

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat (Nursalam 2016). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi (Robbins, 2016). Menurut UU RI No. 38 Tahun 2014 tentang Keperawatan menjelaskan, Pelayanan Keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan yang didasarkan pada ilmu dan kiat keperawatan yang ditujukan kepada individu, keluarga, kelompok, atau masyarakat, baik sehat maupun sakit. Tenaga perawat diharapkan mampu memberikan pelayanan asuhan keperawatan sesuai standar asuhan keperawatan (Nursalam, 2016).

Kepala ruangan sebagai manajer operasional, yang memimpin secara langsung, dalam mengelola seluruh sumber daya di unit perawatan untuk menghasilkan pelayanan yang bermutu, dan dituntut untuk menjadi motor penggerak, bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam suatu organisasi melalui pengambilan keputusan, penentuan kebijakan dan menggerakkan orang lain untuk mencapaitujuan organisasi (Curtis, Elizabeth & O'Connell, 2011). Kepala ruangan merupakan tenaga perawat yang diberi tugas memimpin satu ruang rawat, dan bertanggung jawab terhadap pemberian asuhan keperawatan, yang berperan sebagai *first line manager* di sebuah rumah sakit (Sitorus, R & Panjaitan, 2011).

Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) merupakan model kepemimpinan yang baru yang berprioritas pada pelayanan dalam artian pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2010). Northouse (2013), mengemukakan bahwa Kepemimpinan yang melayani

menfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka kearah yang lebih baik. Menurut Robert K. Greenleaf istilah kepemimpinan yang melayani adalah seseorang yang berpikir dan menulis banyak tentang sifat kepemimpinan dan karakter pelayan. kepemimpinan yang melayani berusaha untuk melibatkan orang lain dalam mengambil keputusan, sangat didasarkan pada perilaku etis, peduli dan meningkatkan kemampuan pekerja sambil meningkatkan kepedulian dan kualitas kehidupan organisasi. Greenleaf mengidentifikasi sepuluh karakteristik dalam pengembangan kepemimpinan yang melayanimeliputi: Mendengarkan (*Listening*), Empati (*Empathy*), Penyembuh (*Healing*), Kesadaran(*Awareness*),Bujukan (*Persuasion*), Konseptualisasi (*Conceptualization*), Tinjauan kemasa depan (*Foresight*),Penatalayanan(*Stewardship*), Komitmen pada pertumbuhan orang lain (*Commitmen to the Grownt of People*), danMembangun komunitas (*Community Building*) (Spears, 2010).

Lantu et al (2007) berpendapat bahwa kepemimpinan yang melayani merupakan konsep kepemimpinan yang sedang diminati untuk diteliti mengenai pengaruh yang ditimbulkannnya. Oleh karena itu kepemimpinan yang melayani mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap setiap karyawannya tanpa harus merasa takut segan yang berlebihan kepada pimpinannya. Focht & Ponton (2015) Tentang *Identifying Primary Characteristics Of Servant Leadership: Delphi Study*. menjelaskan dalam penelitiannya banyak yang merasa sulit menerima fenomena yang terjadi di Delphia tentang kepemimpinan yang melayanikarena mereka tidak mengerti bagaimana seorang pelayan bisa menjadi pemimpin dan bagaimana seorang pemimpin bisa menjadi seorang pelayan sehingga tujuan penelitian yang mereka lakukan untuk lebih mendefinisikan kepemimpinan yang melayanidengan mengidentifikasikan karakteristik utama dari fenomena tersebut. Dan hasilnya didapatkan dua belas karakteristik positif dari kepemimpinan yang melayaniyang sangat baik untuk diterapkan yaitu *valuing people, humility,*

listening, trust, caring, integrity, service, empowering, serving others' needs before their own, collaboration, love/unconditional love, and learning.

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) di instansi dapat mempengaruhi motivasi kerja (Dumatubun, 2018). Penerapan kepemimpinan yang melayani juga meningkatkan kinerja karyawan (Putri, 2018). Motivasi mempengaruhi produktivitas kerja dalam suatu organisasi sehingga peran manajer sebagai pimpinan adalah menyalurkan motivasi dari setiap anggotanya untuk mencapai tujuan dari organisasi. Seorang manajer keperawatan harus mampu menciptakan motivasi bagi para perawat, sebab motivasi merupakan salah satu unsur pengarahan dalam fungsi manajemen. Kinerja seorang perawat dipengaruhi oleh tingginya motivasi yang ia miliki karena semakin tinggi motivasi yang dimiliki maka semakin tinggi pula kinerjanya, sehingga produktivitas pun meningkat (Bakri, 2017).

Penelitian Mahendra & Brahmasari (2014) Tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya menyatakan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja perawat pelaksana berpengaruh signifikan dengan t statistik sebesar 2,294607 ($>1,96$) dan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja perawat pelaksana berpengaruh signifikan dengan t statistik sebesar 4,25199 ($>1,96$). Motivasi tidak dapat terlepas dari peran seorang pemimpin. Dalam penelitian Mandagi Dkk (2015) Tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Berhubungan Kinerja Perawat Dalam Menerapkan Asuhan Keperawatan Di Rumah Sakit Umum Bethesda GMIM Tomohon hasil penelitian didapatkan hubungan yang bermakna antara motivasi kerja dengan kinerja perawat ($P=0.004$). Hal ini didukung juga oleh beberapa penelitian antara lain; Dumatubun (2018) Tentang Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi. Studi di Dinas Pendidikan dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi-Papua dalam penelitiannya menyatakan ada pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikan (<0.05), dan terdapat pengaruh signifikan *servant leadership*

dengan kinerja karyawan dengan nilai (<0.05). Permadi (2018), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Akbari (2016), dalam penelitiannya menyatakan para manajer unit harus memberikan perhatian serius pada keterampilan motivasi sumber daya manusia khususnya kepuasan kerja perawat, termasuk fasilitas kesejahteraan; peningkatan gaji dan tunjangan; mengurangi jam kerja dan shift; peningkatan layanan kualitas keperawatan; dan kepuasan perawat.

Penelitian Putri dkk (2018), Tentang Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organization Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Pada Karyawan Auto2000 Malang Sutoyo) menunjukkan hasil uji F, diketahui ke enam variabel bebas *Servant Leadership*, *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Virtue* berpengaruh variabel terikat kinerja dengan hasil F hitung sebesar 72,243 lebih besar dari tabel F tabel 2,27 yang menandakan H_0 di tolak dan H_1 diterima. Tatilu et al (2014) menyebutkan bahwa pemimpin yang melayani memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena peran pemimpin dalam membantu karyawan menemukan makna hidup dalam bekerja. Rayatin dkk (2018) Tentang Model Kepemimpinan *Servant* Paling Dominan Berhubungan Dengan Kinerja dalam penelitiannya menyatakan bahwa pimpinan rumah sakit khususnya untuk kepala ruangan dapat menggunakan model kepemimpinan *servant* dalam peran dan fungsinya untuk meningkatkan kinerja perawat pelaksana dengan hasil $P=0.001; \alpha=0.05$. Sedangkan pada penelitian Kumanjaya (2017) Tentang Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai, menunjukkan hasil *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan hasil nilai t statistik $1,098 < 1,960$ dengan p value = $0,275 > 0,05$.

Rumah Sakit Umum GMIM Bethesda Tomohon Mempunyai Visi dan Misi. Visi “Menjadi Rumah Sakit Umum dan Jejaring Pendidikan Terstandar dengan Layanan Spesialistik Komprehensif Holistik Tahun 2020”, Misi Menyelenggarakan Pelayanan Medis Dasar dan spesialistik Lain Yang Komprehensif Terstandar, Melaksanakan Pelayanan Kesehatan Holistik Melalui

Sumber Daya yang Berkualitas, Menyediakan Sarana Untuk Pendidikan dan Penelitian “Motto “Menabur Kasih, Diberkati Untuk Melayani”. Jumlah sumber daya tenaga perawat yang bervariasi dengan latar belakang pendidikan sarjana dan diploma tiga. Jumlah tenaga perawat sebanyak 172 perawat. Data profil tahun 2018 RSUD Bethesda Tomohon mempunyai kapasitas tempat tidur 206 yang tersebar di 10 unit perawatan. Angka BOR yang merupakan indikator mutu pelayanan tahun 2018 rata-rata 70% (RSUD Bethesda Tomohon, 2018).

Studi pendahuluan pada bulan September – November 2018 didapatkan setiap unit dipimpin oleh kepala ruang dengan latar belakang pendidikan Diploma Tiga dan Sarjana Keperawatan Ners yang telah mengikuti pelatihan manajemen bangsal. Model kepemimpinan kepala ruang menggunakan kepemimpinan situasional, dimana kepala ruang sering mengurus pekerjaan dan memberikan pengarahan tergantung kesiapan perawat pelaksana. Model kepemimpinan yang digunakan dirasakan belum sesuai dengan Motto RSUD GMIM Bethesda Tomohon yaitu “Menabur Kasih, Diberkati Untuk Melayani”. Hasil wawancara dengan kepala ruang mengatakan rumah sakit belum optimal dalam menerapkan sistem reward bagi perawat/bidan yang berprestasi dan belum menerapkan tunjangan jasa medik bagi perawat pelaksana. Hasil wawancara dengan perawat pelaksana mengatakan kepala ruang kurang mendengarkan masukan yang disampaikan dan kurang empati terhadap perawat pelaksana contohnya dalam mengikuti pelatihan bagi tenaga perawat/bidan masih kurang merata, masih ada perawat pelaksana pergantian shift belum tepat waktu, masih ada perawat pelaksana belum melakukan tugas pekerjaan sesuai dengan uraian tugas, masih ada kepala ruang saat jam dinas tidak berada di ruangan, kepala ruang belum memberikan sanksi bagi perawat yang datang dinas tidak tepat waktu. Belum optimalnya kepala ruang dalam memotivasi kerja perawat pelaksana.

Hasil penilaian kinerja perawat pelaksana melalui format penilaian kinerja perawat di RSUD GMIM Bethesda Tomohon tahun 2018 didapatkan nilai 61-75 (cukup) dengan range rata – rata 80% sedangkan target minimal baik (76-100).

Komponen yang dinilai meliputi aspek prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Dengan keterangan nilai 30-45 (Buruk), 46-55 (Kurang), 56-60 (Sedang), 61-75 (Cukup), 76-100 (Baik). Penilaian kinerja perawat pelaksana di nilai oleh kepala ruang, dan penilaian ini dilakukan setiap dua tahun sekali. Masalah yang menyebabkan kurangnya motivasi kerja perawat secara langsung akan berdampak pada kinerja perawat yang akan menghasilkan mutu pelayanan yang rendah. Mutu pelayanan rumah sakit sangat ditentukan oleh kinerja perawat pelaksana.

Teori *Transpersonal Caring* dari Jean Watson merupakan teori keperawatan yang sesuai dengan penelitian yang akan digunakan, dimana Jean Watson menggambarkan “Hubungan *Transpersonal Caring*” sebagai landasan dari teorinya. Hubungan *Transpersonal Caring* diartikan sebagai “Hubungan manusia yang bersifat caring - bersatu dengan orang lain - dengan menghargai seseorang tersebut seutuhnya termasuk dengan keberadaannya di dunia”. Terkait dengan konsep *Servant* pada teori Watson ini sesuai dengan salah satu faktor karatif yang diuraikannya yaitu “Menanamkan kepekaan terhadap diri orang lain”. Menyadari perasaan diri, baik bagi perawat maupun pasien, dapat mengarahkan seseorang menuju aktualisasi dirinya. Perawat mengakui kepekaan dan perasaannya dapat menjadi lebih tulus, ikhlas dan peka terhadap orang lain (Watson, 1979 dalam Alligood 2014).

Penelitian yang dilakukan Indraastuti (2010), tentang “Analisis Hubungan Perilaku *Caring* dan Motivasi Dengan Kinerja Perawat Pelaksana Menerapkan Prinsip Etik Keperawatan Dalam Asuhan Keperawatan.” Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara perilaku *caring* dengan kinerja dan motivasi perawat pelaksana. Perilaku *caring* dimensi *respectful dan assurance of human presence* dengan kinerja perawat pelaksana dalam menerapkan prinsip etik dalam asuhan keperawatan mempunyai kekuatan hubungan kuat dan berpola positif yang artinya semakin tinggi perilaku *caring* perawat maka semakin tinggi kinerja menerapkan prinsip etik. Hal ini ditunjukkan dengan analisis terhadap

perilaku caring dimensi *respectful* didapatkan nilai $r = 0,561$ dan $p \text{ value} = 0,000$ yang lebih kecil dari pada nilai $\alpha 0,05$ dan analisis perilaku *caring* terhadap dimensi *assurance of human presence* didapatkan nilai $r = 0,642$ dan $p \text{ value} = 0,000$ yang lebih kecil dari nilai $\alpha 0,05$. Perilaku *caring* dimensi *respectful* dan *assurance of human presence* dengan motivasi intrinsik dan *ekstrinsik* mempunyai kekuatan hubungan sedang dan berpola positif yang artinya semakin baik perilaku *caring* perawat maka semakin baik motivasi perawat pelaksana dalam menerapkan prinsip etik. Hal ini ditunjukkan dengan analisis terhadap dimensi *respectful* dan motivasi didapatkan nilai $r = 0,257$ dan $p \text{ value} = 0,000$ yang lebih kecil daripada nilai $\alpha 0,05$ dan analisis motivasi terhadap dimensi *assurance of human presence* didapatkan nilai $r = 0,642$ dan $p \text{ value} = 0,000$ yang lebih kecil dari nilai $\alpha 0,05$.

Penelitian model kepemimpinan yang melayani ini dapat digunakan menjadi acuan kepala ruangan dalam mengelola ruang rawat inap melalui kepemimpinan. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengangkat judul penelitian pengaruh pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang terhadap motivasi kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSU GMIM Bethesda Tomohon.

1.2. Rumusan Masalah

Pelayanan keperawatan dalam struktur organisasi RSU GMIM Bethesda Tomohon berada di bawah pimpinan oleh seorang perawat. Jumlah perawat yang bekerja di RSU GMIM Bethesda Tomohon sebanyak 172 orang yang terdiri D3 Keperawatan 129 orang, D3/D4 Kebidanan 14 orang, dan S1 Ners 29 orang. Jumlah kepala ruangan RSU GMIM Bethesda Tomohon sebanyak 12 orang, dengan latar belakang pendidikan D3 Keperawatan dan S1 Ners. (Bagian Personalia RSU GMIM Bethesda Tomohon, 2019). Kepemimpinan kepala ruang RSU GMIM Bethesda Tomohon belum optimal dalam meningkatkan memotivasi kerja dan kinerja dari perawat pelaksana. Kepala ruang memerlukan suatu pemahaman dalam mengelola dan memimpin orang lain, dalam mencapai tujuan dari pelayanan di

RSU GMIM Bethesda Tomohon berdasarkan motto yang dimiliki Menabur Kasih, Diberkati Untuk Melayani perlunya kepala ruang diberikan pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja perawat pelaksana.

Berdasarkan masalah diatas sehingga peneliti mengangkat judul penelitian “Pengaruh Pelatihan Kepemimpinan Yang Melayani Pada Kepala Ruang Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana Di RSU GMIM Bethesda Tomohon”

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Menganalisis pengaruh pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang terhadap motivasi kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSU GMIM Bethesda Tomohon.

1.3.2. Tujuan Khusus

1.3.2.1. Diketahui ada perbedaan tingkat pengetahuan kepala ruang sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang kelompok intervensi

1.3.2.2. Diketahui ada perbedaan tingkat kemampuan kepala ruang sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang kelompok intervensi

1.3.2.3. Diketahui ada perbedaan motivasi kerja perawat pelaksana sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang kelompok intervensi

1.3.2.4. Diketahui ada perbedaan kinerja perawat pelaksana sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang kelompok intervensi

- 1.3.2.5. Diketahui ada perbedaan tingkat kemampuan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang antara kelompok intervensi dan kelompok kontrol
- 1.3.2.6. Diketahui ada perbedaan motivasi kerja perawat pelaksana antara kelompok intervensi dan kelompok kontrol
- 1.3.2.7. Diketahui ada perbedaan kinerja perawat pelaksana antara kelompok intervensi dan kontrol
- 1.3.2.8. Diketahui ada pengaruh pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang terhadap tingkat kemampuan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang
- 1.3.2.9. Diketahui ada pengaruh tingkat kemampuan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang terhadap motivasi kerja perawat pelaksana
- 1.3.2.10. Diketahui ada pengaruh pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang terhadap motivasi kerja perawat pelaksana
- 1.3.2.11. Diketahui ada pengaruh tingkat kemampuan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang terhadap kinerja perawat pelaksana
- 1.3.2.12. Diketahui ada pengaruh pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang kinerja perawat pelaksana
- 1.3.2.13. Diketahui ada pengaruh umur terhadap motivasi kerja perawat pelaksana
- 1.3.2.14. Diketahui ada pengaruh jenis kelamin terhadap motivasi kerja perawat pelaksana
- 1.3.2.15. Diketahui ada pengaruh pendidikan terhadap motivasi kerja perawat pelaksana
- 1.3.2.16. Diketahui ada pengaruh lama kerja terhadap motivasi kerja perawat pelaksana
- 1.3.2.17. Diketahui ada pengaruh umur terhadap kinerja perawat pelaksana

- 1.3.2.18. Diketahui ada pengaruh jenis kelamin terhadap kinerja perawat pelaksana
- 1.3.2.19. Diketahui ada pengaruh pendidikan terhadap kinerja perawat pelaksana
- 1.3.2.20. Diketahui ada pengaruh lama kerja terhadap kinerja perawat pelaksana
- 1.3.2.21. Diketahui ada pengaruh motivasi kerja perawat pelaksana terhadap kinerja perawat pelaksana
- 1.3.2.22. Diketahui ada kontribusi secara simultan antara pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama kerja terhadap motivasi kerja perawat pelaksana
- 1.3.2.23. Diketahui ada kontribusi secara simultan antara pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama kerja terhadap kinerja perawat pelaksana

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Pengembangan pelayanan keperawatan

Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi pada manajemen keperawatan di rumah sakit dan meningkatkan Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Pada Kepala Ruang terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Perawat Pelaksana

1.4.2. Institusi pendidikan

Hasil penelitian ini sangat berguna dan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap hasanah keilmuan yang dapat di aplikasikan dalam proses pembelajaran bagi mahasiswa khususnya manajemen keperawatan.

1.4.3. Peneliti

Meningkatkan pemahaman dan menambah wawasan bagi peneliti dan pembaca lainnya dalam mengembangkan ilmu manajemen keperawatan tentang Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani PadaKepala Ruang terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Perawat Pelaksana.

1.5. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian adalah kepemimpinan yang melayani, motivasi kerja dan kinerja perawat pelaksana. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang terhadap motivasi kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD GMIM Bethesda Tomohon. Desain penelitian *quasi experimental nonequivalent pre test & post test*. Pelatihan dilakukan intervensi dengan mengadakan pelatihan kepemimpinan yang melayani pada kepala ruang RSUD GMIM Bethesda Tomohon. Penelitian dilaksanakan pada dua rumah sakit yang berbeda kelompok intervensi RSUD GMIM Bethesda Tomohon dan kelompok kontrol di RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado. Jumlah responden perawat pelaksana 149 yang terbagi atas kelompok intervensi 112 responden dan kelompok kontrol 37 responden. Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner penelitian tentang kepemimpinan yang melayani, motivasi kerja dan kinerja perawat pelaksana. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei-Juli 2019. Sasaran penelitian adalah perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD GMIM Bethesda Tomohon dan RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado.