

---

---

## HUBUNGAN ANTARA KUALITAS KEMIMPINAN DAN GAYA MANAJEMEN DENGAN KEPUASAN KERJA PERAWAT DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH TUGUREJO SEMARANG

4

*Edy Wuryanto*

### **Abstrak**

*Kepuasan kerja merupakan wujud dari persepsi karyawan yang tercermin dalam sikap dan terfokus pada perilaku terhadap pekerjaannya. Timbulnya tanda dan gejala ketidakpuasan kerja perawat berhubungan dengan lingkungan kerja perawat, khususnya kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen. Lingkungan kerja yang positif mampu mempengaruhi, mendorong dan memotivasi seseorang untuk bekerja secara optimal sesuai profesinya. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Tugurejo Semarang. Populasi penelitian berjumlah 225 orang dengan latar belakang pendidikan DIII keperawatan, sarjana keperawatan dan ners. Teknik pengambilan sampelnya adalah total sample. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasi yaitu penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan antar variabel dengan metode cross sectional. Variabel bebas adalah kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen, sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja perawat.*

*Hasil analisis didapatkan kualitas kepemimpinan keperawatan baik (54.2%), gaya manajemen baik (56.4%), kepuasan kerja perawat baik (53,8%), dan adanya hubungan antara kualitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja ( $p=0,000$ ) serta adanya hubungan antara gaya manajemen dengan kepuasan kerja ( $p=0,000$ ).*

**Kesimpulan :** *ada hubungan antara kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen dengan kepuasan kerja perawat.*

**Kata Kunci :** *kepemimpinan, manajemen, kepuasan kerja.*

---

[Http://jurnal.unimus.ac.id](http://jurnal.unimus.ac.id)

## PENDAHULUAN

Era pasar bebas mengakibatkan tingginya persaingan di sektor pelayanan kesehatan, termasuk rumah sakit. Persaingan tersebut bukan hanya terjadi pada rumah sakit swasta, tetapi juga rumah sakit milik pemerintah (Ilyas, 2004). Bahkan, setelah diberlakukannya *Mutual Recognition Arrangement (MRA)* pada tanggal 1 Januari 2010, diramalkan akan terjadi peningkatan persaingan dengan rumah sakit asing karena dampak perjanjian tersebut terjadi kemudahan *migrasi* tenaga kesehatan dari satu negara ke negara lain, termasuk perawat. Namun demikian, saat ini rumah sakit justru mengalami berbagai masalah yang berhubungan dengan tenaga keperawatan dan pelayanan keperawatan. Masalah-masalah tersebut berhubungan dengan kekurangan jumlah perawat, ketidakpuasan kerja perawat dan buruknya lingkungan kerja perawat. *World Health Organization (WHO)* pada tahun 2006 melaporkan telah terjadi krisis tenaga kesehatan secara global, termasuk kekurangan tenaga perawat (Baumann, 2007). Negara-negara maju seperti Australia mengalami kekurangan perawat (Eley et al., 2007). Di Inggris bahkan sepertiga perawat baru tidak melakukan registrasi yang dipersyaratkan untuk memperoleh lisensi kerja sehingga terjadi kekurangan perawat di tempat kerja (Baumann, 2007). Hal tersebut mengakibatkan banyak perawat dari negara berkembang *migrasi* ke negara maju. Di Ghana, lebih dari 500 perawat di tahun 2000 bekerja di negara-negara maju (Baumann, 2007). Di Indonesia, meskipun data pasti tentang jumlah perawat baik yang berada di dalam maupun luar negeri belum ada karena belum tersedianya sistem manajemen informasi yang memadai tetapi sampai tahun 2010 masih membutuhkan sekitar 276.049 perawat (Depkes, 2006).

Salah satu penyebab utama masalah-masalah tenaga keperawatan, pelayanan keperawatan dan kekurangan perawat adalah rendahnya kepuasan kerja perawat. Berbagai penelitian yang dilakukan tentang kepuasan kerja perawat menunjukkan bahwa perawat banyak mengalami ketidakpuasan kerja. Penelitian di berbagai rumah sakit menunjukkan bahwa lebih dari 40% perawat mengalami ketidakpuasan kerja dan 33% perawat berumur kurang dari 30 tahun bermaksud keluar dari pekerjaan mereka (Aitken et al., 2001 dalam Patricia, 2002). Di Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Jerman menunjukkan bahwa 41% perawat di rumah sakit mengalami ketidakpuasan dengan pekerjaannya dan 22% diantaranya merencanakan meninggalkan pekerjaannya dalam satu tahun (Baumann, 2007). Curtis (2007) melaporkan bahwa perawat mengalami kepuasan kerja tingkat rendah hingga sedang. Penelitian di Indonesia oleh Setyawan (2002) menemukan bahwa kebanyakan perawat berada pada kepuasan kerja yang rendah. Sementara itu, Ningtyas (2002) menemukan sebesar 55,8% perawat di rumah sakit pemerintah mengalami kepuasan kerja rendah.

Berbagai penyebab yang berhubungan dengan kepuasan kerja perawat sangat bervariasi. Penyebab yang lebih luas disampaikan oleh Chen (2008) bahwa pada tingkat mikroorganisasi berhubungan dengan manajemen dan kepemimpinan, beban kerja dan kontens kerja, jadwal kerja, kolaborasi interdisiplin, *staffing* dan sumber-sumber, gaji, fisik dan psikologis yang sejah-tera. Cortese (2007) mengemukakan lima faktor kepuasan kerja yaitu kontens kerja, hubungan profesonal, tanggung jawab pertumbuhan profesional dan kemandirian, hubungan dengan pasien dan keluarganya, hubungan dengan kepala keperawatan. Sedangkan empat faktor-faktor ketidakpuasan kerja yaitu tipe kepemimpinan manajemen, program aktivitas dan organisasi, hubungan dengan dokter; dan hubungan dengan pasien. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan lingkungan kerja yang positif (*positive practice environment*) (Weisman & Nathanson 1985, dalam Baumann A., 2007; Ivana. 2009). Gillies (1996) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang erat kaitannya dengan lingkungan kerja seperti kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, imbalan, kualitas atasan langsung, dan kondisi lingkungan kerja.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif korelasi dengan rancangan *cross sectional* untuk melihat hubungan antara kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen dengan kepuasan kerja perawat di RSUD Tugurejo Semarang. Penelitian deskripsi korelasi adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel (Nazir, 1983; Nursalam, 2003) dan *cross sectional* berarti pengukuran variabel dependen maupun independen dilaksanakan satu kali pada suatu saat (Arikunto, 2006; Nursalam 2003). Variabel independen adalah kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja perawat. Populasi dalam penelitian ini adalah semua perawat di RSUD Tugurejo Semarang. Pengambilan sampel ditentukan dengan kriteria perawat pelaksana dengan status pegawai tetap, kontrak yang telah bekerja di RSUD Tugurejo Semarang lebih dari 6 bulan; tidak sedang cuti lebih dari satu bulan; tidak sedang tugas belajar atau mengikuti tugas belajar yang meninggalkan rumah sakit; tidak dalam masa orientasi atau kurang dari enam bulan. Dalam penelitian ini menggunakan *total sampling* berjumlah 225 perawat.

Instrumen yang digunakan untuk mengetahui kualitas manajemen terdiri atas 12 pertanyaan, gaya manajemen 8 pertanyaan dan kepuasan kerja perawat 45 pertanyaan. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif dan analitik dengan SPSS 11.5 for wondows. Data disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan tabulasi silang. Analisis univariat digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian secara tersendiri. Sedangkan analisis bivariat digunakan untuk menguji hubungan kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen dengan kepuasan kerja perawat. Teknik analisis menggunakan uji statistik korelasi dengan *Chi Square*.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pengambilan data dilakukan selama 2 bulan antara April sampai Mei 2010 dengan jumlah responden sebanyak 225 perawat. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut :

### Karakteristik Sampel.

Sebagian besar sampel berjenis kelamin perempuan (67,6%), berpendidikan DIII Keperawatan (83,1%), dan menikah (82,7%). Rata-rata umur adalah 29,68 tahun (95% CI : 29,11-30,25), dengan standar deviasi 4,308 tahun, umur termuda 19 tahun dan umur tertua 45 tahun. Sedangkan rata-rata masa kerja adalah 5,83 tahun (95% CI : 5,36-6,30), dengan standar deviasi 3,56 tahun, masa kerja terpendek adalah 1 tahun dan masa kerja terlama 29 tahun.

### Kualitas Kepemimpinan.

Perbedaan prosentase responden tentang kualitas kepemimpinan hampir berimbang. Persepsi responden tentang kualitas kepemimpinan keperawatan baik (54.2%), sedangkan kualitas kepemimpinan keperawatan kurang baik (45.8%).

### Gaya Manajemen.

Perbedaan prosentase responden tentang gaya manajemen hampir berimbang. Persepsi responden tentang gaya manajemen baik (56.4%), sedangkan gaya manajemen kurang baik (43.6%).

### Kepuasan Kerja Perawat.

Perbedaan prosentase responden tentang kepuasan kerja perawat hampir berimbang. Persepsi responden tentang kepuasan kerja perawat baik (53,8%), sedangkan kepuasan kerja perawat kurang baik (46,2%).

### Hubungan Antara Kualitas Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja

Hubungan antara kualitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja ditunjukkan dalam tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Analisis Hubungan Kualitas Kepemimpinan Keperawatan dengan Kepuasan Perawat di RSUD Tugurejo Semarang Bulan Mei 2010.**

Kualitas Kepemimpinan	Kepuasan Kerja				Total		OR (95% CI)	P value
	Kurang Puas		Puas		N	(%)		
	N	(%)	N	(%)				
Kurang	70	68.0%	33	32.0%	103	100%	5,490 3,0-9,7	0,000
Baik	34	27.9%	88	72.1%	122	100%		
Jumlah	104	46.2%	121	53.8%	225	100%		

Tabel 1 menunjukkan adanya hubungan antara kualitas kepemimpinan keperawatan dengan kepuasan kerja perawat ( $p$  value = 0,000). Temuan ini sama dengan hasil penelitian Chen (2008) bahwa kualitas kepemimpinan keperawatan yang baik yang diterima oleh staf keperawatan pada *magnet hospital* meningkatkan kepuasan kerja perawat dan dapat diterapkan pada tingkat individu. Temuan lain yang sama adalah ketidakpuasan kerja berhubungan dengan kualitas kepemimpinan manajemen (Weisman & Nathanson 1985, dalam Baumann A., 2007; Ivana. 2009).

Kepemimpinan merupakan elemen dasar dalam praktek keperawatan karena sebagian besar praktek keperawatan berada di kerja kelompok. Kualitas kepemimpinan merupakan isue yang

Tabel 2 menunjukkan adanya hubungan antara gaya manajemen dengan kepuasan kerja perawat ( $p$  value = 0,000). Temuan ini sama dengan hasil penelitian Chen (2008) bahwa gaya kepemimpinan yang baik yang diterima oleh staf keperawatan pada *magnet hospital* meningkatkan kepuasan kerja perawat dan dapat diterapkan pada tingkat individu dan rumah sakit. Demikian juga penelitian Cortese (2007) bahwa pada *magnet hospital* yang menekankan manajemen partisipasif ternyata meningkatkan kepuasan kerja perawat. Sebaliknya, gaya manajemen pimpinan merupakan salah satu penyebab ketidakpuasan kerja perawat.

Gaya manajemen dalam *magnet hospital* menekankan manajemen rumah sakit menggunakan gaya manajemen partisipasif dengan melibatkan umpan balik dari seluruh staf keperawatan pada semua tingkat di organisasi rumah sakit. Manajemen harus mendorong dan menilai seluruh staf untuk memberikan umpan balik dan masukan. Posisi kepemimpinan pelayanan keperawatan harus visibel, dapat diterima dan komunikatif (AANC, 2008).

Bila dihubungkan dengan kriteria gaya manajemen *magnet hospital* maka secara umum sebagian besar responden menilai gaya manajemen keperawatan di RSUD Tugurejo Semarang baik (56,4%). Indikator yang ditemukan adalah perhatian manajemen terhadap nilai-nilai pekerjaan (72,4%), komitmen manajemen membantu penampilan kinerja (64,6%), perhatian manajemen terhadap hak perawat (63,1%), manajemen memberikan kesempatan perawat pelaksana mendiskusikan masalah-masalah profesional (85,3%), perawat memperoleh kesempatan memberikan umpan balik tentang masalah profesional (58%), manajemen melibatkan perawat menyusun perencanaan (80%), manajemen melibatkan perawat dalam meningkatkan lingkungan kerja (66,3%), manajemen melibatkan perawat dalam meningkatkan perawatan pasien (84%).

Data tersebut diatas berdampak positif pada kepuasan kerja perawat yang berhubungan dengan gaya manajemen di RSUD Tugurejo Semarang yang ditandai oleh kepuasan kebebasan yang diberikan manajemen dalam mengatur pekerjaan asuhan keperawatan (64%), kepuasan melaksanakan asuhan keperawatan (79,2%), kepuasan penghargaan manajemen rumah sakit terhadap prestasi perawat (56,9%), kepuasan kesesuaian tugas (78,3%), kepuasan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (67,2%), kepuasan dukungan manajemen terhadap gagasan (64,4%).

Oleh karena itu secara umum gaya manajemen keperawatan yang diterapkan di RSUD Tugurejo Semarang perlu dipertahankan dan ditingkatkan sehingga meningkatkan kepuasan kerja keperawatan. Hal yang perlu diperbaiki adalah konsistensi rumah sakit terhadap kebijakan dan peraturan karena kepuasan perawat dalam hal ini tergolong rendah (39,1%).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kualitas kepemimpinan keperawatan baik (54,2%), gaya manajemen baik (56,4%), tingkat kepuasan kerja baik (53,8%). Terdapat hubungan antara kualitas kepemimpinan keperawatan dengan kepuasan kerja perawat ( $p$  value = 0,000). Demikian juga terdapat hubungan antara gaya manajemen dengan kepuasan kerja perawat ( $p$  value = 0,000).

## Saran

Manajemen RSUD Tugurejo Semarang dapat meningkatkan lingkungan praktek perawat yang positif melalui peningkatan kualitas kepemimpinan dan gaya manajemen keperawatan, khususnya penyusunan rencana strategis keperawatan dan gaya manajemen partisipatif yang memberi peluang keterlibatan perawat pelaksana dalam pengembangan lingkungan praktek positif.

Edy Wuryanto S.Kp.,M.Kep
--------------------------

Dosen Universitas Muhammadiyah Semarang
---

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adam A., & Bond S., (2000). *Hospital nurses's job satisfaction, individual and organizational characteristics*. Journal of Advanced Nursing, 32(3), 536-543.
- Adams E., and Kennedy A., (2006). *Positive Practice Environment, Key Considerations for The Development of a Framework to Support The Integration of International Nurses*, [http://www.icn.ch/matters\\_ppe.htm](http://www.icn.ch/matters_ppe.htm) 24 Januari 2010, jam 08.00.
- Aditama TY., (2002), *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*, Edisi kedua, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia Press.
- Aiken L.H., Havens D.S., & Sloane D.M., (2000). (Aiken L.H., Havens D.S., & Sloane D.M., 2000). *The magnet nursing services recognition program: A comaration of two groups of magnet hospitals*. American Journal of Nursing, 100(3), 26-36.
- Aiken L.H., Sloane D.M., & Lake E.T., Sochaski J., & Weber A.L., (1999). *Organization and outcomes of inpatient AIDS care*, Medical Care, 37(8), 760-772.
- Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski & Silber (2002). *Hospital Stafing, Organizational Support & quality of care : cross-national finding*. International Journal for Quality in Health Care, 14(1), 5-13.
- Alkatiri S., (1999), *Manajemen dan Akutansi Rumah Sakit*, Jakarta: PT Sinar Bahagia.
- American Nurses Credentialing Center (ANCC) (2008), *Aplication Manual Magnet Recognition Program*: Georgia.
- Dalam dan Bedah P.K. Sint Carolus Jakarta*. Tesis: Program Pasca Sarjana FIK UI, tidak dpublikasikan.

- Cortese CG. (2007) *Job Satisfaction of Italian Nurses: An Explanatory Study*, Journal of Nursing Management 15, 303-312.
- Eley R. Buikstra E., Plank A., Hegney D., and Parker V. (2007) *Tenure, Mobility and Retention of Nurses in Queensland, Australia: 2001 and 2004*, Journal of Nursing Management 15, 285-293.
- Eugene (2002), *The Essence of Human resource*, Penerjemah Budi Santoso. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hamid (2008). *Buku Ajar Riset Keperawatan, Konsep, Etika & Instrumentasi*. Jakarta:EGC.
- Havens D.S., & Aiken, L.H. (1999). *Shaping systems to promote desired outcomes: The magnet hospital model*. JONA, 29(2), 14-20.
- Kramer & Schmalenberg, (2001). *Staff nurses identify essentials of magnetism*. In M.L. McClure & A.S. Hinshaw (Eds), *Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses* (pp. 25-59).
- Lowe G.S., (2005). *Quality of Work Life, Indicator for Nurse in Canadian Workshop Report* Ottawa: Canadian Nurse Assosiation.
- Mc. Keena Eugene, (2002). *The Essence of Human Resource*, penerjemah Budi Santoso, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mc.Carthy (2007), *Intention to 'Leave' or 'Stay' in Nursing*, Journal of Nursing Management, 15, 248-255.
- McClure, M.L., et al., (1983). *Magnet Hospital: Atraction and Retention of Professional Nurses*, Kansas City, MO: American Academy of Nursing.
- McGillis Hall L. & Doran D. (2007) *Nurses's Perceptions of Hospital Work Environment*, Journal of Nursing Management 15, 264-273.
- Nasir M., (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nili T (2007), *Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction*, Journal of Nursing Management, 15, 321-331.