

**SKRIPSI**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA RUANGAN DENGAN  
MOTIVASI KERJA PERAWAT DI IRNA BEDAH RSUD DR. SOETOMO  
SURABAYA**

PENELITIAN DESKRIPTIF ANALITIK



Oleh:  
**Catherine Patra Diana**  
NIM. 130915051

**PROGRAM STUDI ILMU KEPERAWATAN  
FAKULTAS KEPERAWATAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2013**

**SKRIPSI**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA RUANGAN DENGAN  
MOTIVASI KERJA PERAWAT DI IRNA BEDAH RSUD DR. SOETOMO  
SURABAYA**

**PENELITIAN DESKRIPTIF ANALITIK**

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Keperawatan (S.Kep)  
dalam Program Studi Ilmu Keperawatan  
pada Program Studi Keperawatan Fakultas Keperawatan UNAIR



**Oleh:**  
**Catherine Patra Diana**  
**NIM. 130915051**

**PROGRAM STUDI ILMU KEPERAWATAN  
FAKULTAS KEPERAWATAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2013**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya bersumpah bahwa skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan belum pernah dikumpulkan oleh orang lain untuk memperoleh gelar dari berbagai jenjang pendidikan di Perguruan Tinggi manapun.

Surabaya, 1 Agustus 2013

Yang menyatakan,

Catherine Patra Diana

130915051

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA RUANGAN DENGAN  
MOTIVASI KERJA PERAWAT DI IRNA BEDAH RSUD DR. SOETOMO  
SURABAYA**

Oleh:  
Catherine Patra Diana  
NIM. 130915051

SKRIPSI INI TELAH DISETUJUI  
1 Agustus 2013

Oleh:  
Pembimbing Ketua

Ninuk Dian K., S. Kep., Ns., MANP  
NIP. 197703162005012001

Pembimbing

Retno Indarwati, S. Kep., Ns., M. Kep.  
NIP. 197803162008122002

Mengetahui  
a.n Dekan Fakultas Keperawatan  
Wakil Dekan I

Mira Triharini, S.Kp., M. Kep.  
NIP. 197904242006042002

**LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI**

**SKRIPSI**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA RUANGAN DENGAN  
MOTIVASI KERJA PERAWAT DI IRNA BEDAH RSUD DR. SOETOMO  
SURABAYA**

Oleh:  
Catherine Patra Diana  
NIM. 130915051

Telah diuji  
Pada tanggal 1 Agustus 2013

**PANITIA PENGUJI**

Ketua : Yulis Setiya Dewi, S. Kep., Ns., M. Ng. (.....)  
NIP. 197507092005012001

Anggota : 1. Ninuk Dian K., S. Kep., Ns., MANP (.....)  
NIP. 197703162005012001

2. Retno Indarwati, S. Kep., Ns., M. Kep. (.....)  
NIP. 197803162008122002

Mengetahui  
a.n Dekan Fakultas Keperawatan  
Wakil Dekan I

Mira Triharini S. Kp., M. Kep.  
NIP. 197904242006042002

**MOTTO**

*Ora et Labora*

“Berdoa dan bekerja”

Always do the best and let God do the Rest

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus karena atas berkat dan kasihNya kepada saya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA RUANGAN DENGAN MOTIVASI KERJA PERAWAT DI IRNA BEDAH RSUD DR. SOETOMO SURABAYA”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana keperawatan (S.Kep) pada Program Studi Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga.

Bersama ini perkenankanlah saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dengan hati yang tulus kepada :

1. Ibu Purwaningsih, S.Kp., M.Kes selaku dekan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Studi Ilmu Keperawatan.
2. Ibu Ninuk Dian K., S. Kep., Ns., MANP dan Ibu Retno Indarwati, S. Kep., Ns., M. Kep. selaku pembimbing yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dorongan, saran, dan waktu yang diluangkan untuk saya selama penyusunan skripsi ini sehingga menjadi lebih baik dan benar.
3. Bapak Dr. Nursalam, M. Nurs (HONS) dan Ibu Yulis Setiya Dewi, S. Kep., Ns., M. Ng. selaku penguji yang telah memberikan saran, kritik serta masukan demi kesempurnaan skripsi ini.

4. Kepala ruangan IRNA Bedah Aster, Bougenvil, Cempaka, Dahlia, Edelweis, Flamboyan, Gladiol dan Herbra yang telah memberikan bantuan dan kerjasamanya dalam melaksanakan penelitian
5. Seluruh perawat di IRNA Bedah yang telah meluangkan waktu untuk menjadi subjek penelitian dengan mengisi kuesioner penelitian ini..
6. Staf pendidikan, Tata Usaha dan Perpustakaan Program Studi Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya yang juga turut andil membantu proses pengerjaan skripsi ini.
7. Keluarga saya yakni Bapak, Ibu, kedua kakak, sepupu dan keponakan yang telah selalu berdoa dan memberikan dukungan baik secara moral maupun material serta semangat dan menghibur dalam menyelesaikan pendidikan di Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga.
8. Sahabatku foo\_gaLe (Ndy, Alfy, Funy, Ipiss, Yudt, Kinta, Mimieli, Abang, Gun, dan Bagus) yang selalu siap membantu, memberi saran, menjadi motivasi, dan memberikan semangat selama studi. Terima kasih untuk kebersamaan yang telah kita lukis bersama-sama.
9. Teman-teman saya (Denok, Yani, Holiq, Prama, Mery, Shella, Fitra, Cakwan), kawan senasib (Gabby dan Etta), keluarga besar angkatan 2009 yang selalu menemani, memberikan bantuan dan semangat, serta menjadi motivasi selama menjalankan studi terkhususnya ketika pengerjaan skripsi ini
10. Seluruh pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.



Kepada semua yang saya sebutkan di atas, saya hanya mampu menyampaikan terima kasih yang sangat besar, semoga Tuhan membalas budi baik semua pihak yang telah memberi kesempatan, dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, karenanya penulis mengharapkan kritik dan saran membangun untuk menyempurnakan skripsi ini serta saya mohon maaf apabila terdapat kesalahan, kejanggalan, maupun kekeurangan dalam penyusunan kata maupun materi yang ada. Semoga hasil penelitian dalam skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan bagi keperawatan.

Surabaya, Juli 2013

Penulis,

Catherine Patra Diana

**ABSTRACT**

**CORRELATION BETWEEN LEADERSHIP STYLE OF NURSE UNIT  
MANAGER AND WORK MOTIVATION OF NURSES IN SURGICAL  
INPATIENT WARD RSUD DR. SOETOMO SURABAYA**

DESCRIPTIVE ANALYTIC RESEARCH

**By: Catherine Patra Diana**

Job satisfaction and motivation are always associated with the work. Dissatisfaction at work can cause a decline in a person's motivation to their performance. The work motivation is affected by several factors, one which is the leadership style of nurse unit manager. The purpose of this study was to analyze the relationship between leadership style with nurses's motivation in Surgical Inpatient Wards RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

This study used cross-sectional approach. Forty four subjects were recruited by purposive sampling technique as sample of this study. The independent variable in this study was the leadership style of the nurse unit manager, while the dependent variable in this study was the motivation of nurses. The data were collected using a questionnaire instrument and then analyzed using Chi-Square test statistics.

The result showed that goal-oriented leadership style is most widely used in the surgical wards RSUD Dr. Soetomo Surabaya. It was also found that most nurses in surgical inpatient wards of Dr. Soetomo Hospital had high work motivation. Additionally, results showed a relationship between nurse unit manager's leadership style with a motivation of nurses ( $p = 0,041$ ).

It can be concluded that there was a correlation between leadership style of nurse unit manager with work motivation of nursing staff. Further study is expected to involve another variable and use standardized instrument to obtain better result.

*Key words: leadership style, work motivation, nure unit manager*

## DAFTAR ISI

Halaman Judul dan Persyaratan Gelar .....	i
Lembar Pernyataan.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Penetapan Panitia Penguji.....	iv
Motto .....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
<i>Abstract</i> .....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Rumusan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.4.1 Tujuan Umum .....	4
1.4.2 Tujuan Khusus .....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.5.1 Teoritis .....	4
1.5.2 Praktis .....	5
1.6 Keaslian Penulisan .....	5
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	7
2.2 Gaya Kepemimpinan .....	8
2.2.1 Pengertian gaya kepemimpinan .....	8
2.2.2 Teori gaya kepemimpinan menurut Robert House .....	9
2.3 Kepala Ruangan .....	12
2.3.1 Pengertian kepala ruangan .....	12
2.3.2 Tugas dan tanggung jawab kepala ruangan .....	12
2.4 Pengertian Motivasi.....	14
2.5 Motivasi Kerja.....	15
2.5.1 Pengertian motivasi kerja.....	15
2.5.2 Teori motivasi menurut Herzberg.....	15
2.5.3 Faktor-faktor motivasi kerja .....	17
2.5.4 Usaha memotivasi perawat .....	21
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL.....</b>	<b>24</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	24
3.2 Hipotesis.....	25

BAB 4 METODE PENELITIAN.....	26
4.1 Desain Penelitian .....	26
4.2 Kerangka Kerja.....	27
4.3 Populasi, Sampel, Sampling, dan Besar Sampel .....	28
4.3.1 Populasi.....	28
4.3.2 Sampel .....	28
4.3.3 Sampling .....	29
4.3.4 Besar Sampel .....	29
4.4 Identifikasi variabel .....	29
4.4.1 Variabel independen .....	29
4.4.2 Variabel dependen .....	29
4.5 Definisi Operasional.....	30
4.6 Pengumpulan dan Pengolahan Data .....	32
4.6.1 Bahan penelitian .....	32
4.6.2 Instrumen .....	32
4.6.3 Lokasi dan waktu penelitian .....	33
4.6.4 Prosedur pengumpulan data.....	33
4.6.5 Cara analisis data .....	34
4.7 <i>Ethical Clearance</i> .....	34
4.8 Keterbatasan Penelitian .....	35
BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	36
5.1 Hasil Penelitian.....	36
5.1.1 Gambaran umum lokasi penelitian .....	36
5.1.2 Data umum.....	37
5.1.2.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin .....	37
5.1.2.2 Distribusi responden berdasarkan usia .....	37
5.1.2.3 Distribusi responden berdasarkan penghasilan/gaji .....	38
5.1.3 Data khusus.....	38
5.1.2.1 Gaya kepemimpinan.....	38
5.1.2.2 Motivasi kerja.....	39
5.1.2.3 Hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.....	40
5.2 Pembahasan .....	40
5.2.1 Gaya kepemimpinan kepala ruangan.....	40
5.2.2 Motivasi kerja perawat.....	43
5.2.3 Hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja .....	44
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....	46
6.1 Kesimpulan.....	46
6.2 Saran .....	46
DAFTAR PUSTAKA .....	48
LAMPIRAN .....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Identifikasi Masalah .....	3
Gambar 2.1	Dua Faktor Motivasi Herzberg.....	17
Gambar 3.1	Kerangka Konsep Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat Menggunakan Teori Motivator- <i>Hygienes</i> dari Herzberg.....	24
Gambar 4.1	Kerangka Metode Penelitian .....	26
Gambar 4.2	Kerangka Kerja Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.....	27

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1	Penelitian Terdahulu .....	5
Tabel 2.1	Sifat Pemimpin dan Bukan Pemimpin .....	8
Tabel 4.1	Definisi Operasional .....	30
Tabel 5.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
Tabel 5.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	37
Tabel 5.3	Distribusi Responden Berdasarkan Penghasilan/Gaji .....	38
Tabel 5.4	Gaya Kepemimpinan .....	38
Tabel 5.5	Motivasi Kerja .....	39
Tabel 5.6	Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat .....	40

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Lembar Permintaan Menjadi Responden .....	54
Lampiran 2	Lembar Persetujuan Menjadi Responden .....	55
Lampiran 3	Kuesioner Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya .....	56
Lampiran 4	Format Penilaian / <i>Scoring</i> / <i>Coding</i> ... ..	60
Lampiran 5	Lembar Permohonan Melakukan Data Awal .....	62
Lampiran 6	Lembar Permohonan Melakukan Penelitian.....	63
Lampiran 7	Lembar Ijin Penelitian ... ..	64
Lampiran 8	Distribusi Data Demografi Responden Penelitian.....	65
Lampiran 9	Distribusi Jawaban Responden Penelitian.....	67
Lampiran 10	Hasil Analisis Statistik.....	70

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu rumah sakit dalam menjalankan fungsinya dapat ditandai dengan adanya peningkatan mutu pelayanannya. Mutu pelayanan rumah sakit dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya faktor sumber daya manusia. Perhatian terhadap SDM inilah yang sangat penting untuk mencapai mutu pelayanan seperti yang diharapkan sesuai visi dan misi serta tujuan rumah sakit itu sendiri (Depkes, 2002 dalam Utomo, 2009). Selain itu, rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, khususnya perawat (Yosephus, 2011).

Menurut Thoha (2007), pentingnya motivasi merupakan suatu kondisi yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, membangkitkan dan memelihara perilaku seseorang yang akan melaksanakan pekerjaan mencapai tujuan. Kepuasan dan motivasi pekerjaan selalu dihubungkan dengan pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan bekerja tersebut salah satunya disebabkan karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek lain. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen rumah sakit selain motivasi kerja para perawat adalah kepemimpinan seorang kepala ruangan.

Dalam pengambilan data awal, didapatkan 55% perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya mengalami penurunan motivasi kerja dikarenakan berbagai faktor, yang meliputi faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik antara lain



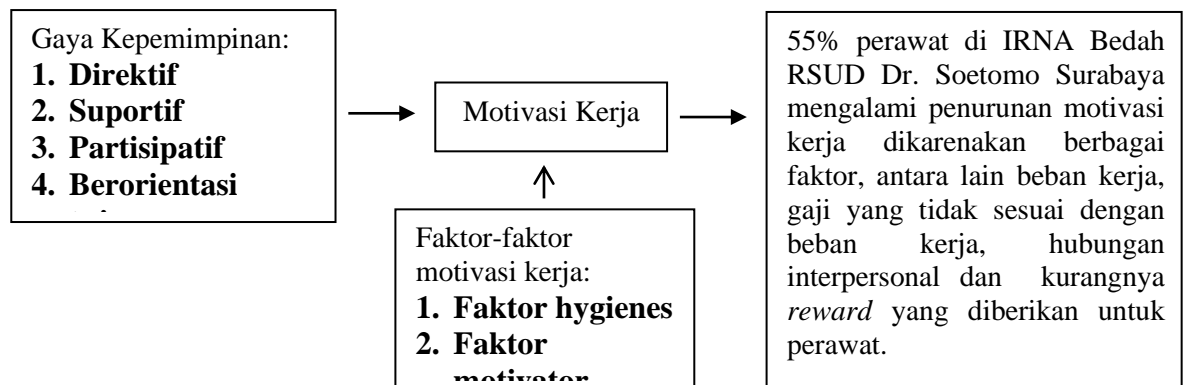
beban kerja, gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja, hubungan interpersonal, dan kurangnya *reward* yang diberikan untuk perawat.

Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas pokoknya dipengaruhi oleh sikap dan karakter bawahan, karakter organisasi dan lingkungan sekitarnya, sehingga kepemimpinan meliputi kegiatan membuat hubungan, mempengaruhi bawahan, membuat keputusan dan membuat kemudahan. Hasil pengaruh kepemimpinan akan ditandai adanya kemampuan staf yang bekerja dengan sukarela (Kurniadi, 2013). Pemimpin yang efektif termasuk kegiatan membicarakan, menunjukkan dan memotivasi sehingga ada perubahan perilaku dan mau bekerjasama. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memotivasi dirinya sendiri untuk bekerja, memiliki kepekaan tinggi terhadap permasalahan organisasi dan komitmen untuk memecahkan masalah, serta menggerakkan dan memotivasi staf agar mereka mau dan sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Muninjaya, 2010). Menurut Kurniadi (2013), dalam proses memimpin akan terjadi komunikasi dua arah. Bila baik maka komunikasi tidak terkendala, bila kurang baik akan terjadi konflik. Bila penyelesaian konflik berhasil dengan baik maka akan terjadi perubahan-perubahan sikap antara individu sesuai yang dikehendaki organisasi lalu selanjutnya akan terjadi adaptasi yang baik antar anggota sehingga kehidupan organisasi berjalan baik dan bertahan.

Dari uraian di atas, untuk mengetahui lebih lanjut mengenai motivasi kerja perawat maka perlu diteliti apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat. Selain itu, faktor-faktor yang dapat menurunkan motivasi kerja dapat dihindari. Mengacu dari dasar-dasar teori yang ada, rumah sakit tipe A yakni rumah sakit yang menjadi rujukan terbesar di

Indonesia timur yang mendukung untuk digunakan sebagai tempat penelitian karena dengan jumlah pasien yang sangat tinggi mengakibatkan stresor yang tinggi pula terhadap semua pemberi pelayanan kesehatan khususnya perawat. Oleh karena itu penelitian ini memilih RSUD Dr. Soetomo untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada kondisi stresor yang tinggi dengan motivasi kerja para perawat dalam memberikan asuhan keperawatan kepada pasien. Harapannya atasan atau kepala ruangan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang cocok sehingga motivasi perawat dalam bekerja dapat meningkat.

## 1.2 Identifikasi Masalah



Gambar 1.1 Identifikasi Masalah

Dari skema di atas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi tujuan dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Dan dalam proses tersebut terdapat faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang yang meliputi faktor *hygienes* dan faktor motivator.

Berdasarkan hasil pengambilan data awal diperoleh 55% perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya mengalami penurunan motivasi kerja dikarenakan berbagai faktor, antara lain beban kerja, gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja, hubungan interpersonal dan kurangnya *reward* yang diberikan untuk perawat.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan umum**

Mempelajari hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat.

#### **1.4.2 Tujuan khusus**

1. Mengidentifikasi kecenderungan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala ruang RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
2. Mengidentifikasi motivasi kerja perawat RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
3. Menganalisis apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

## 1.5 Manfaat Penelitian

### 1.5.1 Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat berdasarkan teori motivasi Herzberg sebagai landasan ilmu keperawatan khususnya dalam bidang manajemen keperawatan.

### 1.5.2 Praktis

1. Hasil penelitian ini bisa dijadikan bahan evaluasi untuk kepala ruangan akan gaya kepemimpinan yang baik dan cocok untuk diterapkan.
2. Hasil penelitian ini bisa dijadikan bahan evaluasi untuk meningkatkan motivasi kerja perawat dengan cara menekan faktor-faktor yang dapat menyebabkan menurunnya motivasi perawat.

## 1.6 Keaslian Penulisan

Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang gaya kepemimpinan ataupun motivasi kerja:

Tabel 1. 1 Penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

Judul Penelitian	Metode	Hasil
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Baihaqi, 2010)	Desain: cross sectional Sampel: 100 responden Variabel: Dependen: kepuasan kerja dan kinerja; Independen: gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi Instrumen: kuesioner dan wawancara Analisis: korelasi pearson	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, komitmen organisasi dengan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dengan kepuasan, komitmen organisasi dengan kinerja, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja.
Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap	Desain: cross sectional Sampel: 110 responden Variabel:	Terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja perawat, gaya

kinerja (Reza, 2010)	Dependen: kinerja karyawan Independen: gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja Instrumen: kuisisioner dan observasi Analisa: korelasi spearman	kepemimpinan dengan kinerja, disiplin kerja dengan kinerja, motivasi dengan kinerja.
Hubungan gaya kepemimpinan dengan iklim komunikasi dengan kinerja (Rosalina, 2010)	Desain: eksplanatori (menjelaskan hubungan antar variabel melalui uji hipotesa) Sampel: 58 responden Variabel: Dependen: kinerja Independen: gaya kepemimpinan, iklim komunikasi Instrumen: kuesioner dan wawancara Analisis: korelasi rank kendall	Terdapat hubungan negatif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, komunikasi organisasi dengan kinerja.
Hubungan motivasi dan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan (Dewi, 2013)	Desain: cross sectional Sampel: 57 responden Variabel: Dependen: produktivitas kerja Independen: motivasi, kepuasan kerja Instrumen: kuesioner Analisis: korelasi pearson	Motivasi dan kepuasan kerja berhubungan erat dan signifikan dengan produktivitas karyawan.
Analisis gaya kepemimpinan kepala ruangan dan sistem penghargaan dengan kepuasan kerja tenaga keperawatan	Desain: cross sectional Sampel: 5 kepala ruangan dan 45 tenaga perawat Variabel: Dependen: kepuasan kerja perawat Independen: gaya kepemimpinan, sistem penghargaan Instrumen: kuesioner Analisis: korelasi spearman	Tidak terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dan sistem penghargaan dengan kepuasan kerja perawat.
Hubungan motivasi kerja dengan kinerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan di ruang rawat inap RSUD Langsa (Idayu, 2012)	Desain: deskriptif korelatif Sampel: 70 responden Variabel: Dependen: motivasi kerja Independen: kinerja kerja Instrumen: kuesioner Analisis: korelasi spearman	Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja perawat dengan tingkat motivasi kerja rendah.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Kepemimpinan

Ada banyak pendapat mengenai pengertian dari kepemimpinan itu sendiri. Menurut Hemhill & Coons (1957) dalam Tjahjono (2004) kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama (*shared goal*). Menurut Talbott, kepemimpinan adalah suatu proses yang menopang suatu kegiatan atas inisiatif seseorang bukan semata-mata hanya menunjukkan arah dan membiarkan sesuatu terjadi (Swanburg, 2000). Dan menurut Muninjaya (2011), seorang manajer yang ingin kepemimpinannya lebih efektif harus mampu:

1. Memotivasi dirinya sendiri untuk bekerja lebih tekun dan membaca lebih banyak.
2. Memiliki kepekaan tinggi terhadap permasalahan organisasi, termasuk komitmennya untuk segera memecahkannya. Ia harus selalu merasa tertantang untuk mengatasi hambatan yang menjadi penghalang proses pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya.
3. Menggerakkan atau memotivasi staf agar mereka mau dan sadar melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Pada setiap tugas tersebut sudah melekat kewenangan dan tanggung jawab.

Jadi bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain serta memimpin suatu aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Berikut tabel yang membedakan antara sifat pemimpin dan yang bukan pemimpin:

Tabel 2.1 Sifat Pemimpin dan Bukan Pemimpin (Muninjaya, 2011, 100)

Pemimpin	Bukan pemimpin
1. Memberi semangat kepada pengikutnya	1. Memaksa dan menarik pengikutnya dengan “ancaman”
2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan pengikutnya	2. Menyelesaikan pekerjaan dengan mengorbankan pengikutnya
3. Memberikan keteladanan kepada pengikutnya untuk menjalankan pekerjaan dengan baik	3. Memberikan kekuatan kepada pengikutnya dengan ancaman dan paksaan
4. Selalu bersedia memikul tanggung jawab	4. Melepas tanggung jawab
5. Memperbaiki kegagalan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas	5. Menyalahkan orang lain jika terjadi kegagalan dalam pekerjaan

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

### 2.2.1 Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan (Suarli & Bahtiar, 2007). Pada dasarnya gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gillies (1970) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasar perilaku pemimpin itu sendiri. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh adanya pengalaman bertahun-tahun dalam kehidupannya. Oleh karena itu,

kepribadian seseorang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung sangat bervariasi dan berbeda-beda (Nursalam, 2012).

Podsakoff et al. dalam Kurniadi (2013) berpendapat bahwa pemimpin yang efektif mempunyai dan menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan, yang disesuaikan dengan karakteristik karyawannya, seperti kemampuan, pengalaman, dan *need for independence*.

### **2.2.2 Teori gaya kepemimpinan menurut Robert House**

Gaya kepemimpinan ini dikenal juga dengan teori *path-goal*. Teori *path-goal* menggunakan kerangka teori motivasi. Hal ini dikarenakan teori ini mengembangkan bahwa kepemimpinan yang sehat di satu pihak sangat berhubungan erat dengan motivasi kerja, sementara di sisi lain juga berhubungan dengan kekuasaan. Teori ini telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan. Berdasarkan teori ini, Robert House mengemukakan empat gaya kepemimpinan (Thoha, 2010) antara lain :

#### **1. Direktif**

Pemimpin menyatakan kepada bawahan tentang bagaimana melaksanakan suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin selalu berorientasi pada hasil yang dicapai oleh bawahannya. Kepemimpinan direktif sama dengan model kepemimpinan otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.



## 2. Suportif

Pemimpin selalu berusaha mendekati diri kepada bawahan dan bersikap ramah terhadap bawahan, selain itu dalam memberikan keputusan maupun pertimbangan, pimpinan menggunakan pendapat dari bawahannya sebagai salah satu fokusnya. Hal tersebut dimaksudkan agar keputusan maupun pertimbangan yang diberikan oleh pimpinan dapat dimaksimalkan oleh bawahan dalam pelaksanaannya.

## 3. Partisipatif

Pemimpin berkonsultasi dengan bawahan untuk mendapat masukan dan saran dalam rangka pengambilan sebuah keputusan. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

## 4. Berorientasi tujuan

Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut dengan seoptimal mungkin Sujak (1990) dalam Nursalam (2012).

Pendekatan *path-goal theory* didasarkan pada model motivasi harapan, yang menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan valensi, atau daya tarik imbalan tersebut. Robert House mengatakan bahwa yang paling penting adalah kemampuan manajer untuk memberikan imbalan dan menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh bawahan untuk memperolehnya.

Berdasarkan *path goal theory*, tanggung jawab pemimpin adalah meningkatkan motivasi bawahannya dan mengklarifikasi cara untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 2008). Sedangkan menurut Evans (1970) dalam

Muninjaya (2011), *path goal theory* mengidentifikasi faktor situasi yang kurang mendapat perhatian, dengan mengkaji perilaku pemimpin yang berpengaruh terhadap kelompok. Perhatian pemimpin kepada kelompok akan menumbuhkan persepsi mereka tentang penghargaan, sedangkan inisiatif pemimpin lebih mengarahkan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan organisasi dan akan mempengaruhi persepsi kelompok tentang bentuk penghargaan yang akan mereka terima. Situasi seperti ini akan meningkatkan motivasi dan kepuasan anggota sepanjang perilaku pemimpin jelas menuju pada tercapainya tujuan organisasi.

Dan menurut Martin G. Evans dan Robert House dalam Stoner (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer mempengaruhi imbalan yang tersedia bagi karyawan, juga persepsi karyawan mengenai jalur untuk memperolehnya. Seseorang manajer yang berorientasi pada karyawan, misalnya, akan menawarkan bukan hanya gaji dan promosi, tetapi juga dukungan, dorongan, rasa aman, dan rasa hormat. Manajer dengan tipe itu juga akan peka terhadap perbedaan antar karyawan dan akan menyesuaikan imbalan menurut orangnya. Sebaliknya, seseorang manajer yang berorientasi pada tujuan akhir atau hasil akan menawarkan imbalan yang kurang beragam, kurang bersifat individual, tetapi biasanya jauh lebih baik dalam menghubungkan prestasi kerja karyawan dengan imbalan daripada manajer yang berorientasi pada karyawan. Karyawan dari manajer yang berorientasi pada tugas mengetahui dengan pasti tingkat produktivitas dan prestasi yang harus mereka capai untuk mendapatkan bonus, kenaikan gaji atau promosi.

## **2.3 Kepala Ruangan**

### **2.3.1 Pengertian kepala ruangan**

Menurut Rocchiccioli & Tilbury (1998) dalam Kurniadi (2013), kepala ruangan merupakan manajer tingkat pemula yang fokus utama kegiatannya berada di unit-unit kerja. Dalam melakukan kegiatannya kepala ruangan dibantu oleh orang-orang yang bekerja di tingkat manajer pemula antara lain wakil kepala ruangan dan ketua tim, serta perawat pelaksana. Menurut Depkes (2002), kepala ruangan adalah seorang tenaga keperawatan yang diberi tanggung jawab dan wewenang dalam mengatur dan mengendalikan kegiatan pelayanan keperawatan di ruang rawat.

Menurut Kurniadi (2013) kepala ruangan adalah seorang perawat yang bertugas sebagai kepala di unit pelayanan perawatan terdepan yang langsung berhadapan dengan pasien, dimana dalam melaksanakan tugasnya menggunakan gaya kepemimpinan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen keperawatan agar menghasilkan mutu pelayanan keperawatan yang tinggi.

### **2.3.2 Tugas dan tanggung jawab kepala ruangan**

Burgess (1988) menyatakan bahwa tanggung jawab kepala ruangan antara lain:

1. Ketenagaan, yaitu mengidentifikasi dan mengusulkan jumlah kebutuhan tenaga keperawatan dan non keperawatan di unitnya kepada atasan dan memberdayakan tenaga yang sudah ada.
2. Manajemen operasional, yaitu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai manajer pemula dalam berhubungan dengan atasan dan bawahan guna mendukung tugas pokoknya.

3. Manajemen kualitas pelayanan, yaitu melaksanakan asuhan keperawatan profesional berdasarkan kaidah ilmiah dan etika profesi agar bisa dirasakan langsung oleh pasien, keluarga dan masyarakat serta menjamin mutu pelayanan keperawatan yang memuaskan semua pihak.
4. Manajemen *financial*, yaitu melaksanakan tugas perhitungan keuangan dan logistik keperawatan (pengadaan dan pemanfaatan alat kesehatan dan material kesehatan).

Adapun menurut Depkes (2002) menyatakan bahwa seorang kepala ruangan memiliki tanggung jawab:

1. Merencanakan kebutuhan tenaga perawat
2. Merencanakan kebutuhan alat kesehatan dan penggunaannya
3. Mengembangkan pelayanan keperawatan
4. Melaksanakan penilaian kinerja perawat
5. Memberikan orientasi kepada pasien baru
6. Melaksanakan SAK (Standar Asuhan Keperawatan) dan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang ditetapkan pimpinan bidang keperawatan
7. Melaksanakan pembimbingan mahasiswa keperawatan
8. Memberikan laporan berkala tentang pelayanan keperawatan

Adapun tugas kepala ruangan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen keperawatan yakni melaksanakan fungsi perencanaan tentang rencana kerja, menyusun falsafah dan tujuan ruang rawatnya, dan merencanakan tugas (Kurniadi, 2013).

Fungsi penggerakan yaitu koordinasi tugas dengan perawat atau petugas kesehatan lain, membuat jadwal dinas, melakukan orientasi tenaga baru atau

mahasiswa atau pasien beserta keluarganya, membimbing pelaksanaan asuhan keperawatan, memberikan kesempatan perawat mengikuti pendidikan atau pelatihan, memelihara dan menggunakan alat kesehatan yang optimal, melakukan rapat rutin, membuat pencatatan dan pelaporan yang telah ditetapkan, mengikuti visite dokter dan memberikan pendidikan kesehatan. Fungsi pengawasan/pengendalian dan penilaian meliputi menegndalikan dan menilai asuhan keperawatan, mengawasi dan menilai mahasiswa praktik keperawatan, melakukan penilaian kinerja perawat, mengawasi dan mengendalikan pendayagunaan alat kesehatan dan tenaga keperawatan, mengawasi dan menilai mutu asuhan keperawatan (Depkes, 1997).

## **2.4 Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Adapun menurut Fillnore H. S. dalam Mangkunegara (2004) mengatakan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dan menurut William J. S. dalam Kurniadi (2013) mengatakan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

## **2.5 Motivasi Kerja**

### **2.5.1 Pengertian motivasi kerja**

Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, membangkitkan dan memelihara perilaku seseorang yang akan melaksanakan pekerjaan mencapai tujuan (Anoraga, 2001). Menurut Hasibuan

(2003), motivasi kerja merupakan daya penggerak yang berasal dari dalam atau luar diri seseorang untuk dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan dirinya. Sedangkan Robbins (2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah keinginan untuk melakukan berbagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

### **2.5.2 Teori motivasi menurut Herzberg**

Teori dikemukakan oleh Frederick Herzberg, Bernard, Barbara Mausner, dan Barbara Snyderman (Hariandja, 2007). Teori ini disebut juga teori *motivator-hygienes*. Menurut teori ini seseorang akan melakukan pekerjaan karena dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2007) dalam bukunya menjelaskan bahwa penelitian awal yang memancing munculnya teori ini memberikan dua kesimpulan spesifik. Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan, yang menimbulkan ketidakpuasan antar karyawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, kondisi tersebut tidak selalu memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah *dissatisfier* atau faktor *hygiene*, karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya, suatu tingkat dari “tidak adanya ketidakpuasan”. Faktor-faktor tersebut di antaranya:

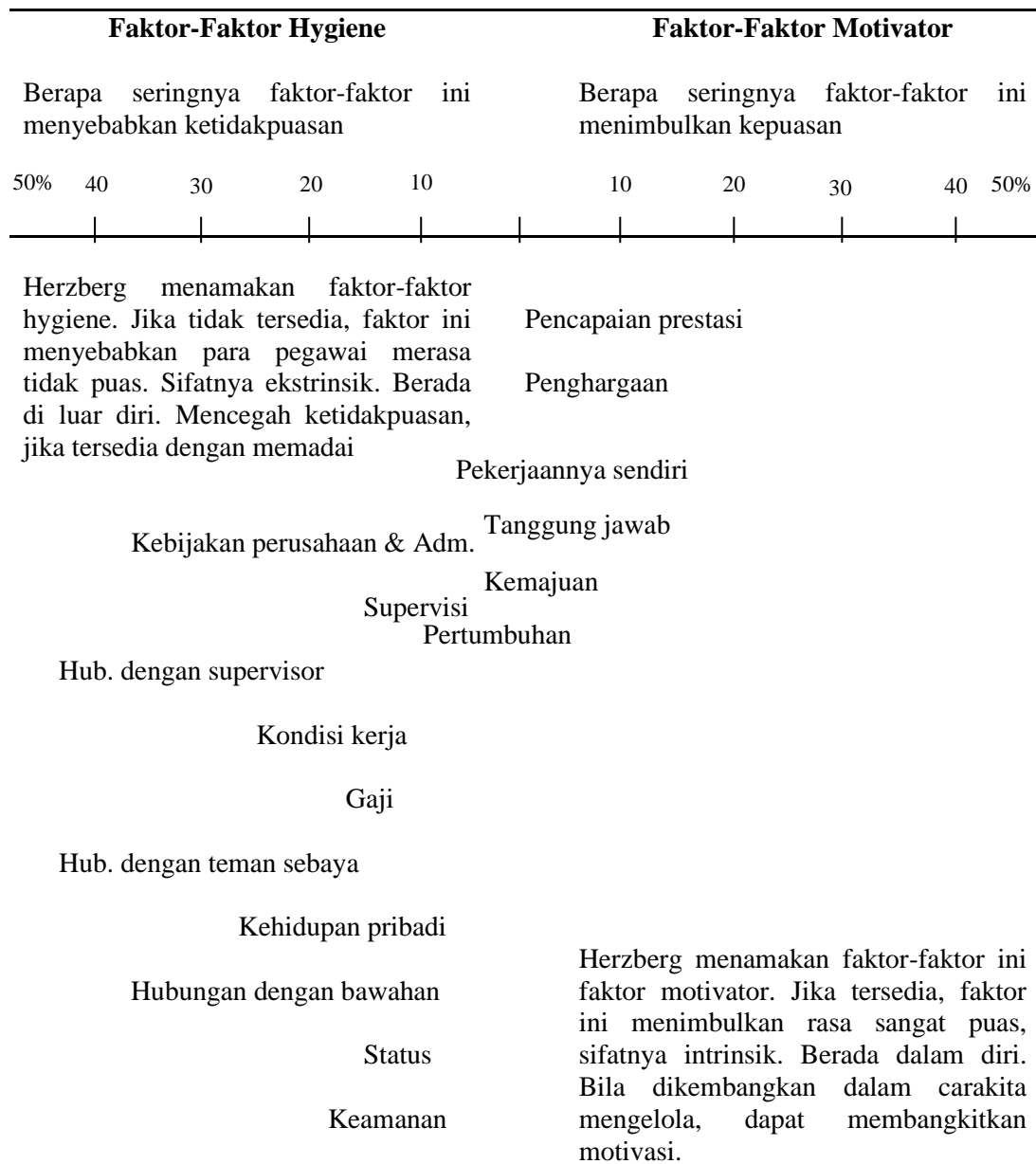
1. Gaji
2. Keamanan pekerjaan
3. Kondisi kerja
4. Status

5. Prosedur perusahaan
6. Kualitas pengawasan teknis
7. Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik ketika ada dalam pekerjaan, dapat membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan. Faktor-faktor dalam rangkaian ini disebut *satisfier* atau motivator dan beberapa di antaranya adalah:

1. Pencapaian
2. Pengakuan
3. Tanggung jawab
4. Pekerjaan itu sendiri
5. Kemungkinan untuk tumbuh

Berikut merupakan ringkasan dari dua faktor teori motivasi Herzberg:



Gambar 2.1 Dua Faktor Motivasi Herzberg (Thoha, 2007, 232)

### 2.5.3 Faktor-faktor motivasi kerja

Danim (2004) menyebutkan beberapa faktor yang bisa mempengaruhi motivasi seseorang. Motivasi tersebut dibagi menjadi dua yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik seseorang antara lain:



### 1. Prestasi kerja

Menurut Ilyas (2002), prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan dan lingkungan kerja. Sedangkan Hasibuan (2003) menyatakan secara kualitas dan kuantitas pekerjaan berhasil bila ada uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang jelas.

### 2. Pengakuan

Hasibuan (2003) menyatakan bila penghargaan/pengakuan secara konsisten diberikan kepada bawahan maka mereka akan semakin rajin dan bekerja lebih keras lagi. Termasuk penghargaan rasa hormat secara internal dan eksternal menurut Robbins (2006) harus diberikan kepada staf. Penghargaan rasa hormat internal misalnya harga diri, otonomi dan prestasi. Sedangkan penghargaan eksternal misalnya status/jabatan, pengakuan dan perhatian.

Sehingga dapat dikatakan bahwa penghargaan kepada staf tidak hanya kompensasi yang menarik saja, tetapi pengakuan status dan prestasi harus diberikan agar motivasi tetap tinggi.

### 3. Pekerjaan

Wekeley dan Smith dalam As'ad (2003) menyatakan bahwa seorang staf melakukan pekerjaan selalu berharap agar pekerjaan yang dilakukan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan perawat di ruang pelayanan meliputi pelaksanaan asuhan keperawatan dan tugas manajerial lainnya, dan untuk itu pimpinan tidak hanya membutuhkan penyelesaian pekerjaan perawat secara efektif dan efisien saja, tetapi juga menyediakan sarana pendukung yang membuat kelancaran pekerjaan tersebut.

#### 4. Tanggung jawab

Menurut Ilyas (2002), ada beberapa tanda bahwa staf memiliki tanggung jawab yang baik yaitu: 1) dapat menyelesaikan tugas dengan baik, 2) berada di tempat tugas dalam keadaan bagaimanapun, 3) mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi/golongan, 4) tidak berusaha melempar kesalahan kepada orang lain, 5) berani memikul resiko atas keputusan yang dibuatnya.

#### 5. Kemajuan

Pengembangan karir adalah aktivitas yang diharapkan di masa mendatang secara maksimal baik berupa pengetahuan, keterampilan atau jabatannya. Menurut Robbins (2002), kepuasan staf karyawan terhadap kemajuan dirinya yaitu sejauh mana pekerjaannya memberikan kesempatan untuk promosi dan kemajuannya.

Adapun motivasi ekstrinsik seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

##### 1. Hubungan interpersonal

Hubungan interpersonal merupakan kebutuhan akan kerjasama secara timbal balik antar atasan-bawahan, antar staf dan tim kesehatan, antar tenaga kesehatan dan pelanggan. Sesuai dengan pendapat dari Rahmat (2000) bahwa hubungan interpersonal yang baik akan membentuk suasana komunikasi yang terbuka antar pelanggan dan perawat sehingga mamou mengungkapkan keadaan dirinya dan bisa makin cermat dalam membuat persepsi tentang diri dan orang lain. Hubungan interpersonal yang baik bisa dibina oleh perawat, diharapkan akan berdampak positif dalam

penyelesaian pelayanan keperawatan yang tampak dalam lingkungan kerja seperti saling mendukung dan memberikan perhatian, merasa puas dan secara teknis mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Robbins (2006) menyatakan bahwa hubungan sosial antara manajer dan staf yang ramah dan didukung oleh kondisi kerja yang aman dan nyaman akan meningkatkan kepuasan kerja. Bahkan pendapat Giloner dalam As'ad (2003) menambahkan bahwa interaksi yang lancar antara manajer dan staf bisa dilakukan dengan cara menjadi pendengar yang aktif, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi staf misalnya dengan memberi pujian.

## 2. Supervisi

Menurut Locke dalam Munandar (2004) menyatakan hubungan supervisor dan staf adalah hubungan fungsional dimana supervisor berusaha membantu perawat dalam menilai pekerjaannya sehingga merasa puas dalam menyelesaikan pekerjaan. Supervisor yang bisa memberikan bimbingan dan bantuan untuk penyelesaian masalah yang ada bisa meningkatkan mutu pelayanan dan semakin meningkatkan motivasi kerja para perawat.

## 3. Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi adalah tatanan atau peraturan tertulis yang ditetapkan berdasarkan surat keputusan dari pimpinan organisasi untuk diketahui, dipahami, dan dilaksanakan oleh semua karyawan di bawahnya. Kebijakan akan diketahui oleh semua karyawan melalui media organisasi seperti rapat-rapat resmi dan tidak resmi, bulletin, papan pengumuman, media massa, surat edaran, seminar dan sebagainya (Winardi, 2004).

#### 4. Kondisi kerja

Menurut As'ad (2003) kondisi kerja yang memperhatikan prinsip ergonomi seperti ruangan yang sejuk, meja dan kursi teratur, peralatan kerja yang tersedia baik, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya bekerja dalam lingkungan yang kurang pencahayaan, panas, dan ruangan sempit akan menimbulkan rasa keengganan/*bored* bagi karyawan.

#### 5. Pendapatan/gaji

Menurut Panggabean (2004), gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada perawat secara teratur. Bahkan gaji merupakan bentuk penghargaan paling penting dalam suatu organisasi. Gaji diharapkan bisa memilih jenis tenaga yang diinginkan secara kualitas dan kuantitas, meningkatkan motivasi kerja untuk berprestasi lebih tinggi dan dapat digunakan sebagai alat mempertahankan keberadaan karyawan (Vroom, 1964 dalam Panggabean, 2004).

### 2.5.4 Usaha memotivasi perawat

Menurut Danim (2004) ada beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh seorang manajer keperawatan agar perawat merasa betah dan kerasan bekerja di suatu intitusi tertentu antara lain:

#### 1. Rasa hormat (*respect*)

Rasa hormat dalam dunia kerja tidak hanya sekedar pemberian gaji yang cukup atau hierarki jabatan/pangkat, akan tetapi pemberian *reward* secepatnya bila seorang perawat dapat melakukan pekerjaan melebihi kemampuannya adalah lebih berharga daripada sekedar uang. Rasa hormat

juga akan terbina bila seorang manajer memberikan penghargaan secara adil dan bijaksana.

2. Informasi (*information*)

Keutuhan dan kelancaran informasi tentang aktivitas dan pengembangan organisasi harus selalu sampai kepada semua perawat. Kalau informasi tidak merata yang disalahkan selalu manajer atau bahkan pimpinan tertinggi organisasi. Bila informasi yang ada selalu sampai karyawan maka akan terjadi peningkatan motivasi yang relevan, tapi bila tidak maka motivasi akan menurun.

3. Perilaku (*behavior*)

Perubahan perilaku yang baik agar mendukung pekerjaan pelayanan keperawatan harus selalu dipertahankan. Perubahan perilaku bawahan juga dipengaruhi perilaku atasannya. Bila perilaku atasan selalu sesuai antara kata dan perbuatan maka bawahan akan meniru dan berusaha meningkatkan kemampuan dirinya.

4. Hukuman (*punishment*)

Pemberian hukuman harus memperhatikan rasa manusiawi seperti tidak menegur di depan pasien, memberi pukulan langsung dan sebagainya. Hukuman harus diberikan secara adil kepada semua staff sehingga tidak ada yang merasa dirugikan. Bila dirasa adil maka setiap perawat akan selalu berusaha mempertahankan motivasi yang tinggi untuk bekerja yang terbaik.

5. Perintah (*command*)

Pemberian perintah dalam pelaksanaan tugas harus jelas dan tegas. Kata dan nada harus benar, tidak ada kalimat yang meragukan dan kurang terarah. Instruksi selalu dilakukan dengan efektif baik situasi aman maupun gawat.

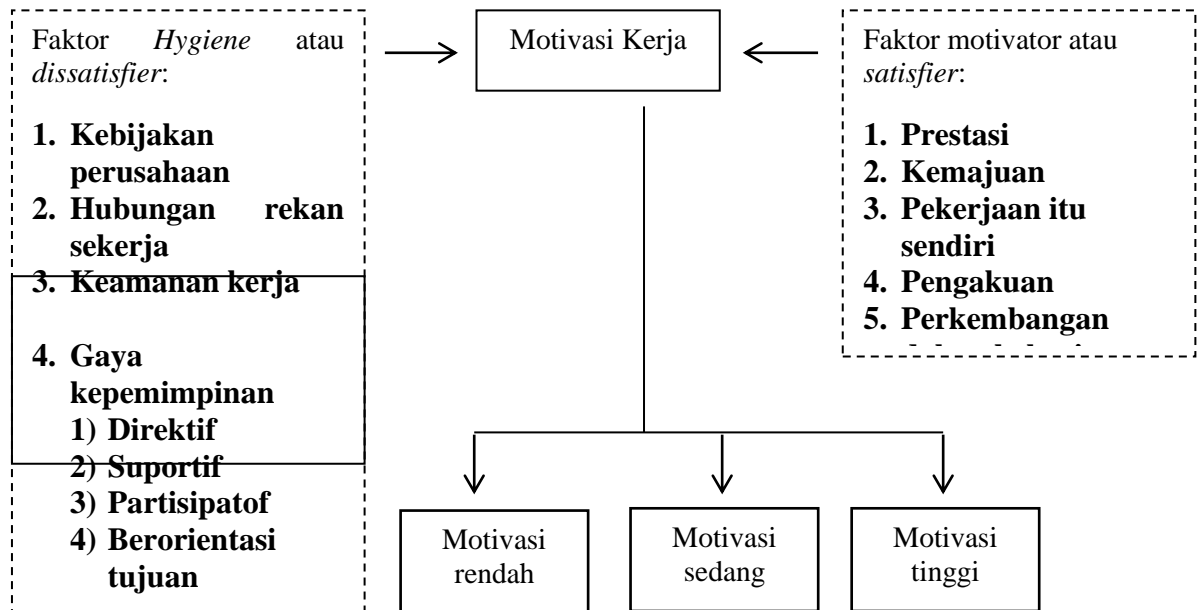
6. Perasaan (*sense*)

Perasaan manusia adalah sama, baik sebagai atasan maupun bawahan. Untuk itu menjaga perasaan bawahan adalah hal yang penting bagi kelangsungan organisasi. Semua orang ingin dihargai dan dipuji, ingin memiliki, ingin saling mencintai. Sehingga bila perasaan antara manajer dan bawahannya bisa saling menghargai maka motivasi bawahan akan tetap tinggi.

## BAB 3

## KERANGKA KONSEPTUAL

## 3.1 Kerangka Konseptual



□ : Diukur

□ : Tidak Diukur

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat menggunakan Teori Motivator – *Hygienes* dari Herzberg

Gambar 3.1 menjelaskan mengenai motivasi kerja perawat berdasarkan teori motivator – *hygienes* yang dikemukakan oleh Herzberg. Gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan diukur berdasarkan 4 gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi tujuan. Dan gaya kepemimpinan ini termasuk dalam

kualitas hubungan dengan atasan. Suatu hubungan sosial antara manajer dan staf yang ramah dan didukung oleh kondisi kerja yang aman dan nyaman akan meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi kerja seseorang. Selain faktor hubungan interpersonal atau hubungan dengan atasan, masih ada beberapa faktor lain yang juga turut mempengaruhi motivasi kerja seseorang yang terbagi dalam faktor *hygienes* maupun motivator antara lain gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas pengawasan teknis, pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk maju. Pada akhir prosesnya, motivasi kerja karyawan yang tinggi mampu membantu suatu perusahaan/organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan pemaparan bagan kerangka konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi fokus penelitian ini adalah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.

### **3.2 Hipotesis**

H1 : Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya.



## BAB 4

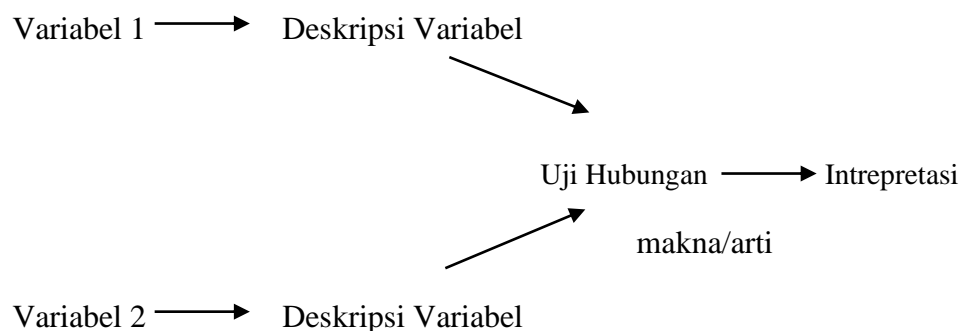
### METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara menyelesaikan masalah dengan menggunakan metode keilmuan. Pada bab ini akan disajikan (1) desain penelitian, (2) kerangka kerja (*frame work*), (3) populasi, sampel, dan sampling, (4) identifikasi variabel, (5) definisi operasional, (6) pengumpulan dan pengolahan data, (7) *ethical clearance* dan (8) keterbatasan.

#### 4.1 Desain Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka desain penelitian yang digunakan adalah *descriptive analytic* dengan pendekatan waktu *cross sectional* yaitu suatu penelitian dimana variabel independen dan variabel dependen diobservasi hanya satu kali atau dinilai simultan pada suatu saat (Nursalam, 2008).

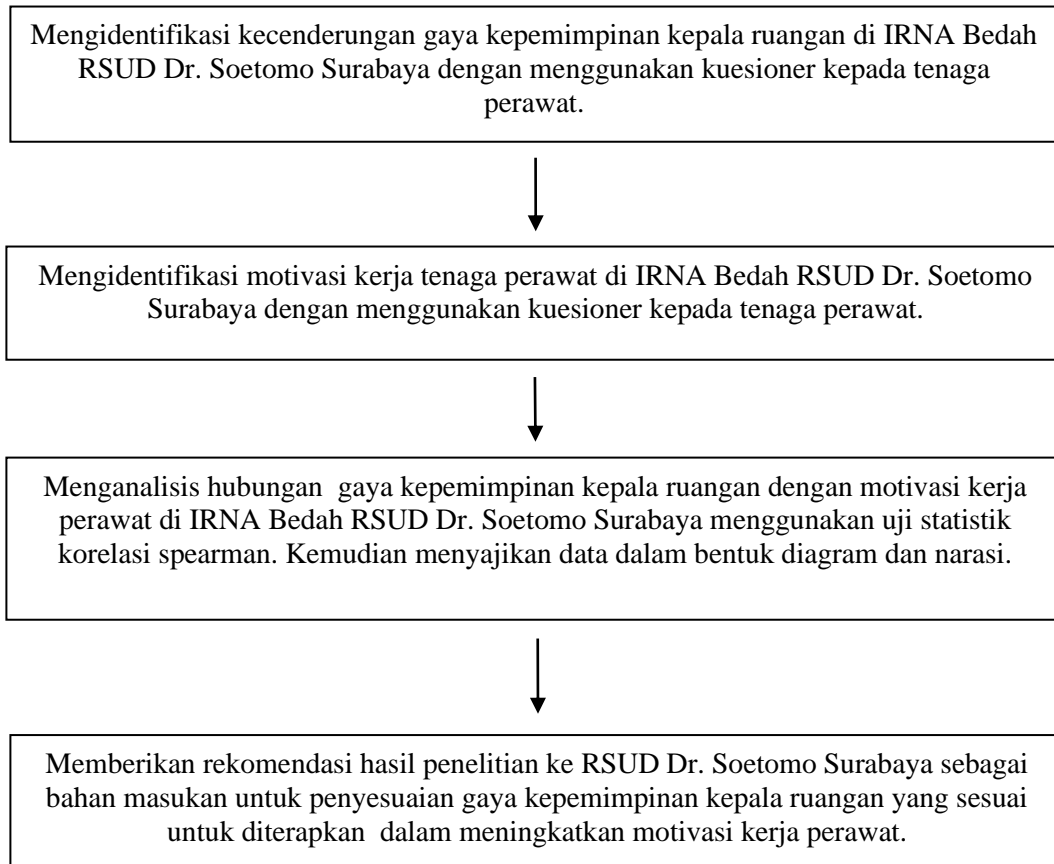
Pengukuran



Gambar 4.1 Kerangka metode penelitian

#### 4.2 Kerangka Kerja (*Frame Work*)

Kerangka kerja merupakan suatu alur penelitian sehingga dapat diketahui secara jelas gambaran tentang proses dan jalannya penelitian. Kerangka kerja dalam penelitian ini adalah :



Gambar 4.2 Kerangka Kerja Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya

### **4.3 Populasi, Sampel, Sampling, dan Besar Sampel**

#### **4.3.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian adalah subjek yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga perawat dari 8 ruangan IRNA Bedah RSUD Dr. Ssoetomo Surabaya.

#### **4.3.2 Sampel**

Pada penelitian ini sampel diambil dari sebagian populasi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

##### **1. Kriteria Inklusi**

Pada penelitian ini kriteria inklusi yang digunakan adalah:

- 1) Tenaga perawat merupakan PNS.
- 2) Tenaga perawat memiliki masa kerja 3 – 5 tahun setelah PNS di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
- 3) Tenaga perawat dengan status yang sudah menikah.
- 4) Tenaga perawat yang memiliki gaji pokok PNS per bulan 1.600.000 – 3.000.000.

##### **2. Kriteria Eksklusi**

Pada penelitian ini kriteria eksklusi adalah subjek tidak masuk atau cuti ketika penelitian dilakukan dan bukan merupakan tenaga perawat honorer maupun Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

### **4.3.3 Sampling**

Sampling adalah proses menyeleksi porsi dari populasi untuk dapat mewakili populasi (Nursalam, 2008). Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan pada tenaga perawat adalah *purposive sampling*.

### **4.3.4 Besar sampel**

Setiap individu yang memenuhi kriteria inklusi menjadi sampel dalam penelitian ini dianggap telah mewakili seluruh populasi. Besar sampel dalam penelitian ini berjumlah 44 orang perawat.

## **4.4 Identifikasi Variabel**

### **4.4.1 Variabel independen**

Variabel independen adalah variabel yang nilainya menentukan variabel lain (Nursalam, 2008). Pada penelitian ini variabel independen adalah gaya kepemimpinan kepala ruangan.

### **4.4.2 Variabel dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang nilainya ditentukan oleh variabel lain (Nursalam, 2008). Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah motivasi kerja perawat.

#### 4.5 Definisi Operasional

Definisi operasional menjelaskan semua variabel dan istilah yang akan digunakan dalam penelitian secara operasional, sehingga mempermudah pembaca atau penguji dalam mengartikan penelitian (Nursalam, 2008).

Tabel 4. 1 Definisi Operasional Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja

Variabel	Definisi	Parameter	at ukur	Skala	Skor
el independen : epemimpinan	ola kepemimpinan yang digunakan oleh kepala ruangan yang dapat diidentifikasi berdasarkan perilaku kepala ruangan.	ut Robert House, gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi 4 yaitu: 1. Suportif (no. 1 – 5) 2. Direktif (no. 6 – 10) 3. Partisipatif (no. 11 – 15) 4. Berorientasi tujuan (no. 16 – 20)	ner	1	Sangat Tidak Setuju: skor 1 Tidak Setuju: skor 2 Setuju: skor 3 Sangat Setuju: skor 4  Skor: ertinggi dari masing-masing empat gaya menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang digunakan.
el dependen : motivasi kerja	gan atau keinginan yang dimiliki oleh seorang perawat untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan dirinya dan tujuan rumah sakit.	F: 1. Faktor motivator: 1) Prestasi (no. 1-2) 2) Kemajuan (no. 3-4) 3) Pekerjaan itu sendiri (no. 5-6) 4) Pengakuan (no. 7-8) 5) Perkembangan/ pertumbuhan dalam bekerja (no. 9-10) 2. Faktor <i>hygiene</i> : 1) Hubungan dengan atasan	ner	1	Sangat Tidak setuju: skor 1 Tidak Setuju: skor 2 Setuju: skor 3 Sangat Setuju: skor 4  Skor: Motivasi rendah: 15-30 Motivasi sedang: 31-45 Motivasi tinggi: $\geq 46$

---

(no. 11-13)

2) Kondisi kerja (no. 14)

3) Kepuasan kerja (no. 15)

---

## 4.6 Pengumpulan dan Pengolahan Data

### 4.6.1 Bahan penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan subjek tenaga perawat di delapan ruangan IRNA Bedah di RSUD Dr. Soetomo Surabaya, yang diukur adalah gaya kepemimpinan kepala ruangan dan motivasi kerja perawat.

### 4.6.2 Instrumen

Alat penelitian yang digunakan untuk variabel dependen maupun variabel independennya ialah instrumen kuesioner. Dalam penelitian ini digunakan dua jenis kuesioner, yakni:

1. Instrumen kuesioner I berisi kuesioner tentang variabel independen yang diberikan untuk tenaga perawat, digunakan untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan menganut teori gaya kepemimpinan Robert House yang dimodifikasi dari tesis Nurjanah (2008). Jenis kuesioner yang dipakai adalah *closed-ended question* yaitu *multiple question*. Nilai tertinggi menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipasi, atau berorientasi tujuan.
2. Instrumen kuesioner II berisi kuesioner tentang variabel dependen yang diberikan untuk tenaga perawat, digunakan untuk mengukur tingkat motivasi kerja yang diadopsi dari Ewen, Smith, and Hulin (1966), Graen (1966), Sergiovanni (1966), House and Wigdor (1967), Lindsay, Marks, and Gorlow (1967), Maidani (1991), Pizam and Ellis (1999), Klassen, Usher, and Bong (2010), and Tang et al. (2004). Jenis kuesioner yang dipakai adalah *closed-ended question* yaitu *multiple question*. Motivasi rendah: 15-30, motivasi sedang: 31-45, motivasi tinggi:  $\geq 46$ .

#### 4.6.3 Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian dilaksanakan di IRNA Bedah di RSUD Dr. Soetomo Surabaya selama 3 hari pada 17-19 Juli 2013.

#### 4.6.4 Prosedur pengumpulan data

Pengumpulan data adalah suatu proses pendekatan pada subyek dan proses pengumpulan karakteristik subyek yang diperlukan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan permohonan ijin kepada Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Setelah melalui proses dan mendapat persetujuan dari pihak terkait, peneliti melakukan penelitian. Pengambilan dan pengumpulan data dilakukan di IRNA Bedah di RSUD Dr. Soetomo Surabaya dengan responden yang memenuhi kriteria inklusi.

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang dibagikan kepada perawat dengan langkah-langkah berikut:

1. Melakukan pendekatan kepada subjek penelitian.
2. Menjelaskan maksud dan tujuan penelitian (*informed consent*).
3. Memastikan legalitas persetujuan dengan surat persetujuan menjadi responden.
4. Kuesioner gaya kepemimpinan diberikan kepada tenaga perawat di delapan ruangan IRNA Bedah di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
5. Kuesioner motivasi kerja diberikan kepada tenaga perawat di delapan ruangan IRNA Bedah di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
6. Mengevaluasi kecenderungan gaya kepemimpinan dengan menggunakan kuesioner.



7. Mengevaluasi tingkat motivasi kerja yang dialami perawat dengan menggunakan kuesioner.

#### **4.6.5 Cara analisis data**

Untuk mengukur kecenderungan gaya kepemimpinan, terdiri dari 20 pertanyaan dalam lembar kuesioner. Nilai tertinggi menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala ruangan. Untuk mengukur tingkat motivasi kerja perawat digunakan 15 pertanyaan yang mana motivasi rendah bila nilai 15-30, motivasi sedang: 31-45, dan motivasi tinggi:  $\geq 46$ .

Setelah data terkumpul, dilakukan pengolahan data melalui proses *coding*, yaitu memberi kode pada masing-masing jawaban menurut item pada kuesioner. Kemudian dilakukan tabulasi data, dan dianalisis dengan uji statistik *Chi-Square Test*. Seluruh pengolahan data statistika dilakukan secara komputerisasi dengan menggunakan *Software Product and Service Solution (SPSS)*.

#### **4.7 Ethical Clearance**

Masalah etika yang tidak boleh dilanggar karena subyek penelitian ini adalah manusia:

1. *Informed Consent* (lembar persetujuan menjadi responden)

Lembar persetujuan diedarkan sebelum responden mengisi kuesioner dengan maksud dan tujuan penelitian, selanjutnya bagi subyek yang memenuhi kriteria syarat dan bersedia diteliti diminta menandatangani lembar persetujuan yang disediakan.

2. *Anonymity* (tanpa nama)

Untuk menjaga kerahasiaan identitas subjek, peneliti tidak akan mencantumkan nama subyek pada lembar pengumpulan data yang diisi oleh subyek tetapi hanya diberi nomor kode yang hanya diketahui oleh peneliti saja.

3. *Confidentiality* (kerahasiaan)

Kerahasiaan data subjek dijamin oleh peneliti dengan tidak memberitahukan hasil kuesioner pada responden yang lain.

#### **4.8 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini banyak kekurangan atau keterbatasan sehingga hasil penelitian masih jauh dari sempurna. Keterbatasan yang dihadapi peneliti adalah:

1. Pengumpulan data dalam bentuk kuesioner memungkinkan responden menjawab dengan tidak jujur.
2. Instrumen merupakan hasil modifikasi peneliti dari penelitian sebelumnya dan belum dilakukan uji validitas dan reliabilitas sehingga belum menjamin tingkat validitas dan reliabilitasnya.
3. Dalam penelitian ini terdapat banyak variabel perancu sehingga menyulitkan peneliti untuk melakukan penilaian objektivitas responden.

## **BAB 5**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Hasil Penelitian**

##### **5.1.1 Gambaran umum lokasi penelitian**

RSUD Dr. Soetomo adalah salah satu rumah sakit umum milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang merupakan rumah sakit rujukan terbesar di Indonesia bagian timur. RSUD Dr. Soetomo merupakan rumah sakit tipe A yang berlokasi di Jl. Mayjen. Prof. Dr. Moestopo No. 6-8 Surabaya. Selain itu, RSUD Dr. Soetomo juga merupakan rumah sakit pendidikan yang telah lulus akreditasi dan memiliki ISO 9001:2008 untuk Manajemen Struktural, Sistem Manajemen Graha Amerta, IRD, IRJ, semua IRNA dan GBPT.

Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah IRNA Bedah Aster, Bedah Bougenvil, Bedah Cempaka, Bedah Dahlia, Bedah Edelweis, Bedah Flamboyan, Bedah Gladiol, dan Bedah Herbra.

Ruang Bedah A merupakan ruang rawat inap bedah elektif kelas 2 dan 3 untuk pasien wanita dengan kasus onkologi, kepala leher, digestif, urologi, plastik, bedah thoraks dan vaskuler, serta kemoterapi. Ruang Bedah B merupakan ruang intermediate bedah umum dan bedah thoraks. Ruang Bedah C merupakan ruang rawat inap kelas 3 untuk pasien laki-laki dengan kasus ortopedi dan kepala leher serta kemoterapi. Ruang Bedah D melayani kasus sama seperti dengan Ruang Bedah C tetapi ada tambahan beberapa kasus lainnya. Untuk Ruang Bedah E melayani pasien wanita dengan kasus ortopedi. Ruang Bedah F merupakan ruang rawat kelas 3 yang melayani kasus akut trauma. Dan Ruang Bedah G

melayani kasus non trauma. Sedangkan Ruang Bedah H merupakan ruang rawat inap bedah kelas 3 dengan pasien wanita melayani kasus bedah dan kemoterapi.

### 5.1.2 Data umum

Data umum berupa data demografi dari responden penelitian, yang terdiri dari:

#### 5.1.2.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 5.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya, Juli 2013

Ruangan	Jenis Kelamin				Total	
	Laki-laki		Perempuan		f	%
	f	%	f	%		
Bedah A	1	16,67	5	83,33	6	100%
Bedah B	0	0	7	100	7	100%
Bedah C	2	40	3	60	5	100%
Bedah D	1	14,29	6	85,71	7	100%
Bedah E	1	20	4	80	5	100%
Bedah F	1	20	4	80	5	100%
Bedah G	1	25	3	75	4	100%
Bedah G	1	20	4	80	5	100%
Total	8	18,18	36	81,82	44	100%

Keterangan: f = frekuensi  
% = prosentase

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden (81,82%) berjenis kelamin perempuan yang tersebar di seluruh IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

#### 5.1.2.2 Distribusi responden berdasarkan usia

Tabel 5.2 Distribusi responden berdasarkan usia di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya, Juli 2013

Ruangan	Usia								Total	
	20-30 tahun		31-40 tahun		41-50 tahun		>50 tahun		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Bedah A	2	33,33	3	50	1	16,67	0	0	6	100
Bedah B	2	28,57	3	42,86	2	28,57	0	0	7	100
Bedah C	3	60	1	20	1	20	0	0	5	100
Bedah D	0	0	5	71,43	2	28,57	0	0	7	100
Bedah E	2	40	3	60	0	0	0	0	5	100
Bedah F	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100
Bedah G	2	50	1	25	1	25	0	0	4	100

Bedah H	1	20	2	40	2	40	0	0	5	100
Total	12	27,27	21	47,73	11	25	0	0	44	100

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjumlah 21 orang (47,73%) berusia sekitar 31-40 tahun.

### 5.1.2.3 Distribusi responden berdasarkan penghasilan/gaji

Tabel 5.3 Distribusi responden berdasarkan gaji di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya, Juli 2013

Ruangan	Gaji				Total	
	1,6jt-2,5jt		2,6jt-3,0jt		f	%
	f	%	f	%		
Bedah A	4	66,67	2	33,33	6	100
Bedah B	3	42,86	4	57,14	7	100
Bedah C	2	40	3	60	5	100
Bedah D	5	71,43	2	28,57	7	100
Bedah E	1	20	4	80	5	100
Bedah F	5	100	0	0	5	100
Bedah G	3	75	1	25	4	100
Bedah H	1	20	4	80	5	100
Total	24	54,44	20	45,45	44	100

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden (54,44%) memiliki penghasilan dengan rentang sebesar 1.600.000 – 2.500.000.

## 5.1.3 Data khusus

### 5.1.3.1 Gaya kepemimpinan

Tabel 5.4 Identifikasi Gaya Kepemimpinan di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya, Juli, 2013

Ruangan	Gaya Kepemimpinan								Total	
	Suportif		Direktif		Partisipatif		Berorientasi Tujuan		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Bedah A	1	16,67	0	0	0	0	5	83,33	6	100
Bedah B	2	28,57	1	14,29	4	57,14	0	0	7	100
Bedah C	0	0	3	60	0	0	2	40	5	100
Bedah D	0	0	1	14,29	1	14,29	5	71,43	7	100
Bedah E	1	20	2	40	1	20	1	20	5	100
Bedah F	3	60	0	0	2	40	0	0	5	100
Bedah G	1	25	0	0	0	0	3	75	4	100

Bedah H	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100
Total	9	20,46	11	25	8	18,18	16	36,36	44	100

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa masing-masing kepala ruangan menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda menurut perawat. Gaya kepemimpinan berorientasi pada tujuan merupakan gaya kepemimpinan mayoritas pada ruangan Bedah A, D, dan G. Mayoritas perawat di ruang Bedah C, E, dan H beranggapan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala ruangan mereka adalah gaya kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan suportif diidentifikasi oleh mayoritas perawat Bedah F, sedangkan perawat di Bedah B mayoritas mengidentifikasi gaya kepemimpinan partisipatif.

### 5.1.3.2 Motivasi kerja

Tabel 5.5 Identifikasi Motivasi Kerja di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya, Juli 2013

Ruangan	Motivasi Kerja						Total	
	Rendah		Sedang		Tinggi		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bedah A	0	0	1	16,67	5	83,33	6	100
Bedah B	1	14,29	1	14,29	5	71,43	7	100
Bedah C	0	0	2	40	3	60	5	100
Bedah D	0	0	1	14,29	6	85,71	7	100
Bedah E	1	20	1	20	3	60	5	100
Bedah F	1	20	0	0	4	80	5	100
Bedah G	1	25	0	0	3	75	4	100
Bedah H	0	0	0	0	5	100	5	100
Total	4	9,09	6	13,64	34	77,27	44	100

Tabel 5.5 menunjukkan mayoritas responden (77,27%) memiliki motivasi yang tinggi.

### 5.1.3.3 Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja tenaga perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Tabel 5.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Tenaga Perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Kepemimpinan	Motivasi						Total	
	Rendah		Sedang		Tinggi		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Suportif	1	,27	1	,27	7	,92	9	,46
Direktif	0	0	3	,82	3	,18	11	,25
Partisipatif	3	,82	1	,27	4	,09	8	,18
Berorientasi Tujuan	0	0	1	,27	5	,09	16	,36
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>,09</b>	<b>6</b>	<b>,63</b>	<b>4</b>	<b>,28</b>	<b>14</b>	<b>,00</b>
<b>Chi-Square Test</b>						<b><math>\rho = 0,041</math></b>		

Tabel 5.6 di atas menunjukkan bahwa perawat yang memiliki motivasi kerja tinggi mengidentifikasi kepala ruangan dengan gaya kepemimpinan berorientasi tujuan (34,09%), suportif (15,92%), direktif (18,18%), dan partisipatif (9,09%). Tidak ada perawat yang mengidentifikasi gaya kepemimpinan direktif dan berorientasi tujuan memiliki motivasi kerja yang rendah. Hal ini menunjukkan hasil uji statistik Chi-Square pada penelitian hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja tenaga perawat terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya dengan nilai  $\rho = 0,041$  dimana  $H_1$  berarti diterima.

## 5.2 Pembahasan

### 5.2.1 Gaya kepemimpinan kepala ruang

Berdasarkan tabel 5.4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dianut oleh kepala ruangan di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo berbeda-beda. Sebagian besar kepala ruangan menganut gaya kepemimpinan berorientasi tujuan. Hal ini terjadi karena pola atau wujud tingkah laku setiap orang dalam memimpin berbeda sesuai dengan karakter dirinya serta tujuan dari organisasinya.

Gaya kepemimpinan berorientasi tujuan atau hasil diterapkan pada ruang Bedah A, Bedah D, dan Bedah G. Pada jawaban soal kuesioner bagian 1 nomor 18, sebagian besar responden di 3 ruangan tersebut berpendapat sangat setuju bahwa kepala ruangan menuntut perawatnya untuk selalu berprestasi dengan memperbaharui pengetahuannya. Menurut Sujak (1990) dalam Nursalam (2012), pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut dengan seoptimal mungkin. Ciri-ciri dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan adalah pemimpin mendorong karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi, pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan (House, 1971 dalam Kreitner & Kinicki, 2005). Ketiga ruang tersebut mempunyai persamaan karakteristik yaitu ruangan yang menangani kasus akut dimana kepala ruangan berharap agar kinerja perawatnya mampu menangani kasus secara cepat dan tepat. Hal ini yang memperkuat pendapat perawat bahwa kepala ruangnya menganut gaya kepemimpinan berorientasi tujuan.

Selain gaya kepemimpinan berorientasi tujuan terdapat pula gaya kepemimpinan direktif. Gaya ini diterapkan di ruangan Bedah C, Bedah E, dan Bedah H. Menurut perawat di tiga ruang tersebut berdasarkan hasil wawancara, mereka berpendapat bahwa kepala ruangan selalu sabar dalam menunjukkan langkah-langkah yang tepat untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Teori dari Robert House dalam Thoha (2010), berpendapat bahwa gaya kepemimpinan direktif memiliki ciri dimana pemimpin menyatakan kepada bawahan tentang bagaimana melaksanakan suatu tugas, pemimpin selalu berorientasi pada hasil



yang dicapai oleh bawahannya, bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin, dan dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan. Hal ini sesuai dengan keadaan dimana ketika peneliti datang ke 3 ruangan tersebut yang tidak banyak melakukan tindakan perawatan sehingga kepala ruangan memiliki cukup waktu untuk menjelaskan bagaimana melaksanakan suatu tugas kepada perawatnya.

Untuk gaya kepemimpinan partisipatif terdapat di ruang Bedah B. Dimana ketika peneliti datang ke ruang tersebut, ruang tersebut cukup banyak pasien dan dibutuhkan kerja yang cepat dalam menangani kasus serta memiliki kepala ruangan yang baik dan tegas. Berdasarkan teori Robert House dalam Thoha (2010), gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang selalu berkonsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan tetapi pengambilan keputusan tersebut tetap berada padanya. Hal ini cukup sesuai dengan uraian tersebut dimana kepala ruangan meminta pendapat atau berdiskusi kepada perawatnya bagaimana menangani kasus yang terjadi dalam ruangan tersebut namun kepala ruangan tetap secara tegas memutuskan apa yang harus dilakukan sehingga pelayanan keperawatan dapat diberikan secara maksimal.

Terakhir adalah gaya kepemimpinan suportif yang digunakan di ruang Bedah F. Keadaan di ruang Bedah F selalu penuh pasien namun fasilitasnya kurang karena jumlah pasien tidak sebanding dengan ruang yang tersedia. Menurut Robert House, gaya kepemimpinan suportif memiliki ciri pemimpin selalu berusaha mendekati diri kepada bawahan dan bersikap ramah terhadap bawahan, dan dalam memberikan keputusan maupun pertimbangan menggunakan pendapat dari bawahannya sebagai salah satu fokusnya. Peneliti dapat

menyimpulkan bahwa kepala ruangan meminta pendapat perawatnya untuk mendapatkan solusi penanganan perawatan yang terbaik sehingga pelayanan keperawatan yang diberikan tetap maksimal meskipun ada keterbatasan.

### **5.2.2 Motivasi kerja perawat**

Berdasarkan tabel 5.5 distribusi responden berdasarkan motivasi kerja menunjukkan sebagian besar perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil tabulasi didapatkan mayoritas responden berusia 21-30 tahun dan 31-40 tahun memiliki motivasi kerja yang tinggi. Wright & Hamilton (1978) dan Kalleberg & Loscocco (1983) menemukan bahwa banyak beberapa pekerjaan yang stabil di berbagai usia, tetapi pendapatan dan kesempatan untuk berkembang lebih banyak terdapat di kalangan usia muda. Sedangkan menurut Phillips, Barret, & Rush (1978), pekerja berusia tua lebih memilih pekerjaan yang membutuhkan tanggung jawab besar, pekerjaan yang menarik, dan menuntut perhatian dari pemimpin yang lebih tinggi. Dan pekerja berusia muda lebih memilih pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk bersosialisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa perawat berusia muda masih memiliki masa kerja yang lebih lama dimana ada kesempatan untuk berkembang dan bersosialisasi sehingga motivasi untuk bekerja lebih tinggi.

Dalam penelitian ini, semua responden memiliki status sudah menikah. Dari beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang telah menikah sedikit obsesinya dan mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan pekerjaan daripada karyawan yang belum menikah (Robbins, 2006). Hal ini yang

menyebabkan motivasi perawat bisa tinggi dikarenakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Responden nomor 4 di ruang Bedah A mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dianut oleh kepala ruangan adalah gaya kepemimpinan suportif dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Jika dibandingkan dengan responden lain di ruangan yang sama yang menilai gaya kepemimpinan kepala ruangan berorientasi tujuan dan bermotivasi tinggi, responden ini menyatakan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal ini bisa saja disebabkan karena gaya kepemimpinan kepala ruangan menyesuaikan dengan sifat dan karakter perawatnya sehingga pendekatan yang digunakan berbeda dan ini yang menyebabkan penilaian perawat bisa saja berbeda. Responden nomor 5 menilai gaya kepemimpinan kepala ruangan yang dianut adalah gaya kepemimpinan berorientasi tujuan namun motivasi kerjanya sedang. Motivasi kerja yang lebih rendah dibanding responden lainnya bisa juga disebabkan karena ketika penelitian ada masalah internal dari individu tersebut dengan teman sekerja atau dengan kepala ruangnya.

Di ruang Bedah B, perawat-perawatnya menilai gaya kepemimpinan kepala ruangan yang berbeda-beda pula yang bisa disebabkan karena sifat dan karakter individu satu dengan yang lain berbeda sehingga penilaian terhadap orang lain juga cenderung berbeda. Motivasi kerja perawat di ruang Bedah B mayoritas tinggi, namun ada 2 responden yang motivasinya rendah dan sedang. Motivasi yang kurang ini bisa disebabkan karena beberapa faktor, sebagai contoh adanya konflik internal ruangan dan pribadi, prosedur standard ruangan yang membingungkan, *reward* yang berbeda yang diperoleh antar individu.

Gaya kepemimpinan yang dianut kepala ruang menurut perawat di ruang Bedah adalah gaya kepemimpinan direktif dan berorientasi tujuan. Dua pendapat berbeda ini bisa dikarenakan karena pendekatan yang digunakan kepala ruang kepada perawat berbeda menyesuaikan sifat perawatnya sehingga perawat bisa memberikan penilaian yang berbeda kepada kepala ruangnya. Pada responden nomor 17 memiliki motivasi kerja yang sedang yang kemungkinan dikarenakan gaji yang diperoleh lebih sedikit dibandingkan dengan responden lainnya. Pada responden nomor 18 memperoleh gaji yang sama besar dengan responden nomor 17 tetapi motivasinya tinggi, hal ini berbeda yang bisa disebabkan karena usianya lebih matang yang lebih memilih pekerjaan yang memiliki tanggung jawab besar.

Pada ruang Bedah D, seluruh respondennya mayoritas memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hanya satu responden saja yang motivasi kerjanya sedang, yang bisa saja disebabkan karena adanya konflik internal ruangan atau pribadi, atau karena *reward* yang berbeda yang diperoleh antar individu.

Responden nomor 29 di ruang Bedah E memiliki motivasi kerja yang rendah yang bisa saja dikarenakan gaji yang diperoleh lebih sedikit dibanding dengan gaji yang diperoleh responden lainnya di ruang yang sama.

Di ruang bedah F, gaji yang diperoleh seluruh responden yang menjadi sampel penelitian ini besarnya sama. Tetapi ada perbedaan motivasi pada responden nomor 31 yang bisa saja ketika penelitian, responden ini mengalami konflik di ruangan atau memiliki masalah dengan adanya keterbatasan fasilitas di ruang Bedah F mengingat fasilitas di ruang ini cukup kurang,

Motivasi kerja yang dimiliki perawat di ruang Bedah G mayoritas tinggi. Tapi pada responden nomor 37 motivasi kerjanya rendah. Hal ini bisa terjadi

karena gaji yang diperoleh lebih sedikit dibanding dengan gaji yang diperoleh perawat lainnya di ruang yang sama.

Motivasi kerja perawat di ruang Bedah H tinggi, yang membedakan adalah pendapat gaya kepemimpinan yang dianut kepala ruangan. Ada yang berpendapat gaya kepemimpinan yang dianut adalah gaya kepemimpinan suportif seperti yang diutarakan responden nomor 43. Hal ini bisa terjadi karena persepsi individu berbeda.

Perlu diketahui bahwa banyak sekali yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor penyebab yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain, sistem atau tipe MAKP yang diterapkan di ruangan, sedikitnya kesempatan perawat untuk berkembang, aplikasi SOP di ruangan yang kadang diterapkan kadang tidak, *reward* yang diperoleh antar perawat yang berbeda-beda, adanya konflik individu atau konflik di ruangan, gaji yang tidak sesuai dengan kebutuhan, keterbatasan fasilitas yang tersedia di ruangan.

Robbins (2006) menyatakan bahwa hubungan sosial antara manajer dan staf yang ramah dan didukung oleh kondisi kerja yang aman dan nyaman akan meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Dalam hal ini hubungan interpersonal yang baik bisa dibina oleh perawat dan diharapkan akan berdampak positif dalam penyelesaian pelayanan keperawatan yang tampak dalam lingkungan kerja seperti saling mendukung dan memberikan perhatian, merasa puas dan secara teknis mampu melaksanakan tugas dengan baik.

### 5.2.3 Hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja

Berdasarkan tabel 5.6 dapat dilihat bahwa tingkat motivasi tinggi didominasi oleh responden dengan tipe gaya kepemimpinan kepala ruangan yang berorientasi pada tujuan atau hasil. Setelah dilakukan analisa uji statistik *Chi-Square* diperoleh hasil signifikansi  $\rho = 0,041$ . Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $\rho < 0,05$  yang berarti  $H_1$  diterima yaitu ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat.

Menurut Martin G. Evans dan Robert House dalam Stoner (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer mempengaruhi imbalan yang tersedia bagi karyawan, juga persepsi karyawan mengenai jalur untuk memperolehnya. Seorang manajer yang berorientasi pada karyawan, misalnya, akan menawarkan bukan hanya gaji dan promosi, tetapi juga dukungan, dorongan, rasa aman, dan rasa hormat. Manajer dengan tipe itu juga akan peka terhadap perbedaan antar karyawan dan akan menyesuaikan imbalan menurut orangnya. Sebaliknya, seseorang manajer yang berorientasi pada tujuan akhir atau hasil akan menawarkan imbalan yang kurang beragam, kurang bersifat individual, tetapi biasanya jauh lebih baik dalam menghubungkan prestasi kerja karyawan dengan imbalan daripada manajer yang berorientasi pada karyawan. Berdasarkan tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan atau hasil akan semakin meningkatkan motivasi kerja perawat karena perawat dari kepala ruangan yang berorientasi pada tugas mengetahui dengan pasti tingkat produktivitas dan prestasi yang harus mereka capai untuk mendapatkan bonus, kenaikan gaji atau promosi.

Pada gaya kepemimpinan yang lain pun, seperti gaya kepemimpinan suportif, direktif, dan partisipatif juga didapatkan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Berdasarkan *path goal theory*, tanggung jawab pemimpin adalah meningkatkan motivasi bawahannya dan mengklarifikasi cara untuk mencapai tujuan organisasi. Dan *path goal theory* juga menyarankan agar pemimpin merubah gaya kepemimpinannya menyesuaikan situasi yang terjadi, bukan merubah pemimpin seiring perubahan situasi (Daft, 2008). Jadi berdasarkan teori yang dikemukakan Robert House (*path goal theory*), gaya kepemimpinan apapun yang termasuk di dalamnya yang digunakan kepala ruangan tetap akan meningkatkan motivasi perawat karena kepala ruangan akan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai situasi lingkungan yang terjadi sehingga motivasi perawat tidak menurun dan dapat mencapai tujuan rumah sakit sehingga memungkinkan pelayanan keperawatan yang diberikan menjadi lebih baik.

Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kecenderungan gaya kepemimpinan berorientasi tujuan memiliki tingkat korelasi yang paling tinggi dengan motivasi kerja yang tinggi dibanding dengan kecenderungan gaya kepemimpinan yang lain. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan berorientasi tujuan dapat menawarkan imbalan yang jauh lebih baik sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi kerja karyawan.

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan disajikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat sebagai berikut.

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang dianut oleh kepala ruangan di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya sebagian besar termasuk gaya kepemimpinan berorientasi tujuan.
2. Tingkat motivasi kerja perawat IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya termasuk tinggi. Hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang meningkatkan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan.
3. Ada hubungan bermakna antara gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di IRNA Bedah RSUD Surabaya.

#### **6.2 Saran**

1. Bagi institusi pelayanan
  - 1) Untuk lebih mengoptimalkan gaya kepemimpinan yang sudah ada dengan melakukan evaluasi berkala dari tipe gaya kepemimpinan yang



telah diterapkan karena gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja.

- 2) Kepala ruangan selaku pengawas selalu menjadi motivator utama dan pusat teladan bagi perawat. Jadi sebaiknya selalu *intens* meningkatkan gaya kepemimpinan serta menjalin kerjasama kepada perawat untuk menciptakan suatu hubungan baik antara kepala ruangan dan tenaga perawat sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif.
- 3) Bagi peneliti selanjutnya, hasil analisis ini dapat dijadikan rujukan untuk penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain seperti *reward* untuk perawat, insentif perawat, lingkungan kerja, dan sebagainya yang berhubungan dengan motivasi kerja. Dan penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas pada alat ukur instrumen yang akan digunakan sehingga hasil akhirnya valid. Serta lebih menghomogenkan kembali dalam kriteria inklusi sehingga faktor perancu yang ada dapat sedikit berkurang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. (2001). *Psikologi kerja* (3rd ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Burgess, L. (1988). *Management notes for student and advance nursing course*. NW: CCHS.
- Baihaqi, M. F. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. Semarang: Naskah Skripsi Dipublikasikan Universitas Diponegoro.
- Daft, Richard L. (2008). *Management* (8th ed.). USA: Thomson South Western.
- Danim, S. (2004). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depkes RI. (1997). *Standar asuhan keperawatan*. Jakarta: Depkes.
- Depkes RI. (2002). *Pedoman akreditasi rumah sakit*. Jakarta: Dirjen Pelayanan Medik Depkes RI.
- Depkes RI. (2002). *Standar tenaga keperawatan di rumah sakit*. Jakarta: Depkes.
- Dewi, M. (2013). *Hubungan motivasi dan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan pada hotel Danau Toba Internasional Medan*. Medan: Naskah Skripsi dipublikasikan USU.
- Hariandja. (2007). *Manajemen sumber daya manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian dan peningkatan produktifitas pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idayu, W. (2012). *Hubungan motivasi kerja dengan kinerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan di ruang rawat inap RSUD Langsa*. Medan: Naskah Skripsi Dipublikasikan USU.
- Ilyas, Y. (2002). *Kinerja: teori, penilaian dan penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM-UI.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi* (7nd ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kalleberg, A., & Loscocco, K. (1983). Aging, values, and rewards: explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 78-90.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Kurniadi, A. (2013). *Manajemen keperawatan dan prospektifnya: teori, konsep, dan aplikasi* (1st ed.). Jakarta: FKUI.
- Mangkunegara, A. A. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muninjaya, A. A. (2011). *Manajemen kesehatan* (3rd ed.). Jakarta: EGC.
- Nurjanah. (2008). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Semarang: Naskah Tesis Dipublikasikan Undip.
- Nursalam. (2008). *Konsep dan penerapan metodologi penelitian ilmu keperawatan: pedoman skripsi, tesis, dan instrumen penelitian keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika.
- Nursalam. (2012). *Manajemen keperawatan: aplikasi dalam praktik keperawatan profesional* (3rd ed.). Jakarta: Salemba Medika.
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Phillips, J., Barret, G., & Rush, M. (1978). Job structure and age satisfaction. 109-119.
- Rahmat, J. (2000). *Psikologi komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P. (2002). *Essentials of organizational behavior*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Reza, R. A. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*. Semarang: Naskah Skripsi Dipublikasikan Universitas Diponegoro.
- Rosalina, N. (2010). *Hubungan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi dengan kinerja pengurus Partai Demokrat Kabupaten Grobogan*. Semarang: Naskah Skripsi Dipublikasikan Universitas Diponegoro.
- Stoner, J. A., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Manajemen*. Jakarta: Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Suarli, S., & Bahtiar, Y. (t.thn.). *Manajemen keperawatan dengan pendekatan praktis*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Sumarsono, Sonny. (2004). *Metode Riset: sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryabrata, Sumadi. (2005). *Metodologi penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Swanburg, R. (2000). *Pengantar kepemimpinan dan manajemen keperawatan untuk perawat klinis*. Jakarta: EGC.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku organisasi: konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjahjono, H. K. (2004). *Budaya organisasional & balanced scorecard: dimensi teori dan praktik*. Yogyakarta: UPFE - UMY.
- Winardi, J. (2004). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wright, J., & Hamilton, R. (1978). Work satisfaction and age: some evidence for the job change hypothesis. *Social Forces*, 1140-1158.
- Yosephus, A. (2011). *Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Perawat di Ruang Instalasi Gawat Darurat RSUD PROF DR WZ JOHANNES KUPANG*. Semarang: Naskah Publikasi Undip.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). USA: Prentice Hall.

**LAMPIRAN*****Lampiran 1*****Lembar Permintaan Menjadi Responden**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu.....

Di RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir di Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga, maka saya:

Nama : Catherine Patra Diana

NIM : 130915051

Akan melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat. Identitas dan informasi yang berkaitan dengan Bapak/Ibu akan dirahasiakan oleh peneliti.

Atas partisipasi dan dukungannya saya sampaikan terima kasih.

Surabaya, Juli 2013

Hormat saya,

Catherine Patra Diana

*Lampiran 2***Lembar Persetujuan Menjadi Responden**

Dengan surat pernyataan ini, saya bersedia / tidak bersedia\* berperan serta sebagai sampel dalam penelitian dengan judul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya” yang akan dilaksanakan oleh saudara Catherine Patra Diana.

Saya telah mengetahui maksud serta tujuan dari penelitian ini sesuai dengan penjelasan dari peneliti yang sudah disampaikan kepada saya.

Demikian secara sadar dan sukarela serta tidak ada unsur paksaan dari siapapun saya membuat surat pernyataan ini.

No. Responden \*\* :

Unit Kerja :

Tanggal :

Tanda Tangan :

\*coret yang tidak perlu

\*\*diisi oleh peneliti

### ***Lampiran 3***

#### Kuesioner Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya

##### I. Identitas Responden

Petunjuk: isi sesuai dengan identitas anda

1. Jenis kelamin:
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
2. Umur anda sekarang:
  - a. 20-30 tahun
  - b. 31-40 tahun
  - c. 41-50 tahun
  - d. >50 tahun
3. Penghasilan per bulan:
  - a. 500.000 – 1.500.000
  - b. 1.600.000 – 2.500.000
  - c. 2.600.000 – 3.000.000
  - d. >3.000.000

##### II. Kuesioner

Petunjuk: berilah *checklist* pada kolom yang ada di sebelah kanan pada masing-masing butir pernyataan dengan pilihan sesuai dengan yang Anda alami, dengan pilihan sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Jangan beri tanda apapun pada kolom skor.

### Bagian 1: Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan

Pernyataan	STS	TS	S	SS	Skor
1. Kepala ruangan saya sering berkonsultasi dengan tenaga perawat					
2. Kepala ruangan saya memperlakukan perawat satu dengan yang lainnya dengan perlakuan yang sama					
3. Kepala ruangan saya bergaul secara informal dengan tenaga perawat					
4. Kepala ruangan saya bercampur secara bebas dengan tenaga perawat					
5. Kepala ruangan saya membuat tenaga perawat merasa bebas					
6. Kepala ruangan saya membantu tenaga perawat sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan					
7. Kepala ruangan saya memuji dan menghargai tenaga perawat yang bekerja keras					
8. Kepala ruangan saya memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan tenaga perawat yang bekerja keras					
9. Kepala ruangan saya memberikan bantuan kepada tenaga perawat yang bekerja keras					
10. Kepala ruangan saya memperlakukan tenaga perawat seperti adik sendiri					
11. Kepala ruangan saya lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan					
12. Kepala ruangan mengharapkan tenaga perawat mematuhi peraturan					



berkaitan dengan pekerjaan					
13. Kepala ruangan menyerahkan pengambilan keputusan besar di tangan atasan atau pimpinan yang lebih tinggi lagi					
14. Kepala ruangan bertindak sesuai dengan peraturan organisasi					
15. Kepala ruangan saya mengutamakan orang yang memiliki kewenangan					
16. Kepala ruangan menuntut tenaga perawat memprioritaskan pelaksanaan tugas daripada urusan yang lain					
17. Kepala ruangan mengharapkan tenaga perawat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
18. Kepala ruangan saya selalu memperbarui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya					
19. Kepala ruangan saya sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya					
20. Kepala ruangan sangat tidak suka kepada tenaga perawat yang datang terlambat					

## Bagian 2: Motivasi Kerja

Pernyataan	STS	TS	S	SS	Skor
1. Saya bangga bekerja di rumah sakit ini karena kepala ruangan atau atasan saya mengakui prestasi saya					
2. Saya merasa <i>tidak</i> puas dengan pekerjaan saya karena kepala ruangan saya <i>tidak</i> memberikan pujian ketika saya menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik					
3. Saya lebih memilih kemajuan karir daripada insentif karena kepala ruangan saya mendukung usaha kemajuan karir saya					
4. Kepala ruangan <i>tidak</i> memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar kemampuan baru untuk kemajuan karir saya					
5. Kepala ruangan cukup memberdayakan saya dalam melakukan sebuah pekerjaan di					

rumah sakit					
6. Saya merasa dihargai ketika saya telah menyelesaikan sebuah tugas					
7. Kepala ruangan saya selalu mengucapkan terima kasih atas pekerjaan yang sudah saya lakukan dengan baik					
8. Saya <i>tidak</i> menerima pengakuan dari kepala ruangan atas pekerjaan yang saya lakukan sehingga saya merasa <i>tidak</i> ada perkembangan dalam karir saya					
9. Saya merasa <i>tidak</i> nyaman dengan tempat saya bekerja saat ini karena sikap kepala ruangan yang <i>tidak</i> menyenangkan					
10. Saya merasa performa saya telah membaik karena dukungan dari kepala ruangan/atasan saya					
11. Kepala ruangan saya memperlakukan perawat satu dengan yang lainnya dengan perlakuan yang sama					
12. Atasan/kepala ruangan saya merupakan pemimpin yang kuat dan dapat dipercaya					
13. Saya senang dengan cara kepala ruangan memperlakukan saya					
14. Kepala ruangan memiliki metode yang konsisten dan adil dalam mengevaluasi kerja tenaga perawatnya					
15. Saya merasa <i>tidak</i> puas bekerja di rumah sakit ini karena hubungan saya dengan kepala ruangan/atasan saya					

**Lampiran 4****Format Penilaian / Scoring / Coding****I. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan**

Cara pengolahan dan penggolongan kecenderungan gaya kepemimpinan kepala ruangan RSAL Dr. Ramelan Surabaya

STS	= Sangat Tidak Setuju	Skor 1	Kode 1
TS	= Tidak Setuju	Skor 2	Kode 2
S	= Setuju	Skor 3	Kode 3
SS	= Sangat Setuju	Skor 4	Kode 4

Cara penilaian:

1. Jumlah skor pernyataan pada item 1 – 5 (kepemimpinan suportif).
2. Jumlah skor pernyataan pada item 6 – 10 (kepemimpinan direktif).
3. Jumlah skor pernyataan pada item 11 – 15 (kepemimpinan partisipatif).
4. Jumlah skor pernyataan pada item 16 – 20 (kepemimpinan berorientasi tujuan).

Skor:

Nilai tertinggi dari masing-masing empat gaya menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang digunakan.

## II. Kuesioner Motivasi Kerja Perawat

Cara pengolahan dan penentuan motivasi kerja tenaga perawat di RSAL Dr.

Ramelan Surabaya

STS	= Sangat Tidak Setuju	Skor 1	Kode 1
TS	= Tidak Setuju	Skor 2	Kode 2
S	= Setuju	Skor 3	Kode 3
SS	= Sangat Setuju	Skor 4	Kode 4

Skor:

Motivasi rendah bila nilai 15 – 30

Motivasi sedang bila nilai 31 – 45

Motivasi tinggi bila nilai  $\geq 46$

*Lampiran 5***Lembar Permohonan Melakukan Data Awal**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**FAKULTAS KEPERAWATAN**

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5913752, 5913754, 5913756, Fax. (031) 5913257  
 Website: <http://www.ners.unair.ac.id> ; e-mail : [dekan\\_ners@unair.ac.id](mailto:dekan_ners@unair.ac.id)

Surabaya, 17 Mei 2013

Nomor : 1524 /UN3.1.12/PPd/2013  
 Lampiran : -  
 Perihal : **Permohonan Bantuan Fasilitas Pengambilan  
 Data Awal Mahasiswa PSIK – FKp Unair**

Kepada Yth.  
 Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian bagi mahasiswa PSIK Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga, maka kami mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa kami di bawah ini mengumpulkan data awal sebagai bahan penyusunan proposal penelitian.

Nama : Catherine Patra Diana  
 NIM : 130915051  
 Judul Skripsi : Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Dengan  
 Motivasi Kerja Perawat

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.



Plh. Wakil Dekan I  
 dan Dekan II,

*[Signature]*  
 Yuni Sufyanti Arief, S.Kp.,M.Kes  
 NIP : 197806062001122001

*Lampiran 6***Lembar Permohonan Melakukan Penelitian**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**FAKULTAS KEPERAWATAN**

Kampus C Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5913752, 5913754, 5913756, Fax. (031) 5913257  
Website: <http://www.ners.unair.ac.id> ; e-mail: [dekan\\_ners@unair.ac.id](mailto:dekan_ners@unair.ac.id)

Surabaya, 9 Juli 2013

Nomor : 1868 /UN3.1.12/PPd/2013  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Perihal : **Permohonan Bantuan Fasilitas Penelitian**  
**Mahasiswa PSIK – FKP Unair**

Kepada Yth.  
Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya penelitian bagi mahasiswa Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga, maka kami mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa kami di bawah ini mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Adapun Proposal Penelitian terlampir.

Nama : Catherine Patra Diana  
NIM : 130915051  
Judul Skripsi : Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang dengan Motivasi Kerja Perawat di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

a.n. Dekan

Wakil Dekan I



Mira Triharini, S.Kp., M.Kep  
NIP : 197904242006042002

Tembusan:

1. Kepala Ruang IRNA Bedah A RSUD Dr. Soetomo Surabaya
2. Kepala Ruang IRNA Bedah B RSUD Dr. Soetomo Surabaya
3. Kepala Ruang IRNA Bedah C RSUD Dr. Soetomo Surabaya
4. Kepala Ruang IRNA Bedah D RSUD Dr. Soetomo Surabaya
5. Kepala Ruang IRNA Bedah E RSUD Dr. Soetomo Surabaya
6. Kepala Ruang IRNA Bedah F RSUD Dr. Soetomo Surabaya
7. Kepala Ruang IRNA Bedah G RSUD Dr. Soetomo Surabaya
8. Kepala Ruang IRNA Bedah H RSUD Dr. Soetomo Surabaya

## Lampiran 7

## Lembar Ijin Penelitian

PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR  
 RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DOKTER SOETOMO SURABAYA  
 BIDANG PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
 Jl. Mayjend.Prof.Dr. Moestopo No. 6-8 Tlp. 031-5501073,5501164  
 SURABAYA

## NOTA DINAS

Kepada Yth : 1. Kepala Bidang Keperawatan  
 2. Kepala Instalasi Rawat Inap Bedah  
 \* 3.  
 RSUD Dr. Soetomo Surabaya  
 Nomor : 070/ 700 / 301.4.2/Litb/VII/2013  
 Tanggal : 15 Juli 2013  
 Sifat : Penting  
 Lampiran : 1 Explar  
 Perihal : Permohonan ijin penelitian

Menunjuk surat dari Wakil Dekan I Program Studi Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Surabaya nomor : 1868/UN3.1.12/PPd/2013 tanggal 09 Juli 2013, perihal pada pokok surat, dengan ini kami mohon ijin penelitian atas nama :

*Catherine Patra Diana*  
 NIM. 130915051

Untuk dapat melaksanakan permohonan ijin penelitian di unit kerja / bagian Saudara dengan judul :

*" Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya "*

Apabila dapat disetujui kami mengharapkan jawaban Saudara dalam waktu tidak terlalu lama guna proses administrasi lebih lanjut. Sebagai bahan pertimbangan Saudara, bersama ini kami lampirkan foto copy surat yang bersangkutan.

Atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

Tembusan :Yth

1. Direktur sebagai laporan
2. Wadir Pendidikan Profesi & Penelitian
3. Wadir Pelayanan Medik & Keperawatan
4. Arsip



*Lampiran 8*

**Tabulasi Data Demografi Responden Penelitian “Hubungan Gaya  
Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Motivasi Kerja Perawat di  
IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya”**

Ruang	No. Responden	Karakteristik Responden		
		Jenis Kelamin	Usia	Gaji
Bedah A	1	Laki-laki	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	2	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	3	Perempuan	41-50 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	4	Perempuan	20-30 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	5	Perempuan	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	6	Perempuan	20-30 tahun	1.600.000 – 2.500.000
Bedah B	7	Perempuan	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	8	Perempuan	41-50 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	9	Perempuan	20-30 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	10	Perempuan	20-30 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	11	Perempuan	20-30 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	12	Perempuan	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	13	Perempuan	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
Bedah C	14	Perempuan	20-30 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	15	Laki-laki	20-30 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	16	Laki-laki	20-30 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	17	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	18	Perempuan	41-50 tahun	1.600.000 – 2.500.000
Bedah D	19	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	20	Laki-laki	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	21	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	22	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	23	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	24	Perempuan	41-50 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	25	Perempuan	41-50 tahun	2.600.000 - 3.500.000
Bedah E	26	Laki-laki	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	27	Perempuan	20-30 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	28	Perempuan	20-30 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	29	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	30	Perempuan	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
Bedah F	31	Perempuan	41-50 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	32	Laki-laki	41-50 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	33	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	34	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000



	35	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
Bedah G	36	Laki-laki	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	37	Perempuan	41-50 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	38	Perempuan	20-30 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	39	Perempuan	20-30 tahun	1.600.000 – 2.500.000
Bedah H	40	Perempuan	20-30 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	41	Laki-laki	31-40 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	42	Perempuan	31-40 tahun	1.600.000 – 2.500.000
	43	Perempuan	41-50 tahun	2.600.000 - 3.500.000
	44	Perempuan	41-50 tahun	2.600.000 - 3.500.000

*Lampiran 9*

**Distribusi Jawaban Responden Penelitian “Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Motivasi Kerja Perawat di  
IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya”**

Ruangan	No. Responden	Gaya Kepemimpinan				Kriteria	Total Nilai	Kriteria
		Supportif	Direktif	Partisipatif	Berorientasi Tujuan			
Bedah A	1	13	13	12	15	Berorientasi tujuan	46	Motivasi tinggi
	2	13	14	14	16	Berorientasi tujuan	47	Motivasi tinggi
	3	13	12	14	15	Berorientasi tujuan	49	Motivasi tinggi
	4	16	14	13	15	Supportif	47	Motivasi tinggi
	5	12	10	14	15	Berorientasi tujuan	38	Motivasi sedang
	6	11	15	14	16	Berorientasi tujuan	46	Motivasi tinggi
Bedah B	7	14	7	17	15	Partisipatif	29	Motivasi rendah
	8	15	12	16	15	Partisipatif	48	Motivasi tinggi
	9	13	11	15	13	Partisipatif	49	Motivasi tinggi
	10	19	18	17	18	Supportif	47	Motivasi tinggi
	11	16	15	17	15	Partisipatif	48	Motivasi tinggi
	12	18	16	14	15	Supportif	41	Motivasi sedang
	13	11	18	16	10	Direktif	48	Motivasi tinggi
Bedah C	14	15	16	14	14	Direktif	47	Motivasi tinggi
	15	11	12	15	16	Berorientasi tujuan	47	Motivasi tinggi
	16	14	16	15	13	Direktif	38	Motivasi sedang

	17	16	15	15	11	Direktif	42	Motivasi sedang
	18	13	12	16	17	Berorientasi tujuan	49	Motivasi tinggi
Bedah D	19	14	14	11	17	Berorientasi tujuan	48	Motivasi tinggi
	20	14	12	17	19	Berorientasi tujuan	46	Motivasi tinggi
	21	14	12	16	11	Partisipatif	38	Motivasi sedang
	22	16	13	12	17	Berorientasi tujuan	48	Motivasi tinggi
	23	14	17	15	12	Direktif	47	Motivasi tinggi
	24	13	10	14	17	Berorientasi tujuan	48	Motivasi tinggi
	25	13	17	12	18	Berorientasi tujuan	48	Motivasi tinggi
Bedah E	26	14	10	12	17	Berorientasi tujuan	46	Motivasi tinggi
	27	12	13	12	12	Direktif	47	Motivasi tinggi
	28	12	17	15	12	Direktif	37	Motivasi sedang
	29	15	15	17	14	Partisipatif	28	Motivasi rendah
	30	16	15	15	14	Suportif	48	Motivasi tinggi
Bedah F	31	18	19	20	18	Partisipatif	27	Motivasi rendah
	32	16	13	14	14	Suportif	47	Motivasi tinggi
	33	10	13	15	14	Partisipatif	49	Motivasi tinggi
	34	16	13	14	15	Suportif	52	Motivasi tinggi
	35	16	14	12	14	Suportif	48	Motivasi tinggi
Bedah G	36	15	13	12	17	Berorientasi tujuan	46	Motivasi tinggi
	37	17	14	12	13	Suportif	28	Motivasi rendah
	38	15	12	12	17	Berorientasi tujuan	46	Motivasi tinggi
	39	11	11	12	18	Berorientasi tujuan	40	Motivasi tinggi
Bedah H	40	13	16	11	13	Direktif	51	Motivasi tinggi
	41	11	19	13	13	Direktif	46	Motivasi tinggi
	42	11	19	12	12	Direktif	48	Motivasi tinggi

	43	17	11	12	13	Suportif	47	Motivasi tinggi
	44	12	18	12	13	Direktif	48	Motivasi tinggi

*Lampiran 10***Hasil Analisis Statistik**

## 1. Distribusi data umum responden

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gaya kepemimpinan *	44	100.0%	0	.0%	44	100.0%
Motivasi responden						

jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	8	18.2	18.2	18.2
perempuan	36	81.8	81.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

umur responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	12	27.3	27.3	27.3
31-40	21	47.7	47.7	75.0
41-50	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

status nikah

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sudah menikah	44	100.0	100.0	100.0

**masa kerja responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3-5 tahun	44	100.0	100.0	100.0

**status kepegawaian responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	44	100.0	100.0	100.0

**gaji responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.600.000-2.500.000	24	54.5	54.5	54.5
	2.600.000-3.500.000	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

## 2. Distribusi data khusus responden

**Gaya kepemimpinan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Gaya suportif	9	20.5	20.5	20.5
Gaya direktif	11	25.0	25.0	45.5
Gaya parsitipatif	8	18.2	18.2	63.6
berorientasi tujuan	16	36.4	36.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Motivasi responden**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	9.1	9.1	9.1
sedang	6	13.6	13.6	22.7
tinggi	34	77.3	77.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Gaya kepemimpinan \* Motivasi responden Crosstabulation**

Count

		Motivasi responden			Total
		rendah	sedang	tinggi	
Gaya kepemimpinan	Gaya suportif	1	1	7	9
	Gaya direktif	0	3	8	11
	Gaya parsitipatif	3	1	4	8
	berorientasi tujuan	0	1	15	16
Total		4	6	34	44

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.149 <sup>a</sup>	6	.041
Likelihood Ratio	12.356	6	.054
Linear-by-Linear Association	.618	1	.432
N of Valid Cases	44		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .73.