikan dengan misi, tujuan pelayanan keperawatan di RS serta disesuaikan dengan kemampuan RS. Mengajukan pola tersebut kepada bidang keperawatan atau direktur keperawatan.

- (4) Melakukan analisis pola ketenagaan secara teratur terhadap standar pola ketenagaan yang ditetapkan oleh Bidang Keperawatan dan direktur RS.
- (5) Membuat biodata perawat di ruang rawat
- (6) Mendokumentasikan daftar rotasi dan mutasi perawat.
- (7) Membuat atau melengkapi standar asuhan keperawatan mencakup 10 kasus terbanyak
- (8) Mengevaluasi format askep dan mengajukan kepada kepalabidang perawatan atau Pokja keperawatan yang telah ditetapkan melakukan revisi format askep untuk meningkatkan mutu pendokumentasian askep.
- (9) Membuat jadual rapat dengan staf dan melaksanakan pertemuan sesuai jadual untuk memonitor mutu pelayanan keperawatan yang diberikan kepada pasien, menginformasikan informasi dari direktur keperawatan, bidang keperawatan, direktur RS terkait dengan peningkatan mutu pelayanan.
- (10) Mendokumentasikan hasil rapat dan melakukan tindak lanjut untuk perbaikan / peningkatan mutu askep.

- (11) Memonitor pelaksanaan inventaris alat-alat kesehatan / perawatan dan memonitor kelengkapan alat-alat sesuai kebutuhan
- (12) Membuat rencana kebutuhan alat-alat keperawatan / kesehatan, alat-alat tenun rumah tangga, ATK keperawatan di ruang rawat dan mengajukan rencana tersebut kepada Kabid Perawatan atau Direktur Keperawatan.
- (13) Memonitor dokumentasi catatan frekuensi penggunaan alat-alat dan dokumentasi pemeliharaan alat-alat
- (14) Melaksanakan pembinaan etik terhadap perawat staf terkait dengan pelanggaran etik yang dilakukan sesuai dengan pengelolaan etik keperawatan di tingkat unit dan merujuk sesuai kebutuhan dan pengelolaan etik keperawatan yang telah ditetapkan di RS. Mendokumentasikan hasil pembinaan etik di tingkat ruangan.
- (15) Memonitor atau mengobservasi perawat melakukan tindakan keperawatan
- (16) Memonitor apakah SOP masih sesuai atau perlu direvisi
- (17) Melakukan revisi SOP sesuai kebutuhan dan perkembangan iptek Kesehatan / Keperawatan dan mengajukan hasil revisi kepada Bidang Keperawatan untuk ditetapkan

- (18) Membuat rencana pengembangan perawat staf baik formal maupun informal dan mengajukan rencana tersebut kepada Kabid Perawatan atau Direktur Keperawatan.
- (19) Dokumentasikan program, jadwal, pelaksanaan, dan evaluasi bimbingan terhadap mahasiswa dan pelaksanaan program orientasi pada perawat baru
- (20) Pantau kejadian infeksi di ruangan dan dokumentasikan hasilnya, kerjasama dengan perawat pengendalian infeksi nosokomial di ruangan.
- (21) Melakukan tindak lanjut kerjasama dengan unit terkait untuk pengendalian dan pencegahan infeksi nosokomial di ruang rawat.
- (22) Melakukan audit dokumentasi keperawatan, kepuasan pasien, observasi perawat melakukan tindakan keperawatan secara periodik setiap 3 bulan serta membuat dokumentasinya. Menyampaikan hasil audit kepada Pokja mutu pelayanan keperawatan
- (23) Bekerjasama dengan Pokja terkait untuk melakukan tindak lanjut terhadap hasil audit dalam memelihara dan meningkatkan mutu asuhan keperawatan kepada pasien serta mendokumentasikan hasilnya
- (24) Melakukan evaluasi kinerja perawat staf secara periodik maksimal 1 kali setahun dan mendokumentasikannya

(25) Membuat jadual supervisi dengan perawat ketua tim atau *primary nurse*

(26) Melakukan supervisi dan ronde keperawatan dengan perawat ketua tim atau *primary nurse* serta mendokumentasikan pelaksanaannya.

(27) Melakukan tindaklanjut terhadap hasil supervisi dan ronde keperawatan untuk peningkatan kompetensi perawat staf dalam meningkatkan mutu askep dan mendokumentasikan pelaksanaan tindaklanjut

e. Karakteristik Perawat Pelaksana

Perawat pelaksana pada dasarnya adalah manusia sebagai sistem terbuka yang selalu berinteraksi dengan sekitarnya dan berkembang secara dinamis. Manusia mempunyai karakteristik yang sangat kompleks dari segi pendidikan, umur, jenis kelamin dan lama seseorang bekerja.²

1) Usia

Meningkatnya usia seseorang akan meningkatkan pula kebijakan kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan, berfikir rasional, mengendalikan emosi, dan bertoleransi terhadap pandangan orang lain. Mulyaningrum dalam penelitiannya menyatakan usia bukanlah suatu masalah besar sepanjang perusahaan menganggap masih produktif.⁵²

2) Jenis Kelamin

Perbedaan jenis kelamin tidak memiliki perbedaan yang signifikan/ bermakna dalam produktivitas kerja. Pria dan wanita sama-sama memiliki kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan, analisis, kemampuan personalisasi, dan kemampuan belajar. Hal ini sesuai dengan penelitian Pancaningrum yang menyatakan tidak ada hubungan bermakna antara jenis kelamin dengan kinerja perawat pelaksana dalam pencegahan infeksi nosokomial di ruang rawat inap.⁵³

3) Lama Kerja

Masa kerja seseorang tidak menjamin produktivitas kerja, tidak ada alasan bahwa karyawan yang lebih lama bekerja/ senior akan lebih produktif dari pada yang junior. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasmoko EV yang menyatakan bahwa pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja.⁵⁴ Lamanya masa kerja profesionalisme atau ketrampilan semakin baik, tetapi faktor usia dapat mempengaruhi hal tersebut, dimana bertambahnya usia dan bertambahnya masa kerja akan menurunkan produktivitas.

4) Pendidikan

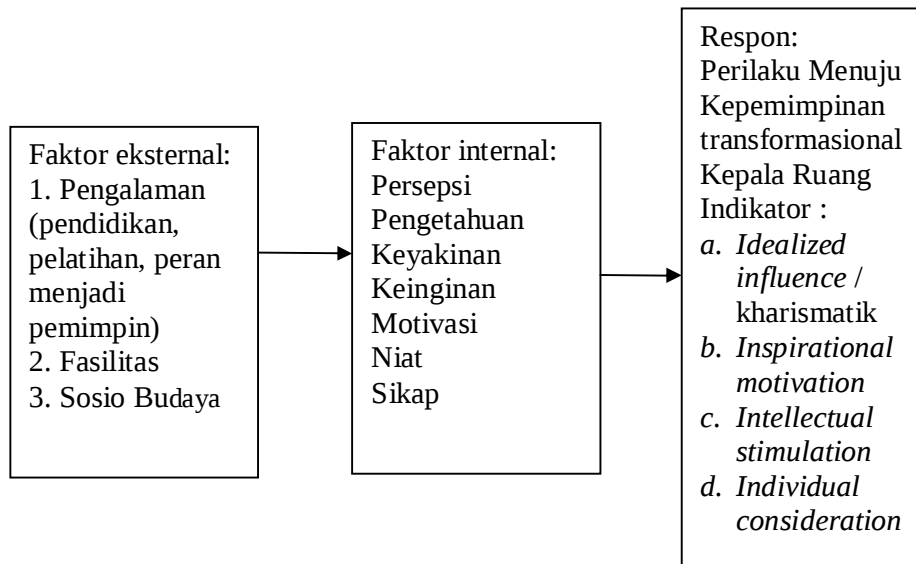
Tingkat pendidikan merupakan pengalaman yang berfungsi mengembangkan kemampuan dan kualitas kepribadian

seseorang, di mana semakin tinggi tingkat pendidikan semakin besar untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan.

B. Kerangka Teori

Gambar 2.2

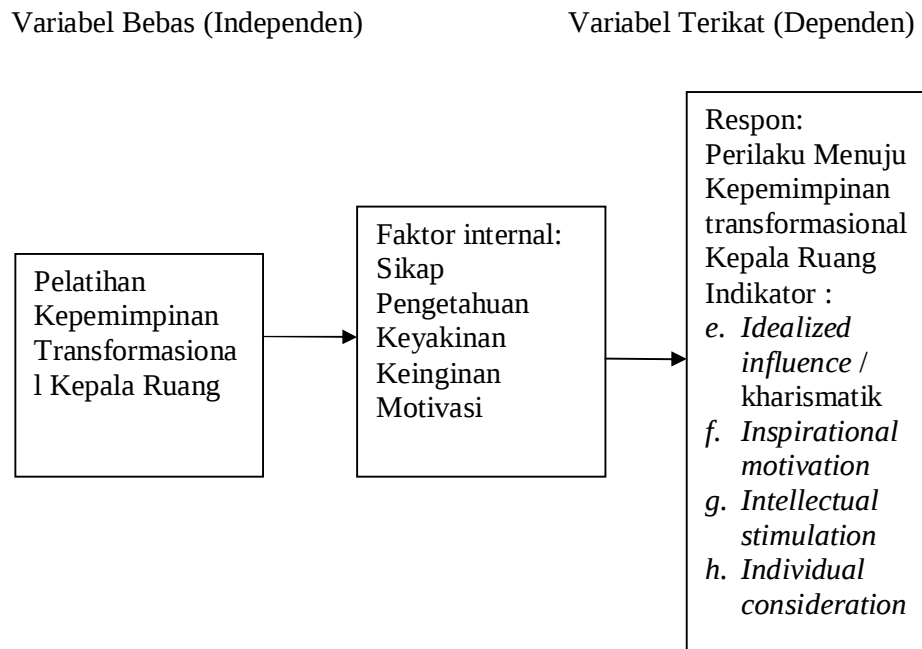
Kerangka Teori



Sumber :34, 43, 44, 45, 49 dan 50

C. Kerangka Konsep

Gambar 2.3
Kerangka Konsep



D. Hipotesis

Ha : Ada pengaruh pelatihan kepemimpinan transformatif kepala ruang terhadap penerapan kepemimpinan transformatif kepala ruang