

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Daerah Penelitian**

##### **1. Sejarah RSUD Balikpapan**

RSUD Balikpapan didirikan sejak tanggal 10 Februari 2015. Rumah sakit ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan rujukan dalam era asuransi kesehatan sosial. RSUD Balikpapan berlokasi di Jalan Mayjend Sutoyo (Gunung Malang) Kelurahan Gunung Sari Ulu, Kecamatan Balikpapan Tengah.

Status lahan RSUD Balikpapan adalah milik pemerintah Kota Balikpapan. Pemilihan lokasi dibuat berdasarkan pertimbangan peruntukan lahan sesuai Rencana Tata Ruang dan Wilayah Kota Balikpapan, luas dan status lahan, kondisi lahan, aksesibilitas dimana lokasi tersebut merupakan jalan arteri sekunder,

memudahkan masyarakat Balikpapan di daerah barat, timur, utara, dan selatan untuk mengaksesnya, kemudahan utilitas kota seperti listrik, PDAM, telepon dan pengangkutan sampah.

Sesuai perencanaan awal pembangunan rumah sakit, untuk memperbaiki sistem rujukan di Kota Balikpapan, melalui hasil kajian yang ada RSUD Balikpapan yang dibangun merupakan rumah sakit kelas “C” mengingat RSUD dr.Kanujoso Djatiwibowo milik provinsi Kalimantan Timur yang berada di Balikpapan adalah kelas “B”. Pembangunan RSUD Balikpapan dilakukan pada lahan seluas  $\pm 12.660 \text{ m}^2$ ; luas bangunan  $\pm 6.330 \text{ m}^2$ ; dengan jumlah tempat tidur sebanyak 186 TT.

## 2. Visi dan Misi

### a. Visi

“Menjadi Rumah Sakit Daerah yang terpercaya, inovatif, dan berkeadilan”

b. Misi

Memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, terjangkau, profesional, dan berorientasi pada pasien

c. Moto

PEDULI (*Promotive, Educated, Love, Innovative*)

d. Tujuan

- 1) Terwujudnya pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau
- 2) Meningkatnya profesionalisme tenaga medis dan non medis Rumah Sakit
- 3) Meningkatnya pelayanan yang berorientasi pada pasien
- 4) Terwujudnya tata kelola rumah sakit yang baik
- 5) Terselenggaranya pusat pelayanan gigi, perempuan, dan anak
- 6) Terwujudnya kerjasama dengan institusi pelayanan kesehatan, pendidikan, dan swasta
- 7) Terselenggaranya konsep *Green Hospital*

### 3. Jenis – jenis Pelayanan di RSUD Balikpapan

Menurut Perda No. 7 tahun 2014 tentang rencana pembangunan jangka menengah provinsi Kalimantan Timur, jenis pelayanan yang ada di RSUD Balikpapan antara lain:

- a. Pelayanan Rawat Jalan
- b. Pelayanan Rawat Inap dan Tindakan Operasi
- c. Pelayanan Unit Gawat Darurat 24 Jam
- d. Pelayanan Penunjang
  - 1) Instalasi Bedah Sentral: dengan 3 ruang operasi, ruang induksi 3 tempat tidur, dan ruang observasi
  - 2) Rehabilitasi Medik
  - 3) Instalasi Radiologi dengan fasilitas: *Rontgen*, *USG*, Pemeriksaan *BNO-IVP*, *Colon in Loop*
  - 4) Instalasi Farmasi 24 Jam
  - 5) Laboratorium Klinik dengan fasilitas: pemeriksaan sederhana hingga

pemeriksaan canggih seperti uji CKMB,  
LDL, TG, HIV

- 6) Instalasi Sanitasi dan Kesehatan Lingkungan
- 7) Instalasi Gizi
- 8) Instalasi Sterilisasi Sentral
- 9) Klinik VCT
- 10) Klinik TB DOTS

## **B. Hasil Penyebaran Kuesioner**

Pada penelitian ini, peneliti membagikan kuesioner sebanyak 60 lembar kepada perawat pelaksana di 5 bangsal rawat inap di RSUD Balikpapan dengan menggunakan teknik *proportional sampling* yaitu cara pengambilan sampel dengan membagi populasi dalam beberapa sub populasi, kemudian diambil sejumlah individu dari setiap sub populasi. Kuesioner disebar pada bulan Mei – Juni 2018. Penyebaran kuesioner hingga pengumpulan kuesioner secara menyeluruh memerlukan waktu 1 bulan. Seluruh kuesioner yang disebar layak untuk diolah atau dijadikan data penelitian

### C. Karakteristik Responden

Gambaran kondisi responden dapat memberikan penjelasan tentang deskripsi responden yang berkaitan dengan analisis variabel penelitian. Pada penelitian ini, deskripsi responden yang diperoleh antara lain:

Tabel 4.1. Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Usia		
	a) 25 – 30 tahun	37	61.7 %
	b) 30 – 35 tahun	23	38.3 %
2.	Jenis Kelamin		
	a) Laki - laki	13	21.7 %
	b) Perempuan	47	78.3 %

Sumber: Data primer 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 60 responden, mayoritas berusia 25 – 30 tahun sebanyak 61.7% dan sisanya berusia 30 – 35 tahun sebanyak 38.3%. Untuk jenis kelamin, didominasi oleh responden perempuan sebanyak 78.3% dan laki – laki sebanyak 21.7%.

### D. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada bulan April 2018 dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang perawat

pelaksana yang bertugas di bangsal rawat inap RSUD  
Balikpapan

#### 1. Hasil Uji Validitas

Validitas merupakan ukuran yang menampilkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen disebut valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dibandingkan nilai  $r$  tabel. Untuk 30 responden diperoleh  $r$  tabel sebesar 0,361 sehingga *item total correlation* harus lebih besar dari 0,361, apabila  $<$  0,361 maka dinyatakan gugur.

Hasil uji validitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh butir kuesioner memiliki nilai  $p \geq$  0,361 sehingga seluruh pernyataan kuesioner tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian (terlampir).

#### 2. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen menunjuk pada pengertian bahwa alat ukur yang digunakan mampu mengukur dengan derajat kesalahan yang sekecil mungkin secara

cermat. Suatu data dikatakan reliabel atau dapat dipercaya apabila didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* >0,60 atau >0,70 dengan nilai keandalan (koefisien reliabilitas) kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,70 dapat diterima, dan lebih dari 0,80 adalah baik (Sekaran, 2006).

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian disajikan pada tabel di bawah

Tabel 4.2. Nilai Uji Reliabilitas Kuesioner

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan	0,921	Reliabel
2.	Kemampuan Berkomunikasi	0,930	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	0,920	Reliabel
4.	Kinerja Perawat	0,961	Reliabel

Berdasarkan tabel 8, dapat diketahui bahwa butir pernyataan gaya kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja perawat memiliki nilai *Cronbach's Alpha* >0,60 sehingga



kuesioner dianggap reliabel dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

### E. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis data penelitian untuk setiap variabel selanjutnya diuraikan dengan statistik deskriptif. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Min	Max	Mean	Std. Dev.
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>45</b>	<b>80</b>	<b>62,15</b>	<b>7,7105</b>
a. Gaya Kepemimpinan Direktif	1	4	3,0	0,7
b. Gaya Kepemimpinan Suportif	1	4	3,1	0,7
c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	2	4	3,2	0,6
d. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan	2	4	3,1	0,5
<b>Kemampuan Berkomunikasi</b>	<b>30</b>	<b>75</b>	<b>47,117</b>	<b>7,1452</b>
a. Kontrol	2	4	3,1	0,5
b. Motivasi	2	4	3,1	0,6
c. Ekspresi Emosi	2	4	3,2	0,5
d. Informasi	2	4	3,1	0,5
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>30</b>	<b>80</b>	<b>59,7</b>	<b>7,2282</b>
a. Penggunaan kemampuan	3	4	3,2	0,4
b. Aktivitas	2	4	3	0,6

c. Penghargaan	2	4	3,3	0,5
d. Kemandirian	2	4	3	0,5
e. Pengamanan	1	4	2,6	0,7
f. Pelayanan sosial	1	4	2,5	0,7
g. Status sosial	3	4	3,4	0,5
h. Kondisi kerja	2	4	3,1	0,4
i. Variasi pekerjaan	3	4	3,2	0,4
j. Nilai normal	1	4	2,5	0,7
k. Kreativitas	3	4	3,2	0,4
l. Rekan kerja	2	4	3,1	0,4
m. Kompensasi	2	4	3,1	0,4
n. Otoritas	2	4	3	0,6
o. Prestasi	2	4	3,1	0,4
p. Kemampuan atasan	2	4	3	0,5
q. Gaya kepemimpinan	2	4	3	0,5
r. Kebijakan	1	4	2,8	0,6
s. Keaktifan bekerja	1	4	3	0,5
t. Tanggung jawab				
<b>Kinerja</b>	<b>59</b>	<b>88</b>	<b>69,683</b>	<b>8,9167</b>
a. Pengkajian	1	4	3,2	0,6
b. Diagnosis	2	4	3,1	0,5
c. Perencanaan	2	4	3,1	0,5
d. Pelaksanaan	1	4	3,1	0,6
e. Evaluasi	2	4	3,2	0,5

Berdasarkan tabel di atas, tanggapan responden terhadap variabel – variabel penelitian adalah baik. Hal ini dilihat dari rata – rata skor atau *mean* pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 62,15; variabel kemampuan berkomunikasi sebesar 47,117; variabel kepuasan kerja sebesar 59,7; dan variabel kinerja sebesar 69,683.

Tabel di atas juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memperoleh penilaian tertinggi dari responden, hal ini tampak dari jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan dengan nilai jawaban tertinggi, yaitu dengan nilai *mean* 3,2 dari skala 1-4, adalah pada indikator gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan direktif mendapat persepsi responden dengan nilai paling rendah diantara gaya kepemimpinan yang lain, yaitu dengan nilai *mean* 3,0 dari skala 1-4.

Penentuan kategori sebaran dari skor setiap data variabel gaya kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja berdasarkan kepada nilai rerata teoritik dan standar deviasi teoritik. Kategorisasi tersebut disajikan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai rata – rata teoritik sebesar 50,00 dan nilai standar deviasi sebesar 10,00. Kategorisasi untuk variabel gaya kepemimpinan antara lain:

Tabel 4.4. Kategorisasi Skor Variabel Gaya Kepemimpinan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Setuju	$60,00 < X \leq 80,00$	37	61,67
Netral	$40,00 < X \leq 60,00$	23	38,33
Tidak setuju	$20,00 < X \leq 40,00$	0	0
		60	100

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden, yaitu sebesar 37 responden (61,67%), setuju dengan gaya kepemimpinan kepala ruang. Kemudian, responden yang netral terhadap gaya kepemimpinan kepala ruang adalah sebanyak 23 responden (38,33%) dan tidak ada responden yang tidak setuju dengan gaya kepemimpinan kepala ruang..

b. Kemampuan Berkomunikasi

Variabel kemampuan berkomunikasi memiliki nilai rata – rata teoritik sebesar 37,50 dan nilai standar deviasi sebesar 7,50. Kategorisasi untuk variabel kemampuan berkomunikasi antara lain:

Tabel 4.5. Kategorisasi Skor Variabel Kemampuan Berkomunikasi

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Baik	$45,00 < X \leq 60,00$	40	66,67
Cukup	$30,00 < X \leq 45,00$	20	33,33
Kurang	$15,00 < X \leq 30,00$	0	0
		60	100

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas penilaian kemampuan berkomunikasi kepala ruang masuk dalam kategori baik, yaitu sebanyak 40 responden (66,67%), kemudian kategori cukup sebanyak 20 responden (33,33%) dan tidak ada responden yang menilai kemampuan berkomunikasi kepala ruang dalam kategori kurang.

c. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata – rata teoritik sebesar 50,00 dan nilai standar deviasi sebesar

10,00. Kategorisasi untuk variabel kepuasan kerja antara lain:

Tabel 4.6. Kategorisasi Skor Variabel Kepuasan Kerja

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Puas	$60,00 < X \leq 80,00$	21	35,00
Cukup Puas	$40,00 < X \leq 60,00$	39	65,00
Kurang Puas	$20,00 < X \leq 40,00$	0	0
		60	100

Tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kepuasan kerja mayoritas masuk dalam kategori cukup puas. Sebanyak 39 responden (65%) memiliki kepuasan kerja yang cukup puas, 21 responden menyatakan puas terhadap pekerjaannya dan tidak ada responden yang menyatakan kurang puas terhadap pekerjaannya.

d. Kinerja

Variabel kinerja memiliki nilai rata – rata teoritik sebesar 55,00 dan nilai standar deviasi sebesar 11,00.

Kategorisasi untuk variabel kinerja antara lain:

Tabel 4.7. Kategorisasi Skor Variabel Kinerja

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Baik	$66,00 < X \leq 88,00$	34	56,67
Cukup	$44,00 < X \leq 66,00$	26	43,33
Kurang	$22,00 < X \leq 44,00$	0	0
		60	100

Tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja mayoritas masuk dalam kategori baik, yaitu sebanyak 34 responden (56,67%), kemudian kategori cukup sebanyak 26 responden (43,33%) dan tidak ada responden yang menilai kinerja dalam kategori kurang.

#### F. Hasil Uji *Path Analysis*

Untuk menganalisa hubungan pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja, kemampuan berkomunikasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, digunakan analisis jalur. Tujuan dari analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel tersebut. Analisis jalur sendiri tidak dapat

menggambarkan hubungan sebab – akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai pengganti bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel.

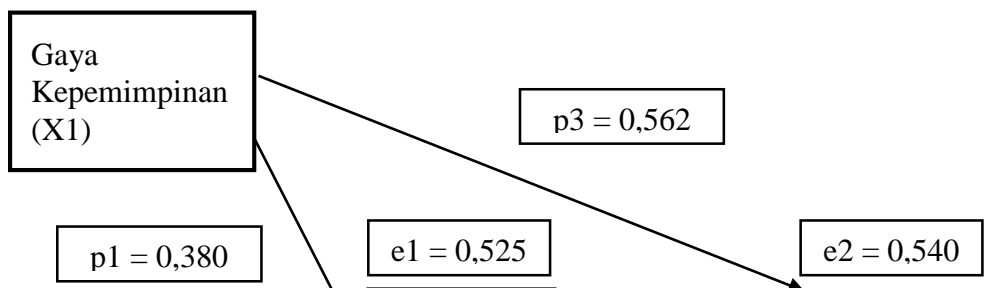
Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, didapatkan data sebagai berikut

Tabel 4.8. Rangkuman hasil analisis koefisien *path analysis*

Hubungan variabel	Standardized coefficient beta	Nilai t	Nilai Sig	Keterangan
Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja	0,380	2,194	0,032	Positif Signifikan
Gaya kepemimpinan → kinerja	0,562	3,071	0,003	Positif Signifikan
Kemampuan berkomunikasi → Kepuasan kerja	0,352	2,033	0,047	Positif Signifikan
Kemampuan berkomunikasi → kinerja	- 0,244	- 1,341	0,185	Negatif Tidak Signifikan
Kepuasan kerja → kinerja	0,408	3,035	0,004	Positif Signifikan

Penjelasan nilai e atau jumlah varian variabel yang tidak dapat dijelaskan, di rumus  $e = \sqrt{1 - R^2}$

maka  $e1 = \sqrt{1 - 0,475} = 0,525$  dan  $e2 = \sqrt{1 - 0,460} = 0,540$





Model path analysis seperti gambar 4 dapat dibuat dengan mengacu pada tabel 15 dan hasil perhitungan error tem.

Gambar 4 menunjukkan besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel, yaitu:

### **1. Pengaruh Langsung**

- a. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja dilihat berdasarkan

nilai *standardized coefficient beta* adalah  $p1 = 0,380$  atau 38% dengan nilai signifikansi sebesar 0,032.

- b. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja dilihat berdasarkan nilai *standardized coefficient beta* adalah  $p2 = 0,562$  atau 56,2% dengan nilai signifikansi sebesar 0,003.
- c. Pengaruh langsung variabel kemampuan berkomunikasi terhadap variabel kepuasan kerja dilihat berdasarkan nilai *standardized coefficient beta* adalah  $p3 = 0,352$  atau 35,2% dengan nilai signifikansi sebesar 0,047.
- d. Pengaruh langsung variabel kemampuan berkomunikasi terhadap variabel kinerja dilihat berdasarkan nilai *standardized coefficient beta* adalah  $p4 = -0,244$  atau -24,4% dengan nilai signifikansi sebesar 0,185.
- e. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja dilihat berdasarkan nilai *standardized*

*coefficient beta* adalah  $p5 = 0,408$  atau 40,8% dengan nilai signifikansi sebesar 0,004.

## 2. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dan pengaruh total gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja dapat diringkas melalui tabel berikut:

Tabel 4.9. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Keterangan	Pengaruh Langsung (a)	Pengaruh Tidak Langsung (b)	Pengaruh Total (a) + (b)
Gaya Kepemimpinan	$p3 = 0,562$ (56,2 %)	$p1 \times p5 =$ $0,380 \times 0,408$ $= 0,155$ (15,5%)	0,717 (71,7%)
Kemampuan Berkomunikasi	$p4 = -0,244$ (-24,4%)	$p2 \times p5 =$ $0,352 \times 0,408$ $= 0,144$ (14,4 %)	

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat adalah sebesar 0,562 atau 56,2%, sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah 0,155 atau

15,5%. Maka pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah pengaruh langsung ditambah tidak langsung, yaitu 0,717 atau 71,7%.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, juga diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, yang berarti kepuasan kerja tidak berperan sebagai intervening antara gaya kepemimpinan dengan kinerja perawat dan gaya kepemimpinan akan lebih bagus meningkatkan kinerja perawat meskipun tidak didukung kepuasan kerja yang tinggi.

Pada variabel kemampuan berkomunikasi, diketahui nilai pengaruh langsung antara kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja perawat adalah sebesar -0,244 atau -24,4%, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,144 atau 14,4%. Menurut Ghazali (2011), variabel mediator atau intervening berlaku apabila persamaan X secara signifikan mempengaruhi Y, persamaan X secara signifikan mempengaruhi M (variabel

mediator), dan X secara signifikan mempengaruhi Y dengan mengontrol M. Pada penelitian ini, didapatkan hubungan antara variabel kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja perawat adalah tidak signifikan, sehingga kepuasan kerja tidak berlaku sebagai intervening. Walaupun demikian, kemampuan berkomunikasi kepala ruang tetap memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perawat, melalui kepuasan kerja.

### **G. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis adalah sebuah kesimpulan yang sifatnya sementara dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Hubungan antar variabel dalam hipotesis harus diuji dengan cara melihat uji secara parsial tiap variabel. Nilai C.R. digunakan untuk menerima hipotesis alternatif bahwa terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatif diterima jika nilai  $C.R \geq 2$  atau  $P \leq 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis penelitian dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.10. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate c.r p hipotesis
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	Diterima
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja	Diterima
Pengaruh kemampuan berkomunikasi terhadap kepuasan kerja	Diterima
Pengaruh kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja	Ditolak
Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja	Diterima

Sumber: Data primer diolah tahun 2018

Penjelasan hasil uji t (C.R) untuk menilai pengaruh setiap variabel antara lain sebagai berikut:

### **1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat**

Hasil dari analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 15. Nilai dari t hitung sebesar 2,194 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,032 < 0,05$  maka analisis jalur adalah signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak dan hipotesis  $H_1$  diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Berpengaruh positif signifikan berarti bahwa semakin

perawat merasa gaya kepemimpinan kepala ruang baik, maka semakin tinggi kepuasan kerja perawat.

## **2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.**

Hasil dari analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel 15. Nilai dari t hitung sebesar 3,071 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$  maka analisis jalur adalah signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak dan hipotesis  $H_2$  diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berpengaruh positif signifikan berarti bahwa semakin perawat merasa gaya kepemimpinan kepala ruang baik, maka semakin tinggi tingkat kinerja kerja perawat.

## **3. Kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat**

Hasil dari analisis pengaruh kemampuan berkomunikasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 15. Nilai dari t hitung sebesar 2,033 dengan tingkat

signifikansi sebesar  $0,047 < 0,05$  maka analisis jalur adalah signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak dan hipotesis  $H_3$  diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berkomunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Berpengaruh positif signifikan berarti bahwa semakin perawat merasa kemampuan berkomunikasi kepala ruang baik, maka semakin tinggi kepuasan kerja perawat.

#### **4. Kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat**

Hasil dari analisis pengaruh kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel 15. Nilai dari  $t$  hitung sebesar  $-1,341$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,185 < 0,05$  maka analisis jalur adalah tidak signifikan atau tidak bermakna, sehingga hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berkomunikasi berpengaruh negatif tidak signifikan



terhadap kinerja. Berpengaruh negatif tidak signifikan berarti baik atau tidaknya kemampuan berkomunikasi kepala ruang tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat.

**5. Kepuasan kerja perawat berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat**

Hasil dari analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel 15. Nilai dari t hitung sebesar 3,035 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$  maka analisis jalur adalah signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak dan hipotesis  $H_5$  diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berpengaruh positif signifikan berarti bahwa semakin perawat merasa memiliki kepuasan kerja tinggi, maka semakin tinggi tingkat kinerja perawat.

**6. Kepuasan kerja berperan sebagai intervening antara pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja perawat**

Hasil perbandingan nilai koefisien jalur antara pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat ( $p_3 = 0,562$ ) lebih besar dibanding pengaruh tidak langsungnya ( $p_1 \times p_5 = 0,155$ ) sehingga variabel kepuasan kerja tidak berlaku sebagai *intervening*. Kemudian, berdasarkan hasil perhitungan pengaruh variabel kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja perawat didapatkan hasil pengaruh langsung ( $p_4 = -0,244$ ) dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,185 > 0,005$ . Hal ini menunjukkan adanya pengaruh negatif tidak signifikan antara kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja sehingga kepuasan kerja tidak berlaku sebagai *intervening*. Maka dari itu, pada penelitian ini hipotesis  $H_0$  diterima dan  $H_6$  ditolak.

## **H. Pembahasan**

### **1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat.**

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang sifatnya individual dan merupakan sikap positif pada diri

seseorang terhadap pekerjaannya. Rekan bekerja dan pimpinan dalam bekerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, sehingga mereka dapat saling membantu apabila dibutuhkan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala ruang memberikan dampak nyata terhadap kepuasan kerja perawat, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat adalah terbukti.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Melalui kecermatannya dalam menciptakan suatu iklim pekerjaan yang mendukung, pelimpahan tanggung jawab yang adil, dan penerapan peraturan dengan baik, gaya kepemimpinan dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Maka dari itu temuan ini sesuai dengan pendapat para ahli, dalam Muchlas (2008), bahwa kepuasan kerja akan

meningkat apabila ada dukungan dari atasan langsung yang penuh pengertian, bersahabat, menyampaikan pujian untuk kinerja yang baik, dan mendengarkan pendapat karyawan. Atasan dengan gaya kepemimpinan demikian tampak dalam gaya kepemimpinan partisipatif, sesuai dengan hasil penelitian ini bahwa mayoritas responden perawat RSUD Balikpapan, dengan *mean* data 3,2 dari skala penilaian 1-4, mengungkapkan kecenderungannya bahwa gaya kepemimpinan partisipatif lah yang dilaksanakan oleh kepala ruang nya.

Menurut Muchlas (2008), gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan atasan yang banyak memberikan dukungan, tetapi sedikit memberikan pengarahan. Keputusan dibuat bersama-sama dengan bawahan dan kontrol terhadap keputusan tersebut dilaksanakan bergantian. Proses pengambilan keputusan inilah yang disebut sebagai partisipatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aini Q (2004) tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan

komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yang membuktikan bahwa persepsi gaya kepemimpinan dan komitmen kerja berhubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat.

## **2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.**

Gaya kepemimpinan menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga diharapkan mereka akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu ia harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya.

Hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Positif tampak dari koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,562 dengan signifikansi sebesar 0,003. Pengaruh positif artinya pengaruh gaya kepemimpinan searah dengan

kinerja perawat. Gaya kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja yang baik pula.

Gaya kepemimpinan adalah suatu variabel yang secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang kepemimpinannya diterima dengan baik akan mampu memotivasi karyawan dengan baik pula. Karyawan akan berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan dan akan berhati – hati dalam mencapainya, hal ini berdampak pada kinerja mereka. (Mathew, Ogbonna dan Harris, 2012)

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang diungkapkan Siregar (2009) bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala bidang terhadap kinerja pegawai keperawatan jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Propinsi Sumatera Utara. Penelitian Nurdin *et al* (2011) juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Namlea. Gaya kepemimpinan memprakarsai struktur yang diterapkan, dimana kinerja yang baik ditemukan apabila

pimpinan mengarahkan, mengatur, dan mengawasi karyawannya dengan baik dan adil.

**3. Kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat.**

Adalah kemampuan kepala ruang dalam menyampaikan pesan dalam bentuk informasi, gagasan, atau instruksi kepada perawat pelaksana untuk dapat dimengerti dan direspon dengan baik dalam bentuk pelaksanaan asuhan keperawatan, yang dipersepsikan perawat pelaksana tersebut, bukan persepsi kepala ruang sendiri.

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan pengaruh positif signifikan kemampuan berkomunikasi terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien regresi 0,352 dan signifikansi sebesar  $0,047 < 0,05$ .

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Sirait, Pertiwiwati dan Herawati, 2016) yang menyebutkan bahwa perawat merasa puas karena proses komunikasi yang baik, yang berarti perawat telah mampu

mengintegrasikan aktivitas pekerjaan mereka dengan informasi yang mereka dapat dari kepala ruang.

Keberlangsungan suatu organisasi dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan manajemen untuk menerima, mengirimkan, dan melanjutkan informasi. Komunikasi yang dilakukan antara atasan dan bawahan antara lain komunikasi horizontal dan vertikal. Baik secara horizontal maupun vertikal, apabila terdapat keterbukaan komunikasi maka tidak akan terbentuk jarak diantara atasan dan karyawannya dan seterusnya meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, sesuai hasil penelitian yang dilakukan Shahrifah B. dan Joki P. (2006) yang menyatakan bahwa komunikasi baik ke atas, mendatar, ataupun ke bawah memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja perawat.

#### **4. Kemampuan berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat**

Hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh negatif tidak signifikan kemampuan berkomunikasi terhadap



kinerja. Negatif tampak dari koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar -0,244 dan tidak signifikan karena taraf signifikansi sebesar  $0,185 > 0,05$ . Pengaruh negatif berarti pengaruh kemampuan berkomunikasi tidak searah dengan kinerja perawat dan semakin besar atau semakin kecilnya nilai kemampuan berkomunikasi kepala ruang tidak akan mempengaruhi kinerja perawat. Hasil ini menunjukkan ketidaksesuaian dengan sebagian besar sumber kepustakaan. Siregar (2009) menyebutkan terdapat pengaruh kemampuan berkomunikasi kepala ruang terhadap kinerja pegawai pelayanan keperawatan jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Propinsi Sumatra Utara. Astiwi R. (2012) juga membuktikan bahwa fungsi manajerial, gaya kepemimpinan, dan kemampuan berkomunikasi kepala ruang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Kota Yogyakarta.

Walaupun demikian, terdapat beberapa hal yang kemungkinan dapat mempengaruhi hasil penelitian, antara

lain (1) Adanya variabel karakteristik individu (masa kerja, status perkawinan, tingkat pendidikan, pelatihan yang sudah didapat) yang tidak diukur sehingga dapat memberikan penafsiran yang berbeda pada setiap responden. Robbins (2013) menyebutkan bahwa karakteristik individu ini memiliki pengaruh terhadap kinerja. Status perkawinan menimbulkan terjadinya peningkatan tanggung jawab sehingga pekerjaan menjadi lebih berharga dan penting. Tingkat pendidikan dan pelatihan yang sudah didapat berkaitan dengan kemampuan intelektual individu, diasumsikan perawat dengan tingkat pendidikan lebih tinggi menunjukkan kinerja baik karena motivasi dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan keperawatan yang optimal. Faktor – faktor ini bisa jadi lebih mempengaruhi kinerja perawat di bangsal rawat inap RSUD Balikpapan dibandingkan dengan kemampuan berkomunikasi kepala ruang.

Rudianti (2013) menyebutkan bahwa iklim komunikasi bukan satu – satunya yang mempengaruhi

kinerja perawat. Perawat sadar akan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan berusaha memberikan kinerja yang tinggi walaupun merasa iklim komunikasi kurang mendukung.

#### **5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat**

Hasil penelitian ini memperlihatkan nilai koefisien regresi sebesar 0,408 dengan taraf signifikansi  $0,004 < 0,005$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja perawat.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hadi, M., dkk (2013) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang disebutkan Gibson *et al* (2006) bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan timbal balik. Di satu sisi, kepuasan kerja dikatakan menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga karyawan yang puas akan menjadi

semakin produktif. Di sisi lainnya, kepuasan kerja dapat juga muncul disebabkan karena kinerja atau prestasi kerja yang baik, sehingga karyawan yang produktif akan mendapat kepuasan. Nurdin *et al* (2011) juga menyatakan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Namlea.

**6. Kepuasan kerja berperan sebagai intervening antara pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian variabel mediasi, didapatkan bukti bahwa variabel kepuasan kerja tidak menjadi variabel mediasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Balikpapan dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan kepala ruang tanpa melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian yang sama juga didapatkan oleh Mariam R. (2009), yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan akan lebih bagus meningkatkan kinerja

karyawan secara langsung, meski tanpa didukung oleh adanya kepuasan kerja yang tinggi.

Hasil analisis jalur pada pengaruh langsung dan pengaruh total pada tabel 15 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja perawat. Kinerja tenaga kesehatan, terutama perawat sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan, merupakan indikator yang sangat penting untuk diperhatikan demi mempertahankan serta meningkatkan mutu pelayanan kesehatan. Adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang dipersepsikan oleh perawat akan meningkatkan kinerja perawat di RSUD Balikpapan, oleh karena itu, upaya yang berfokus ke evaluasi dan peningkatan kepemimpinan kepala ruang dapat diambil oleh pihak manajemen rumah sakit.