

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Rumah Sakit Bethesda merupakan rumah sakit swasta terbesar di Yogyakarta dengan tipe B non pendidikan. Memiliki fasilitas layanan kesehatan yang lengkap dan telah terakreditasi 16 pokja serta lulus ISO 9001:2008. Rumah Sakit Bethesda memiliki motto “Tolong Dulu Urusan Belakang”, melayani setiap pasien yang membutuhkan tanpa membedakan suku, agama, ras ataupun golongan secara holistik dan efektif sejak berdiri pada tahun 1899.

Rumah Sakit Bethesda memiliki kapasitas sebanyak 444 tempat tidur didukung 593 tenaga keperawatan di berbagai instalasi/gugus tugas. Rumah sakit ini selalu berusaha mewujudkan pelayanan yang terjangkau dengan tetap menjaga mutu sumber daya manusianya yang terus menerus dikembangkan dan diberdayakan dari sisi kompetensi, serta diimbangi dengan fasilitas, sarana, dan prasarana untuk penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Penelitian ini dilakukan terhadap 106 responden yang bertugas di instalasi rawat inap kelas I, II, dan III Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta.

Tabel 4.1. Data Lokasi Penelitian/Ruang Instalasi Rawat Inap Kelas I, II, dan III RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014

Ruang	Satuan Medis Fungsional	Kelas
C	Penyakit Dalam dan Bedah	III
D	Bedah Pria	I dan III
E	Penyakit Dalam dan Bedah	I dan II
F	Penyakit Dalam	II dan III
H	Saraf	III
J	Bedah Wanita	II dan III
VI	Penyakit Dalam	I dan II
Hibiscus-Dahlia	Umum	I
G II-Saraf	Saraf	II dan III

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2014. Responden mengisi kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti dengan sebelumnya peneliti memberikan penjelasan maksud dan tujuan pelaksanaan penelitian kepada responden serta cara pengisian angket kuesioner.

2. Hasil Penelitian

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Perawat di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014

Ruang	Umur (tahun)			Jenis Kelamin		Pendidikan Terakhir		Lama Bekerja (tahun)		
	< 30	30-45	46-55	L	P	D ₃	S ₁	< 5	5-10	> 10
C	9	2	1	2	10	12	0	8	1	3
D	8	4	0	1	11	12	0	8	0	4
E	4	5	1	1	9	10	0	3	1	6
F	4	5	1	1	9	10	0	3	1	6
H	4	5	0	2	7	9	0	4	1	4
J	4	5	1	0	10	10	0	3	1	6
VI	4	4	4	2	10	12	0	4	1	7
HD	7	6	2	4	11	15	0	6	4	5
GII	8	6	2	4	12	16	0	7	4	5
Jml.	52	42	12	17	89	106	0	46	14	46
%	49	40	11	16	84	100	0	43	13	43

Sumber: Data Primer, 2014

Berdasarkan tabel 4.2. karakteristik responden perawat instalasi rawat inap Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta sebagian besar berumur kurang dari 30 tahun (49%) dan 89 responden berjenis kelamin perempuan (84%). 100% berpendidikan D III Keperawatan dan 43,5% telah bekerja lebih dari 10 tahun.

b. Gaya Kepemimpinan

Persepsi perawat tentang gaya kepemimpinan kepala ruang dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.3. Persepsi Perawat tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014

Gaya Kepemimpinan	Skor	N	%
Autokratis	2554	37	35
Demokratis	2812	42	38,5
<i>Laissez-faire</i>	1931	27	26,5
Jumlah	7297	106	100

Sumber: Data Primer, 2014

Berdasarkan tabel 4.3. diketahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala ruang instalasi rawat inap RS Bethesda Yogyakarta, terbanyak dipersepsikan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis oleh 41 responden (38,5%). Sedangkan 37 responden (35%) mempersepsikan kepala ruang menggunakan gaya kepemimpinan autokratis dan 28 responden (26,5%) mempersepsikan penggunaan gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

Tabel 4.4. Persepsi Perawat tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014
Berdasarkan setiap Ruangan

Ruang	Autokratis		Demokratis		<i>laissez-faire</i>	
	N	%	N	%	N	%
C	4	34	5	38	3	28
D	4	35	5	39	3	26
E	4	35	4	37	2	27
F	3	34	4	41	3	26
H	3	34	3	37	3	28
J	4	36	4	39	2	24
VI	4	34	5	38	3	28
Hib-Da	5	35	6	39	4	25
GII-Saraf	6	35	6	38	4	26
Jumlah	37		42		27	

Sumber: Data Primer, 2014

Dari tabel 4.4. terlihat responden di sembilan ruang instalasi rawat inap yang diteliti, semuanya mempersepsikan bahwa gaya kepemimpinan terbanyak yang digunakan adalah demokratis, dengan persentase terbesar di ruang F (41%), sedangkan gaya kepemimpinan autokratis persentase terbesarnya di ruang J (36%). Gaya kepemimpinan *laissez-faire* dipersepsikan sebesar 28% dari total skor masing-masing ruangan di ruang C, ruang H, dan ruang VI.

c. Motivasi Kerja

Motivasi kerja perawat pelaksana dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Tabel 4.5. Kategori Motivasi Kerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014

Tingkat Motivasi Kerja Perawat	N	%	Rerata (Mean)	SD
Motivasi Kerja Positif (55 – 88)	102	96,2	68,59	6,61
Motivasi Kerja Negatif (22 – 54)	4	3,8		

Sumber: Data Primer, 2014

Hasil analisis pada tabel 4.5. didapatkan nilai mean = 68,59 yang berada pada rentang skor 55 – 88. Dengan demikian motivasi kerja perawat pelaksana di instalasi rawat inap RS Bethesda Yogyakarta berada pada kategori positif.

Tabel 4.6. Kategori Motivasi Kerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014 Berdasarkan setiap Ruangan

Ruangan	Motivasi Kerja Positif		Motivasi Kerja Negatif	
	N	%	N	%
C	12	100	0	0
D	11	92	1	8
E	10	100	0	0
F	10	100	0	0
H	9	100	0	0
J	10	100	0	0
VI	11	92	1	8
Hib-Da	14	93	1	7
GII-Saraf	15	94	1	6
Jumlah	102		4	

Sumber: Data Primer, 2014

Dari tabel 4.6. terlihat sebagian besar responden berdasarkan ruangan memiliki motivasi kerja positif, yaitu 100%. Hanya di ruang D, ruang VI, ruang Hibiscus-Dahlia, dan Galilea II Saraf yang masing-masing memiliki satu orang responden dengan motivasi kerja negatif.

Motivasi kerja pada penelitian ini berdasarkan lima indikator, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi, dan umpan balik.

Tabel 4.7. Kategori Motivasi Kerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014 Berdasarkan Indikator

Indikator	Motivasi Kerja Positif		Motivasi Kerja Negatif	
	N	%	N	%
Variasi Keterampilan	101	95,2	5	4,8
Identitas Tugas	105	99	1	1
Kepentingan Tugas	102	96,2	4	3,8
Otonomi	102	96,2	4	3,8
Umpan Balik	95	89,6	11	10,4

Sumber: Data Primer, 2014

Dari tabel 4.7. terlihat bahwa motivasi kerja perawat pelaksana berdasarkan indikator motivasi kerja yang diteliti menunjukkan kategori positif dengan rentang persentase antara 95,2% - 99%. Sedangkan untuk indikator umpan balik, terlihat bahwa 10,4% dari total responden berkategori motivasi kerja negatif.

Tabel 4.8. Kategori Motivasi Kerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta pada bulan Juni 2014 Berdasarkan Indikator di setiap ruangan

Ruang	V. Ketr.		Id. Tugas		Kep. Tugas		Otonomi		Umpan Balik	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
C	12	0	12	0	12	0	12	0	12	0
D	12	0	12	0	12	0	11	1	12	0
E	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0
F	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0
H	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0
J	10	0	10	0	10	0	10	0	10	0
VI	12	0	12	0	12	0	11	1	12	0
HD	15	0	15	0	15	0	14	1	15	0
GII	16	0	16	0	16	0	15	1	16	0

Sumber: Data Primer, 2014

Dari tabel 4.8. terlihat sebagian besar responden perawat pelaksana berdasarkan indikator di setiap ruangan memiliki motivasi kerja positif. Namun di ruang D, ruang VI, ruang Hibiscus-Dahlia, dan Galilea II Saraf terlihat masing-masing satu orang responden dengan motivasi kerja negatif berdasarkan indikator otonomi.

d. Hubungan Persepsi tentang Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Hubungan persepsi tentang gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja perawat dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis, yaitu ada hubungan yang bermakna antara persepsi perawat tentang gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta.

Tabel 4.9. Hasil Analisis *pearson's correlation product moment* dan Regresi Sederhana Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang dengan Motivasi Kerja Perawat

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	71.262	5.413		13.164	.000
Gaya Kepemimpinan	-.039	.078	-.049	-.496	.621

Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dari tabel 4.9. secara statistik ditemukan hasil *pearson's correlation product moment* sebesar -0.049 yang lebih kecil dari r_{tabel} dan nilai signifikansi $p = 0,621$ yang lebih besar dari nilai signifikansi $p = 0,000$. Sehingga dalam penelitian ini disimpulkan H_a ditolak atau tidak ada hubungan yang bermakna antara persepsi perawat tentang gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta.

Berdasarkan koefisien beta yang diperoleh, garis regresinya menunjukkan, bahwa apabila variabel X (-0,039) semakin tinggi maka variabel Y (71,262) semakin rendah.

e. Hubungan Persepsi tentang Gaya Kepemimpinan dengan Indikator-indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini motivasi kerja sebagai *dependent variabel* atau variabel terikat berdasarkan pada 5 indikator dan diberi notasi Y, yaitu variasi keterampilan (Y_1), identitas tugas (Y_2), kepentingan tugas (Y_3), otonomi (Y_4), dan umpan balik (Y_5). Hasil analisis regresi antara variabel bebas (gaya kepemimpinan) dengan variabel terikat (motivasi kerja) berdasarkan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10. Hasil Analisis *pearson's correlation product moment* dan Regresi Sederhana Hubungan Gaya Kepemimpinan (X) dengan Indikator-indikator Motivasi Kerja (Y)

Indikator-indikator Motivasi Kerja	r	Coefficient Beta	F Regresi	Sig.
Variasi Keterampilan (Y_1)	0,046	0,013	15.057	0,640
Identitas Tugas (Y_2)	-0,066	-0,017	16.949	0,503
Kepentingan Tugas (Y_3)	0,032	0,005	9.572	0,749
Otonomi (Y_4)	-0,078	-0,019	16.315	0,428
Umpan Balik (Y_5)	-0,115	-0,020	13.370	0,240

Dari tabel 4.10, secara statistik dapat dilihat hasil *pearson's correlation product moment* untuk semua indikator berada pada angka kurang dari r_{tabel} dan nilai signifikansi p lebih dari 0,000. Sehingga dalam penelitian ini disimpulkan tidak ada hubungan yang bermakna antara persepsi perawat tentang gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta berdasarkan indikator-indikatornya.

B. Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan

Hasil analisa data tentang gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan gaya kepemimpinan yang paling banyak digunakan oleh kepala ruang adalah gaya kepemimpinan demokratis (38,5%), diikuti dengan gaya kepemimpinan autokratis (35%) dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* (26,5%).

Gaya kepemimpinan demokratis mengasumsikan bahwa individu termotivasi oleh rangsangan internal, berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan memiliki keinginan untuk mendapatkan tugas. Pemimpin berpartisipasi dan bermusyawarah dalam menetapkan tujuan serta bekerja bersama-sama untuk meraih prestasi (Sullivan dan Decker, 2009).

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah gaya kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Thoha, 2009).

Menurut Robbins dan Judge (2008), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, serta mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin juga memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala-kepala ruang di instalasi rawat inap Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta, sebagian besar memberi ruang musyawarah yang cukup bagi para staf perawat pelaksana untuk ikut dalam proses-proses pengambilan keputusan. Baik yang berhubungan dengan tujuan peningkatan pelayanan, kelengkapan fasilitas penunjang di ruangan, maupun hal-hal yang berhubungan langsung dengan proses-proses asuhan keperawatan. Ide-ide baru terus digali dari para staf

perawat pelaksana untuk diambil keputusan bersama sehingga bermanfaat bagi peningkatan pelayanan keperawatan, terutama di ruangannya masing-masing.

Kepala ruang juga berupaya mengembangkan suasana yang bersahabat dengan seluruh staf perawat pelaksana dan membangun semangat persaudaraan sebagai sebuah keluarga besar. Sehingga tercipta suasana kerukunan dan kerja sama tim yang baik demi peningkatan pelayanan keperawatan.

2. Motivasi Kerja

Hasil analisis tentang motivasi kerja perawat pelaksana di instalasi rawat inap RS Bethesda Yogyakarta berada pada kategori positif (96,2%) dan hanya 3,8% yang masuk kategori negatif. Motivasi kerja positif merupakan motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan bagi pegawai, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, dan jaminan keselamatan. Motivasi positif dapat diartikan sebagai keinginan mendapatkan sesuatu yang diimpikan (Handoko, 1998 dalam Danim, 2004).

Sedangkan motivasi kerja negatif merupakan motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, dan intimidasi atau hal-hal yang menimbulkan rasa tidak nyaman, terbatas, dan membelenggu. Motivasi negatif bisa diartikan motivasi yang timbul karena ingin menghindarkan diri dari hal buruk yang akan dialami (Handoko, 1998 dalam Danim, 2004).

Motivasi kerja perawat pelaksana berdasarkan indikator motivasi kerja yang diteliti menunjukkan kategori positif dengan rentang persentase antara 95,2% - 99%. Sedangkan untuk indikator umpan balik, terlihat bahwa 10,4% dari total responden berkategori motivasi kerja negatif.

Hal ini menunjukkan bahwa di RS Bethesda terdapat sebagian dari perawat yang tidak dapat mengetahui hasil penilaian pekerjaannya dengan jelas dan tidak mendapatkan umpan balik hasil pekerjaan tersebut secara baik

dan adil. Faktor pujian dari atasan atas tugas keperawatan yang telah diselesaikan juga turut mempengaruhi motivasi kerja perawat.

Indikator umpan balik dapat diartikan sebagai pelaksanaan aktivitas kerja yang memerlukan informasi secara langsung dan jelas atau mengetahui langsung hasil aktivitas tugasnya, baik dari produk kerja atau jasa yang diberikannya, maupun dari pimpinan yang menugaskannya (Willey, 1995 dalam Putra, 2008).

Pada penelitian Kusuma (2004) dalam Putra (2008) yang berjudul “Sistem Kompensasi dan Motivasi Kerja Perawat di RS Delta Surya Sidoarjo”, menyatakan bahwa salah satu penyebab yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sistem kompensasi, yang kemudian diikuti dengan faktor-faktor lainnya seperti promosi dan bayaran sebagai bagian dari umpan balik.

Motivasi kerja perawat pelaksana di Instalasi Rawat Inap RS Bethesda Yogyakarta berdasarkan indikator-indikatornya di tiap ruangan sebagian besar memiliki motivasi kerja positif. Namun di ruang D, ruang VI, ruang Hibiscus-Dahlia, dan Galilea II Saraf terdapat masing-masing satu orang responden dengan motivasi kerja negatif berdasarkan indikator otonomi.

Otonomi merupakan indikator motivasi kerja yang memberikan kebebasan dan kemandirian individu untuk mengatur waktu pekerjaan serta menentukan prosedur kerja (Willey, 1995 dalam Putra, 2008). Disini ditunjukkan bahwa perawat pelaksana di RS Bethesda Yogyakarta merasa ada beberapa hal yang menyebabkan kurang bebas atau kurang mandiri dalam melaksanakan tugas keperawatan karena terdapat perbedaan hak dan wewenang dengan profesi kesehatan lainnya.

Sedangkan untuk indikator identitas tugas dengan perolehan persentase tertinggi, yaitu 99% terlihat bahwa perawat pelaksana memahami dengan jelas uraian tugas dan memiliki motivasi yang positif untuk terlibat jauh dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Para staf perawat pelaksana di RS Bethesda Yogyakarta memiliki keyakinan dapat mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan

pasien dan menyelesaikan asuhan keperawatan dengan baik sebagai bagian dari identitas tugas keperawatan yang harus dilaksanakan.

3. Hubungan Persepsi tentang Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara persepsi perawat tentang gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Wang (1991) dalam Putra (2008), tentang hubungan antara kesiapan psikologi dan tingkat motivasi memperoleh hasil tidak ada hubungan yang bermakna. Secara umum ditegaskan bahwa faktor gaya kepemimpinan tidak selalu memberikan hubungan yang mendukung terhadap motivasi kerja karyawan.

Sementara menurut Patton (1961) dalam Danim (2004), motivasi merupakan fenomena kehidupan yang sangat *kompleks*. Setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda dan banyak jenisnya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu diantaranya sikap individu dan situasi kerja.

Sesuai dengan Hersey dan Blanchard (1982) dalam Nursalam (2007), bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang dianggap paling baik dan efektif untuk memotivasi kerja karyawan. Hal tersebut sangat tergantung pada situasi yang ada, baik lingkungan maupun fasilitas yang tersedia. Sehingga seorang pemimpin dapat menerapkan beberapa gaya kepemimpinan setelah melihat situasi yang ada.

Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala ruang di instalasi rawat inap Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta tidak selalu memberikan hubungan yang mendukung motivasi kerja. Sebagai bagian dari *civitas hospitalia* RS Bethesda Yogyakarta, penulis melihat bahwa sikap dasar individu yang tertanam sejak lahir menjadi faktor internal pertama yang mendasari motivasi kerja karyawan. Terlebih di RS Bethesda yang merupakan institusi pelayanan kesehatan dengan kekhasan

tertentu dalam spirit pelayanannya, terus menerus mengembangkan pola perilaku bagi seluruh karyawannya bahwa melayani merupakan panggilan hidup sebagai bagian dari iman.

Melalui agenda-agenda kegiatan rutin yang berhubungan dengan doa dan peribadatan, seperti ibadah pagi sebelum aktivitas ruangan, ibadah awal pekan dan akhir pekan, ibadah hari besar keagamaan, dan pelatihan pendampingan pastoral, RS Bethesda terus menerus berusaha menanamkan sikap individu yang positif dalam menjalani kehidupan. Dengan harapan agar mampu memberi kontribusi positif dalam motivasi kerja pelayanan karyawannya bagi masyarakat pengguna jasa pelayanan kesehatan di RS Bethesda.

Pemenuhan kebutuhan dasar, seperti gaji, bonus bulanan, tunjangan hari raya, rekreasi, kebijakan-kebijakan yang tepat sasaran dan adil, serta hal-hal lain yang berhubungan dengan tugas, tanggung jawab, dan *reward* turut memberi pengaruh positif bagi peningkatan motivasi kerja karyawan. Termasuk didalamnya mengenai ketersediaan fasilitas kerja, lingkungan kerja yang nyaman, dan situasi kerja yang penuh kekeluargaan.

Peningkatan keterampilan perawat dan pembaruan wawasan ilmu keperawatan melalui pelatihan, diklat, dikutsertakannya dalam seminar atau simposium baik yang diselenggarakan secara internal maupun menghadiri undangan dari eksternal, termasuk hal-hal yang memberi kontribusi positif bagi peningkatan motivasi kerja perawat. Termasuk memberi kesempatan bagi perawat untuk melanjutkan studi, baik dengan biaya mandiri maupun program beasiswa dari RS Bethesda.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti memiliki keterbatasan , yaitu peneliti tidak melakukan penelitian tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja, seperti sikap individu perawat dan situasi kerja sebagai faktor yang turut memberi kontribusi hubungan dengan motivasi kerja. Sehingga dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa tidak terjadi hubungan yang bermakna antara variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.