

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA MEDIS DAN PARAMEDIS

(STUDI DI RUMAH SAKIT AL-ARIF KABUPATEN CIAMIS)

Teguh Tri Sutarno Putra

*Program Pascasarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Pascasarjana Universitas Islam Bandung*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran gaya penelitian, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan di RS. Al-Arif Ciamis. Jenis penelitian merupakan deskriptif verifikatif dengan menggunakan metode penelitian cross sectional. Populasi penelitian adalah karyawan medis dan paramedis di RS. Al-Arif Ciamis, dengan jumlah sampel yang diteliti 94 orang menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap responden penelitian. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan tabulasi data dan analisis verifikatif dengan analisis regresi untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi serta secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif serta kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

### 1. Pendahuluan

Indonesia negara besar tak luput dari aturan Kesehatan, sumber daya termasuk dalam bidang kesehatan merupakan faktor penting dalam organisasi karena memengaruhi faktor lain seperti teknologi dan modal. Manusia memiliki karakteristik yang berbeda dengan sumber daya lainnya karena manusia memiliki pikiran dan perasaan. Pelayanan kesehatan meliputi rumah sakit yang menyelenggarakan pelayanan secara paripurna dan membutuhkan sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan dalam sistem pelayanan di rumah sakit.

(Kartika, 2010:40) menyatakan paradigma rumah sakit yang sudah berubah dari memberikan pelayanan kesehatan menjadi tempat untuk mengejar keuntungan, gaya kepemimpinan rumah sakit yang ada di rumah sakit harus digali demi mencapai tujuan rumah sakit. Kualitas pemimpin sering dihubungkan dengan faktor penting dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Hasilnya, memberikan konsekuensi setiap pemimpin wajib memberikan perhatian serius terhadap semua potensi kerja di lingkungan organisasinya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja yang tinggi. Model pendekatan yang diyakini

adalah *path-goal theory* dari Robert House.

Pengukuran keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi disebut komitmen organisasi. Dalam komitmen organisasi, seorang pekerja mengidentifikasi bagian dari organisasi, tujuan organisasi, dan pada akhirnya akan tetap menjadi bagian dari organisasi. Allen dan Meyer 1991, dalam (Meyer JP., dkk: 2012: hal. 226) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif merupakan komitmen atas keinginannya (*want to*), komitmen kontinuans dengan dasar kebutuhan (*need to*), dan terakhir merupakan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib (*ought to*) untuk bertahan dalam organisasi.

Seseorang dengan tingkat tinggi kepuasan kerja memegang perasaan positif tentang pekerjaannya. (Luthans, 2011:57) menyatakan terdapat lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index* (JDI) yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran memadai dan adil, kesempatan promosi, kualitas supervisi, dan aspek rekan kerja.

Tsui (2006) dalam (Yang, Tsui, dkk, 2010: 656) dalam penelitiannya disebutkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat saat pimpinan turun langsung dan mengambil peranan atas pekerjaan. Elemen kinerja memberitahukan karyawan apa yang harus mereka lakukan dan standar memberitahu mereka seberapa baik mereka harus melakukannya. Kinerja karyawan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, standar profesional, kemampuan, penilaian, ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas.

Pertumbuhan suatu industri bersumber dari pertumbuhan masyarakat yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Rumah sakit sebagai industri jasa harus terus dikembangkan karena peluang pasar masih sangat baik, sehingga perusahaan

harus berusaha meningkatkan kuantitas maupun kualitas produk jasa yang dihasilkan. Sumber daya yang berkualitas akan berkorelasi dengan produktivitas kerja yang tinggi, pada akhirnya akan menghasilkan produk berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Rumah Sakit Al-Arif salah satu rumah sakit swasta di Ciamis yang menerapkan pelayanan paripurna dengan jumlah karyawan sebanyak 184 orang (2016). Tersebar dalam kategori tenaga medis 10,87% dan paramedic 55,43% yang dipimpin direktur utama berlatar belakang dokter dan dibantu oleh 3 orang tenaga manajer.

Hasil data tingkat kealpaan tahun 2016 sebesar 4% per bulan dapat mengganggu kelancaran pelayanan kepada pelanggan dan efektivitas kerja, telah jelas diatur dalam Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur mengenai aturan istirahat dan cuti karyawan. Selain itu, datang terlambat akan seringkali tim tidak lengkap saat jadwal operan tertunda. Keluhan pemberian upah, hubungan sesama karyawan maupun pimpinan, ada batasan senioritas antar karyawan, dan sanksi hukuman, sehingga perlu adanya perhatian tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan, dengan harapan tercapai kinerja karyawan yang lebih baik. Disisi lain kebanggaan karyawan dibuktikan dengan promosi *word to mouth marketing* yang menambah popularitas rumah sakit.

Untuk menyikapi kondisi tersebut, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dalam Peningkatan Kinerja Medis dan Paramedis (Studi di Rumah Sakit Al-Arif Kabupaten Ciamis).

## 2. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian verifikatif *cross sectional* dengan metode penelitian studi kasus di RS. Al-Arif untuk mengetahui pengaruh variabel independen atau variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen atau variabel terikat yaitu kinerja karyawan terhadap 94 sampel dari 122 sampel menurut rumus Slovin yang diambil secara *proportional stratified random sampling*. Teknik pengumpulan data dengan kuisioner, observasi, wawancara, dan dokumentasi yang telah dipersiapkan. Data diolah dan dilakukan uji statistik dengan analisis regresi dan analisis korelasi.

Responden dari 94 kuisioner yang disebarakan dapat dikarakteristikan dalam berbagai kategori, diantaranya jenis kelamin, umur, masa kerja, dan bidang kerja. Karakteristik jenis kelamin menunjukkan mayoritas karyawan sebesar 62% merupakan perempuan, hal yang berkaitan dengan statistik lulusan berdasarkan jenis kelamin di Jawa Barat, lebih jauh mengenai aturan tenaga bidan yang mengharuskan seorang perempuan. Secara umum didominasi oleh usia muda 18-31 tahun dengan presentasi 81% memberikan gambaran bahwa RS. Al-Arif mempekerjakan usia produktif dengan kemampuan yang telah teruji sesuai kompetensi (Bellou, 2010:10) menyatakan karyawan yang lebih muda lebih antusias dalam pekerjaan. Usia tua cenderung sudah menikmati pekerjaan, sehingga tidak peduli untuk kompetensi dan perubahan.

Namun seseorang yang lebih muda cenderung mencari kepuasan kerjanya dan akan antusias terhadap pekerjaan yang dapat memenuhi kepuasannya sehingga dapat dimengerti masa kerja sebanyak 98% dibawah 5 tahun. Perbandingan persentase medis

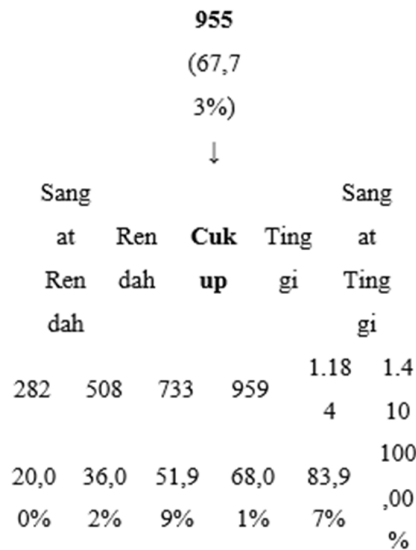
dan paramedis adalah 16% dan 84% salah satunya dikarenakan rasio dokter terhadap penduduk di Indonesia 6,98 kali lebih sedikit dibandingkan dengan rasio perawat terhadap penduduk.

## Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terdiri dari lima dimensi, yaitu partisipatif, pengasuh, direktif, suportif, dan orientasi prestasi. Sebanyak 3 item pertanyaan untuk setiap dimensi yang diberikan pada 94 responden dengan skor minimal tiap pertanyaan adalah 1 dan skor maksimal tiap pertanyaan adalah 5, sehingga didapatkan interval antar kelas sebesar 226. Kemudian dihitung  $\sum Xi$  yang merupakan jumlah skor hasil kuisioner variabel.

### 1. Tabulasi Dimensi Partisipatif

Secara kontinum, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap dimensi gaya kepemimpinan partisipatif dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Daerah Kontinum Dimensi Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Dimensi gaya kepemimpinan partisipatif mengindikasikan adanya kepercayaan pimpinan terhadap bawahannya, selalu melibatkan anggota

organisasi dalam pengambilan atau pembuatan keputusan, terutama dalam hal yang membutuhkan pemikiran kreatif untuk pemecahan masalah yang kompleks atau dalam hal pengambilan keputusan yang akan berdampak pada anggota organisasi.

2. Tabulasi Dimensi Pengasuh

Secara kontinu, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap dimensi gaya kepemimpinan pengasuh dapat dilihat pada Gambar 2.

<b>963</b>					
(68,2					
9%)					
↓					
Sang				Sang	
at	Ren	Cuk	Ting	at	
Ren	dah	up	gi	Ting	
dah			gi		
282	508	733	959	1.18	1.4
				4	10
					100
20,0	36,0	51,9	68,0	83,9	,00
0%	2%	9%	1%	7%	%

**Gambar 2.** Daerah Kontinum Dimensi Gaya Kepemimpinan Pengasuh

Dimensi pengasuh yang tinggi mengindikasikan sikap pimpinan rumah sakit dalam meminimalisir campur tangan pimpinan terhadap bawahan. Seorang pimpinan hanya memantau kinerja secara pasif, oleh karenanya tidak dibutuhkan interaksi pimpinan dan bawahan sepanjang kinerja tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai.

3. Tabulasi Dimensi Direktif

Secara kontinu, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap dimensi gaya kepemimpinan direktif dapat dilihat pada Gambar 3.

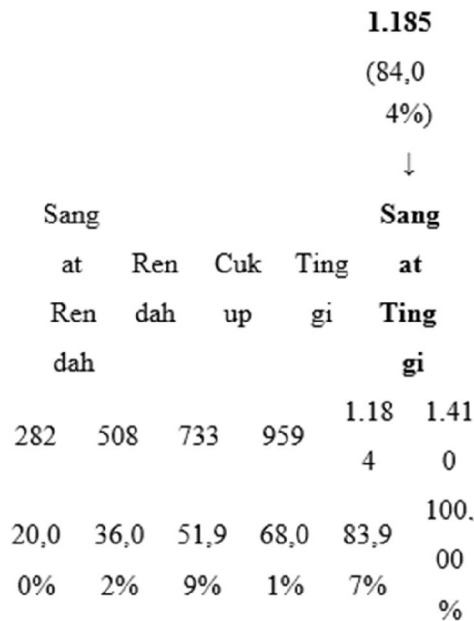
<b>884</b>					
(62,7					
0%)					
↓					
Sang				Sanga	
at	Ren	Cuk	Tin	t	
Ren	dah	up	ggi	Tingg	
dah				i	
282	508	733	959	1.18	1.4
				4	10
					100
20,0	36,0	51,9	68,0	83,9	,00
0%	2%	9%	1%	7%	%

**Gambar 3.** Daerah Kontinum Dimensi Gaya Kepemimpinan Direktif

Dimensi direktif kategori cukup mengindikasikan pimpinan menanamkan gaya kepemimpinan yang memungkinkan atau mengharuskan bawahan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar, dan mengontrol perilaku ketika standar tidak terpenuhi. Bawahan diharapkan selalu memenuhi aturan dan kebijakan yang dikeluarkan, dengan menganut sistem penghargaan dan sanksi.

4. Tabulasi Dimensi Suportif

Secara kontinu, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap dimensi gaya kepemimpinan suportif dapat dilihat pada Gambar 4.

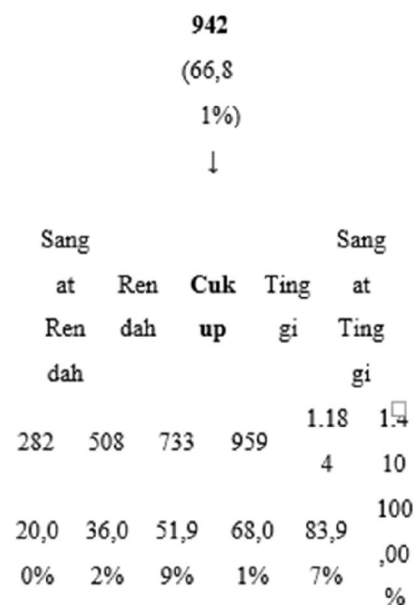


**Gambar 4.** Daerah Kontinum Dimensi Gaya Kepemimpinan Suportif

Dimensi gaya kepemimpinan suportif sangat tinggi memberi informasi bahwa pimpinan sangat mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan, menggambarkan situasi pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas yang mudah, sederhana, dan rutin.

5. Tabulasi Dimensi Orientasi Prestasi

Secara kontinum, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap dimensi gaya kepemimpinan orientasi prestasi dapat dilihat pada Gambar 5.



**Gambar 5.** Daerah Kontinum Dimensi Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Dimensi orientasi prestasi cukup karena dinilai cukup dalam mendorong setiap bawahan untuk melakukan usaha lebih dalam penyelesaian tugas organisasi dengan peningkatan rasa percaya diri dan harapan. Pimpinan akan merangsang dengan membuat tujuan menantang agar setiap bawahan dapat mencapai dengan penuh semangat dan percaya diri.

**Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi terdiri dari 6 item pertanyaan yang diberikan pada 94 responden dengan skor minimal tiap pertanyaan adalah 1 dan skor maksimal tiap pertanyaan adalah 5, sehingga didapatkan interval antar kelas sebesar 451. Kemudian dihitung  $\chi^2$  yang merupakan jumlah skor hasil kuesioner variabel.

1. Tabulasi Komitmen Organisasi

Secara kontinum, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Gambar 6

	<b>1.902</b>				
	(67,45%)				
	↓				
	Sangat Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi	
564	1.015	1.466	1.918	2.369	2.820
20,00%	35,99%	51,99%	68,01%	84,01%	100,00%

**Gambar 6.** Daerah Kontinum Variabel Komitmen Organisasi

Keseluruhan variabel komitmen organisasi adalah cukup, hal ini menunjukkan kepercayaan kuat karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi sehingga bersedia melakukan upaya lebih untuk tetap berada di RS Al-Arif. Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya, pengembangan untuk meningkatkan komitmen seperti menurut Dessler (1999) dalam (Galpin, 2015:9) senantiasa dilakukan oleh pihak RS Al-Arif meliputi *make it charismatic, build the tradition, have comprehensive grievance procedures, provide extensive two way communications, create a sense of community, build value homogeneity, share and share alike, emphasize barnraising, cross utilization, and teamwork, get together, support employee development, commit to actualizing, provide first year job challenge, enrich and empower*, dan lainnya.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terdiri dari 5 item pertanyaan yang diberikan pada 94

responden dengan skor minimal tiap pertanyaan adalah 1 dan skor maksimal tiap pertanyaan adalah 5, sehingga didapatkan interval antar kelas sebesar 376. Kemudian dihitung  $\sum Xi$  yang merupakan jumlah skor hasil kuesioner variabel.

#### 1. Tabulasi Kepuasan Kerja

Secara kontinum, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Gambar 7.

	<b>1.603</b>				
	(68,21%)				
	↓				
	Sangat Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi	
470	846	1.222	1.598	1.974	2.350
20,00%	36,00%	52,00%	68,00%	84,00%	100,00%

**Gambar 7.** Daerah Kontinum Variabel Kepuasan Kerja

Keseluruhan variabel kepuasan kerja adalah tinggi. Variabel kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow dalam penelitian (Coomber, 2007:299) menempati peringkat yang tinggi berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan aktualisasi potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbandung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ergonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja.

## Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan terdiri dari 9 item pertanyaan yang diberikan pada 94 responden dengan skor minimal tiap pertanyaan adalah 1 dan skor maksimal tiap pertanyaan adalah 5, sehingga didapatkan interval antar kelas sebesar 695. Kemudian dihitung  $\square X_i$  yang merupakan jumlah skor hasil kuesioner variabel.

### 1. Tabulasi Kinerja Karyawan

Secara kontinum, penilaian RS. Al-Arif Ciamis terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar 8.

	<b>2.889</b>				
	(66,8				
	8%)				
	↓				
	Sang				Sang
	at	Ren	Cuk	Ting	at
	Ren	dah	up	gi	Ting
	dah				gi
846	1.54	2.24	2.93	3.63	432
	3	0	6	3	0
					100
20,0	35,7	51,8	67,9	84,1	,00
0%	2%	5%	6%	0%	%

**Gambar 8.** Daerah Kontinum Variabel Kinerja Karyawan

Keseluruhan variabel kinerja karyawan adalah tinggi. Variabel kinerja karyawan RS. Al-Arif sesuai dengan pernyataan (Robbins, 2013: 78) yang mengemukakan kinerja karyawan merupakan sebuah fungsi interaksi kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas serta

kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### Analisis Data

#### 1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Instrumen dengan menggunakan kuesioner yang seluruhnya diterima kembali. Persentase yang diterima kembali (100%) dan semuanya diisi secara lengkap sehingga memenuhi syarat untuk diikutsertakan dalam pengujian. Sebelum peneliti melakukan penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap instrumen penelitian tersebut meliputi dua hal yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

##### a. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk pengujian validitas digunakan SPSS *for Windows* versi 18.0 dengan menguji Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka valid, Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka tidak valid.

Diketahui  $N = 94$ , tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5 % diperoleh  $r_{tabel}$  0,207. Untuk pengujian validitas ini, dapat dijelaskan untuk uji validitas gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dinyatakan valid karena seluruh  $r_{hitung} > 0,207$ .

##### b. Uji Reliabilitas

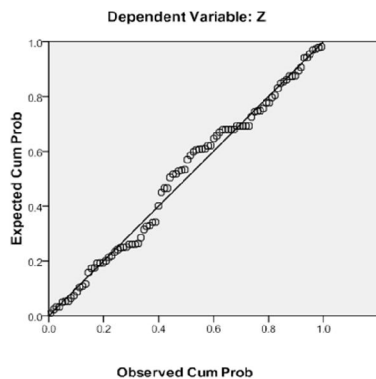
Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$ . Untuk pengujian reliabilitas ini, dapat dijelaskan untuk uji validitas gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena seluruh nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$ .

2. Uji Asumsi Klasik

Untuk memperoleh nilai pengukuran yang tidak bias dan efisien dari suatu persamaan regresi linear berganda dengan metode kuadrat terkecil (OLS), harus memenuhi asumsi-asumsi melalui berbagai pengujian, seperti uji Normalitas, uji Autokorelasi, uji Heteroskedastisitas, uji Multikolinearitas, dan uji Linearitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen, atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Untuk mendeteksi residual distribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik (*P-P Plot of Regression Standardized Residual*). Analisis grafik histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi.



**Gambar 9.** Hasil Gambar Uji Normalitas

Gambar 9 tampak titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti garis diagonal, data yang ada terdistribusi normal. Hasil Pengukuran *Kolmogorov Smirnov* menunjukkan bahwa data variabel residual mempunyai nilai signifikansi 0,620 hasilnya menunjukkan tingkat signifikan diatas 0,05 hal ini berarti bahwa data yang ada terdistribusi normal.

b. Uji Autokorelasi

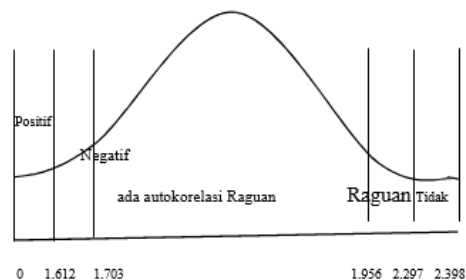
Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya).

**Tabel 1.** Hasil Uji Autokorelasi *Durbin-Watson*

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.953 <sup>a</sup>	.908	.906	1.80445	1.956

a. Predictors: (Constant), Y2, Y1 b. Dependent Variable: Z

Berdasarkan tabel diatas nilai didapat nilai *Durbin-Watson* yang dihasilkan dari model regresi adalah sebesar 1,956, sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah sampel ( $n$ ) = 94 serta  $k = 2$  ( $k$  adalah jumlah variabel independen) diperoleh nilai  $dL$  sebesar 1,612 dan  $dU$  sebesar 1,703. Oleh karena nilai  $dU < d < 4 - dU$ . Maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak terjadi autokorelasi.



**Gambar 10.** Pengukuran Menggunakan *Durbin Watson*

c. Uji Heteroskedastisitas

Adanya heteroskedastisitas menunjukkan adanya varian variabel dalam model yang tidak sama (konstan).



Untuk mendeteksi gejala ini digunakan metode Park Gleyser. Model regresi dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas apabila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  atau  $\text{Sig.}t > \alpha$ .

**Tabel 2 Uji Heteroskedastisitas Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.192	.502		2.375	.020
Y1	-.160	.061	-.727	1.620	.110
Y2	.206	.079	.723	1.606	.111

a. Dependent Variable: ABRESID

Dari analisis diketahui bahwa nilai Sig. Y<sub>1</sub> dan Y<sub>2</sub> pada Tabel 4.58 > 0,05, nilai Sig. Y<sub>1</sub> dan Y<sub>2</sub> berurutan 0,110 dan 0,111 maka disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

d. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol.

**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Y1	.132	7.552
Y2	.132	7.552

a. Dependent Variable: Z

Ketentuan yang berlaku dalam pengujian ini adalah, jika nilai *Variance Inflation Factor* VIF > 10 dan nilai *tolerance* < 0,1 maka terdapat Multikolinearitas, sedangkan jika nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 maka tidak terdapat Multikolinearitas.

Diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel independen yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebesar 7,552 lebih kecil dari 10, dan nilai *tolerance* sebesar 0,132 (lebih besar dari 0,1). Berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi ini.

e. Uji Linearitas

Pengujian ini diperlukan untuk mengetahui bahwa model yang diuji merupakan model linear. Untuk menguji linearitas adalah dengan menggunakan MWD test. Dengan menggunakan MWD tes ini, model dikatakan linear jika nilai sig-t untuk Z1 lebih dari  $\alpha = 5\%$ . Diketahui bahwa nilai sig-t untuk Z1. = 0,196 lebih dari  $\alpha = 5\%$ . Oleh karena itu model linear.

**Tabel 4. Uji Linearitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.842	1.479		3.949	.000
Y1	1.025	.221	.795	4.627	.000
Y2	.222	.323	.133	.689	.493
Z1	84.405	50.194	.120	.682	.196

**Coefficients<sup>a</sup>**

3. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak, digunakan metode statistik uji *t* secara parsial dan uji F secara simultan.

a. Uji Signifikan Parsial (Uji *t*)

Uji *t* dilakukan untuk menunjukkan apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_0 : \rho = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh dan signifikan variabel independen terhadap variabel dependen

$H_a : \rho \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh dan signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.

Ketentuan pengujian, jika  $t_{hitung} > t_{tabel} 0,05$  ( $dk = n-2$ ), maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} 0,05$  ( $dk = n-2$ ), maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak. Menghitung besarnya angka  $t_{hitung}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n-2 = 94-2 = 92$ , jadi  $t_{tabel} = 1,660$ .

**Uji Hipotesis Variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Komitmen Organisasi (Y1)**

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pertama

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	3.635	.888		4.094	.000
X	.330	.017	.895	19.247	.000

a. Dependent Variable: Y1

Arti Tabel 5 adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis pertama mengenai gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi telah teruji.

**Uji Hipotesis Variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y2)**

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Kedua

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	4.878	.811		6.014	.000
X	.242	.016	.850	15.454	.000

a. Dependent Variable: Y2

Arti Tabel 6 adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua mengenai gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja telah teruji.

**Uji Hipotesis Variabel Komitmen Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Z)**

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Ketiga

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.650	.948		5.959	.000
Y1	1.212	.046	.940	26.519	.000

a. Dependent Variable: Z

Arti Tabel 7 adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, komitmen organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan telah teruji.

**Hasil Uji Hipotesis Variabel Kepuasan kerja ( $Y_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ )**

**Tabel 8.** Hasil Uji Hipotesis Keempat

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	3.659	1.097		3.335	.001
Y2	1.555	.063	.932	24.682	.000

a. Dependent Variable: Z

Arti Tabel 8 adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, kepuasan kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis keempat mengenai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah teruji

b. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama terhadap variabel dependen, yaitu variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Z$ ). Berikut ini adalah hipotesis operasional penelitian untuk memudahkan pengujian simultan (Uji F).

$H_{0,3} : \rho = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh dan signifikan

antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

$H_{a,3} : \rho \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Ketentuan pengujian F- hitung, jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Menghitung besarnya angka  $F_{hitung}$  dengan  $\alpha = 0,05$ , sampel  $n = 94$  variabel independen = 2,  $(n - k - 1)$  jadi  $F_{tabel} = 3,10$ .

**Tabel 9.** Hasil Uji Hipotesis Kelima ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2929.626	2	1464.813	44.976	.000 <sup>a</sup>
Residual	296.299	91	3.256		
Total	3225.926	93			

a. Predictors: (Constant), Y2, Y1

b. Dependent Variable: Z

Simpulan dari nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $449,876 > 3,10$  adalah variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ), sehingga hipotesis kelima mengenai komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan telah teruji.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Stum (1999, dalam (Zaitouni, 2011:120) berpendapat bahwa komitmen kerja karyawan mencerminkan kualitas sebuah kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan akan memiliki hubungan yang

signifikan dengan perkembangan komitmen organisasi, menunjukkan hubungan positif secara langsung antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi. Penelitian sebelumnya (Cumming, dkk, 2010: 378) telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

(Ahmad, 2010:258) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan dengan usia yang lebih matang akan menunjukkan tingkat komitmen terhadap organisasi yang semakin besar ditambah dengan masa kerja yang lebih lama akan meningkatkan komitmen organisasi.

Kepuasan yang tidak baik jelas akan berdampak pada pasien sebagai pengguna jasa kesehatan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Yarmohammadian (2006) dalam (Voon, 2011:24) menunjukkan kepemimpinan yang berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan rumah sakit. Efisiensi pimpinan rumah sakit juga dapat dinilai dengan indikator lain seperti tingkat isian kamar perawatan, rata-rata lama menginap, tingkat perputaran kamar perawatan, dan tingkat interval perputaran. Selanjutnya, menurut teori hierarki kebutuhan menurut Maslow mendasar berupa kebutuhan fisiologis, setelah terpenuhi, individu berusaha untuk memenuhi kebutuhan lainnya. Setelah individu telah memenuhi salah satu kebutuhan dalam hierarki, individu berhenti untuk memotivasi perilaku dan beralih termotivasi oleh kebutuhan di tingkat berikutnya dalam hierarki. Dalam kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan upah dan tunjangan, atau dapat dikatakan dalam tingkat kebutuhan primer.

Kinerja dilingkungan rumah sakit menjadi jajaran terdepan yang dinilai dalam menghadapi pasien. Dewasa ini, rumah sakit dengan kinerja yang buruk sangat rentan untuk mendapatkan tuntutan hukum maupun disiplin etik profesinya. Kinerja didefinisikan oleh (Mangkunegara, 2015:1243) merupakan hasil kualitas dan kuantitas oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

(Robbins, 2013: 78) dalam bukunya mengemukakan kinerja karyawan merupakan sebuah fungsi interaksi kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian (Tobing, 2009:35) dapat dikatakan bahwa seseorang yang mempunyai level komitmen normatif yang tinggi diharapkan menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik, penelitian mengadopsi pendekatan baik kepuasan kerja dan kinerja karyawan bergantung pada situasi, dipengaruhi oleh psikologi, sosiologi, ekonomi, dan aspek lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ostroff (1992) dalam (Javez, 2016:44), menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja adalah kinerja secara organisasi, bukan kinerja secara individual. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif, atau perhatian lebih dari atasan. Penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja. (Mehmood, 2016:2) membahas mengenai *in-role* dan *extra-role performance*.

Menurutnya kinerja yang memengaruhi kepuasan kerja adalah *in-role*, sedangkan kinerja yang dipengaruhi kepuasan kerja adalah *extra-role*. Sehingga pendapat peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau memengaruhi kinerja semuanya dianggap benar.

Dengan ini menyatakan bahwa dengan adanya dua area mampu memberi kontribusi lebih terhadap kinerjanya karena karyawan menilai dua area tersebut sebagai suatu tantangan yang harus dihadapi, jika dua area tersebut karyawan belum bisa memberi tingkat keprofesionalannya maka akan menimbulkan beban kepada karyawan dan pencapaian suatu kinerja yang dihasilkan pun akan semakin menurun. Kesimpulannya penelitian sebelumnya dari Morrow & McElroy (1986), bahwa karakteristik pekerjaan penting untuk memahami hubungan antara berbagai komitmen organisasi secara positif dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### 4. Simpulan dan Saran

Gaya kepemimpinan di RS. Al-Arif sudah merata diterapkan dengan cukup baik dan gaya kepemimpinan suportif adalah yang paling dominan. Komitmen organisasi sudah termasuk kategori cukup, karyawan cukup memiliki *sense of belonging* terhadap rumah sakit. Kepuasan kerja sudah termasuk kategori tinggi terhadap seluruh aspek kepuasan kerja. Kinerja karyawan termasuk kategori cukup, dengan 9 indikator penilaian kinerja karyawan dengan kepedulian terhadap keselamatan kerja menjadi indikator dengan nilai terendah dan tanggung jawab hasil kerja menjadi indikator nilai tertinggi. Seluruh variabel independen memiliki pengaruh dan signifikan terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Penyesuaian

gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan keadaan, karyawan, dan lingkungan rumah sakit sangat penting dengan optimalisasi fungsi penunjang manajemen lain, tetap memerhatikan aspek kepuasan kerja, dan menjalankan fungsi *reward* dan *punishment* sesuai dengan aturan internal rumah sakit.

#### Daftar Pustaka

- Ahmad H, Ahmad K, Shah IA. 2010. Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment, hal. 257-67. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 18(2).
- Bellou V. 2010. Organizational Culture As a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age, hal. 4-13. *Career Development Internasional*. Vol. 15(1)
- Coomber B, Barriball KL. 2007. Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-based Nurses: A Review of The Research Literature, hal. 297-314. *International Journal of Nursing Studies*. Vol. 44.
- Dessler G. 1999. How to Earn Your Employees' Commitment, hal. 58-67. *Academy of Management Executive*. Vol. 13(2).
- Galpin T, Whittington JL, Bell G. 2015. Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating A Culture of Sustainability, hal. 1-17. *Corporate Governance*. Vol. 15(1).
- Kartika A. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Semarang), hal. 39-60. *Kajian Akuntansi*. Vol. 2(1).
- Mangkunegara AA. 2015. Effect of Training, Competence, Discipline on Employee Performance in

- Company, hal. 1240-51. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 211.
- Mehmood Q, Hamstra M, Nawab S. 2016. Authentic Leadership and Followers' In-role and Extra-role Performance: The Mediating Role of Followers' Learning Goal Orientation, hal. 1-7. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Meyer JP, Stanley DJ, Jackson TA, McInnis JK, Maltin ER, Sheppard L. 2012. Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: a Meta-Analysis, hal. 225-45. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 80.
- Nawaz MS, Pangil F. 2016. Career as Predictor of Turnover Intention: Empirical Evidence from Education Industry, hal. 505-12. *Asian Journal of Applied Sciences*. Vol. 4(2).
- Robbins SP, Judge TA. 2013. *Organizational Behavior*, hal. 78-400. Pearson Education Inc, New Jersey.
- Tobing DS. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara, hal. 31-7. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 11.
- Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Voon ML, Lo MC, Ngui KS, Ayob NB. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia, hal. 24-32. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2(1).