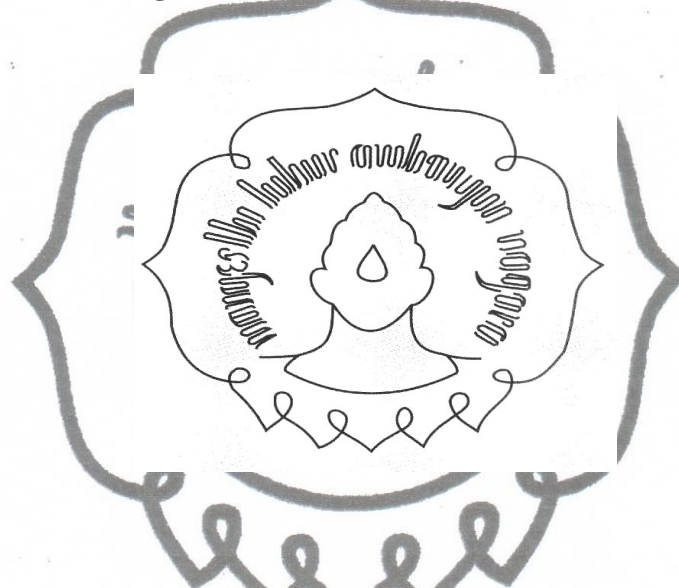


**PERBEDAAN MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN
KEPEMIMPINAN ANTARA PERAWAT YANG MUTASI
DAN PERAWAT YANG TIDAK DIMUTASI
(Rumah Sakit Umum Waluyoajati Kraksaan Kabupaten Probolinggo)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister Kedokteran
Keluarga Minat Utama Pendidikan Kesehatan**



AGUS FERRY GUNAWAN

NIM : S 540208101

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA**

2010

commit to user

ABSTRACT

Agus Ferry Gunawan S540208101. The Differences In Employee Motivation, Job Satisfaction, And Leadership Between Nurse Mutated And Doesn't Mutated Are Conducted In Public Hospital Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo. Thesis : The Postgraduate Program Sebelas maret University Surakarta

The changes, challengers and opportunities being faced by service system in Indonesia because it is particularly in the field of nursing services to achieve quality care system which that needed a good management of nursing staff, management of nursing staff must be adjusted to the standart of nursing staff, nursing staff pattern, a list of nurse for each unit of work, documents and rotational movement of the program, from the discription above it is necessary to program inter-parts mutation that is curenntly rarely done by nursing management.

From the preliminary study found nurse who carried mutations tends to have the motivation, job satisfaction and better leadership than that is not mutated. Purpose of this study was the different work motivation, job satisfaction and leadership among nurse and nurses who do not mutated carried mutations in the Public Hospital Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo.

This research uses quantitative research methods in comparative research design. Dependent variable in this study is the level of work motivation, job satisfaction, leadership, and independent variable in this research is nurse who carried a mutation, a nurse who doesn't mutation. Samples are nurse in Public Hospital Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo is 20 people by using purposive sampling.

The experiment was conducted in October 2009 at the Public Hospital Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo. Data collected by questionnaire. Questionnaire data analysis technicniques of motivations, job satisfaction, and leadership using unpaired t test with $\alpha = 0.05$.

The result showed that no mutation Nurse tend to have the motivation, job satisfaction, and leadership is lower than the nurses who carried mutations

Key word: nurses, motivation, job satisfaction, leadership.

ABSTRAK

PERBEDAAN MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN KEPEMIMPINAN ANTARA PERAWAT YANG DIMUTASI DAN PERAWAT YANG TIDAK DILAKUKAN MUTASI DI RUMAH SAKIT UMUM WALUYO JATI KRAKSAAN PROBOLINGGO. Agus Ferry Gunawan S540208101

Perubahan, tantangan, dan peluang sedang dihadapi oleh sistem pelayanan di Indonesia karena hal itu khususnya dibidang pelayanan keperawatan untuk mencapai system pelayanan yang bermutu maka diperlukan pengelolaan tenaga keperawatan yang baik. Pengelolaan tenaga keperawatan harus disesuaikan dengan standar tenaga keperawatan, pola tenaga keperawatan, daftar perawat tiap unit kerja, dokumen program mutasi dan rotasi, dari uraian di atas maka perlu program mutasi antar bagian yang saat ini jarang dilakukan oleh management keperawatan. Dari study pendahuluan didapatkan perawat yang dilakukan mutasi cenderung memiliki motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan yang lebih baik dari pada yang tidak dimutasi.

Tujuan penelitian ini adalah perbedaan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan antara perawat yang dimutasi dan tidak dimutasi Di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan desain penelitian komparasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan dan variable independent dalam penelitian ini adalah perawat yang dilakukan mutasi, perawat yang tidak dilakukan mutasi. Sample penelitian adalah perawat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo sejumlah 40 orang dengan menggunakan *purposive sampling*

Penelitian dilaksanakan Oktober 2009 bertempat di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo, pengumpulan data dengan kuisioner. Teknik analisis data angket motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan menggunakan uji t tidak berpasangan dengan $\alpha = 0.05$.

Hasil penelitian menunjukkan perawat yang tidak dimutasi cenderung mempunyai motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan yang lebih rendah daripada yang tidak dilakukan mutasi.

Kata kunci : kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, perawat

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang selalu melimpahkan Rahmat dan Hidayah Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **Perbedaan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kepemimpinan Antara Perawat Yang Dimutasi Dan Tidak Dimutasi (Dirumah Sakit Umum Waluyojati Kraksaan Kabupaten Probolinggo).**

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk mencapai derajat Magister Kedokteran Keluarga Dengan Minat Utama Pendidikan Profesi Kesehatan.

Selama melaksanakan penelitian dan penyusunan tesis ini, banyak hambatan yang peneliti hadapi, namun ada beberapa pihak yang membantu sehingga selesailah akhirnya penyusunan tesis ini, untuk itu pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Sebelas Maret Surakarta, yang telah memberikan dukungan untuk mengikuti program pascasarjana ini.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan ijin untuk kelancaran penyusunan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Magister Kedokteran Utama pada minat utama pendidikan profesi kesehatan yang juga telah memberikan ijin untuk kelancaran penyusunan tesis ini.
4. Prof. DR.dr.Ambar Mudigdo, Sp.PA selaku Pembimbing I yang dengan sabar memberikan bimbingan dan petunjuk, dorongan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini hingga selesai

commit to user

5. DR. Hermanu, MPd selaku pembimbing II yang juga dengan sabar memberikan bimbingan dan petunjuk, dorongan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini hingga selesai.
6. Dosen pascasarjana Magister Kedokteran Keluarga yang telah memberikan ilmu selama perkuliahan.
7. dr. Haryadi, M.Kes selaku Direktur Utama Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan.
8. Ibunda tercinta dan keluarga besar terkasih, yang penuh dengan cinta memberikan dukungan moril kepada peneliti.
9. Istriku tercinta dan anakku "Primi Shafa Mujahid" engkau lah motivator hidupku.
10. Sahabat-sahabatku di AKPER KOSGORO MOJOKERTO
11. Rekan-rekan sesama mahasiswa yang turut membantu dan memberikan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Demikian apa yang dapat peneliti sampaikan. Semoga tesis yang telah tersusun ini dapat bermanfaat dan menjadi pertimbangan bagi semua pihak dibidang pendidikan. Kepada Allah SWT urusan manusia akan kembali. Sekian dan terimakasih.

Probolinggo, Mei 2010

Peneliti

Agus Ferry Gunawan

commit to user

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS	
A. Landasan teori	8
1. Mutasi.....	8
2. Memelihara pekerja yang stabil(tidak mutasi)	11
2.a. Pengertian motivasi.....	12
2.b. Teori Motivasi	12
2.c. Teknik Motivasi	16
2.d. Pengukuran motivasi.....	17
3. Kepuasan Kerja	
3.a. Definisi	17
3.b Teori Kepuasan Kerja	19
3.c. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan.....	21

commit to user

- 4. Kepemimpinan
 - 4.a. Definisi 23
 - 4.b. Kepemimpinan Dalam Organisasi 26
 - 4.c. Perilaku Pemimpin..... 26
- C. Kerangka Pemikiran..... 36
- D. Hipotesa Penelitian 37

BAB III METODE PENELITIAN

- A. Desain Penelitian 38
- B. Tempat Penelitian 38
- C. Populasi dan sampel 38
- D. Kriteria sampel..... 39
- E. Metode Pengumpulan Data..... 40
 - 1. Uji Validitas 41
 - 2. Uji Reliabilitas 42
- F. Variabel..... 42
- G. Definisi operasional..... 42

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

- A. Data Umum Demografi Responden47

commit to user

B.	Data Khusus.....	48
1.	Motivasi Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi.....	48
2.	Kepuasan Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi.....	49
3.	Kepemimpinan Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi.....	50
4.	Perbedaan Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.....	52
C.	PEMBAHASAN	
1.	Perbedaan motivasi kerja perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.....	56
2.	Perbedaan kepuasan kerja perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.....	56
3.	Perbedaan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.....	57
	BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A.	Kesimpulan.....	58
B.	Saran.....	58

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan, tantangan, dan peluang sedang dihadapi oleh sistem pelayanan kesehatan di Indonesia. Suatu proses fundamental yang di desain untuk melakukan restrukturisasi dalam sistem ini terus berlanjut. Berbagai upaya telah pula dilaksanakan untuk memperoleh suatu pendekatan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat Indonesia khususnya masyarakat menengah kebawah yang pada kenyataanya sering mengalami kesulitan dalam memperoleh pelayanan kesehatan dan tidak jarang menjadi korban akibat pemberlakuan sistem yang tengah berubah (Nurachmah, 2005).

Mengantisipasi perubahan terutama di bidang pelayanan keperawatan khususnya dalam pengelolaan staf dan pimpinan, sehingga mencapai tujuan pelayanan yang bermutu, maka diperlukan pengelolaan tenaga keperawatan yang baik. Pengelolaan staf dan pimpinan rumah sakit harus disesuaikan dengan : standar tenaga keperawatan, pola tenaga keperawatan, daftar perawat tiap unit kerja, dokumen sistem penugasan perawat, dokumen program mutasi dan rotasi (DepKes,2002).

Motivational leadership seyogyanya dimiliki oleh setiap pemimpin dalam keperawatan. Situasi saat ini di mana banyak terjadi perubahan dan tantangan telah memberikan kecenderungan kepada para pelaksana keperawatan untuk lebih mudah merasa lelah, dan cepat bangkit sehingga ketika dihadapkan pada suatu masalah akan cepat merasa putus asa. Untuk itulah diperlukan sosok pemimpin yang mampu

commit to user

secara konsisten memberikan motivasi kepada orang lain dan memiliki kualitas kunci (Roccichioli dan Tilbury,1998 dalam Nurachmah 2005).

Dalam pengamatan terhadap program mutasi antar bagian, bahwa mutasi kadang mengakibatkan dampak psikologis terutama stres karena mereka tidak siap mental untuk menghadapi tantangan baru, atau staf tersebut sudah merasa cocok dan enak di tempat yang selama ini ditempati sehingga enggan untuk di mutasi. Tidak jarang mutasi menimbulkan gejolak penolakan dari organisasi yang lama maupun yang baru akan ditempati sehingga dampak yang di rasakan oleh organisasi / unit terkesan semrawut. Namun ada juga yang merasakan bahwa mutasi merupakan suatu kebutuhan bagi staf untuk menambah pengalaman baru di tempat lain atau berganti suasana baru baik ruangan yang mereka tempati maupun pimpinan langsung mereka karena mereka merasa bosan . Sementara pihak manajemen berpikir lain bahwa tenaga atau keterampilan seseorang serta pengalaman yang lama akan sangat berkontribusi dalam menjaga mutu pelayanan sehingga tenaga tersebut seolah olah tidak pernah di pindahkan ketempat lain. Disisi lain ada staf yang merasa bosan di tempat dinas, atau membuat masalah baik disiplin dan kualitas kinerja yang kurang baik bagi organisasi atau unit tersebut sehingga mereka membuat suatu permasalahan yang merangsang pimpinan merasa perlu untuk melakukan pembinaan dan dipindahkan ke tempat lain.

Dari uraian diatas dapat diidentifikasi tiga permasalahan sehubungan dengan mutasi yakni mutasi yang sesuai dengan keinginan yang di mutasi sehingga di harapkan mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan, terkadang mutasi yang tidak di inginkan oleh yang bersangkutan yang berakibat terjadi penurunan motivasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan

commit to user

Bapelkesmas dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir ini bidang keperawatan di Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo berkembang pesat. Perihal pengembangan sumber daya manusia terutama tenaga keperawatan sangat pesat sekali. Di era tahun 1990-an jumlah tenaga keperawatan sebanyak 70 orang dengan komposisi SPR, SPK dan Bidan, namun sekarang jumlah tenaga keperawatan sudah mencapai 160 orang berarti terjadi peningkatan sebesar 43%. Pelayanan keperawatanpun mengalami perubahan diantaranya adanya ruang perawatan unggulan yaitu Ruang MPKP dan ruang baru yaitu Ruang ICU dan ICCU. Dua hal diatas menuntut adanya perubahan tenaga keperawatan diantaranya untuk dilakukan mutasi dengan harapan senioritas akan merata di pelayanan yang lain. Disamping itu adanya perubahan status pendidikan perawat yang tadinya SPK, di tuntut untuk melakukan jenjang pendidikan tinggi sehingga banyak kekosongan memungkinkan rumah sakit untuk melakukan rekrutmen ketenagaan. Dari tenaga yang 70 orang, 58 orang atau 82 % telah mengalami mutasi dan hanya 18% tidak pernah dimutasi dengan berbagai alasan dan sebab yang kurang jelas (Sub bid Keperawatan).

Berdasarkan berbagai hasil penelitian yang terkait dengan motivasi dan beban kerja dikemukakan sebagai berikut : karakteristik demografi, pekerjaan dan perilaku mempengaruhi motivasi perawat untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Nurhayati,1999). Wardoyo (1996) juga mengemukakan bahwa faktor gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan serta iklim kerja, mempengaruhi motivasi perawat dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian lainya tentang analisis jumlah kebutuhan tenaga perawatan mengemukakan bahwa jumlah tenaga

perawat yang di perlukan harus sesuai dengan pola kegiatan untuk mendapatkan produktivitas yang baik (Kosim, 1994 dalam Pitoyo, 2002).

Berdasarkan uraian dan data di atas peran pengelolaan ketenagaan keperawatan terutama mutasi perlu mendapat pengelolaan yang baik sehingga iklim kerja yang kondusif antara pimpinan dan staf tetap terjaga situasi motivasi kerja dan kepuasan kerja yang baik sehingga masih menjadi perdebatan apakah mutasi pegawai lebih baik atau tidak sehingga peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan diatas.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat masalah dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada perbedaan tingkat motivasi kerja perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo?
2. Apakah ada perbedaan kepuasan kerja perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo?
3. Apakah ada perbedaan kepemimpinan perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo?

C. Tujuan penelitian

1 Tujuan Umum

Untuk mengetahui perbedaan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

2. Tujuan Khusus

- a. Mengetahui perbedaan tingkat motivasi kerja perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
- b. Mengetahui perbedaan kepuasan kerja perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo
- c. Mengetahui perbedaan kepemimpinan perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

D. Manfaat Penelitian

1. Pengembangan Ilmu

- a. Memperkaya wawasan ilmu pengetahuan, khususnya kepemimpinan dan manajemen keperawatan yang berhubungan dengan motivasi kerja perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan, sehingga bisa dijadikan dasar penilaian dalam memotivasi perawat yang mengalami mutasi.
- b. Melalui penelitian ini diharapkan akan menambah pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia dalam pengaturan staf keperawatan yang berkaitan dengan mutasi dan motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan perawat.

commit to user

- c. Sebagai referensi atau tambahan informasi yang dapat di gunakan oleh peneliti yang mempunyai minat dibidang managemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan mutasi perawat dan motivasi,kepuasan kerja, kepemimpinan perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan.

2. Manfaat secara operasional

- a. Sebagai masukan kepada Kepala Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo mengenai program mutasi perawat di lingkungan rumah sakit dan upaya meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan perawat di rumah sakit.
- b. Memberikan masukan kepada manager keperawatan mengenai mutasi dan motivasi kerja perawat pelaksana di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo
- c. Memberikan masukan kepada manager keperawatan mengenai perbedaan perawat yang di mutasi dan perawat yang tidak di mutasi dalam kaitanya motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan bagi perawat pelaksana di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. LANDASAN TEORI

1. Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja kesuatu tempat tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (Siswanto, 1989).

Dasar pemikiran untuk menempuh mutasi adalah keluwesan dalam manajemen sumber daya manusia. Artinya para pengambil keputusan dalam organisasi harus memiliki wewenang untuk mengalokasikan sumber daya, dana dan sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga organisasi secara tangguh mampu menghadapi berbagai tantangan yang timbul, baik internal maupun eksternal (Siagian, 1999).

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang sama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja dimana seseorang selama ini berkarya. Bentuk kedua adalah alih tempat dimana pekerjaan sama, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya tidak berubah namun secara fisik lokasi berubah (Siagian, 1999).

commit to user

Proses mutasi tenaga kerja dari status semula ke status yang lain dapat terjadi karena keinginan tenaga kerja yang bersangkutan atau kebijakan manajemen tenaga kerja maupun manajemen lini. Hasrat dan keinginan tenaga kerja untuk mutasi dari status kerja yang satu ke status kerja yang lebih cocok, terutama disebabkan karena tenaga kerja yang bersangkutan merasa kurang mampu untuk bekerja sama dengan kolega atau karena iklim dan kondisi kerja tempat mereka diberi beban tugas dan pekerjaan kurang sesuai dengan kualifikasi yang mereka miliki, maupun kondisi fisiknya saat ini, dan keinginan yang diharapkan dari tugas dan pekerjaan. Sedangkan keinginan yang datangnya dari manajemen dimungkinkan terjadi karena untuk menghilangkan rasa jenuh tenaga kerja yang setiap saat melaksanakan tugas dan pekerjaan yang hanya itu itu saja (mengalihkan kondisi kerja / variasi dalam kerja) atau mungkin disebabkan karena tenaga kerja yang bersangkutan kurang mampu dalam melaksanakan beban tugas dan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya. (Siswanto,1989).

b. Jenis Mutasi

Hampir seluruh kegiatan ketenagakerjaan tidak selamanya bersumber dari manajemen tenaga kerja, akan tetapi seringkali bersal dari tenaga itu. Manajemen tenaga kerja hanyalah merupakan sumber sentral dalam pengambilan keputusan dan penentuan segala *policy* yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan.

Jenis mutasi dapat di bedakan menjadi dua sumber yaitu:

1. Berdasarkan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan :
 - a. Mutasi permanen (*permanent mutation*) yaitu tenaga kerja ingin dipindahkan ketempat kerja status ketenagaan kerja tetap tetapi dalam jangka waktu yang lama. *commit to user*

- b. Mutasi sementara (*temporary mutation*) yaitu tenaga kerja mengajukan permohonannya kepada manajemen agar mereka dipindahkan pada posisi kerja yang lain maupun sifatnya hanya sementara.

2. Mutasi berdasarkan kebijakan manajemen tenaga kerja

- a. Mutasi permanen (*permanent mutation*) yaitu manajemen tenaga kerja memutasikan tenaga kerja dalam jangka waktu tidak terbatas dan sifatnya tetap konstan / statis dalam hal tenaga kerja yang bersangkutan memikul tugas dan pekerjaan serta status ketenagakerjaan yang diberikan kepadanya.
- b. Mutasi sementara (*temporary mutation*) yaitu manajemen tenaga kerja memutasikan tenaga kerja dalam waktu sementara, sehingga dalam waktu yang telah ditetapkan mereka dikembalikan ke tempat kerja dan status ketenagakerjaannya sebagaimana sebelumnya (Siswanto, 1989)

Manfaat mutasi bagi para pegawai :

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan luas.
3. Tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan.
4. Memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru.
5. Memperoleh perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi (Siagian, 1999).

2. Memelihara pekerjaan yang stabil (Tidak mutasi)

Pekerjaan yang stabil merupakan bukti adanya perencanaan tenaga kerja yang pandai. Naik turunnya tingkat pekerjaan yang tidak menentu,

mempekerjakan orang sebagai kebijaksanaan, banyak lembur selama waktu-waktu tertentu, dan pemberhentian serta minggu kerja pendek di waktu yang lain, menunjukkan perencanaan yang tidak baik. Perusahaan yang dikelola dengan baik berusaha untuk menghindarkan penggunaan tenaga kerja secara bergelombang. Mereka merencanakan pengurangan yang cukup jauh sebelumnya, sehingga pengurangan (berhenti dan pengunduran diri normal) akan mengurangi pekerjaan sampai suatu tingkat yang efisien (Straus, and Sayles, 1986).

Teknik untuk memelihara pekerjaan yang stabil

- a. Berusaha mengembangkan tenaga kerja yang lebih fleksibel melalui seleksi yang cermat dan pelatihan, dilengkapi dengan ketentuan dalam kontrak yang memungkinkan pemindahan bebas antar pekerjaan (walaupun kesadaran akan keahlian bisa mempersulit).
- b. Mempergunakan karyawan sementara dan lembur dalam waktu volume yang penuh.
- c. Mengambil lini produk atau jasa tambahan yang permintaannya akan melingkupi permintaan akan produk yang ada.
- d. Mengontrak kerja jangka pendek atau kerja yang memerlukan jumlah pekerja yang berubah-ubah (jaga shif); misalnya, kerja perawatan (Straus, Sayles, 1986).

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah konsep yang di pakai untuk menguraikan baik kondisi ekstrinsik yang menstimulasi perilaku maupun respon intrinsik yang ditunjukkan dalam perilaku (Swanburg, 1999). Motivasi kerja adalah dorongan kerja yang *commit to user*

timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah di tentukan. (Wahyusumijo,1994, dalam Pitoyo, 2002), namun menurut (Cushway, 1999 dalam Pitoyo, 2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menjelaskan mengapa orang berperilaku tertentu untuk mencapai serangkaian tujuan.

2. Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang perlu diterapkan dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Teori motivasi yang akan di kemukakan di sini di antaranya adalah : Teori X dan Y, Teori Motivasi-Hygiene, Teori Hirarki kebutuhan Maslow dan Teori Kebutuhan Mc. Clelland.

a. Teori X dan Y

Mc Gregor dalam Robbins (1996) mengemukakan bahwa sehubungan antara atasan dan bawahan serta pengendalian kerja eksternal pada hakekatnya berdasarkan atas asumsi-asumsi mengenai sifat manusia dan motivasinya. Teori X menyatakan bahwa sebagian besar manusia lebih suka pada perintah, tidak tertarik akan tanggung jawab dan menginginkan keamanan atas segalanya. Teori X, menggambarkan bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus di paksa agar berprestasi, Teori Y menyatakan bahwa tugas yang penting bagi manajemen adalah untuk mengurangi pengawasan dengan memberikan kesempatan pengembangan potensi yang ada pada masing-masing individu. Teori Y mengandaikan bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab dan dapat menjalankan pengarahan diri (Swanburg, 2000)

commit to user

b. Teori Motivasi –Higiene

Herzberg dalam Cushway (1999) mengemukakan bahwa kepuasan pekerjaan selalu dihubungkan dengan isi pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan bekerja selalu di sebabkan karena hubungan pekerjaan dengan aspek yang berhubungan dengan isi pekerjaan. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan dalam bekerja disebut faktor motivator, dan yang berhubungan dengan ketidakpuasan di sebut factor hygiene. Faktor hygiene mencegah ketidakpuasan tetapi bukan penyebab terjadinya kepuasan. Kesimpulannya faktor hygiene tidak memotivasi karyawan dalam bekerja. Yang termasuk faktor hygiene antara lain upah / gaji, honorarium, kondisi kerja, teknik pengawasan dan kebijaksanaan administrasi organisasi. Faktor–faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja disebut motivator. Dan yang termasuk dalam faktor motivator antara lain keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaan sendiri, tanggung jawab dan faktor peningkatan (Pitoyo, 2002).

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Abraham Maslow dan Cushway (1999) menyusun suatu tingkatan kebutuhan manusia yang diuraikan sebagai berikut :

1. Hirarki kebutuhan Maslow tidak dimaksudkan sebagai suatu kerangka
Kebutuhan fisiologis : manifestasi kebutuhan ini tampak pada tiga hal yaitu sandang, pangan, papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis.
2. Kebutuhan rasa aman : manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa dimana manusia berada, keamanan harta perlakuan yang adil, jaminan hari tua dan sebagainya.

commit to user

3. Kebutuhan sosial : manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan di terima oleh orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal serta kekuatan ikut serta.
4. Kebutuhan akan penghargaan : semakin tinggi status, maka semakin tinggi prestisenya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri : Kebutuhan ini manifestasi nya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan suatu kerangka yang mungkin berguna dalam meramalkan tingkah laku berdasarkan motivasi kemungkinan yang tinggi atau rendah. (Nursalam,2002)

d. Teori Kebutuhan David Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa kekuasaan (*power*), afiliasi (*affiliation*) dan prestasi (*achievement*) adalah motivasi yang kuat pada individu. Mc. Clelland dalam Thoha (2000) menggambarkan motivasi sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan kekuasaan : Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara-cara yang kita kehendaki. Mereka lebih menyukai ditempatkan pada posisi yang kompetitif dan berorientasi pada prestise.
2. Kebutuhan akan afiliasi: keinginan untuk memiliki hubungan-hubungan persahabatan atau hubungan antar manusia secara dekat. Mereka berkeinginan untuk disukai dan diterima oleh orang lain, selalu berjuang untuk persahabatan sehingga lebih menyukai situasi yang kooperatif. Mereka berkeinginan untuk memiliki hubungan yang penuh pengertian dan saling menguntungkan .
3. Kebutuhan akan berprestasi adalah dorongan untuk menjadi yang terbaik, mencapai keberhasilan sesuai standar yang telah ditetapkan dan berjuang

untuk kesuksesan. Mereka menyukai adanya tantangan dalam pekerjaan dan menerima tanggung jawab pribadi atas kesuksesan atau kegagalannya. Mereka tidak suka membiarkan masalahnya terselesaikan secara kebetulan atau terselesaikan oleh orang lain. Mereka juga tidak menyukai pekerjaan dengan derajat kesukaran yang rendah karena tidak ada tantangannya. (Pitoyo,2002).

e. Teknik Motivasi

Tehnik motivasi adalah kemampuan seseorang atau pemimpin menggunakan berbagai sumber daya dan sarana dalam menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap bawahan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi (Cushway, 1999 dalam Pitoyo 2002). (Swansburg 1999) mengungkapkan teknik memotivasi yang digunakan oleh manajer adalah sebagai berikut :

- a. Harga diri : yaitu pengakuan terhadap keberhasilan pekerjaan yang telah dilakukan staf keperawatan sehingga semakin meningkatkan harga diri dan diharapkan akan menimbulkan motivasi.
- b. Memperkaya tugas : yaitu pengembangan tugas staf keperawatan sehingga pekerjaan itu sendiri membuat staf menjadi termotivasi.
- c. Mendelegasikan, melalui pendelegasian tanggung jawab dan wewenang akan timbul rasa percaya diri dan mempercayai orang lain serta saling mendukung.
- d. Promosi lateral, yaitu promosi karir dengan memberikan kesempatan kepada setiap staf perawatan untuk maju dan mendapatkan tugas yang lebih kompleks dan sesuai.

commit to user

- e. Pertumbuhan, yaitu tumbuh dan berkembang guna meningkatkan kemampuan dengan cara memberikan kesempatan kepada setiap staf keperawatan untuk meneruskan pendidikan dan pelatihan.
- f. Komunikasi, hal ini bertujuan memberikan motivasi dengan berbagai informasi dan konsultasi.
- g. Penghargaan, pemberian penghargaan dapat berupa finansial maupun non finansial, penghargaan ini dimaksudkan sebagai dorongan atau stimulasi untuk melakukan hal yang sama di kemudian hari (Nursalam, 2002).

3. Pengukuran motivasi

Para ahli membuat alat pengukuran motivasi kerja dengan cara sebagai berikut :

- a. Berdasarkan teori kebutuhan Mc. Clelland {Steers dan Braund Stein dalam Robins (1996) dalam Pitoyo (2002)} dengan komponen kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afiliasi.
- b. Pengukuran motivasi kerja yang dikembangkan oleh Hell Riegel dan Slocum dalam Sujak (1990) dalam Pitoyo 20002) menggunakan kuesioner yang dirancang berdasarkan pemenuhan kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan fisik dan kenikmatan, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial atau afiliasi, kebutuhan pemenuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Manager dalam mengukur motivasi bawahannya dapat menggunakan teori motivasi yang sesuai karena perawat secara individual mempunyai kebutuhan dan tujuan yang berbeda (Swanburg, 1995).

C. Kepuasan Kerja

1. Definisi

Istilah kepuasan kerja ini mengacu pada sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002: 91). Dalam lingkungan kerja akan tampak bahwa karyawan yang puas akan lebih produktif dari pada karyawan yang tidak mencapai kepuasan kerja, lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu karyawan lain, jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka, dan tentu saja akan menjadi lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas kebaikan perusahaan yang telah memberikan pengalaman positif kepada mereka. Kepuasan kerja merupakan tujuan yang ingin di capai dari suatu organisasi dan anggota organisasinya, karena tiap organisasi bertanggung jawab untuk memberikan pekerjaan yang menantang dan imbalan bagi setiap karyawan sesuai usaha yang telah dilakukannya.

Luthan (1998 : 144) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Ini berarti kemampuan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi hal yang dianggap penting. Mengingat hal ini merupakan masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang bisa berbeda dengan orang lain. Luthan (1998 : 144) mengungkapkan bahwa ada 3 hal dalam kepuasan kerja :

- 1). Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga, atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi tercermin dalam sikap karyawan.

commit to user

- 2). Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukan karyawan dan berharap mendapat imbalan atau penghargaan yang sepadan. Dan kenyataannya, oleh perusahaan ia mendapat gaji yang sesuai dengan yang diharapkan dan oleh atasannya dia mendapat pujian. Karena prestasinya itu, maka karyawan ini merasa puas dalam bekerja.
- 3). Kepuasan kerja ini biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dalam tingkah lakunya, misalnya ia akan semakin loyal terhadap perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi aturan yang ditetapkan dan sikap – sikap lain yang bersifat positif.

2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wekley dan Yukl (dalam Usmara: 2006) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behaviour and Personel Psychology*, ada 3 macam teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal yaitu :

1. Discrepancy Theory

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang akan seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara apa yang seharusnya (ekspektasi, kebutuhan, dan nilai – nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada apa yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi walaupun terdapat beda, tetapi merupakan beda yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Wanous dan Lawler (dalam Usmara: 2006) menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana beda itu dirasakan.

b. Equity Theory.

Equity Theory dikembangkan oleh Adam. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan **equity** atau **inequity** atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen – elemen keadilan ada 3, yaitu :

a. Input : segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.

b. Outcomes : segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaan.

c. Comparison person : kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input - outcomes* yang dimiliki.

c. Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959 yang membagi situasi yang

mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

Satisfiers (motivator) adalah faktor – faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : peraih, pengenalan, pekerjaan, tanggung jawab. Dikatakan bahwa hadirnya kelompok ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers (*hygiene factors*) adalah faktor – faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan terdiri dari : kebijakan dan administrasi perusahaan, gaya pemimpin, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan dalam bekerja dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Adapun faktor – faktor yang menimbulkan kepuasan kerja menurut Burt (dalam Adi susilo, 2002 : 29) adalah sebagai berikut:

a.) Faktor hubungan antara karyawan, antara lain :

1. Hubungan antara pemimpin dan karyawan

2. Faktor fisik dan kondisi kerja
 3. Hubungan sosial diantara karyawan
 4. Sugesti dari teman kerja
 5. Emosi dan situasi kerja
- b.) Faktor individu yang berhubungan dengan :
2. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya
 3. Umur seseorang sewaktu bekerja
 4. Gender
- c.) Faktor – faktor lain (ekstern) yang berhubungan dengan :
1. Keadaan keluarga
 2. Rekreasi
 3. Pendidikan (*training, up grading, dsb*)

Robin (2002 : 76) menyatakan faktor – faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah:

1. Kerja yang secara mental menantang
2. Gajaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan kerja yang mendukung
5. Adanya kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan.

Menurut Vroom (dalam Alo Liliweri, 1997 : 331) adalah sebagai berikut

- 1) Gaya supervisi atau kepemimpinan
- 2) Minat intrinsik karyawan atas pekerjaannya.
- 3) Jumlah tantangan atau perubahan
- 4) Keterpaduan kelompok kerja
- 5) Beban kerja dan tekanan. *commit to user*

- 6) Martabat atau status pekerjaan.
- 7) Jenis tingkat imbalan kerja
- 8) Partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan.

D. KEPEMIMPINAN

1. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Menurut Locke, E.A., dalam bukunya yang berjudul Esensi Kepemimpinan, Jakarta, Mitra Utama, 1997. Definisi kepemimpinan pada umumnya adalah sebagai suatu proses membujuk (inducing) orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga hal antara lain :

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (relational concept). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Dalam definisi ini bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
- c. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan

sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

2. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Dalam suatu organisasi diperlukan adanya seorang pemimpin untuk mengatur dan bertanggung jawab atas jalannya suatu proses dalam organisasi tersebut. Figur pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memahami dan menyadari bahwa keteladanan yang diberikannya, berdaya pengaruh jauh lebih hebat dibandingkan bila ia hanya mengkhotbahkannya, dan bisa menjadi sebuah alat yang ampuh dan efektif yang mampu menunjang kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang memiliki wawasan pribadi untuk tumbuh bersama organisasi dan mengubah pandangan mereka sendiri, atau menyadari keterbatasan mereka dan memungkinkan bentuk kepemimpinan yang lain muncul. Organisasi yang terus berhasil akan memaksa pemimpin untuk memperhitungkan bagaimana cara menumbuhkan proses yang tadinya dapat bekerja dalam skala kecil dan dengan orang muda ke dalam proses yang berfungsi dalam skala global dengan karyawan yang makin matang.

Untuk menciptakan dan menghidupkan suatu organisasi, diperlukan suatu visi, keyakinan dan energi yang kuat. Diperlukan suatu penilaian, kebajikan, dan ketrampilan dalam mengumpulkan kelompok-kelompok orang yang besar untuk bersama-sama menjalankan proses pada skala global dengan penduduk yang beragam secara geografis dan usia. Satu hal yang semakin jelas dapat dilihat dari perkembangan lembaga atau organisasi masa lampau menjadi bentuk baru

pemerintahan, dan kepemimpinan dituntut untuk dipelajari.. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Tingkat persepsi dan wawasan yang luar biasa terhadap realita dunia dan terhadap diri mereka sendiri.
2. Tingkat motivasi yang luar biasa yang dapat menguatkan mereka menghadapi pembelajaran dan perubahan yang terjadi
3. Kekuatan emosional untuk mengatasi kecemasan diri sendiri dan orang lain
4. Kemauan dan kemampuan untuk melibatkan orang lain dan menarik partisipasi mereka untuk menyelesaikan suatu permasalahan bersama.
5. Kemauan dan kemampuan untuk membagi kekuasaan dan control menurut pengetahuan dan ketrampilan orang.

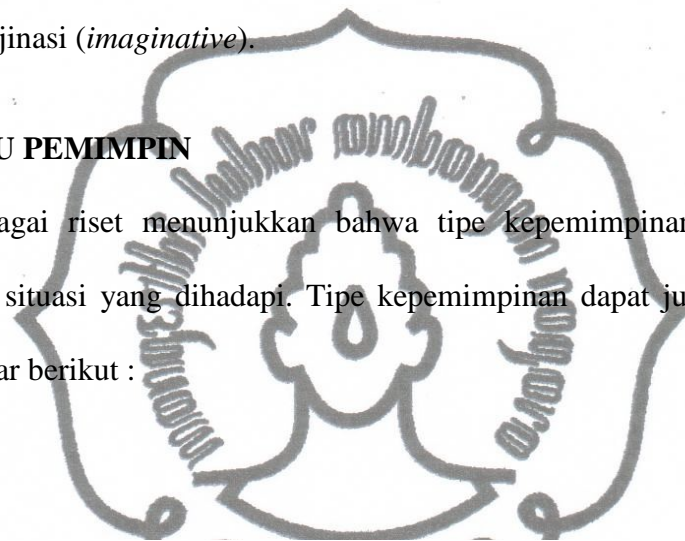
Kita adalah pemimpin di satuan kerja kita masing-masing. Sebagai seorang pemimpin, kita dituntut untuk memiliki karakteristik-karakteristik khusus disamping begitu banyak sifat-sifat yang sudah kita miliki. Pada umumnya, orang beranggapan bahwa organisasi itu baik atau buruk dilihat dari siapa yang memimpin dan bagaimana sikap yang ditunjukkan dalam kesehariannya serta bagaimana caranya dalam bersosialisasi dengan bawahannya. Semua hal tersebut sangat berpengaruh dalam kinerja organisasi termasuk menjaga nama baik organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Santa Clara University dan Tom Peters Group/Learning Systems terhadap lebih dari 5000 manajer senior, disimpulkan sepuluh watak yang paling dikagumi dari seseorang pemimpin sebagai berikut :

1. Jujur (*honest*),
2. Kompeten (*competent*),
3. Melihat ke depan (*forward-looking*),
commit to user

4. Selalu memicu inspirasi (*inspiring*),
5. Pandai dan cerdas (*intelligent*),
6. Obyektif, berlaku adil (*fair-minded*),
7. Berwawasan luas (*broadminded*),
8. Berani mengambil resiko (*courageous*),
9. Tidak basa-basi, langsung pada persoalan (*straightforward*),
10. Penuh imajinasi (*imaginative*).

3. PERILAKU PEMIMPIN

Berbagai riset menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan sangat bervariasi berdasarkan situasi yang dihadapi. Tipe kepemimpinan dapat juga digambarkan ke dalam gambar berikut :



Tingkah laku yang Suportif	tinggi	Suportif tinggi dan direktif rendah T.3	Suportif tinggi dan direktif tinggi T.2
	rendah	Suportif rendah & direktif rendah T.4	Suportif rendah & direktif tinggi T.1
		rendah	tinggi

Tingkah laku yang direktif

Gambar 3.1, Tipe Kepemimpinan Berdasarkan Tingkah Laku

Apabila dilihat pada gambar di atas maka tampaklah bahwa setiap tipe kepemimpinan merupakan kombinasi antara tingkah laku kepemimpinan yang direktif dan suportif. Kombinasi ini dibedakan atas tiga dimensi, yaitu :

1. Kadar direktif yang diberikan oleh pemimpin.
2. Kadar suportif yang diberikan oleh pemimpin.
3. Kadar keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan

Catatan :

- a. Tingkah laku yang direktif adalah tingkah laku dimana pemimpin menggunakan komunikasi satu arah, memerintahkan bawahan terhadap apa, dimana, kapan, dan bagaimana sesuatu harus dikerjakan, mengabaikan pendapat-pendapat bawahan serta mengawasi bawahan secara ketat.
- b. tingkah laku suportif adalah tingkah laku di mana pemimpin menggunakan komunikasi dua arah, mendengarkan, memberikan bantuan dan semangat, mengadakan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Keterangan gambar 2 di atas :

- a. Tipe I (T.1), seorang pemimpin memberikan direktif tinggi dan suportif yang rendah. Dia memberikan perintah-perintah yang harus dikerjakan oleh bawahan dengan memberikan pengawasan yang ketat.
- b. Tipe 2 (T.2), adalah tipe seorang pemimpin yang memberikan direktif dan suportif yang tinggi. Dia memberikan penjelasan tentang keputusan-keputusan yang akan diambil dan memperhatikan saran-saran yang diberikan oleh bawahan, namun tetap memberikan direktif yang berupa penyelesaian tugas-tugas bawahan.
- c. Tipe 3 (T.3), adalah tipe kepemimpinan yang memiliki ciri suportif tinggi namun direktif rendah, pemimpin mengambil keputusan bersama-sama dengan bawahan dan membantu usaha bawahan dalam upaya penyelesaian tugas.

- d. Pada tipe 4 (T.4) seorang pemimpin memberikan direktif dan suportif yang rendah. Dia menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggung jawaban kepada bawahan.

Tingkah Laku Kepemimpinan Sebagai Bentuk Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan seseorang tidak hanya dilihat dari segi pemimpin, tetapi juga harus dilihat dari segi yang dipimpin (bawahan). Oleh karena itu dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, tipe seorang pemimpin dapat didefinisikan sebagai berikut :

Tingkah laku yang suportif	tinggi	Partisipatif T.3	Konsultatif T.2
	rendah	Delegatif T.4	Instruktif T.1
		Tingkah laku yang direktif	tinggi

Gambar 3.2, Empat Tipe Dasar Kepemimpinan sebagai Bentuk-bentuk Proses Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Berdasarkan gambar 3 di atas tampaklah bahwa :

- ✓ Tipe 1 disebut *tipe instruktif*, sebab tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peran bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana, bagaimana sesuatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi wewenang pemimpin, yang kemudian diumumkan kepada para bawahan. Pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat oleh pemimpin.

commit to user

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan banyak pengarahan.
- b. Pemimpin memberikan batasan peranan bawahan.
- c. Pemimpin memberitahukan bawahan tentang apa, bilamana, dimana, dan bagaimana bawahan melaksanakan tugasnya.
- d. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.
- e. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diumumkan oleh pemimpin, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

✓ Tipe 2 disebut *tipe konsultatif*, sebab kepemimpinan tipe ini masih memberikan instruksi yang cukup besar serta penetapan keputusan-keputusan dilakukan oleh pemimpin. Bedanya adalah bahwa tipe konsultatif ini menggunakan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang keputusan yang diambil. Sementara bantuan ditingkatkan, pengawasan atas pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Pemimpin memberikan banyak pengarahan maupun dukungan.
- b. Pemimpin mengadakan komunikasi dua arah dan berusaha mendengarkan perasaan, gagasan, dan saran bawahan.
- c. Pengawasan dan pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

✓ Tipe 3 disebut *tipe partisipatif*, sebab kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara pemimpin dan bawahan, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin bertambah frekuensinya, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan untuk memecahkan

commit to user

masalah dan mengambil keputusan makin banyak, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan telah memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup luas untuk menyelesaikan tugas.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Pemimpin memberikan dukungan tinggi dan sedikit pengarahan.
- b. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara berganti antara pemimpin dan bawahan.
- c. Komunikasi dua arah ditingkatkan.
- d. Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
- e. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.

✓ Tipe 4 disebut *tipe delegatif*, sebab pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan para bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Selanjutnya menjadi hak bawahan untuk menentukan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan. Dengan demikian bawahan diperkenankan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri sebab mereka telah dianggap memiliki kecakapan dan dapat dipercaya untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengelola dirinya sendiri.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Pemimpin memberikan sedikit dukungan maupun pengarahan.
- b. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan tentang definisi masalah yang dihadapi.
- c. Pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan.
- d. Bawahan memiliki kontrol untuk memutuskan tentang cara melaksanakan tugas.

commit to user

- e. Pemimpin berkeyakinan bahwa bawahan dapat memikul tanggung jawab dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Tidak ada Tipe Kepemimpinan yang Paling Baik

Banyak ahli berpendapat bahwa dari keempat tipe tersebut, tipe yang paling baik adalah tipe yang dapat memadukan secara maksimum antara produktivitas dan kepuasan, pertumbuhan, dan pembangunan manusia dalam semua situasi. Namun riset menunjukkan bahwa sebenarnya tidak ada tipe kepemimpinan yang terbaik. Yang penting adalah apabila dia dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Termasuk dalam pengertian situasi adalah waktu, tuntutan pekerjaan, suasana organisasi, para pimpinan, rekan sekerja, kemampuan bawahan, dan harapan-harapan (tujuan organisasi maupun tujuan bawahan). Sejauh mana seorang pemimpin harus memperhatikan situasi akan sangat tergantung dengan apa yang dinamakan *Tingkat perkembangan* yang ditunjukkan oleh bawahan dalam tugas yang spesifik, fungsi, dan tujuan pemimpin yang ingin dicapai.

Berdasarkan empat gaya kepemimpinan di atas maka timbul pertanyaan; Adakah kepemimpinan yang terbaik? Jawabnya adalah tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Yang ada adalah kepemimpinan yang berhasil, yaitu pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu. Hal ini erat kaitannya dengan tingkat perkembangan dan kematangan bawahan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu.

D. LIMA HAL POKOK KEPEMIMPINAN BERDASARKAN TIM

Untuk membangun kepemimpinan berdasarkan tim (teamwork-based leadership) yang efektif diperlukan lima hal pokok (ingredients) yang dapat dijadikan acuan untuk menilai atau mengevaluasi performance sebuah tim di dalam tantangan yaitu **V.O.I.C.E.**

1. *Vision* (visi atau sasaran yang disepakati oleh seluruh anggota tim atau lebih jelas dikatakan sebagai shared vision). Setiap anggota tim mengetahui dan memahami secara jelas sasaran yang ingin dicapai timnya. Ini adalah rahasia pertama konsep manajemen yang ditulis oleh Kenneth Blanchard dan Spencer Johnson dalam buku mereka yang sangat terkenal, *The One Minute Manager*. Bayangkan sebuah permainan sepak bola tanpa ada gawangnya. Ini akan membuat seluruh pemain frustrasi dan bergerak tanpa tujuan. Disamping itu perubahan apapun yang dialami oleh sebuah tim jika memiliki tujuan pasti akan tercapai, dalam ilustrasi diatas tim sepak bola memiliki satu tujuan yaitu memasukkan bola ke gawang lawan meskipun strategi dalam tim berbeda berdasarkan lawan yang dihadapi tetapi tujuannya tetap sama yaitu mencetak angka kemenangan. Dan hal itulah yang menyebabkan tim tetap solid meskipun adanya perubahan.
2. *Optimizing*. (mengoptimalkan kemampuan individu dalam tim). Ini berarti melengkapi setiap anggota tim dengan kemampuan untuk mengenali potensi dirinya, kemampuan untuk mendayagunakannya, serta kemampuan untuk belajar guna meningkatkan potensi dirinya secara terus menerus. Pendeknya, kepemimpinan berarti menginspirasi, memotivasi dan menumbuhkan antusiasme kepada diri sendiri atau sesama anggota tim untuk mengoptimalkan

commit to user

kemampuannya. Disini para pemimpin dituntut untuk menyiapkan sebuah tim yang siap dalam menghadapi permasalahan baru atau perubahan tantangan baru.

3. *Integrity*. Setiap anggota tim apalagi yang merasa dirinya pemimpin harus mampu menunjukkan integritas sehingga tercipta rasa saling percaya dan saling menghargai dalam tim yang pada gilirannya dapat menciptakan sinergi positif untuk mencapai sasaran secara lebih cepat dan efisien. Integritas adalah sifat yang dapat dipercaya, selalu menepati janji, jujur, memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas atau terhadap apapun yang telah disepakatinya, serta memiliki karakter yang baik dan solid. Integritas berarti satunya kata dan perbuatan, serta senantiasa konsisten dengan apa yang diyakininya. Di dalam tim integritas harus ditanamkan dalam setiap anggota tim karena faktor ini sangat penting untuk meredam adanya konflik didalam suatu tim.

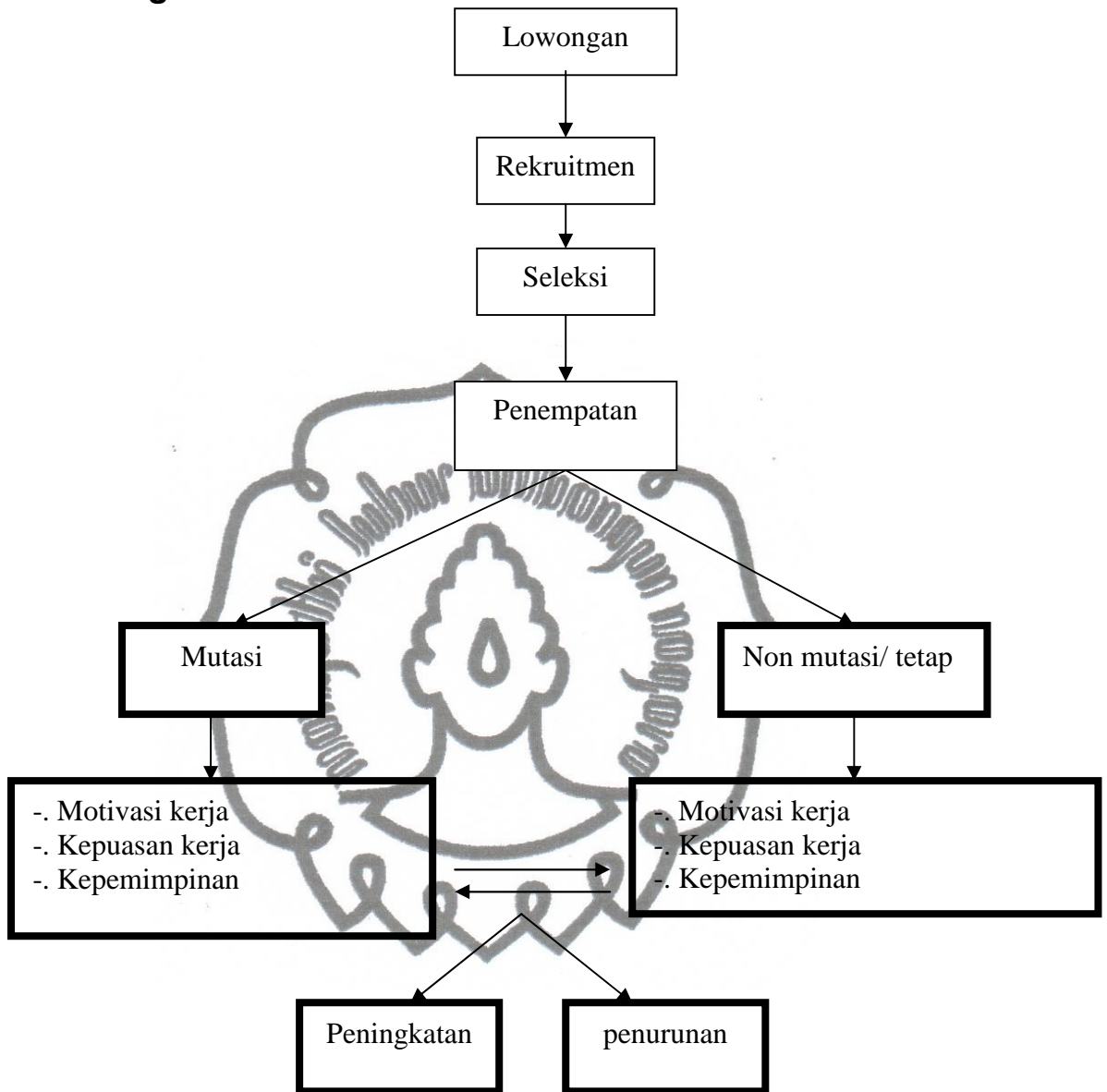
4. *Communication*. Dalam hal ini komunikasi berarti interaksi antar individu anggota tim sehingga tercipta sinergi kelompok. Setiap anggota tim harus dapat mengerti dan memahami anggota yang lainnya. Inilah yang disebut Covey (7 Habits of Highly Effective People) dengan komunikasi empatetik atau berusaha untuk mengerti sebelum dimengerti. Komunikasi yang baik ini sangat dibutuhkan untuk menyikapi di era saat ini karena di era globalisasi ini informasi sangat banyak sekali dan cepat berubah sehingga jika tim tidak dapat berkomunikasi dengan baik satu dengan yang lainnya maka tim akan termakan informasi yang menyebabkan kegagalan dalam sebuah tim. Sebetulnya kunci dasar kemenangan sebuah tim adalah pada kelancaran komunikasi diantara anggota tim. Betapa banyak perceraian atau krisis rumah tangga, kegagalan proyek, perselisihan atau krisis yang dihadapi suatu organisasi hanya karena tidak adanya atau buruknya

komunikasi diantara individu di dalamnya. Komunikasi berarti menciptakan irama dan getaran harmonisasi yang melingkupi seluruh anggota tim, mengalir dan membawa seluruh anggota tim ke arah tujuan dan sasaran bersama.

5. *Empowering*. Ini berarti bahwa setiap anggota tim harus memberdayakan satu sama lain, saling mengisi, saling memberi inspirasi dan saling membangun antusiasme di antara mereka. Seorang pemimpin dalam tim harus memiliki kemampuan untuk memberdayakan anggota timnya. Memberdayakan anggota tim memiliki tiga aspek penting, yaitu: pertama, membantu seseorang untuk menggali dan menemukan potensi diri dan hal-hal terbaik dalam diri mereka, serta membantu mereka menjadi apa yang terbaik bagi diri mereka (*finding the best*). Kedua, membantu untuk melakukan penyempurnaan diri secara terus menerus (*lifetime improvements*), dan ketiga membantu mereka dalam berinteraksi dengan orang lain (*networking*). Di dalam era perubahan permasalahan baru selalu timbul yang mana setiap anggota tim harus mempunyai *empowering* untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Dengan kelima unsur pokok tersebut dapat tercipta kepemimpinan yang didasarkan tim (*teamwork-based leadership*) yang mampu dalam menanggapi permasalahan. Hal ini berarti bahwa kita semua perlu melakukan manajemen diri yang sebaik-baiknya untuk menjadi seorang pemimpin dalam bidang apapun dan sekaligus menjadi anggota tim (entah itu keluarga kita, kantor tempat kita bekerja, lingkungan masyarakat tempat kita tinggal, dan sebagainya) yang efektif sehingga dapat mencapai sasaran bersama.

E. Kerangka Pemikiran



Keterangan gambar :

-> : ada hubungan dengan variabel yang diteliti
- <.....> : Garis perbedaan
- : Variabel tidak diteliti
- ◻ : Variabel yang diteliti

commit to user

2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep penelitian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada perbedaan tingkat motivasi kerja antara perawat yang dilakukan mutasi dan perawat yang tidak dilakukan mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
2. Ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara perawat yang dilakukan mutasi dan perawat yang tidak dilakukan mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo
3. Ada perbedaan tingkat kepemimpinan antara perawat yang dilakukan mutasi dan perawat yang tidak dilakukan mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *Obsevasional* dengan pendekatan “*Komparasi* “. Peneliti melakukan studi perbedaan dua variabel dan dilakukan pengukuran variabel sesaat dalam kurun waktu yang sama, atau subyek diberi kuesioner sekali saja.

B. Tempat penelitian

Penelitian dilaksanakan di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo mulai tanggal 01 Januari 2010 sampai dengan 15 Januari 2010

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang akan di teliti. Pada penelitian ini populasinya adalah semua perawat yang berstatus pegawai negeri atau tenaga kontrak yang telah bekerja lebih dari 5 th di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi sampel dalam penelitian ini adalah perawat yang masih bekerja saat ini. Di karenakan waktu penelitian sangat terbatas dan cara memperoleh responden harus sesuai dengan waktu yang ditentukan dan diharapkan dapat mewakili karakteristik populasi, maka digunakan metode pengambilan sampel secara *porposiv*

commit to user

sampling, cara penetapan sampel adalah dilakukan dengan cara memilih sampel di antara populasi sesuai dengan yang dikehendaki peneliti, sehingga sampel tersebut dapat mewakili karakteristik populasi yang telah dikehendaki peneliti.

Adapun jumlah sampelnya sebesar 20 orang perawat yang telah mengalami mutasi dan 20 orang yang belum pernah mengalami mutasi dalam kurun waktu 5 tahun terakhir.

D. Kriteria sampel

1. Kriteria inklusi

Karakteristik sampel yang dapat dimasukkan atau layak untuk diteliti adalah :

- a. Perawat lulusan SPK atau DIII Keperawatan atau S1 Keperawatan yang saat ini bekerja di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo
- b. Tidak sedang menjalani tugas belajar yang lebih dari 6 bulan.

E. Metode Pengumpulan Data

Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden, diperoleh dengan metode kuesioner atau angket. Adapun langkah – langkah penyusunan angket dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan angket
- b. Menyusun matriks spesifik data
- c. Menyusun pertanyaan
- d. Membuat format angket sekaligus petunjuk pengisian angket
- e. Mengadakan uji coba (*try out*) angket (Arikunto, 2000 : 164)

Try out dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah instrumen yang dibuat itu memenuhi syarat valid dan reliabel ataukah tidak. Instrumen akan digunakan untuk pengukuran, jika telah memenuhi kedua syarat tersebut.

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder, yaitu data yang berasal dari pihak lain. Dalam hal ini gambaran umum RSUD. Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo

1). Uji Validitas

Uji validitas atau kesahihan adalah pengujian yang menunjukkan kemampuan instrumen peneliti untuk mengukur apa yang harus diukur (Cooper dan Emory. 1999 : 244). Dengan validitas akan diketahui apakah instrumen yang dibuat telah memberikan ukuran atas variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini didapatkan hasil sebagai berikut:

Uji Validitas

a. Hasil penghitungan dan pengujian validitas variabel motivasi kerja ditunjukkan tabel

3.1

Tabel 3.1. Validitas motivasi kerja

Item	Korelasi (r)	p	Validitas
M1	0.562	0.012	Valid
M2	0.742	0.000	Valid
M3	0.821	0.000	Valid
M4	0.821	0.000	Valid
M5	0.800	0.000	Valid
M6	0.611	0.005	Valid
M7	0.609	0.006	Valid
M8	0.822	0.000	Valid
M9	0.787	0.001	Valid
M10	0.798	0.002	Valid
M11	0.657	0.002	Valid
M12	0.757	0.000	Valid

M13	0.541	0.003	Valid
M14	0.502	0.012	Valid

b. Hasil penghitungan dan pengujian validitas variabel kepuasan kerja ditunjukkan tabel 3.2

Tabel 3.2. Validitas kepuasan kerja

Item	Korelasi (r)	p	Validitas
Kk1	,541	,007	Valid
Kk2	,538	,030	Valid
Kk3	,805	,000	Valid
Kk4	,584	,009	Valid
Kk5	,693	,006	Valid
Kk6	,891	,033	Valid
Kk7	,640	,003	Valid
Kk10	,754	,000	Valid
Kk11	,612	,003	Valid
Kk13	,549	,015	Valid
Kk15	,740	,000	Valid
Kk16	,676	,001	Valid
Kk17	,705	,001	Valid
Kk18	,891	,033	Valid
Kk21	,662	,002	Valid
Kk22	,842	,000	Valid
Kk23	,612	,003	Valid
Kk24	,635	,002	Valid
Kk25	,687	,001	Valid
Kk26	,687	,001	Valid

c. Hasil penghitungan dan pengujian validitas variabel kepemimpinan ditunjukkan tabel 3.3

Item	Korelasi (r)	p	Validitas
K1	,664	,005	Valid
K2	,836	,001	Valid
K3	,795	,000	Valid
K4	,769	,000	Valid
K6	,714	,001	Valid
K7	,639	,003	Valid
K9	,666	,002	Valid

commit to user

2). Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen itu mempunyai keajegan yang tinggi ataukah tidak. Instrumen dapat digunakan jika instrumen tersebut mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi hasil uji reliabilitas thesis ini:

Tabel 3.3. Reliabilitas variabel motivasi , kepuasan kerja, kepemimpinan perawat

Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria
Motivasi	0.855	Baik
Kepuasan kerja	0.825	Baik
Kepemimpinan	0.910	Baik

F. Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel bebas status mutasi :
 - a. Perawat yang dilakukan mutasi.
 - b. Perawat yang tidak dilakukan mutasi.
2. Variabel tergantung yaitu tingkat motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan

G. Definisi operasional

1. Perawat yang dilakukan mutasi adalah perawat lulusan SPK / DIII yang telah bekerja dalam kurun waktu lima (5) th dan telah dilakukan mutasi oleh pihak manajemen rumah sakit dari unit satu ke unit lain dalam lingkungan rumah sakit sesuai jadwal yaitu tiap tiga tahun sekali atau minimal tiga kali dalam kurun sepuluh tahun terakhir ini.

2. Perawat yang tidak dilakukan mutasi adalah perawat lulusan SPK/DIII yang telah bekerja selama kurun waktu lima (5) tahun atau lebih belum pernah dilakukan mutasi oleh pihak manajemen rumah sakit di lingkungan rumah sakit.

3. Motivasi kerja adalah faktor internal dalam diri individu perawat menimbulkan dorongan atau semangat untuk melaksanakan tugas kerja keperawatan yang lebih baik di lingkungan rumah sakit yang diukur dengan kuesioner dengan data ratio.

Pengukuran motivasi Berdasarkan teori kebutuhan Mc. Clelland

Pengukuran motivasi kerja yang dikembangkan oleh Hell Riegel dan Slocum

Data motivasi kerja diambil datanya dengan cara memberikan kuesioner dan meminta responden untuk mengisi kolom yang telah ditentukan, responden cukup memberikan jawaban dengan tanda cawang (V) pada kolom yang telah tersedia dengan ketentuan bahwa:

- a. Sangat baik di beri nilai 4
- b. Baik di beri nilai 3
- c. Cukup sesuai nilai 2
- d. Kurang nilai 1

Data ini berbentuk katagorikal diubah dengan data nomerik dan diukur dengan skala variabel Ordinal. Pengkategorian motivasi menjadi tiga, yaitu tinggi, rendah dan sedang.

4. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dimana perawat memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang nampak dalam sikap positif perawat terhadap pekerjaan dan segala sesuatu pekerjaan yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja perawat merupakan hasil persepsi perawat tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Mengingat hal ini merupakan masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang bisa berbeda dengan orang lain.

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan Short-Form MSQ (Minnesota Satisfaction Quistioner) yang terdiri dari 20 item (Weiss dalam Arnold dan Fielman, 1986: 99), yaitu : (1) ability utilization, (2) achievement, (3) activity, (4) advancement, (5) authority, (6) company polices and practices, (7) compansation, (8) coworker, (9) creativity, (10) independence, (11) moral value, (12) recognition, (13) responsibility, (14) security, (15) social service, (16) social status, (17) supervision-human relation, (18) tehcnical-supervision (19) vaiety, (20) working condition.

Indikator tersebut dijadikan dasar penyusunan item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen menggunakan skala Likert jenjang 4, yaitu : 4 = sangat puas 3 = puas, 2 = cukup puas, 1 = tidak puas

Data ini berbentuk katagorikal diubah dengan data nomerik dan diukur dengan skala variabel Ordinal. Pengkategorian kepuasan kerja menjadi tiga, yaitu tinggi, rendah dan sedang

5. Kepemimpinan adalah sifat yang dimiliki oleh perawat yang dilakukan mutasi atau tidak dilakukan mutasi untuk mempengaruhi orang lain. Indikator tersebut dijadikan dasar penyusunan item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen menggunakan skala Likert jenjang 4, yaitu : 4 = sangat setuju, 3 = setuju, 2 = kurang setuju, 1 = tidak setuju.

Data ini berbentuk katagorikal diubah dengan data nomerik dan diukur dengan skala variabel Ordinal. Pengkategorian kepuasan kerja menjadi tiga, yaitu tinggi, rendah dan sedang

H. Analisis Data

Dalam penelitian ini analisa data dilakukan dengan uji *Statistik Parametrik*, dalam penelitan ini ada beberapa uji hipotesis :

1. Untuk menjawab tujuan umum maka akan digunakan uji statistik “ **uji t independen**“

I. Masalah Etika

Masalah etika dalam penelitian merupakan masalah yang sangat penting dalam penelitian mengingat penelitian keperawatan akan berhubungan langsung dengan manusia, maka segi etika penelitian harus diperhatikan (Aziz, 2003). Sebelumnya peneliti mengajukan permohonan izin kepada Direktur Rumah Sakit Umum Waluyo

Jati Kraksaan untuk mendapatkan persetujuan melakukan penelitian. Adapun masalah etika yang perlu diperhatikan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1 Informed Consent

Subyek harus mendapatkan informasi secara lengkap tentang tujuan penelitian yang akan dilaksanakan, mempunyai hak untuk bebas berpartisipasi atau menolak menjadi responden. Pada *informed consent* perlu dicantumkan bahwa data yang diperoleh hanya akan dipergunakan untuk pengembangan ilmu (Nursalam, 2003).

2. Anonimity (tanpa nama)

Merupakan masalah etika dalam penelitian dengan cara tidak memberikan nama responden pada lembar alat ukur. Untuk menjaga kerahasiaan identitas responden, peneliti tidak akan mencantumkan nama pada responden pada lembar pengumpulan data dan hanya diberi nomer kode tertentu (Aziz, 2003).

3. Confidentiality (kerahasiaan)

Merupakan masalah etika dengan menjamin kerahasiaan dari hasil penelitian baik informasi maupun masalah-masalah lain, semua informasi yang telah dikumpulkan dijamin kerahasiaannya oleh peneliti, hanya kelompok data tertentu yang akan dilaporkan pada hasil riset (Aziz, 2003).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan terhadap perawat yang berstatus pegawai negeri atau tenaga kontrak yang telah bekerja lebih dari 5 th di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo. Data diperoleh berdasarkan hasil jawaban kuisisioner dari para perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo. Kemudian diolah sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui perbedaan motivasi kerja, dan kepuasan kerja, kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

A. Data Umum Demografi Responden

Analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk menggambarkan distribusi dari karakteristik atau demografi responden. Berdasarkan hasil survey diperoleh informasi mengenai karakteristik para responden dalam penelitian ini, sebagai berikut.

1. Berdasarkan Usia Responden

Dari Tabel 4.1 diketahui bahwa sebagian besar tenaga keperawatan di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo berusia antara 30 tahun sampai 40 tahun dengan usia minimum 21 tahun dan maksimum 48 tahun.

Tabel 4.1. Distribusi frekuensi usia tenaga keperawatan Rumah Sakit

Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo

Usia	Frekuensi	Persentase
20 th – 30 th	15	37.5
31 th – 40 th	20	50
41 th – 50 th	5	12.5
Lebih dari 51 th	0	0
Total	40	100.0

2. Berdasarkan Masa Kerja Responden

Tabel 4.2. Distribusi frekuensi lama kerja tenaga keperawatan Rumah

Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo

Lama kerja	Frekuensi	Persentase
3th – 10 th	25	62.5
10 th – 20 th	10	25
20 th – 30 th	5	12.5
Lebih dari 30 th	0	0
Total	40	100.0

Dari Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar tenaga keperawatan Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo telah bekerja selama 3 tahun sampai 10 tahun di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo.

B. Data Khusus

Sebelum melakukan analisa lebih lanjut mengenai adanya perbedaan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo, maka terlebih dahulu dilakukan analisa deskriptif dengan maksud untuk mendeskripsikan distribusi frekuensi jawaban responden berdasarkan kuisioner yang disebar. Hasil distribusi frekuensi dari para perawat yang di mutasi dan tidak di mutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo dan dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini dapat dilihat selengkapnya pada lampiran hasil analisis data. Berikut ini merupakan paparan secara deskriptif mengenai variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo berdasarkan jawaban responden.

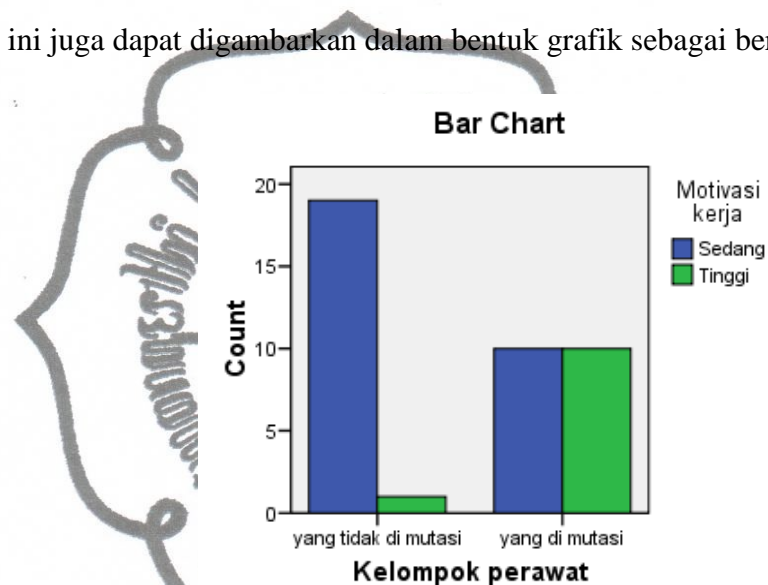
4.3 Motivasi Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Kelompok perawat * Motivasi kerja Crosstabulation

Count		Motivasi kerja		Total
		Sedang	Tinggi	
Kelompok perawat	yang tidak di mutasi	19	1	20
	yang di mutasi	10	10	20
Total		29	11	40

Pada tabel di atas terlihat bahwa bagi perawat yang tidak dimutasi ada sebanyak 19 orang yang mempunyai motivasi kerja yang sedang, dan ada 1 orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Kemudian bagi perawat yang dimutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ada sebanyak 10 orang yang mempunyai motivasi kerja yang sedang, dan ada 10 orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Hal ini juga dapat digambarkan dalam bentuk grafik sebagai berikut.



Gambar 4.1. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa perawat yang tidak dimutasi cenderung mempunyai motivasi kerja yang lebih rendah daripada motivasi kerja dari perawat yang dimutasi.

4.4 Kepuasan Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Berikut akan disajikan dalam Tabel 4.4 mengenai deskripsi kepuasan kerja perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

commit to user

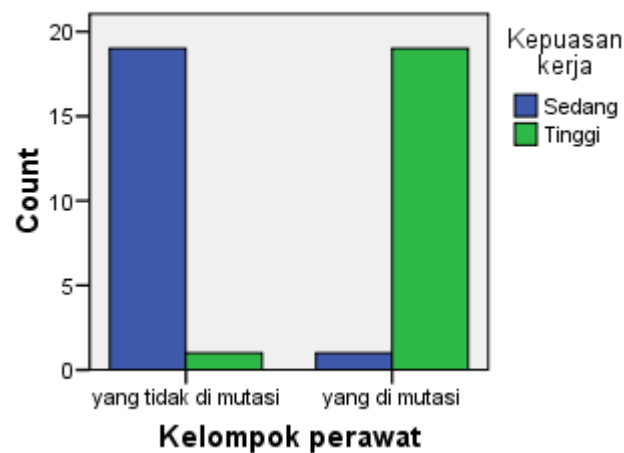
Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Kelompok perawat * Kepuasan kerja Crosstabulation

Count		Kepuasan kerja		Total
		Sedang	Tinggi	
Kelompok perawat	yang tidak di mutasi	19	1	20
	yang di mutasi	1	19	20
Total		20	20	40

Pada tabel di atas terlihat bahwa bagi perawat yang tidak dimutasi ada sebanyak 19 orang yang mempunyai kepuasan kerja yang sedang, dan ada 1 orang yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Kemudian bagi perawat yang dimutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ada sebanyak 1 orang yang mempunyai kepuasan kerja yang sedang, dan ada 19 orang yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini juga dapat digambarkan dalam bentuk grafik sebagai berikut.

Bar Chart



Gambar 4.2. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa perawat yang tidak dimutasi cenderung mempunyai kepuasan kerja yang lebih rendah daripada kepuasan kerja dari perawat yang dimutasi.

4.5 Kepemimpinan Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

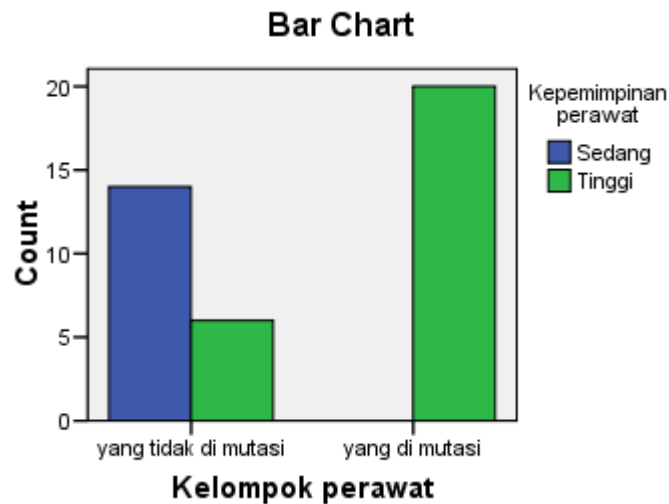
Berikut akan disajikan dalam Tabel 4.5 mengenai deskripsi kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Kelompok perawat * Kepemimpinan perawat Crosstabulation

Count		Kepemimpinan perawat		Total
		Sedang	Tinggi	
Kelompok perawat	yang tidak di mutasi	14	6	20
	yang di mutasi	0	20	20
Total		14	26	40

Pada tabel di atas terlihat bahwa bagi perawat yang tidak dimutasi ada sebanyak 14 orang yang mempunyai kepemimpinan yang sedang, dan ada 6 orang yang mempunyai kepemimpinan yang tinggi. Kemudian bagi perawat yang dimutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ada sebanyak 20 orang yang mempunyai kepemimpinan yang tinggi, dan tidak ada yang mempunyai kepemimpinan yang sedang. Hal ini juga dapat digambarkan dalam bentuk grafik sebagai berikut.



Gambar 4.3. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa perawat yang tidak dimutasi cenderung mempunyai kepemimpinan yang lebih rendah daripada kepemimpinan dari perawat yang dimutasi.

4.6 Perbedaan Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh tersebut, kemudian dianalisis untuk mengetahui adanya perbedaan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo, yaitu dengan menggunakan uji t tidak berpasangan (*independent sample t test*) yang dilakukan sebagai berikut.

Menurut Santoso, S. & Tjiptono, F (2002:85)¹, pada dasarnya, statistik inferensi mempelajari pengambilan keputusan tentang suatu parameter populasi (rata-rata maupun proporsi) dari sampel yang ada. Pengujian dengan menggunakan uji t dua

commit to user

¹ Santoso, S. & Tjiptono, F, 2002, *Riset Pemasaran Konsep&Aplikasi Dengan SPSS*, Jakarta:Penerbit PT Elex Media Komputindo

sampel akan menguji apakah rata-rata dua populasi yang dibandingkan, sama ataukah berbeda secara signifikan.

Sebelum dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap keragaman data yang akan diuji apakah varians populasi kedua sampel tersebut sama ataukah berbeda, yaitu dengan menggunakan uji levene. Uji kesamaan ragam (*Homogeneity of Variances*) dalam SPSS 15 dilakukan dengan menggunakan uji levene dengan berdasarkan hasil analisis (lampiran uji t *independent*) menunjukkan bahwa data total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat menunjukkan nilai signifikansi atas *levene test* yang lebih besar dari alpha 0.05 yaitu masing-masing sebesar 0.716, 0.829 dan 0.219, sehingga dapat disimpulkan bahwa varians (ragam) dari data total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat tersebut tidak berbeda secara signifikan (homogen). Dengan demikian maka dapat dilakukan pengujian lebih lanjut menggunakan uji t dengan berdasarkan dari hasil analisis kesamaan ragam tadi (*equal variances assumed*) untuk melakukan pengambilan keputusan.

Selain itu, Berdasarkan pengujian normalitas data dengan menggunakan Uji Kolmogorov_Smirnov, terlihat bahwa data variabel yang akan diuji, yaitu data total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat dari hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi untuk setiap perlakuan masing-masing sebesar 0.619, 0.197 dan 0.178 ($p > 0,05$) sehingga H_0 diterima dan dapat disimpulkan bahwa data variabel tersebut menyebar mengikuti sebaran normal. Dengan demikian dapat dilakukan pengujian dengan uji t independen, karena asumsi kenormalan distribusi data telah terpenuhi.

Selanjutnya dari hasil perhitungan uji t untuk perbandingan rata-rata total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo, dapat disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Uji t tidak berpasangan (*independent sample t-test*)

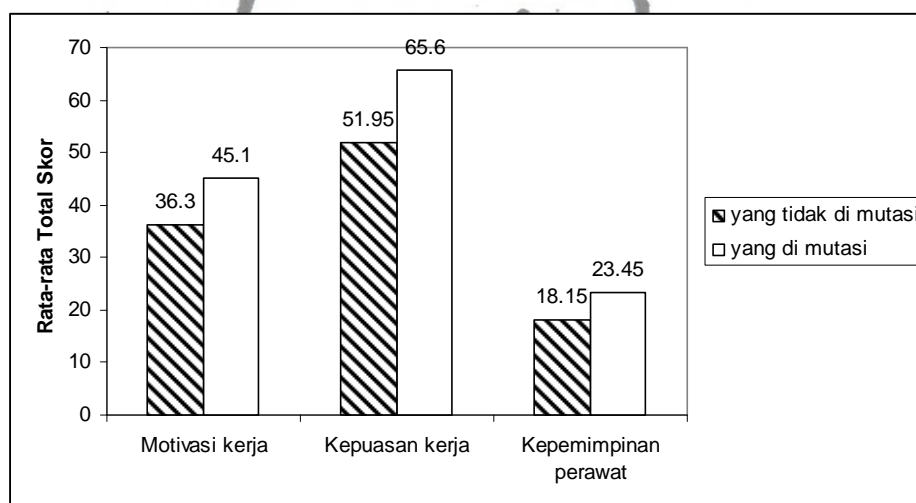
Variabel	Rata-rata±Std. Deviasi		Nilai signifikansi (p-value)
	yang tidak di mutasi	yang di mutasi	
Motivasi kerja	36.3±SD 3.67	45.1±SD 3.60	t=-7.656 dan p=0.000
Kepuasan kerja	51.95±SD 4.22	65.6±SD 3.59	t=-11.013 dan p=0.000
Kepemimpinan perawat	18.15±SD 2.23	23.45±SD 1.79	t=-8.285 dan p=0.000

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada rata-rata total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo dengan nilai signifikansi (p) masing-masing sebesar 0.000, 0.000 dan 0.000 ($p < 0.05$). Karena rata-rata total skor motivasi kerja pada perawat yang dilakukan mutasi sebesar 45.1, sedangkan pada perawat yang dilakukan mutasi dengan rata-rata total skor sebesar 36.3. Kemudian untuk kepuasan kerja pada perawat yang dilakukan mutasi sebesar 65.5, sedangkan pada perawat yang dilakukan mutasi dengan rata-rata total skor sebesar 51.95. Adapun rata-rata kepemimpinan perawat pada perawat yang dilakukan mutasi sebesar 23.45, sedangkan pada perawat yang dilakukan mutasi dengan rata-rata total skor sebesar 18.1. Sehingga perbedaan rata-rata total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan

kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo yang cukup besar tersebut menyebabkan hasil pengujian secara statistik berbeda signifikan.

Selanjutnya, berdasarkan rata-rata total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo juga dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.6 Grafik Perbedaan Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Perawat Yang Dilakukan Mutasi Dan Tidak Dilakukan Mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

Melalui grafik 4.6 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata total skor motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ternyata lebih tinggi daripada perawat yang tidak dilakukan mutasi.

C. PEMBAHASAN

1. Perbedaan motivasi kerja perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja kesuatu tempat tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (Siswanto, 1989).

Harus diakui bahwa mutasi memiliki pengaruh terhadap motivasi hal ini dapat dilihat Pada tabel 4.1 bahwa bagi perawat yang tidak dimutasi ada sebanyak 19 orang yang mempunyai motivasi kerja yang sedang, dan ada 1 orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Kemudian bagi perawat yang dimutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ada sebanyak 10 orang yang mempunyai motivasi kerja yang sedang, dan ada 10 orang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, dan dari hasil analisa data dengan uji *t tidak berpasangan* rata-rata total skor motivasi kerja pada perawat yang dilakukan mutasi sebesar 45.1, sedangkan pada perawat yang dilakukan mutasi dengan rata-rata total skor sebesar 36.3. Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa perawat yang tidak dimutasi cenderung mempunyai motivasi yang lebih rendah dari pada motivasi dari perawat yang dimutasi hal ini dikarenakan karena perawat yang dilakukan mutasi lebih terpenuhi Kebutuhan rasa aman, sosial, akan penghargaan, Kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan menurut Herzberg kepuasan dicapai karena adanya hubungan dengan isi pekerjaan seperti kondisi kerja, teknik pengawasan dan kebijaksanaan kemungkinan perawat yang dimutasi di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo mengalami implikasi yang positif dari hal diatas,

sedangkan menurut Abraham Maslow terpenuhinya kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, aktualisasi diri dapat memuaskan motivasi seseorang, dari hasil penelitian kami sebagian besar perawat yang dilakukan mutasi dapat terpenuhi kebutuhannya sehingga rata-rata skor motivasi perawat yang dilakukan mutasi lebih tinggi dari pada yang tidak dilakukan mutasi, juga bisa dilihat dari penelitian terdahulu di rumah sakit ngudi waluyo blitar tahun 2005 tentang motivasi perawat yang dilakukan mutasi cenderung memiliki motivasi lebih baik dari pada perawat yang tidak dilakukan mutasi.

2. Perbedaan kepuasan kerja perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja kesuatu tempat tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (Siswanto, 1989)

Harus diakui bahwa mutasi tidak mutlak berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang, kadang kala kepuasan kerja mereka mengalami penurunan diakibatkan tempat mutasi yang baru tidak sesuai dengan yang diharapkan tetapi pada penelitian kami perawat yang dimutasi mengalami kepuasan kerja lebih baik dari pada yang tidak dilakukan mutasi hal ini terlihat pada tabel 4.2 bahwa bagi perawat yang tidak dimutasi ada sebanyak 19 orang yang mempunyai kepuasan kerja yang sedang, dan ada 1 orang yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Kemudian bagi perawat yang dimutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ada sebanyak 1 orang yang mempunyai kepuasan

kerja yang sedang, dan ada 19 orang yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan dari hasil analisa data dengan uji *t tidak berpasangan* rata-rata total untuk kepuasan kerja pada perawat yang dilakukan mutasi sebesar 65.5, sedangkan pada perawat yang dilakukan mutasi dengan rata-rata total skor sebesar 51.95 berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa perawat yang tidak dimutasi cenderung mempunyai kepuasan kerja yang lebih rendah daripada kepuasan kerja dari perawat yang dimutasi hal ini karena perawat di Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo karena tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi, menurut Herzberg kebijakan dan administrasi perusahaan, gaya pemimpin, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan dalam bekerja dan status sebagian besar keadaan tersebut terpenuhi untuk perawat yang dilakukan mutasi di rumah sakit umum waluyo jati kraksaan sehingga rata-rata motivasi kerja perawat yang dimutasi lebih tinggi dari yang tidak dilakukan mutasi.

3. Perbedaan kepemimpinan perawat yang dilakukan mutasi dan tidak dilakukan mutasi di rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

Pada tabel di atas terlihat bahwa bagi perawat yang tidak dimutasi ada sebanyak 14 orang yang mempunyai kepemimpinan yang sedang, dan ada 6 orang yang mempunyai kepemimpinan yang tinggi. Kemudian bagi perawat yang dimutasi di Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit Umum Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ada sebanyak 20 orang yang mempunyai kepemimpinan yang tinggi, dan tidak ada yang mempunyai kepemimpinan yang sedang dan dari hasil analisa data dengan uji *t tidak berpasangan* rata-rata total skor Adapun rata-rata

commit to user

kepemimpinan perawat pada perawat yang dilakukan mutasi sebesar 23.45, sedangkan pada perawat yang dilakukan mutasi dengan rata-rata total skor sebesar 18.1

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa perawat yang tidak dimutasi cenderung mempunyai kepemimpinan yang lebih rendah daripada kepemimpinan dari perawat yang dimutasi



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis data didapatkan hasil bahwa secara signifikan perawat yang dilakukan mutasi cenderung memiliki Motivasi, Kepuasan kerja, Kepemimpinan yang lebih baik dari pada perawat yang tidak dilakukan mutasi. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah terpenuhinya Kebutuhan rasa aman, sosial, akan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri, serta antara harapan dan kenyataan sudah sesuai dengan yang diinginkan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta mengacu kepada manfaat penelitian, maka saran yang dapat kami berikan antara lain :

1. Program mutasi antar bagian di badan pelayanan kesehatan masyarakat rumah sakit umum waluyo jati kraksaan kabupaten probolinggo khususnya tenaga keperawatan merupakan program yang positif sehingga perlu untuk evaluasi lebih baik agar dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja perawat, dan kepemimpinan perawat.
2. mutasi antar bagian di badan pelayanan kesehatan masyarakat rumah sakit umum waluyo jati kraksaan kabupaten probolinggo dapat dipertimbangkan lebih lanjut manager keperawatan

C. Implikasi

1. Memberikan sumbangan bagi program magister kedokteran keluarga bahwa penelitian ini dapat diaplikasikan dalam materi motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan terutama dalam pengembangan management rumah sakit dalam hal mutasi diantara bagian.
2. Praktisi kesehatan perlu menyadari bahwa untuk mendapatkan peningkatan motivasi di dalam Rumah Sakit perlu memperhatikan dari program mutasi antar bagian khususnya dalam dunia keperawatan.

