

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA DI INSTALASI RAWAT INAP DI RS. BAPTIS KEDIRI

YUSUF YUDI SASMITO, EKA ASKAFI
 Rumah Sakit Baptis Kediri
 Magister Manajemen Universitas Islam Kediri

ABSTRACT

The nurse is one of the main components in providing health care to the patient , the presence of nurses providing more value than a treatment , so that patients do not just get the health care that are holistic . The purpose of this study is to examine and determine the direct effect of leadership style on performance, to test and determine indirect influence of leadership style on performance through job satisfaction , and to examine and determine the direct effect of job satisfaction on performance.

The hypothesis of this study leadership style through job satisfaction of nurses affect the performance , leadership style directly affects the performance of nurses , and job satisfaction directly influence the performance . Respondents for this study as many as 180 people , because the population is already known, the method of data collection using census methods and to answer this hypothesis , a number of analytical tools have been used by the analysis tool that analyzes the path . The author uses the path analysis.

From the results of the analysis carried out can be concluded that the first hypothesis that the style of leadership through job satisfaction has positive influence on employee performance is proven, the second hypothesis leadership style direct positive effect on the performance of nurses proved, to the satisfaction of three direct positive effect on the performance of nurses.

PENDAHULUAN

Perawat memegang peranan yang vital dalam proses produksi jasa yang ditawarkan oleh setiap jasa lembaga kesehatan. Keberadaan perawat sebagai partner dari tenaga medis sangat membantu pasien dalam proses pemulihan dan kesembuhan dari penyakit yang dideritanya.

Tabel 1.1

Tahun	Perawat Masuk	Perawat Keluar
2013	104	53
2014	30	29

Sumber : Data dari HRD RS.Baptis Kediri

Dari table 1.1 diatas menjelaskan tentang kondisi tenaga perawat di RS. Baptis Kediri, pada bulan yang sama yaitu bulan Agustus. Tabel diatas menunjukkan posisi bulan jumlah tenaga perawat bulan Agustus tahun 2013 dengan bulan agustus tahun 2014.

Jumlah perawat yang masuk pada bulan agustus tahun 2013 jika dibandingkan dengan bulan Agustus tahun 2014 mengalami penurunan yang cukup bermakna, dari 104 orang perawat yang masuk pada tahun 2013, turun menjadi 53 orang perawat pada tahun 2014.

Perawat yang masuk pada bulan Agustus sebanyak 30 orang perawat pada tahun 2014 perawat yang keluar sebanyak 29 orang. Dari posisi tenaga perawat tersebut menjadi hal yang menarik untuk dijadikan kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di bidang Keperawatan baik perawat IRNA (Instalasi Rawat Inap) maupun perawat IRJ (Instalasi Rawat Jalan).

Ada beberapa faktor yang dipercaya bisa meningkatkan kinerja, variabel gaya kepemimpinan yang ternyata ikut andil meskipun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Rabey (2001) menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi dan komitmen karyawan. Secara umum dapat didefinisikan bahwa suatu kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan individu atau kelompok untuk melakukan identifikasi terhadap agenda yang telah ditetapkan dan kemampuan untuk menggerakkan kelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. (Knippenberg, 2004:188).

Kepuasan kerja juga bisa menjadi salah satu faktor untuk menjaga performa dan efisiensi kerja dan berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas dalam

organisasi (Gunlu, Aksarayli, and Percin, 2009:694). Locke (1969: 317) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari emosi yang terukur dihasilkan dari harapan akan sebuah pencapaian dalam memberi nilai dalam suatu pekerjaan. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja, komitmen juga bisa digunakan untuk mengetahui kualitas hubungan antara pekerja dengan organisasi tempat bekerja sehingga memiliki pengaruh terhadap lingkungan sosial yang lebih luas. Kualitas hubungan antara anggota/pekerja dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap output baik itu produk jasa maupun barang dalam lingkungan masyarakat, walaupun pertumbuhan produktivitas bisa disebabkan oleh faktor-faktor yang cukup kompleks namun seringkali kualitas hubungan antara karyawan terhadap tempat kerjanya atau dalam bentuk lain antara anggota dengan organisasinya bisa menjadi inti permasalahan dan juga untuk memberikan identifikasi antara organisasi dengan anggotanya (Cohen, 2003 : 335). Jika hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan rendah, akan berdampak pada hubungan antar karyawan. Apabila dalam diri pekerja sendiri tidak didapati adanya komitmen terhadap pekerjaannya bisa menjadi indikasi bahwa mereka mengalami titik jenuh terhadap aktivitas bekerja mereka. Menurut Herzberg (1966), sebuah tugas dapat memotivasi jika didalamnya memiliki ciri-ciri kunci antara lain: adanya tanggung jawab, menimbulkan tantangan baru dalam pekerjaan, achievement, keberagaman dan kesempatan peningkatan karier.

Kinerja dianggap sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. (Sutrisno, 2010:45). Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut yang berhubungan erat dengan kinerja perorangan dan kinerja organisasi. Dengan kata lain kinerja karyawan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, dan gaji yang diberikan sesuai

dengan perjanjian. (Rivai dan Sagala, 2009:256). Kinerja karyawan dapat juga dikatakan sebagai sebuah prestasi yang diperoleh seseorang karena melakukan tugas dengan sukses. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja para pelaku organisasi, oleh karena itu, setiap unit kerja dalam organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara obyektif (Sutrisno, 2010: 256). Selain peningkatan kinerja dan komitmen karyawan memberikan kontribusi dalam mendongkrak kinerja agar lebih bisa produktif (Cohen, 2003:333).

Penelitian ini fokus pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, terhadap Kinerja di bidang keperawatan untuk perawat di Instalasi Rawat Jalan maupun perawat di Instalasi Rawat Inap di RS. Baptis Kediri.

Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, kita menggambarkan usaha ini sebagai kepemimpinan (Gibson *et.al.*, 1996:5). Lebih spesifik lagi, dikatakan bahwa kepemimpinan sebagai "suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok" (Gibson *et.al.*, 1996:5). Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut Robbins (2001:3) secara umum menyebut bahwa kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan". Hal yang sama dinyatakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Dharma (1992:83) melihat kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan

pencapaian tujuan organisasi. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu Gitosudarmo (2000:127). Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang. Proses dalam kepemimpinan meliputi pemimpin, pengikut dan faktor situasi.

Kepemimpinan sebagai proses maka seorang pemimpin harus memiliki perilaku atau gaya, keterampilan, pengetahuan untuk dapat mempengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi, dimana kelompok memiliki nilai-nilai, harapan, kebutuhan serta tujuan. Artinya seorang pemimpin harus dapat memadukan sifat atau karakter yang dimiliki dengan bawahan serta sampai pada tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan (Thoha, 2001:3).

Pada umumnya, kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari pandangan para ahli di atas dapat diketahui komponen-komponen penting dalam kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan menggunakan pengaruh
- b. Semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan
- c. Kepemimpinan adalah sebagai agen pembaharuan
- d. Kepemimpinan mampu mempengaruhi perilaku kinerja pengikutnya.

Bagi pemimpin, meskipun dipandang sebagai sosok yang mempunyai kelebihan dibandingkan dengan yang lain namun peran yang diemban adalah sangat menantang. Sebagaimana dikatakan oleh Gibson *et.al.*, (1996:5) bahwa : Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat

memandang pemimpinnya sebagai efektif atau tidak efektif berdasarkan kepuasan yang mereka dapat dari pengalaman kerja secara keseluruhan. Pada kenyataannya, diterimanya arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respon yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik. Sedangkan Robbins (2001:3) menyatakan bahwa yang membuat pemimpin efektif adalah:

- a. Berusaha mencari karakter kepribadian yang universal sampai suatu derajat yang lebih tinggi dimiliki oleh pemimpin daripada bukan pemimpin.
- b. Mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat di dalamnya.
- c. Menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan.

Studi tentang kepemimpinan telah berkembang sedemikian pesat. Awalnya kepemimpinan berfokus pada penggunaan kekuatan dan otoritas kemudian bergeser pada sifat dan gaya perilaku (misalnya otokratis, demokratis). Di samping itu terdapat pula pendekatan pada situasi dan bagaimana pemimpin, pengikut dan situasi berinteraksi. Seorang pemimpin dapat membuat suatu perbedaan pada faktor-faktor hasil akhir prestasi, pencapaian tujuan dan pertumbuhan serta perkembangan individu. Namun derajat perbedaan dan proses menggunakan kepemimpinan untuk membuat suatu perbedaan agak kabur (Gibson *et.al.*, 1996:8). Bukti empiris dari besarnya efek kepemimpinan pada prestasi bersifat moderat. Sejumlah alasan telah dikemukakan atas terjadinya efek moderat dari pemimpin terhadap prestasi dan hasil organisasi lain. Alasan-alasan yang dapat dikemukakan adalah :

- a. Mereka yang dipilih sebagai pemimpin memiliki latar belakang, pengalaman dan kualitas yang mirip.
- b. Pemimpin yang berada pada tingkatan paling tinggi tidak memiliki kendali unilateral terhadap sumberdaya.
- c. Banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan atau dimodifikasi oleh seorang pemimpin.

Bukti empiris yang dimaksud adalah bersandar pada hasil-hasil penelitian yang

pada dasarnya menunjuk pada pentingnya kepemimpinan.

Teori Perilaku

Ketidakpuasan dengan pendekatan teori sifat tentang kepemimpinan mendorong ilmuwan perilaku untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Dasar teori perilaku adalah bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu (Gitosudarmo, 2000:132). Teori perilaku kepemimpinan merupakan teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Perbedaan antara teori sifat dengan teori perilaku adalah pada asumsi yang mendasarinya. Seandainya teori sifat itu sah, maka kepemimpinan secara dasar dibawa sejak lahir, walaupun seseorang mempunyai karakter atau tidak. Di pihak lain seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ke dalam diri individu yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif (Robbins, 2001:5). Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employ orientation*). Menurut Gitosudarmo (2000:132) pengertian orientasi tugas dan orientasi pada karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Orientasi tugas adalah perilaku pemimpin yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya.
- 2) Orientasi pada karyawan adalah perilaku pemimpin yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling mempercayai dan saling menghormati di antara anggota kelompok.

Terdapat sejumlah kritik terhadap studi Michigan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Ada keyakinan bahwa pemimpin berubah mengikuti situasi. Misalnya pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan pemusatan karyawan pada kondisi yang normal, tetapi pada saat ada tuntutan pemenuhan jadwal waktu yang tepat maka pimpinan dapat mengubah gaya kepemimpinan menjadi pemusatan tugas.
- 2). Faktor-faktor situasi yang lain seperti kepaduan kelompok, karakteristik pribadi bawahan, dan karakteristik tugas tidak dipertimbangkan. Pimpinan dengan bawahan merupakan kelompok yang memiliki tingkat kepaduan (kohesifitas) yang tinggi akan berbeda dengan pimpinan yang bawahannya tidak kohesif, sekalipun tugasnya sama (Gitosudarmo (2000:136).

Teori Kemungkinan

Terdapat tiga pendekatan pada teori kemungkinan yaitu model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, model jalur-tujuan (Robbins, 2001:10).

1) Model Fiedler

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan dukungan dan pengaruh kepada pemimpin. Urut-urutan penggambaran model Fiedler menurut Robbins (2001:10) adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan
- b. Mendefinisikan situasi
- c. Memadankan pemimpin dan situasi
- d. Evaluasi

Fiedler mengembangkan kuesioner yang disebut LPC (*least preferred coworker*) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas ataukah hubungan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan. Setelah gaya kepemimpinan seorang individu dinilai dengan kuesioner LPC perlu memadankan pemimpin itu dengan situasi. Terdapat tiga dimensi kemungkinan yang merupakan faktor

situasional kunci yang menentukan keefektifan kepemimpinan yaitu:

- a. Hubungan pemimpin anggota, merupakan tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas, merupakan tingkat dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan.
- c. Kekuasaan jabatan, merupakan tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin (Robbins, 2001:11).

Selanjutnya dilakukan evaluasi situasi dalam ketiga faktor situasional tersebut. Semakin baik hubungan pemimpin anggota, makin terstruktur pekerjaan itu, dan makin kuat kekuasaan posisi, maka makin besar pengaruh yang dimiliki pemimpin itu. Model Fiedler yang memadankan pemimpin dengan situasi tersebut selanjutnya dikenal dengan model kepemimpinan Kontinjensi.

Teori Situasional Hersey dan Blancard

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa pengikutlah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Sedangkan kesiapan merujuk pada sejauh mana rang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2001:13) bahwa "kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikemukakan oleh Fiedler yaitu perilaku tugas dan hubungan". Tetapi Hersey melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Instruktif (orientasi tugas tinggi - hubungan rendah)
- b. Partisipatif (orientasi tugas tinggi - hubungan tinggi)
- c. Konsultatif (orientasi tugas rendah - hubungan tinggi)

- d. Delegatif (orientasi tugas rendah - hubungan rendah)

Path-Goal Theory

Menurut Thoha (2001:42) "*Path-Goal Theory* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya". Selanjutnya Thoha (2001:42) mengemukakan bahwa *Path-Goal Theory* memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Direktif
Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pemimpin dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)
Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan terhadap bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif
Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari pada bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi
Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang pada bawahannya untuk berpartisipasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.
Menurut *Path-Goal Theory* ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan senyatanya oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Dua faktor situasional dalam *Path Goal Theory* adalah sifat bawahan dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi bawahan. Faktor pertama *Path Goal Theory* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang memberikan kepuasan. Adapun faktor kedua perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan. Dengan

mempergunakan salah satu gaya kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Kepemimpinan Situasional

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu pada hakekatnya telah dikenal dari penelitian terdahulu seperti studi Universitas Ohio maupun Michigan. Menurut Thoha (2001:63) kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard adalah kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut:

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut.

Terdapat dua hal yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya dalam kepemimpinan situasional ini, yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pengikutnya. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, berupa memberikan dukungan atau dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan (Thoha, 2001:64).

Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbin (2001) merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak yang sebenarnya dia terima. Mathis dan Jackson (2000) mendefinisikan kepuasan kerja

merupakan pernyataan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja. Wexley dan Yukl (1992) kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Gibson (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh upah, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja. Menurut Wexley dan Yukl (1992) berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh upah, pekerjaan, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja dan promosi. Sedangkan Lock (1995) menyatakan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong adanya kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

Menurut Mathis dan Jackson (2000) mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerjasama yang baik dengan teman kerja serta kesempatan untuk berkembang. Nursyirwan dan Sanusi (1989), Purnomosidhi (1990) indikator kepuasan kerja adalah rasa aman bekerja dengan kelompok, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kemauan dan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja didefinisikan tidak hanya dengan pekerjaan, tetapi juga dengan konteks organisasi besar dengan yang bekerja ada (bussing *et.al*, 1999; Stamps; dan Piedmonte, 1986). Kepuasan kerja yang lebih sempit didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian dari satu pekerjaan atau pengalaman kerja. Meskipun, kepuasan kerja dan kepuasan kerja mungkin berkaitan erat, mereka tidak mungkin hal yang sama. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum bahwa pekerjaan yang dilakukan langsung terkait dengan kebutuhan individu termasuk didalamnya pekerjaan yang menantang, imbalan yang adil dan dukungan dari lingkungan kerja dan rekan sekerja (Ostroff, 1992). Selain itu kepuasan kerja juga telah dikaitkan dengan produktivitas (Katzell dkk, 1992.). Produktivitas yang lebih besar menyiratkan bahwa banyak non-materi biaya akan tetap output sementara yang sama dan

keuntungan terus naik. (Stiles *et.al*, 1997). Kepuasan kerja merupakan sebuah keadaan emosional yang sifatnya menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian atau memfasilitasi nilai-nilai pekerjaan seseorang (Schwepker, 2001: 41). Menurut Herzberg (1966) dalam *Content factor* dalam teori Herzberg sering disebut dengan motivator, yaitu faktor faktor yang dapat mendorong orang untuk dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya. Bila *content factor* ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, merasa tidak. Sedangkan *context factor*, yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan ini sering disebut dengan *hygiene factor*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Bila *context factor* yang tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (*dissatisfied*). Dalam ketidakterpenuhinya *context factor* akan membuat tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka pekerja akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya dalam keadaan posisi netral.

Faktor faktor yang masuk kedalam kelompok *motivator* cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk kedalam kelompok *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Faktor *hygiene* bisa memindahkan ketidakpuasan dan meningkatkan performance, namun sampai titik tertentu, memperbaiki faktor faktor tersebut tidak lagi berpengaruh banyak. Senada pula, Hackman dan Oldham (1976) berpendapat bahwa karakteristik utama yang meliputi motivasi intrinsik antara lain keberagaman tugas (*task variety*), signifikansi tugas (*task significance*), identitas tugas (*task identity*) dan umpan balik tugas (*feedback tugas*). Intinya, motivasi intrinsik bisa berupa aktivitas apapun yang menghasilkan perbedaan besar pada dirinya sendiri bahkan organisasi. Jika mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan tidak signifikan, maka mereka akan merasa tidak signifikan.

Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bernilai, maka mereka akan merasa bernilai pula.

Dari beberapa kajian literatur yang telah peneliti lakukan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *Content factor* yang dalam teori Herzberg sering disebut dengan motivator, yaitu faktor - faktor yang dapat mendorong orang untuk dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya. *Context factor*, yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan ini sering disebut dengan *hygiene factor*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*.)

Pengertian Kinerja

Definisi tentang kinerja menurut Rivai dan Sagala (2009) merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas yang merujuk pada hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika yang berlaku. Kinerja juga dapat diartikan bahwa dimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Standar dalam penilaian prestasi kerja mencakup:

1. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas/mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu kerja sesuai atau tidaknya dengan waktu yang direncanakan/ditetapkan.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan. Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah

dilaksanakan. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian. Menurut Mangkunegara (2000:67) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak berbuat kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka diperlukan adanya suatu ukuran atau standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara pekerja secara aktual dengan hasil standarnya. Sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian kinerja, tetapi yang melakukan penilaian kinerja pada umumnya atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

Di dalam sistem penilaian di samping faktor penilai, ukuran-ukuran penilaian ikut menentukan obyektivitas penilaian. Ukuran-ukuran tersebut tentunya dapat diandalkan, sehingga secara keseluruhan dapat membentuk suatu sistem penilaian yang tepat dan baik. Untuk mencapai obyektivitas penilaian tersebut, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), praktis mempunyai standar pelaksanaan kerja menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang dapat diandalkan. Sutrisno (2010 : 172) mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut (Sutrisno :172):

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya. Dengan aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Rivai dan Sagala (2009: 173) menjelaskan bahwa dalam sistem, berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak dimiliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai. Perbaikan kinerja untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis manajemen. Penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah, pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensia (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap,

usaha, motivasi dan organisasi. (Rivai dan Sagala, 2009)

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut, kemudian dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, tehnik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan cara mengkuantitatifkan data serta melakukan generalisasi atas hasil yang didapatkan dari sampel yang mewakili populasi yang diteliti (Malhotra, 2005). Dalam Pendekatan ini banyak menggunakan angka yang diperoleh dari pengumpulan data, menafsirkan data serta menampilkan hasil dari interpretasi data (Arikunto, 2002). Adapun data yang peneliti kumpulkan berupa tanggapan dari karyawan di bagian penunjang medis dan bagian administrasi RS. Baptis Kediri dalam bentuk kuesioner untuk kemudian dilakukan kuantifikasi dan dilakukan analisis serta memberikan interpretasi data sehingga memunculkan temuan penting terkait permasalahan penelitian.

Jenis dari penelitian ini adalah penelitian eksplanasi (*explanation research*), atau penelitian sebab akibat (kausalitas) yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel. Ferdinan (2006: 265),

mendefinisikan penelitian eksplanasi sebagai jenis penelitian yang menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan hipotesis yang disajikan disini adalah hipotesis kausalitas.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RS. Baptis Kediri Jl. Brigjen Pol. IBH. Pranoto No. 1-7 Kediri.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah perawat di Instalasi Rawat Inap maupun di Instalasi Rawat Jalan dengan tingkat pendidikan minimal D-3, dengan jumlah responden sebanyak 180 orang responden, karena jumlah populasi yang sudah diketahui maka dalam pengambilan data pada penelitian ini menggunakan metode sensus. Sensus adalah cara pengumpulan data dimana seluruh elemen populasi diselidiki satu persatu Supranto (2000:22). Menurut Supranto (2000: 235) untuk bahwa sampel minimal untuk bisa dilakukan analisis path paling tidak sebesar 5 kali banyaknya variabel yang dianalisis.

Dapat diketahui bahwa untuk jenjang pendidikan yang dijadikan sebagai responden yaitu untuk tingkat pendidikan D3 atau setara sarjana sebanyak 116 orang, Strata-1/ Sarjana sebanyak 64 orang, dengan jumlah total responden sebanyak 180 orang. Dari distribusi karakteristik pendidikan responden dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan Diploma

Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari lapangan, dengan cara melakukan pengamatan, wawancara atau memberikan daftar pernyataan (kuesioner) yang meliputi variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja.

Teknik Pengumpulan data

Adapun metode yang digunakan oleh peneliti dalam hal pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, yaitu dengan membuat pernyataan untuk kemudian responden dipersilahkan untuk mengisi pernyataan tersebut di kolom yang

telah disediakan sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh responden.

Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur mampu untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun, 1989). Sedangkan menurut Sugiyono (1999) hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi produk moment Pearson dengan level signifikan 5% dengan nilai kritisnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah. Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan alpha cronbach. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dikatakan reliabel.

Metode Analisis Data

Analisis Data Statistik Deskriptif

Metode analisis data statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan masing-masing variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen, motivasi dan kinerja untuk kemudian dideskripsikan atau disimpulkan, baik secara numerik (misalnya menghitung rata-rata dan deviasi standar) atau secara grafis (dalam bentuk Tabel atau grafik), guna mendapatkan gambaran sekilas mengenai data tersebut, sehingga lebih mudah dibaca dan bermakna.

Uji Statistik Inferensial

Uji statistik inferensial adalah suatu permodelan data dan kemudian digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dengan berdasarkan pada hasil dari analisis data, seperti melakukan pengujian hipotesis, membuat permodelan hubungan termasuk juga didalamnya dilakukan uji normalitas dan uji linieritas serta uji asumsi path.

Uji Asumsi Model Path

Uji normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal

atau tidak, dengan menggunakan grafik (Ghozali, 2002)

Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, menggunakan analisis path menurut Hair (1992) path analysis digunakan untuk mencari hubungan antara variabel eksogen dan endogen dengan menggunakan korelasi bivariat sederhana untuk memperkirakan hubungan kausal yang sejati antara dua variabel / construct dalam suatu sistem persamaan struktural. Metode ini didasarkan pada menentukan semua efek yang mungkin tercantum dalam korelasi dan kemudian memperkirakan jumlah korelasi disebabkan masing-masing efek. Ketika digunakan dengan beberapa hubungan antara membangun model laten dan model pengukuran, itu kemudian disebut dalam suatu model persamaan struktural. Beberapa asumsi-asumsi yang mendasari analisis path adalah pada model analisis path hubungan antar variabel adalah bersifat linier. Hanya terdapat sistem hubungan sebab akibat satu arah. *Observed variable* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliable), dan model yang dianalisis di spesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep yang relevan artinya model yang akan dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti. (Riduwan dan Kuncoro ,2002:2).

Koefisien Jalur

Untuk menghitung koefisien jalur menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson.

Pengujian Koefisien Jalur

Guna menguji kebermaknaan (Riduwan,2011) (*test of significance*) setiap koefisien jalur digunakan test of significance

Uji Beda

Uji beda dilakukan untuk menguji perbedaan besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen

Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis dengan menggunakan model regresi linier berganda, diperlukan pengujian terhadap model dengan menggunakan :

Uji T (partial test)

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan adalah membandingkan nilai probabilitas ($\text{sig.}t$) dengan $\alpha = 0,05$, dimana : jika $P < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika $P > 0,05$ maka H_0 diterima H_a ditolak. Artinya, tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Menghitung Pengaruh tak langsung

Untuk menghitung pengaruh tak langsung dengan cara mengalikan koefisien path secara langsung,

Goodness of Fit Model Path

Pengujian Goodness of fit model path dilakukan untuk mengetahui seberapa besar model path mampu menjelaskan informasi yang terkandung dalam data. Untuk mengetahui seberapa besar goodness of fit model path.

HASIL PENELITIAN

Jalur Pengaruh Tak Langsung Variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Variabel Kinerja melalui Kepuasan Kerja (Y) (Model 1)

Bila mengacu dari *path goal theory* bahwa pengaruh perilaku pimpinan berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan serta pelaksanaan pekerjaan bawahannya (Thoha, 2001:42), dalam *path goal theory* memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh pimpinan pada situasi atau saat-saat tertentu, yaitu gaya kepemimpinan direktif yang merupakan pengarah khusus yang diberikan kepada bawahan dalam upaya untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, gaya kepemimpinan mempunyai ciri khas ini tidak adanya atau rendahnya serta membatasi peran serta dari bawahan.

Gaya Kepemimpinan supportive merupakan gaya kepemimpinan yang mempunyai kesediaan untuk bersahabat serta memberikan perhatian secara aspek kemanusiaan terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih mengandalkan saran-saran dari para bawahannya, walaupun nanti pada akhirnya

bahwa keputusan tetap pada pimpinan. Dan gaya keempat pimpinan yang berorientasi pada prestasi yaitu gaya kepemimpinan yang menetapkan serangkaian tujuan serta menantang bawahannya untuk ikut berpartisipasi dan memberikan keyakinan kepada bawahan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan guna mencapai tujuan secara baik. Menurut *path goal theory*, dalam satu pimpinan bisa menerapkan keempat gaya tersebut dalam situasi yang berbeda, dua faktor situasional yang mempengaruhi implementasi *path goal theory* adalah sifat bawahan dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh bawahan. Selain itu dalam *path goal theory* memberikan penilaian bahwa perilaku pimpinan bisa diterima oleh bawahan jika bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang memberikan kepuasan. Adapun faktor kedua perilaku pimpinan akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan. Dengan menggunakan salah satu gaya kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka kepada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, dan kepuasan kerja serta pelaksanaan kerja yang efektif.

Mengacu dari model pertama dari penelitian ini adalah mengenai pengaruh tak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang secara statistik dinyatakan mempunyai hubungan yang positif, artinya bahwa kepuasan kerja yang diciptakan melalui gaya kepemimpinan yang sesuai akan berdampak tak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam tataran praktis kecenderungan gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya kepemimpinan suportif yaitu dengan mengedepankan sisi aspek kemanusiaan dari bawahannya dengan memberikan penghargaan baik berupa peningkatan poin dalam remunerasi maupun penghargaan dalam bentuk lain. Dukungan lain yang diberikan oleh pimpinan yaitu memberikan fasilitas-fasilitas olahraga seperti memfasilitasi olahraga futsal, tenis lapangan dan klub sepeda. Pemberian fasilitas ini diharapkan bisa menjadi hal yang positif sehingga diharapkan karyawan bisa meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Langsung Variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja (Z)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X) dengan indikator gaya kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif menurut hasil analisis path mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) dimana dalam kinerja karyawan ditunjukkan dengan indikator bahwa karyawan berusaha untuk meminimalisasi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, dapat mencapai kuantitas hasil kerja sesuai dengan yang ditetapkan, adanya perbaikan kuantitas pekerjaan dari waktu ke waktu, kesediaan untuk datang tepat waktu ke tempat kerja, serta kemampun teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Dalam tataran praktis di lapangan adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara direktur RS dengan direktur yang sebelumnya, adalah bebas dari bayang-bayang rasa takut akan disalahkan. Pencapaian kuantitas dalam hasil pekerjaan juga mendapatkan apresiasi tersendiri, apabila suatu pekerjaan tersebut bisa selesai tepat pada waktu yang ditetapkan, maka hal itu akan meningkatkan kredibel yang karyawan yang bersangkutan untuk lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Selain itu penghargaan juga diberikan kepada setiap karyawan yang berhasil mengharumkan nama RS ditingkat nasional, contoh: penghargaan yang diterima RS yaitu pada forum PERSI AWARD, dimana RS. Baptis menjadi juara pertama dalam bidang CSR. Pimpinan memberikan apresiasi terhadap setiap karyawan yang terlibat langsung dalam proses tersebut. Selain itu, untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan, yaitu dengan memberikan ruang bagi setiap instalasi untuk memodifikasi, membuat aturan yang lebih fleksibel, sehingga bisa mempercepat proses pelayanan kepada pasien. Memberikan ruang terbuka bagi setiap karyawan yang memerlukan untuk bertemu dengan direktur. Pada pimpinan sebelumnya untuk bertemu dengan pimpinan harus berdasarkan struktural/berjenjang, sedangkan pimpinan yang sekarang, setiap karyawan diberi kesempatan seluas-luasnya untuk bisa bertemu dengan direktur maupun dengan wakil direktur, sehingga setiap

permasalahan yang timbul karena pekerjaan bisa dibantu untuk mencari solusinya. Hal tersebut mendukung dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robert Sharkie (2009).

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja (Z)

Hasil dari olah data statistic menunjukkan bahwa Kepuasan kerja (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Variabel Kinerja (Z). Dalam praktek lapangan bahwa kepuasan kerja karena diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dengan diberi kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan, mengikuti diseminasi tentang hal baru yang berkaitan dengan keperawatan, sehingga para perawat mempunyai wacana baru dalam melakukan asuhan keperawatan kepada pasien sesuai dengan kebutuhan pasien.

Praktek langsung terkait dengan hasil penelitian tentang pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, yaitu selain memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, juga memberikan keluasaan dalam memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi di lapangan mengacu dari asuhan keperawatan yang sesuai. Dengan memberikan keleluasan dalam memecahkan masalah tersebut membuat perawat untuk bisa melakukan berbagai terobosan-terobosan dalam melakukan perawatan yang diperlukan oleh pasien, sehingga bisa memberikan nilai lebih.

Jika mengacu dari pendapat Robbin (2001) yang mengutarakan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya dengan ditunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan, dalam konteks perawatan imbalan yang diberikan sebagian dalam bentuk uang, dan sebagian dalam bentuk aktualisasi diri. Dalam hal ini perawat melakukan semua kegiatan karena merasakan bahwa merawat orang yang membutuhkan merupakan salah satu bentuk aktualisasi diri dari perawat, sehingga besarnya financial yang diterima dari rumah sakit tidak sebanding dengan besarnya perasaan aktualisasi diri yang diperoleh ketika bisa memberikan pertolongan atau memberikan perawatan kepada pasien yang memerlukan. Perbedaan tingkat kepuasan

kerja dari perawat dipengaruhi oleh dimana perawat tersebut ditempatkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan yang telah dikemukakan di bab sebelumnya, dapat ditarik sebuah kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis Path pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja.
3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perawat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin. 1997. *Teknik Penyusunan Skala Pengukur*. Cetakan Kesembilan. Penerbit Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Bartolo, Kylie., Furlonger, Borte.2000. *Leadership and Job satisfaction among aviation fire fighters in Australia*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 15 No. 1. pp. 87-97.
- Chiu, K. Randy. 2002. *Dispositional traits and turnover intentions : Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment*. International Journal of Manpower. Vol. 24, No. 3, pp. 284-289.
- Ferdinand, Augusty. Prof, Dr. 2006, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk penulisan Skripsi, Thesis, dan disertasi ilmu Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Furnham, Adrian, Eracleous, Andreas, 2008 *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five*, Vol 24, No. 8, pp. 765-779.
- Ghozali, I.,2002., *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Edisi ketiga. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Gujarati, Damodar. 1998. *Ekonometrika Dasar*. Alih Bahasa Sumarno Zain. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Gunlu, Ebru, Aksayrali, Mehmet, Percin, Sahin Nilufer, 2009, *Job Satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22, No.5,pp.693-717.
- Hair, Joseph, Anderson, E. Ralph, Black, C. William, 1992, *Multivariate Data Analysis: With readings*, Macmillan publishing Company.
- Kim, Gon Woo, Robert A. Brymer. 2011. *The Effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioural outcomes, and Firm Performance*. Elsevier.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. Penerbit New York Harper.
- McClelland, D.C. 1961. *The Achieving Society*. Penerbit Van Nostrand Reinhold, New York.
- Mehta, Rajiv, Dubinsky, Alan, 2003, *Leadership style, motivation and performance in international marketing channels : An empirical investigation of the USA, Finland, and Poland*. European Journal Of Marketing, Vol.37,No.1/2, pp.50-85.
- Meyer, P. John, Herscovitch, Lynne. 2001. *Commitment in the workplace : toward a general Model*. Human Resource Management Review. Vol 11 pp. 299-326.
- Nurgiyantoro, Burhan. 2000. *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Cetakan Pertama. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Ozag, David. 2006. *The relationship the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivor*. Journal Of Management Development. Vol. 25. No. 9 pp. 870-883.
- Peng, Kelly. Z, Ngo-Yue, Hong, Shi, Jungi, Wong, Chi-Sum, 2009, *Gender differences in the work commitment of Chinese Workers : An Investigation of*

- Two alternative explanations*, Journal of world Business, No.44,pp 323-335.
- Riduwan, Dr, M. BA dan Kuncoro, Ahmad Engkos, DR, SE, MM, 2011. *Cara menggunakan dan memaknai Path analysis (Analisis Jalur)*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal, Prof, Dr, M. B.A, dan Sagala, Jauvani Ella, S. Psi, M. Sc., 2009., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori Ke Praktik, Edisi Kedua.*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stepen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Alihbahasa Hadyana dan Menyamin Molan. Penerbit PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbin, Stephen P; Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 1*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sharkie, Robert. 2009. *Trust In Leadership is Vital for Employee Performance*. Management Research News. Vol. 33 No.5. pp. 491-598.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi.1998., *Metode penelitian survey*. Cetakan pertama. Bumi aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 1999. *Metode penelitian untuk bisnis*. Cetakan pertama, Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Sugiyono,2000, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketiga, CV. Alfabeta, Bandung.
- Supranto, J., 2000., *Statistik : Teori dan Aplikasi edisi ke enam.*, Erlangga, Jakarta
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Prenada Media Group. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Edisi I. Cetakan Kedelapan. Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Toker, Boran, 2003, *Job Satisfaction of Academic Staff : An empirical study on Turkey*. Alanya Faculty Of Business, Akdeniz University, Turkey.
- Walumbwa, O. Fred, Mayer. M. David, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, Amanda. L. Christensen.2010. *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and Organizational Identification.* organizational Behaviour and Human Decision Processes.
- Westwood, R. (1992), *Organizational Behaviour: South East Asian Perspective*, Longman, Hong Kong.
- Yousef, A. Darwish, 1998, *Satisfaction with job security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural environment*. International Journal of Manpower, Vol.19, No.3,pp.184
- Yiing Huey, Lee, Zaman bin Ahmad, Kamarul. 2009. *The Moderating Effects of Organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment between organizational commitment and job satisfaction and performance*. Leadership and organizational development Journal. Vol. 30 No. 1. pp. 53-86.