

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Perawat pada Layanan Rawat Inap Rumah Sakit Umum Puri Asih Salatiga

Hidayat Waluyo Sutopo Patria Jati***

**RSU. Puri Asih Salatiga.*

***Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro, Semarang.*

Email: hidayatwaluyo.hw@gmail.com

ABSTRACT:

Factors that can affect both the poor performance of employees one of which is the style of leadership. This study was conducted to determine whether transactional leadership style has influence on performance and job satisfaction as intervening, the influence of job satisfaction on nurse performance RSU. Puri Asih Salatiga. Populasi used is inpatient nurses as many as 60 people. Data analysis with SEM (structure equation modeling) testing is done with smart software PLS. The results obtained in this study: (1) Transactional leadership style has positive and significant impact on job satisfaction, (2) Transactional leadership style has a positive and significant effect on employee performance, (3) Satisfaction does not affect to employee's performance, (4) Transactional leadership style does not affect to employee performance through satisfaction as intervening. Suggestion to use the remuneration system in order to achieve better satisfaction.

Keywords: *Transactional Leadership, Employee Performance, Employee Satisfaction*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era pasar bebas penuh tantangan yang ketat, berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan harapan organisasi tersebut adalah faktor sumber daya manusia. Manusia yang bekerja dalam sebuah perusahaan, menyumbangkan tenaga baik fisik maupun pikiran dan mendapatkan imbalan atau jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian disebut sebagai karyawan. Setiap organisasi atau perusahaan diharapkan mampu mengelola dan mengatur aspek sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Terkelolanya sumberdaya manusia melalui manajemen sumber daya manusia yang baik, tujuan dan harapan perusahaan akan tercapai.

Peranan atasan atau sering disebut pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan¹. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan². Gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan seorang pemimpin yang selalu memberikan imbalan (*reward*) sesuai dengan kesepakatan, menentukan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai sasaran sendiri dan sasaran organisasi, mengklasifikasikan persyaratan tersebut dan membantu bawahan menjadi yakin bahwa mereka dapat mencapai sasarnya dengan mengerahkan upaya yang diperlukan³.

Peneliti memilih kepemimpinan transaksional sebagai variabel yang akan diteliti, karena berdasarkan hasil survey dan observasi yang telah dilakukan di RSUD Puri Asih Salatiga lebih condong ke arah kepemimpinan transaksional. Kebijakan pimpinan mengikuti konsep gaya kepemimpinan transaksional yang meliputi adanya *Contingen Reward, Active Management by Exception dan Passive Management by Exception*. Apabila karyawan dapat mencapai target sesuai BOR maka karyawan akan mendapatkan kompensasi tambahan. Pencapaian BOR kunjungan pasien 60% maka perawat akan mendapatkan tambahan pendapatan sebesar 60% dari asuhan keperawatan (Askep) yang mereka kerjakan sesuai prosedur, jika 80% pencapaian BOR-nya yang mereka

dapatkan 80% dari Askep yang mereka kerjakan, demikian seterusnya.

Perawat dalam menjalankan tugas keperawatannya didasari dengan SOP

(Standar Operasional Pelaksanaan) apabila dalam pelaksanaan terjadi kesalahan, maka akan dikenai peringatan, sampai sanksi, dipindahkan atau diturunkan jabatannya. Apabila surat peringatan sampai tiga kali, maka diberhentikan/ mengundurkan diri. Pada karyawan baru diberlakukan pengajian 80% dari gaji pokok selama satu tahun, pendapatan yang diterima karyawan baru masih relatif kecil karena diberlakukan sistem point berdasarkan lamanya bekerja, sehingga pada tahun pertama masih sangat kecil, ini yang sering dikeluhkan pada karyawan baru. Dari perihal ini maka peneliti menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel penelitian.

Salah satu komponen kepuasan kerja karyawan ialah kepemimpinan, karena apabila karyawan merasa puas dengan perlakuan perusahaan seperti: pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta hasil yang diberikan maka akan meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, serta kepuasan kerja dikarenakan cara memimpin dalam mengkoordinasikan karyawan⁴.

Hasil observasi peneliti didapatkan data *turn over* yang tinggi untuk perawat. RSUD Puri Asih merupakan sebuah rumah sakit umum swasta milik perseorangan, yang berlokasi di Salatiga, Jawa Tengah. Jumlah perawat berkisar 60 orang, saat ini menghadapi permasalahan *turn over* yang cukup tinggi dalam tiga tahun belakangan ini, th 2014 angka *turn over* mencapai 20,6%, th 2015 angka *turn over* mencapai 7,4% dan th 2016 angka *turn over* mencapai 11,7%. Dengan data *turn over* yang tinggi mendukung pemahaman bahwa rumah sakit Puri Asih adalah rumah sakit swasta yang akan dijadikan batu

loncatan untuk karyawan terutama yang belum mempunyai pengalaman kerja, ini ditunjukkan dengan banyaknya *turn over* dominan pada karyawan yang masih kurang dari satu tahun.

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan adanya hubungan yang negatif signifikan antara kepuasan kerja dengan *intensi turn over* perawat di RSUD Puri Asih Salatiga⁵. *Intensi turn over* adalah keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Tingkat *intensi turn over* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi⁶. Hal ini mengapa kepuasan kerja dipilih sebagai variabel intervening/ variabel penyela yang secara teoritis mempengaruhi hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur.

Adanya peraturan RSUD Puri Asih tentang keterlambatan kedatangan, bila karyawan terlambat datang 15 menit dari jadwal shift jaga. Hal ini tidak ada tindak lanjutnya. Lemahnya monitoring dan evaluasi system absensi karyawan merupakan permasalahan yang perlu dicermati kaitannya dengan kepuasan perawat rawat inap RSUD Puri Asih Salatiga.

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui informasi secara empiris mengenai adanya gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat RSUD Puri Asih Salatiga. Tujuan khusus adalah menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat rawat

inap RSUD Puri Asih Salatiga sebagai variabel intervening, menganalisa pengaruh kepuasan terhadap kinerja perawat rawat inap RSUD Puri Asih Salatiga.

Rumah Sakit merupakan organisasi yang sangat unik dan kompleks. Dikatakan unik karena rumah sakit menghasilkan jasa pelayanan perhotelan dan jasa pelayanan kesehatan kepada pasien rawat inap dan rawat jalan. Dikatakan kompleks karena rumah sakit merupakan suatu organisasi padat karya dengan latar belakang pendidikan karyawan yang berbeda. Tidaklah mudah memadupadankan keunikan dan kekompleksan tersebut. Beberapa hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan⁷. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, tetapi gaya kepemimpinan transaksional secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi⁸. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berperan dari pada kepemimpinan Transformasional⁹. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perawat yang

bertugas di ruang rawat inap¹⁰. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan ¹¹.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Kuantitatif (*positivism*) yang berbentuk asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan hipotesis dan rancangan penelitian berbentuk penelitian survei, yaitu riset yang menampilkan hubungan sebab akibat antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu Gaya Kepemimpinan Transaksional; variabel antara (*intervening variable*) yaitu Kepuasan kerja karyawan dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu Kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisa Data dan Pembahasan

1. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini telah dilakukan kuisisioner terhadap 60 responden. Karakteristik responden digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Karakter Responden

Karakteristik Responden	f	%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	9	15,0
Perempuan	51	85,0
Pendidikan		

Karakteristik Responden	f	%
DIII Keperawatan	47	78,3
S1 Keperawatan	7	11,7
Profesi Ners	6	10,0

a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Hasil kuisisioner pada penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (85,0%), dan hanya sebagian kecil (12,0%) adalah laki-laki. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 1.

b. Karakteristik responden berdasarkan kualifikasi pendidikan

Hasil kuisisioner pada penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai kualifikasi pendidikan DIII Keperawatan (78,3%), sisanya mempunyai kualifikasi pendidikan S1 Keperawatan dan S1 Profesi Ners masing-masing 11,7% dan 10,0%. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 1.

c. Karakteristik responden berdasarkan umur dan masa kerja

Hasil kuisisioner pada penelitian ini menunjukkan bahwa rerata umur responden 27,6 tahun dengan umur minimal 22 dan maksimal 41 tahun. Sedang rerata masa kerja responden adalah 50,6 bulan dengan masa kerja minimal 2 dan maksimal 180 bulan (15 tahun). Secara rinci dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

No.	Karakteristik	Rerata ± SD	Min - Mak
1	Umur (tahun)	27,6 ± 5,2	22 - 41
2	Masa Kerja (bulan)	50,6 ± 46,6	2. - 180

2. Analisis Univariat

a. Variabel Kepemimpinan

Kuisisioner dengan 60 responden telah dilakukan untuk mengetahui gambaran tentang kepemimpinan di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga. Pada variabel kepemimpinan ini digunakan 12 pertanyaan (sebagai indikator kepemimpinan) dengan kode X1 sampai dengan X12. Informasi yang diperoleh dilakukan pengolahan seperti pada tabel 5.

Tabel 3. Distribusi frekuensi jawaban responden tentang aspek kepemimpinan di RS. Puri Asih Salatiga tahun 2017.

Kode	Indikator	Jawaban (%)				
		1	2	3	4	5
X1	Pemimpin membenarkan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan	0	0	0	42	18
					(70)	(30)
X2	Pimpinan membenarkan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik	0	0	5	42	13
				(8,3)	(70)	(21,7)
X3	Pimpinan meyakinkan adanya timbal balik antara apa yang saya berikan pada RS dengan apa yang akan saya peroleh dari usaha saya	0	1	2	37	20
			(1,7)	(3,3)	(61,7)	(33,3)
X4	Pimpinan mengakui prestasi kerja saya	1	0	3	42	14
		(1,7)		(3,3)	(70)	(23,3)
X5	Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan	0	1	3	42	14
			(1,7)	(5,0)	(70)	(23,3)
X6	Pimpinan mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang ditetapkan	1	3	6	41	9
		(1,7)	(3,3)	(10)	(68,3)	(15)
X7	Pimpinan menjelaskan metode kerja antara saya dan rekan kerja	0	1	4	46	9
			(1,7)	(6,4)	(76,7)	(15)
X8	Pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas suatu kesalahan	0	2	5	40	13
			(3,3)	(8,3)	(66,7)	(21,7)
X9	Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya buat	0	3	20	35	2
			(5,0)	(33,3)	(58,3)	(3,3)
X10	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan	0	1	7	46	6
			(1,7)	(11,7)	(76,7)	(10)
X11	Pimpinan memusatkan perhatian pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan atau standar	0	3	20	33	4
			(5,0)	(33,3)	(55,0)	(6,7)
X12	Pimpinan menghindari campur tangan kecuali ketika saya gagal mencapai sasaran	0	5	15	34	6
			(8,3)	(25,0)	(56,7)	(10)

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa :

i. *Contingen Reward* ($x1,x2,x3,x4$) responden yang paling banyak menyatakan setuju sebanyak 42 responden (70%) pada pimpinan mengakui prestasi kerja saya, dan yang paling banyak menyatakan sangat setuju 20 responden (33,3%) pada Pimpinan meyakinkan adanya timbal balik antara apa yang saya berikan pada RS dengan apa yang akan saya peroleh dari usaha saya, dan responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5 responden (8,3%) pada Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik, dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (1,7%) pada Pimpinan mengakui prestasi kerja saya. Hal ini sesuai dengan dimensi *Contingent Reward* yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memeberitahukan kepada anggota mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu.

ii. *Active Mangement by Exception* ($x5,x6,x7,x8$) responden yang paling banyak menyatkan setuju sebanyak 46 responden (76,7%) pada Pimpinan menjelaskan metode kerja antara saya dengan rekan kerja, dan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (23,3%) pada Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan, dan responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 responden (10%) pada Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang ditetapkan, dan responden yang menyatakan tidak

setuju sebanyak 3 responden (3,3%) pada Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang ditetapkan, dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,7%) pada Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang ditetapkan. Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada.

iii. *Passive Management by Exception*

(x9,x10,x11,x12) Responden yang paling banyak menyatakan setuju sebanyak 46 responden (76,6%) yaitu Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan, jumlah responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 20 responden (33,3%) pada pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya buat, kemudian responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden (10%) pada Pimpinan menghindari campur tangan kecuali ketika saya gagal mencapai sasaran, responden yang tidak setuju sebanyak 5 responden (8,3%) pada Pimpinan menghindari campur tangan kecuali ketika saya gagal mencapai sasaran, dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Kepemimpinan transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan bawahan, namun apabila proses yang dilaksanakan masih berjalan sesuai

standard dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

b. Variabel Kepuasan

Kuesioner dengan 60 responden telah dilakukan untuk mengetahui gambaran tentang kepuasan karyawan di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga. Pada variabel kepuasan ini digunakan 10 pertanyaan (sebagai indikator kepuasan) dengan kode M1 sampai dengan M10. Informasi yang diperoleh dilakukan pengolahan seperti pada tabel 3.

Tabel 3. Distribusi frekuensi jawaban responden tentang aspek kepuasan di RS. Puri Asih Salatiga tahun 2017.

Kode	Indikator	Jawaban (%)				
		1	2	3	4	5
M1	RS telah memberikan gaji yang sesuai dengan perjanjian kerja yang sudah disepakati	0	6	11	38	5
			(10)	(18,3)	(63,3)	(8,3)
M2	RS memberikan kesempatan kenaikan jabatan	0	0	11	39	10
				(18,3)	(65,0)	(16,7)
M3	Kerjasama dengan rekan kerja berjalan dengan baik	0	0	2	44	14
				(3,3)	(73,3)	(23,3)
M4	Saya merasa pimpinan telah memberikan teguran jika karyawan tidak memenuhi standar	0	0	4	43	13
				(6,7)	(71,7)	(21,7)
M5	Saya merasa puas jika saya bisa menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0	0	3	39	18
				(5,0)	(65,0)	(30,0)
M6	Saya suka melakukan pekerjaan saya	0	0	0	45	15
					(75,0)	(25,0)
M7	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya	0	0	2	45	13
				(3,3)	(75,0)	(21,7)
M8	Alasan memberikan dukungan kepada saya	0	0	3	45	12
				(5,0)	(75,0)	(20,0)
M9	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan	0	1	15	38	6
			(1,7)	(25,0)	(63,3)	(10,0)
M10	Rekan kerja memberikan dukungan yang cukup terhadap saya	0	0	0	51	9
					(85,0)	(15,0)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa :

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa :

- i. Indikator Gaji / upah/ *pay* (M1), responden yang menyatakan paling banyak adalah setuju sebesar 38 responden (63,3%) pada RS telah memberikan gaji yang sesuai dengan perjanjian kerja yang sudah disepakati, kurang setuju sebanyak 11 responden (18,3%), sangat setuju sebanyak 5 responden (8,3%) kurang setuju sebanyak 6 responden (10%), hal ini

menggambarkan indikator gaji pada variabel kepuasan di Rs. Puri Asih berkisar 71,3%.

ii. Indikator promosi (M2), (M9), responden yang paling banyak menyatakan setuju sebanyak 39 responden (65%) kurang setuju 15 responden (25%), responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (8,3%) dan responden yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (1,7%) hal ini menunjukkan untuk indikator promosi variabel kepuasan di RSU Puri Asih Salatiga berkisar 90%.

iii. Indikator pekerjaan itu sendiri (M5), (M6), responden yang paling banyak menyatakan setuju sebanyak 42 responden (70%), sangat setuju yang menyatakan 16 responden (26,7%), kurang setuju sebanyak 2 responden (3,3%). Variabel kepuasan dengan indikator pekerjaan itu sendiri RSU Puri Asih Salatiga berkisar 96,7%.

iv. Indikator penyelia (*supervision*) (M 4), (M8) responden yang menyatakan setuju sebanyak 43 (71,7%), responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 (12,7%), dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 4 (6,7%) Untuk variabel kepuasan dengan indikator penyelia di RSU Puri Asih Salatiga berkisar 84.4%.

v. Indikator teman sekerja (M3), (M7), (M10) Responden yang menyatakan setuju sebesar 46 responden (76,7%), responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden (20%), responden yang kurang setuju sebanyak 2 responden (3,3%). Variabel kepuasan dengan indikator teman sekerja berkisar 86,7% menunjukkan di RSU.Puri Asih Salatiga teman sekerja memberikan prosentase berkisar 86,7%

c. Variabel Kinerja

Kuisisioner dengan 60 responden telah dilakukan untuk mengetahui gambaran tentang kinerja kaeyawan di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga. Pada variabel kinerja ini digunakan 10 pertanyaan (sebagai indikator kinerja) dengan kode Y1 sampai dengan Y10. Informasi yang diperoleh dilakukan pengolahan seperti pada tabel 8.

Tabel 4. Distribusi frekuensi jawaban responden tentang aspek kinerja karyawan di RS. Puri Asih Salatiga tahun 2017

Kode	Indikator	Jawaban				
		1	2	3	4	5
Y1	Saya bekerja sesuai prosedur perusahaan	0	1	3	39	17
			(1,7)	(5,0)	(65,0)	(28,3)
Y2	Saya mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan	0	1	1	42	16
			(1,7)	(1,7)	(70,0)	(26,7)
Y3	Saya mampu melaksanakan pekerjaan melampaui target yang sudah ditentukan perusahaan	0	0	15	38	7
				(25,0)	(63,3)	((11,7)
Y4	Setiap tugas yang dikerjakan harus dapat dilaksanakan tepat waktu	0	1	7	43	9
			(1,7)	(11,7)	(71,7)	(15,0)
Y5	Saya tetap bekerja walaupun tanpa atasan di ruangan tempat saya bekerja	0	0	1	36	23
				(1,7)	(60,0)	(38,3)
Y6	Saya selalu ikut serta dalam kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kinerja	0	0	1	53	6
				(1,7)	(88,3)	(10,0)
Y7	Saya mampu bekerjasama dengan semua karyawan	0	0	4	42	14
				(6,7)	(70,0)	(23,3)
Y8	Saya mampu mengambil inisiatif dalam bekerja	0	0	4	48	8
				(6,7)	(80,0)	(13,3)
Y9	Saya hadir tepat waktu	0	0	1	38	21
				(1,7)	(63,3)	(35,0)
Y10	Saya dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan.	0	1	2	50	7
			(1,7)	(3,3)	(83,3)	(11,7)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa :

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa :

- i. Indikator kualitas pada variabel kinerja (Y1), (Y6) responden yang paling banyak menyatakan setuju sebanyak 46 responden (76,7%), responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 13 responden (21,7%) , yang menyatakan kurang setuju sebanyak 1 (1,6%). Variabel kinerja melalui indikator kualitas di RSU.Puri Asih Salatiga berkisar 98,4 %.
- ii. Indikator kuantitas pada variabel kinerja (Y3), (Y7) responden yang

menyatakan setuju sebanyak 40 responden (66,7%) sedang responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (18,3%) responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 9 responden (15%). Variabel kinerja melalui indikator kuantitas di RSUD. Puri Asih Salatiga berkisar 85%.

- iii. Indikator ketepatan waktu pada variabel kinerja (Y4), (Y9) responden yang menyatakan setuju sebanyak 44 responden (73,3%) responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (25%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 1 responden (1,7%).
- iv. Indikator komitmen kerja pada variabel kinerja (Y2), (Y8) responden yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden (75 %) n responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden (20%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2 responden (3,3%), untuk responden yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (1,7%).
- v. Indikator tanggung jawab pada variabel kinerja (Y5), (Y10) responden yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden (70%), responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (25%), responden yang menyatakan kurang setuju 2 responden (3,3%), responden yang tidak setuju sebanyak 1 responden (1,7%).

3. Analisis Bivariate

- a. Validitas dan reliabilitas indikator variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja.

Uji validitas dan reliabilitas indikator variabel laten dilakukan dengan

menggunakan software Smart PLS. Validitas sebuah indikator ditunjukkan dengan besaran nilai “Loading” atau “original sample estimate” dari masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Dalam penelitian ini, indikator dikatakan valid bila nilai Loadingnya $> 0,5$ atau nilai statistik $T > 1,96$. Sedang untuk melihat apakah indikator-indikator dari suatu variabel laten dikatakan reliabel digunakan nilai “Composite Reliability”. Suatu indikator dikatakan reliabel bila nilai “Composite Reliability $> 0,7$ ”. Hasil analisis validitas dan reliabilitas dengan Smart PLS diperoleh hasil seperti pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil analisis validitas indikator variabel laten (*Outer Mode*)

Variabel	Original sample estimate (Loading)	T-Statistik
Kepemimpinan		
X1	-0,063	0,252
X2	0,069	0,243
X3	0,389	1,358
X4	0,314	0,948
X5	0,576	2,543
X6	0,772	5,220
X7	0,484	1,209
X8	0,749	5,042
X9	0,641	3,378
X10	0,539	1,897
X11	0,347	1,036
X12	0,213	0,536
Kepuasan		
M1	0,553	1,921
M2	0,393	1,278
M3	0,139	0,376
M4	0,582	1,757
M5	0,213	0,540
M6	0,204	0,572
M7	0,207	0,478
M8	0,783	2,388
M9	0,262	0,762
M10	0,476	1,280
Kinerja		
Y1	0,433	1,183
Y2	0,117	0,380
Y3	0,101	0,269
Y4	0,469	1,727
Y5	0,448	1,468
Y6	0,387	1,365
Y7	0,650	1,444
Y8	0,498	2,085
Y9	0,607	1,769
Y10	0,626	2,077

Dari tabel 5 dapat diketahui indikator-indikator mana yang valid dengan batasan nilai “Loading” $> 0,5$ atau nilai statistik $T > 1,96$. Hasil analisis ini mendapatkan ada lima indikator dari variabel laten

kepemimpinan yang dinilai valid yaitu X5, X6, X8, X9, dan X10. Sedang untuk variabel laten kepuasan terdapat tiga indikator yang dinilai valid yaitu M1, M4, dan M8. Untuk variabel kinerja terdapat tiga indikator yang dinilai valid yaitu Y7, Y9, dan Y10. Indikator-indikator yang valid dari ketiga variabel laten tersebut akan digunakan untuk analisis SEM tahap kedua dengan tidak mengikutkan indikator dengan nilai “Loading” kurang dari 0,5.

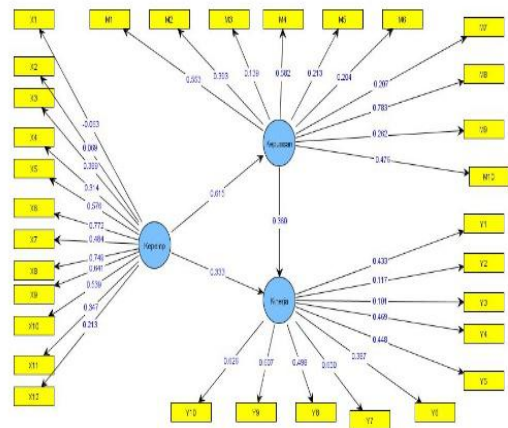
Disamping harus memenuhi syarat validitas, indikator suatu variabel laten juga harus mempunyai syarat reliabilitas. Untuk ukuran reliabilitas, hasil analisis dengan Smart PLS akan memberikan nilai “Composite Reliability” dengan batasan indikator dikatakan reliabel bila nilai “Composite Reliability” lebih dari 0,7. Hasil analisis reliabilitas dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Nilai Reliabilitas indikator variabel laten

Variabel laten	Composite Reliability
Kepemimpinan	0.734
Kepuasan	0.641
Kinerja	0.707

Dari tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai “Composite Reliability” variabel kepemimpinan dan kinerja lebih dari 0,7. Sedang untuk variabel kepuasan hampir mendekati 0,7 (kurang reliabel).

Secara diagram skematis hasil analisis validitas dan reliabilitas dari variabel kepemimpinan, kepuasan, dan kinerja dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil analisis validitas variabel kepemimpinan, kepuasan, dan kinerja

Evaluasi tahap pertama ini juga dilakukan untuk melihat pengaruh secara simultan variabel laten kepemimpinan, Kepuasan, dan kinerja dengan menggunakan semua indikator dari masing-masing variabel laten. Hasil analisis ditunjukkan dengan nilai original parameter estimate Inner Model seperti tabel 7.

Tabel 7. Hasil analisis pengaruh kepemimpinan, kepuasan, dan kinerja (Inner Model)

Variabel	Original sample estimate (koefisien regresi)	T-Statistic
Kepemimpinan->Kepuasan	0,615	5,666
Kepemimpinan->Kinerja	0,333	0,939
Kepuasan->Kinerja	0,360	0,913

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa variabel pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,615 dan statistik T sebesar 5,666 (>1,96). Akan tetapi Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (nilai statistik T<1,96). Begitu juga, variabel kepuasan karyawan tidak

berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai statistik T kurang dari 1,96. Hal ini terjadi karena beberapa indikator dari masing-masing variabel laten menunjukkan nilai validitas (*Loading*) yang rendah (kurang dari 0,5).

4. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan Smart PLS

Analisis tahap pertama telah dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* (validitas), reliabilitas (“Composite Reliability”), dan inner model (*koefisien regresi*) seperti telah dilakukan sebelumnya. Selanjutnya dilakukan analisis tahap kedua, dengan tidak mengikutkan indikator-indikator yang tidak valid (nilai *loading* kurang dari 0,5). Hasil analisis diuraikan sebagai berikut.

a. Validitas dan reliabilitas (*outer model*)

Evaluasi terhadap validitas indikator variabel laten setelah dilakukan reduksi beberapa indikator yang tidak valid diperoleh hasil bahwa lima indikator variabel kepemimpinan dinyatakan valid karena nilai statisti K lebih besar dari 1,96. Begitu juga pada variabel kepuasan, indikator dinyatakan valid (nilai statistik $T > 1,96$). Akan tetapi, pada variabel kinerja hanya dua indikator yang dinyatakan valid (Y7 dan Y10), sedang Y9 nilai statistik T nya lebih kecil dari 1,96 (valid). Mengingat jumlah indikator yang tersisa tinggal sedikit (tiga indikator), maka tidak lagi dilakukan reduksi indikator dan analisis tahap berikutnya. Sehingga hasil analisis ini merupakan hasil final dalam penelitian ini.

Tabel 8. Hasil evaluasi *outer model* (validitas) variabel kepemimpinan, kepuasan, dan kinerja tahap 2 (akhir).

Variabel	Original sample estimate (<i>Loading</i>)	T-Statistic
Kepemimpinan		
X5	0,610	2,011
X6	0,782	8,437
X8	0,777	6,587
X9	0,692	7,545
X10	0,504	2,208
Kepuasan		
M1	0,623	4,362
M4	0,676	2,814
M8	0,827	3,036
Kinerja		
Y7	0,760	5,634
Y9	0,480	1,345
Y10	0,823	3,745

Selain evaluasi validitas, pada tahap dua ini juga dilakukan asesmen terhadap reliabilitas indikator variabel penelitian secara komposit. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator variabel kepemimpinan, kepuasan, dan kinerja dinyatakan reliabel dengan ditunjukkan oleh nilai “Composite Reliability” lebih besar dari 0,7. Nilai reliabilitas secara rinci dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Reliabilitas indikator variabel kepemimpinan, kepuasan, dan kinerja

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan	0.809
Kepuasan	0.755
Kinerja	0.738

b. Pengaruh kepemimpinan,kepuasan, dan kinerja (inner Model)

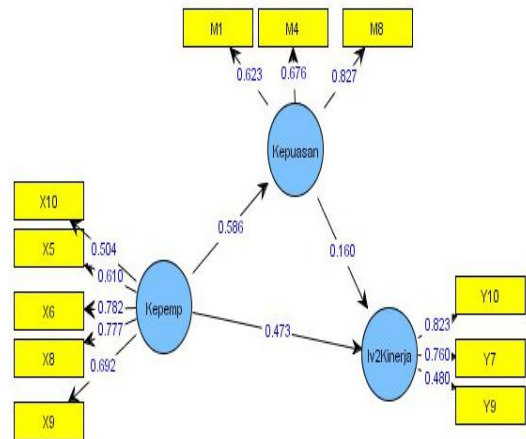
Setelah dilakukan reduksi indikator yang tidak valid dari masing-masing variabel laten, selanjutnya dilakukan analisis secara simultan pengaruh variabel kepemimpinan, kepuasan, dan kinerja dengan Smart PLS. Asesmen dilakukan dengan mengevaluasi inner model untuk

melihat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan, kepemimpinan terhadap kinerja, serta kepuasan terhadap kinerja. Hasil analisis seperti terlihat pada tabel 10.

Tabel 10. Hasil analisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja

Variabel	Original sample estimate (koefisien regresi)	T-Statistic
Kepemimpinan → Kepuasan	0,586	6,080
Kepemimpinan → Kinerja	0,473	2,440
Kepuasan → Kinerja	0,160	0,776

Hasil analisis pada tabel 10 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai koefisien regresi 0,586 dengan nilai statistik T sebesar 6,080 (lebih besar dari 1,96). Variabel kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,473 dengan nilai statistik T sebesar 2,240 (lebih besar dari 1,96). Namun Variabel kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,160 dan nilai statistik T sebesar 0,776 (lebih kecil dari 1,96). Secara skematis, hasil analisis tersebut seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Hasil analisis pengaruh

C. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui variabel intervening kepuasan dihitung sebagai berikut :

Tabel 11 Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan terhadap kinerja

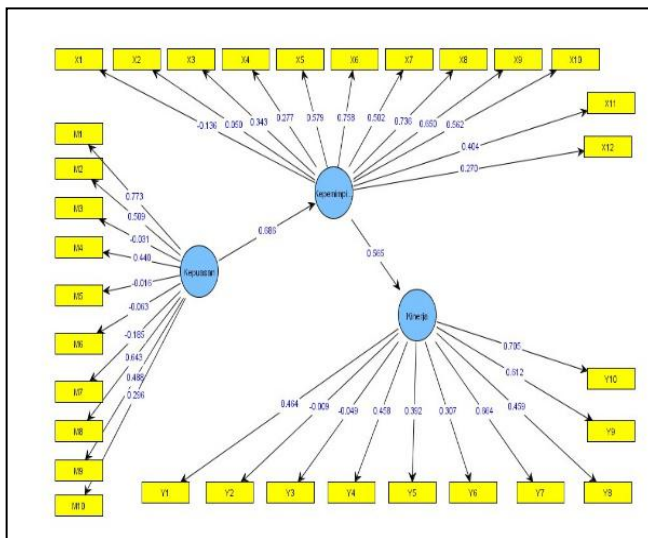
Jalur	Perhitungan	Nilai koefisien pengaruh
Kepemp \rightarrow Kepuasan	0,586	
\rightarrow Kinerja (Pengaruh tidak langsung)	\times 0,160	0,094
Kepemp \rightarrow Kinerja (pengaruh langsung)	0,473	0,473
Pengaruh total		0,567

Melihat analisa tabel 11, maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh tidak langsung, Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui variabel intervening Kepuasan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,094. Nilai ini sangat kecil sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel intervening Kepuasan justru melemahkan pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja. Adapun

pengaruh total dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja diperoleh sebesar 0.567.

5. Modifikasi model

Setelah dilakukan modifikasi model dengan bangun konsep kepuasan berpengaruh terhadap kepemimpinan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja (dimana kepemimpinan sebagai variabel intervening), maka diperoleh hasil estimete parameter seperti gambar 3.



Gambar 3. Hasil analisis pengaruh kepuasan terhadap kepemimpinan.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan dengan koefisien regresi 0,686 dan nilai statistik $T = 3,018 (>1,96)$. Sedangkan variabel kepemimpinan sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,565 dan nilai statistik $T = 3,413 (>1,96)$. Kedua nilai koefisien regresi (estimate parameter) tersebut signifikan seperti hasil uji signifikansi pada tabel di bawah ini:

Tabel 12. Hasil analisis pengaruh kepuasan terhadap kepemimpinan dan kepemimpinan terhadap kinerja

Pengaruh variabel	original sample estimate (koefisien regresi)	T-Statistic
Kepuasan -> Kepemimpinan	0.686	3.018
Kepemimpinan -> Kinerja	0.565	3.413

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kepuasan terhadap kepemimpinan sebesar 0,686, dan besarnya pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,565. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel kepuasan terhadap kinerja melalui variabel intervening kepemimpinan sebesar 0,388 seperti hasil perhitungan.

Pengaruh langsung kepemimpinan transaksional (X) terhadap kepuasan karyawan (M) dengan nilai koefisien regresi 0,586 dengan nilai statistik T sebesar 6,080 (lebih besar dari 1,96). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini berarti hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan mempunyai dampak yang positif atau baik bagi organisasi. Sesuai dengan teori: Robbins, Dimensi kepemimpinan berdasarkan perilaku¹², Lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri (*work it self*), penyelia (*supervision*), teman sekerja (*workers*), promosi (*promotion*), gaji/upah (*pay*).¹⁴

Hipotesa yang menyatakan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Pengaruh langsung kepemimpinan transaksional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien regresi 0,473 dengan nilai statistik T sebesar 2,240 (lebih besar dari 1,96). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti penerapan gaya kepemimpinan transaksional yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, sesuai dengan teori: Cash, W.H. and F.E. Fischer. 1987. Human Resource Planning.¹⁵ Hipotesa yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Pengaruh langsung kepuasan karyawan (M) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,160 dan nilai statistic T sebesar 0,776 (lebih kecil dari 1,96) berarti variabel kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara umum kepuasan kerja karyawan masih rendah sehingga belum mampu meningkatkan kinerja karyawan, Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan Koesmono, T. 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah.¹³ Sehingga hipotesa yang menyatakan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan Kinerja karyawan, hasil penelitian ini ditolak.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transaksional terhadap

kinerja melalui variabel intervening kepuasan diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,094. Nilai ini sangat kecil sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel intervening kepuasan justru melemahkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini berarti variabel kepuasan pada penelitian ini dengan masa kerja karyawan kurang dari 2 tahun sebanyak 28,3 % sehingga nilai kepuasannya rendah. Sehingga hipotesa yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening, hasil penelitian ini ditolak atau tidak sesuai hipotesa.

Setelah melihat hasil diatas apabila dilakukan regresi maka kerugian yang didapat cukuplah besar, beberapa sub variabel yang ada tidak digunakan lagi karena indikator-indikator yang tidak valid (nilai *loading* kurang dari 0,5), sehingga peneliti mengembangkan dengan modifikasi model untuk mempertahankan sub variabel – sub variabel yang direduksi, didapat hasil sebagai berikut : hasil analisis di atas maha dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dari variabel kepuasan terhadap kepemimpinan sebesar 0,686, dan besarnya pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,565. Sedang pengaruh tidak langsung dari variabel kepuasan terhadap kinerja melalui variabel intervening kepemimpinan sebesar 0,388. Hal ini tidak sesuai dengan model awal yang menggambarkan kepuasan sebagai intervening. Pengaruh kepuasan terhadap kinerja dalam modifikasi model mempunyai pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan sebagai intervening, sehingga tidak bisa digunakan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini tetap menggunakan model awal dengan kepuasan sebagai intervening bahwa variabel intervening Kepuasan justru melemahkan pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian adalah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan rawat inap Rumah Sakit Puri Asih Salatiga. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan rawat inap Rumah Sakit Puri Asih Salatiga.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat rawat inap Rumah Sakit Puri Asih Salatiga. Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan sebagai intervening terhadap kinerja perawat rawat inap RS Puri Asih Salatiga.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Rumah Sakit Umum Puri Asih Salatiga dan Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro.

DAFTAR PUSTAKA

1. Sugianto, F. A. Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jakarta; Erlangga; 2011.
2. Robbins, S.P. Perilaku Organisasi. Jakarta; Penerbit Erlangga; 2002.
3. Bass. Leadership in organization; 1990; 98.
4. As'ad, M. Perilaku Organisasi. Jakarta; Bumi Aksara; 2000; 133.

5. Baron, R. M, Kenny, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations; 1986.
6. Dhimas, C. A. Hubungan Kepuasan Kerja Dan Intensi Turn over Pada Perawat Di Rumah Sakit Umum Puri Asih Salatiga; 2015.
7. Harnoto. Turnover Intentions: Definisi, Indikasi, Dampak Turnover bagi Perusahaan dan Perhitungan Turnover; Agustus; 2009
8. Irvan Hartanto. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Cv.Timur Jaya; 2014.
9. Dahniar. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Studi Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Banjarmasin; 2014.
10. Ina Ratnaningsih. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Pada Kinerja Pegawai Bappeda Bandung; 2014.
11. Qurratul Aini. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap A RSUP. Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten; 2014.
12. Robbins. Dimensi kepemimpinan berdasarkan perilaku; 1996; 41
13. Bass, Bernard M. The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries; 1997.

14. Avolio, B. J, Bass, B. M. & Jung, D. I. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership; 1999.
15. Cash and Fischer, W. H. and F. E. Fischer. Human Resource Planning; 1987.