

## HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI RSUD PKU MUHAMMADIYAH GOMBONG.

Fatah Widodo

Jurusan Keperawatan STIKes Muhammadiyah Gombong

### ABSTRACT

Rumah Sakit Umum (General Hospital) PKU Muhammadiyah Gombong is one hospital that is located at Gombong district and one of Islamic hospitals that belong to Muhammadiyah organization. The mission of Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Gombong is to serve high health quality assurance services based on Islamic role including prevention, curative and rehabilitation. Furthermore, Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Gombong offer health services for every people and duafa community. Some problems were faced since that hospital was established. One issue that commonly appeared is that low working motivation of hospital workers. It was appeared while they have to extend working time during a day. Mostly hospital workers were rejected due to several reasons. Therefore, it has an impact toward level of health quality assurance at PKU Muhammadiyah Gombong.

The aim of this study is to show relationship of different leader style towards work motivation. This study was descriptive survey with cross-sectional approach. Sample was all hospital workers at RSUD PKU Muhammadiyah Gombong. The number of respondents was 67 and chosen by random sampling method. Regresi linier analysis was used to show relationship of different leader style towards work motivation. The result shows that six types leader style have significant relationship towards working motivation, on the other hand, six types leader style have no relationship towards work motivation at Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Gombong.

*Keywords: working motivation, leader style, PKU Muhammadiyah Gombong*

### PENDAHULUAN

Rumah sakit Umum PKU Muhammadiyah Gombong merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah di bidang kesehatan yang berlokasi di jalan Yos Sudarso no.461 Gombong Kabupaten Kebumen. Misi rumah sakit ini adalah memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi dan bersifat Islami baik preventif, kuratif, maupun rehabilitatif untuk semua lapisan masyarakat dan

membantu kaum "dhuafa" dalam memperoleh pelayanan kesehatan yang dibutuhkan.

RSUD PKU Muhammadiyah Gombong didirikan pada tahun 1991 merupakan peningkatan Balai Pengobatan yang didirikan pada tahun 1958, setelah beberapa kali berpindah lokasi dan berganti pengelolanya. Saat ini RSUD PKU Muhammadiyah Gombong berkembang menjadi rumah sakit swasta tipe Madya, memiliki 100 tempat tidur dengan BOR ( Bed Occupancy

Rate ) 70% - 80% dan jumlah karyawan 165 orang.

Untuk mempertahankan kualitas pelayanan saat ini, Rumah Sakit menghadapi kendala motivasi kerja karyawan rendah. Hal ini bias dilihat dari sulitnya karyawan berkerabatan bila harus bekerja lembur. Menurut Vroom ( 1988 ) motivasi kerja memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Wahyosumedjo ( 1987 ), kepemimpinan mempunyai hubungan atau kaitan erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sangat bertanggung pada kewibawaan dan juga pemimpin itu di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki keterampilan teknis, khususnya dalam satu bidang, hingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan organisasi. Kepemimpinannya pada umumnya distimulir oleh dorongan-dorongan kuat dari dalam diri sendiri untuk memimpin. Diharap agar pemimpin itu mampu membina bawahannya menjadi mahir secara teknis, bersemangat bekerja, loyal dan bermoral tinggi. Juga ia bias membangkitkan kekuatan rasional dan kekuatan emosional yang positif. Ringkasnya pemimpin mampu

mengembangkan segenap potensi anak buah dalam iklim social yang menyenangkan. Pola kepemimpinan dalam suatu organisasi berbeda-beda, disesuaikan dengan kondisi yang ada. ( Kartini - Kartono, 1994 )

Dari hal-hal yang diuraikan diatas maka penulis tertarik untuk meneliti hubungan antara motivasi kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda di RSUD PKU Muhammadiyah Gombong.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *descriptive survey* dengan dengan pendekatan potong lintang. Subjek penelitian ini adalah karyawan RSUD PKU Muhammadiyah pria maupun wanita. Karyawan tersebut telah menjadi karyawan tetap dan berpendidikan minimal lulusan SD. Karyawan-karyawan tersebut dipakai sebagai subyek penelitian dengan dasar pertimbangan sesuai dengan materi angket yang diberikan. Sampel adalah bagian dari individu yang diseleksi. Jadi sampel adalah bagian dari populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah yang mempunyai dan memenuhi persyaratan seperti diatas. Teknis pengambilan cuplikan yang diterapkan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *Random Sampling* yaitu pengambilan sekelompok subyek secara acak berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dianggap memiliki hubungan erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi (Sutrisno Hadi, 1984) .Jumlah sampel dalam

penelitian ini terdiri dari 67 responden.

#### HASIL DAN BAHASAN

Subjek Penelitian adalah karyawan tetap RSUD PKU Muhammadiyah Gombong yang terdiri dari Unit Apotik, UGD, Bangsal Hidayah, Bangsal Barokah, Bangsal Rahmah, Unit Kebersihan, Unit Laborat, Unit Rontgent, Unit Gizi, Unit ICU/OK, dan pegawai Administrasi./Kantor. Karyawan tersebut mempunyai pimpinan pada masing-masing Unit. Subjek penelitian adalah yang mempunyai tingkat pendidikan setara SD (Sekolah Dasar) sampai dengan Sarjana dan mempunyai usia 22 tahun sampai dengan 50 tahun. Sudjek penelitian dipakai sebanyak 87 orang, terdiri 20 orang untuk uji coba dan 67 orang untuk penelitian yang terdiri dari 20 orang masuk kelompok pendidikan dasar, 27 orang pendidikan lanjutan dan 20 orang berpendidikan tinggi.

Untuk menguji hipotesis data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis regresi tiga prediktor (Anareg A, B, C). Hasil penelitian berdasarkan analisis data diperoleh hasil sebagai berikut :

Ada hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan direktif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan dasar dengan nilai r: 0.793, F: 10.568 dan  $P < 0.0000$ . Ada hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan konsultatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan menengah dengan nilai r: 0.778, F: 13.430,

$P < 0.000$ . Ada hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan menengah dengan nilai r: 0.524, F: 13.430, dan  $P > 0.007$ . Ada hubungan antara gaya kepemimpinan konsultatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan tinggi dengan nilai r: 0.556, F: 7.661 dan  $P < 0.016$ . Ada hubungan antara gaya partisipatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan tinggi dengan nilai r: 0.494, F: 7.0661 dan  $P < 0.035$ . dan Ada hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan delegatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan tinggi dengan nilai r: 0.760, F: 7.661 dan  $P < 0.000$ .

Sementara itu dari penelitian ini di dapatkan juga ada enam gaya kepemimpinan yang tidak ada hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja yaitu: Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan konsultatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan dasar dengan nilai r: 0.045, F: 10.568,  $P < 0.815$ . Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja dengan kelompok pendidikan dasar dengan nilai r: 0.245, F: 10.568,  $P < 0.515$ . Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan delegatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan dasar dengan nilai r: 0.245, F: 10.568,  $P < 0.329$ . Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan menengah dengan nilai r: 0.258, F: 13.340,  $P < 0.211$ . Tidak ada hubungan

antara gaya kepemimpinan delegatif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan menengah dengan nilai  $r: -0.129$ ,  $F: 13.430$ , dan  $P: > 0.544$ . Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan motivasi kerja pada kelompok pendidikan tinggi dengan nilai  $r: -0.094$ ,  $F: 7.661$  dan  $P > 0.712$ .

Berdasarkan hasil analisa data terbukti hipotetis yang diajukan bahwa ada hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Dalam hal ini gaya kepemimpinan direktif paling berpengaruh pada kelompok pendidikan dasar yaitu dengan sumbangan efektifitas sebesar 65,849 %. Gaya kepemimpinan konsultatif paling berpengaruh pada kelompok pendidikan lanjutan dengan sumbangan efektifitas sebesar 52,915%. Gaya kepemimpinan partisipatif paling berpengaruh pada kelompok pendidikan lanjutan yaitu dengan sumbangan efektifitas 8,312%. Sedangkan gaya kepemimpinan delegatif paling berpengaruh pada kelompok pendidikan tinggi dengan sumbangan efektifitas sebesar 45,879%.

Hasil tersebut sesuai dengan teopri yang dikemukakan oleh harris (1976) dalam Ranupandojo dan Husan (1993) , bahwa penggunaan gaya kepemimpinan direktif efektif apabila para bawahan berada dalam tingkat kedewasaan rendah. Gaya kepemimpinan konsultatif efektif apabila tingkat kedewasaan bawahan sedang bergerak dari tingkat vrendah ke sedang. Gaya kepemimpinan partisipatif efektif apabila

kedewasaan bawahan bergerak dari tingkat sedang ke tingkat tinggi. Sedangkan gaya kepemimpinan delegatif efektif apabila tingkat kedewasaan tinggi.

Pada penelitian ini penulis menggunakan faktor pendidikan untuk mengelompokkan tingkat kedewasaan bawahan. Dengan asumsi bahwa pendidikan formal yang ditempuh bawahan akan meningkatkan kedewasaan pendidikan yaitu kemampuan dan pengetahuan teknis untuk melaksanakan tugas dan meningkatkan kedewasaan psikologik yaitu rasa percaya pada diri sendiri dan rasa harga diri terhadap dirinya sendiri sebagai individu. Menurut Sutarto (1986) tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu "jo maturity" (kematangan kerja) dan "psychological maturity" (kematangan jiwa) . Kematangan kerja berhubungan dengan "ability" (kemampuan) , sedang kematangan jiwa berhubungan dengan "willingness" (kemauan).

Untuk mengungkapkan motivasi kerja digunakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena motivasi kerja erat kaitannya dengan kepuasan yang diperoleh seseorang didalam bekerja. Menurut Wahyusumidjo (1987) perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam rangka motivasi sebagai konsep manajemen, didorong oleh adanya kebutuhan. Dan kebutuhan yang ada pada diri seseorang selalu berorientasi pada tujuan, ialah terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau berbuat sesuatu. Dan artinya

perilaku yang ditampakan seseorang didalam berkehidupan berorganisasi, tidak dapat tidak dalam rangka terwujudnya kepuasan.

Adapun hasil penelitian angket motivasi kerja yang dikelompokkan menjadi 10 faktor adalah sebagai berikut : Rasa aman mendapat rangking pertama dengan nilai 79,25%, ketiga tipe pekerjaan dengan nilai 78,73%, keempat rekan kerja dengan nilai 77,79%, kelima kesempatan untuk maju dengan nilai 75,74%, keenam pimpinan dengan nilai 74,81%, ketujuh jam kerja dengan nilai 74,62%, kedelapan faktor dengan kondisi kerja dengan nilai 72,75%, kesembilan fasilitas dengan nilai 71,26% dan terakhir adalah faktor gaji dengan nilai 62,96%.

Berdasarkan dengan hasil penelitian angket motivasi kerja terungkap bahwa motivasi kerja karyawan belum maksimal. Dari angket motivasi kerja terungkap pula bahwa faktor gaji memperoleh nilai terendah, ini menunjukkan bahwa gaji bukanlah penyebab utama motivasi kerja. Sedangkan faktor pimpinan mendaot nilai cukup tinggi yaitu 74,81 % menunjukkan bahwa faktor pimpinan besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. Ini sesuai dengtan Wahyusumidjo (1987) bahwa motivasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Pengrtian lingkungan kerja tidak lain ialak faktor pemimpin dan bawahan. Tetepi menurut Blanchard dan Hersey (1977) dalam Wahyusumidjo (1987) tidak ada kapemimpinan yang terbaik,

yang ada adalah gaya kepemimpinan yang berhasil, yaitu pemimpin yang mengadaptasikan gayanya, sesuai dengan situasi tertentu, ialah tingkat perkembangan dan kematangan bawahan dalam melaksanakan tugas tertentu.

Secara deskriptif dapat dibahas bahwa sesuai rancangan penelitian ini subjek penelitian ini adalah karyawan RSUD Muhammadiyah Gombong yang dikelomp[okkan berdasarkan tingkat pendidikan dasar, lanjutan dan tinggi. Adapun jumlah subjek yang berpendidikan dasar 14 orang, berpendidikan lanjutan 37 orang dan berpendidikan tinggi 16 orang.

Sebanarnya penelitian ini akan lebih bermakna apabila dikelompokkan berdasarkan tingkat kematangan bawahan, yang mencakup kematangan jiwa. Tetapai karena keterbatasan waktu dan kesibukan peneneliti, pada penelitian ini pengelompokkan dilakukan berdasarkan pendidikan formal yang ditempuh. Tetepi sebenarnya ada hal lain yang tidak kalah pengaruhnya disampingfaktor pendidikan di dalam menunbuhkan kemtangan bawahan, misalnya masa kerja.

Namun demikian hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan yang bermanfaat bagi manajemen RSUD Muhammadiyah Gombongdidalam menentukan strategi pengelolaan sumber daya manusia dan meningkatkan pelayanan. Karena dari penelitian ini pihak manajemen dapat mengetahui

bahwa untuk kelompok karyawan di RSUD Muhammadiyah Gombong yang berpendidikan dasar gaya kepemimpinan yang efektif untuk dilaksanakan adalah gaya kepemimpinan direktif. Untuk kelompok karyawan yang berpendidikan lanjutan gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan adalah gaya kepemimpinan yang konsultatif dan partisipatif. Sedangkan untuk kelompok karyawan yang berpendidikan tinggi yang cocok untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan delegatif.

Selain itu hasil penelitian ini juga memberikan masukan kepada pihak manajemen bahwa dari hasil angket motivasi kerja tertanya faktor gaji bukanlah faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, karena ternyata menempati urutan terakhir dari sepuluh faktor yang diungkap.

Faktor rasa aman dan nama baik tempat kerja justru menempati urutan pertama dan kedua, ini menarik untuk diteliti lebih lanjut apakah misi rumah sakit berpengaruh dalam hal ini. Sedangkan faktor pimpinan menempati urutan ke enam menunjukkan faktor pimpinan ternyata lebih berpengaruh terhadap motivasi kerja dibandingkan dengan faktor gaji. Tetapi karena pengkelompokan bawahan dalam penelitian ini berdasarkan tingkat pendidikan bukan atas dasar tingkat kematangan bawahan, maka sebaiknya ada penelitian lebih lanjut agar diperoleh hasil yang lebih lengkap dan dapat dimanfaatkan bukan saja oleh manajemen di

RSU PKU Muhammadiyah gombong, tapi juga di rumah sakit lain.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian ini penulis menyimpulkan ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada kelompok karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda di RSUD Muhammadiyah Gombong. Gaya kepemimpinan direktif efektif bila diterapkan pada kelompok karyawan berpendidikan rendah, gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif efektif untuk karyawan dengan tingkat pendidikan lanjutan dan gaya kepemimpinan delegatif efektif diterapkan untuk karyawan berpendidikan tinggi. Dari penelitian ini penulis juga menyimpulkan bahwa teori-teori mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja yang banyak berlaku pada perusahaan-perusahaan ternyata berlaku juga di rumah sakit.

Sesuai dengan didapatkannya hubungan yang signifikan pada tiap-tiap kelompok dengan gaya kepemimpinan yang berbeda, maka di sini jelas bahwa keberadaan pimpinan mempunyai peran yang cukup tinggi terhadap motivasi kerja. Dan sebaliknya pimpinan bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada masing-masing kelompok yang ada pada akhirnya merupakan aset rumah sakit dalam mempertahankan produksi kerja rumah sakit untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan Rumah Sakit selain adanya fasilitas penunjang yang baik, pada hakekatnya ada yang sangat penting untuk memperhatikan yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Misalnya dengan diadakan pelatihan atau training yang berkaitan dengan motivasi kerja misalnya Achievement Motivation Training.

Didalam menempatkan bawahan, pimpinan hendaknya memperhatikan minat dan kemampuan bawahan. Selain itu juga diperlukan pelatihan yang diselenggarakan bagi para pimpinan khususnya mengenai kepemimpinan sehingga dapat berhasil didalam menjalankan kepemimpinan.

Karena pada penelitian ini pengelompokan bawahan tidak berdasarkan tingkat kematangannya tetapi hanya berdasarkan tingkat pendidikan formal yang ditempuh, maka penulis menyarankan peneliti selanjutnya dapat melengkapi hasil penelitian ini sehingga akan diperoleh manfaat yang lebih luas bukan hanya bagi RSU PKU Muhammadiyah Gombong tapi juga untuk manajemen rumah sakit pada umumnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

Adams, Stacy, "Inequity in Social Exchange" dalam Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, Mc Graw. Hill Book Company, 1975.

As'ad, Moh. , 1981, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty

Azwar, Saifudin, 1986. *Seri Pengukuran Psikologi Reabilitas dan Validitas Interpretasi dan Komputasi*. Yogyakarta: Liberty.

Bachroni, M, 1985, *Pola Motivasi Kerja Karyawan Universitas Gadjah Mada*. *Jurnal Psikologi*. Tahun XIII, nomor 1, Agustus, Halaman 1-8.

Blum, ML & Naylor. JC, 1968, *Industrial Psychology and Its Social Foundation*, New York: Harper and Row, Publisher.

Blum, ML, 1959, *Industrial Psychology and Its Social Foundation*, New York: Harper and Row, Publisher.

David, C Mc. Clelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, New York, 1961.

Fred E. Fledler, 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc. Graw-Hill.

Federick Herzberg, Bernad Mauser, & Barbara Snydermen, *The Motivation to work*, John Wiley & Sons. New York 1959

Gardner and Moor, 1964, *Human Relation in industry, Organisational and Administrative Behavior* Homewood, Illionis: Richard D. Irvin, Ict

Ghiselly, E, E: , C.W Brown, 1958, *Personal and Industrial Psychology*, New York: Mc Graw-Hill Ltd

- Gibson, J.L , Ivancevich, J.M , & Donnelly Jr. , JH. , 1992 Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses (Edisi kelima) . Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hersey, Paul, 1984, Situasional Leadership, New York: Warner Book Inc.
- Hersy , Paul dan Blanchard, Ken, (editor Agus Dharma) , 1990, Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Erlangga.
- Kartini Kartono, 1994, Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta: CV. Rajawali
- Klein and Maher, 1986, Educational Level attitude and Future Expectation among First Level Management. A Journal of Applied Reseach. 21 :107-121.
- Maslow, Abraham H, Motivation and Personality, Harper & Row, New York 1954
- Muchlas, 994, Perilaku Organisasi. Progam Pasca sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Gadjah Mada.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, T. Hani, 1994 Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Perilaku. BPFE Yogyakarta
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husman, Suad, 1993, Managemen Personalialia. Yogyakarta: BPFE.
- Seyle, H. 1956, The Stress of Life, New York: Mc. Graw Hill Book Company. Ltd.
- Strauss dan Selyes, 1982, Manajemen Personalialia Yogyakarta: Yayasan Kanisius
- Sutarso, 1991. Dsar-dasar Kepemimpinan Admonistrasi. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sutrisno, Hadi 1982, Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan, Yogyakarta: Liberty
- , 1984, Statistik Jilid II. Yayasan Penerbit Falkutas Psikologi UGM Yogyakarta.
- , 1990. Metodologi Reserch 2. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1993, Perilaku Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: CV. Rajawali.
- , 1989, Makalah Motivasi dan Kepuasan Kerja.
- Vroom, V.H 1968, Work and Motivation, New York : Mc Graw Hill Inc.
- Wahyosumidjo, 1987, Kepemimpinan dan Motivasi, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wexley, Kenneth N., dan Yukl, Gary A., (editor Muh. Shobaruddin), 1988, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia 1, Jakarta: P.T Bima Aksara.
- Wexley, K.N. and Yukl, G. A 1988, Perilaku Organisasi Jakarta: Ghalia Indonesia.