

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di RS Gatoel Kota Mojokerto. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 102 responden.

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Subyek Penelitian

1. Profil RS Gatoel Mojokerto

Rumah Sakit Gatoel Mojokerto adalah Rumah Sakit Umum tipe c yang berada dibawah naungan PT Nusantara Medika Utama. Motto kami yaitu “Pelayanan Profesional Sepenuh Hati”. RS Gatoel Mojokerto dituntut untuk peka menangkap dan menyaring opini yang berkembang dimasyarakat. Dari hari ke hari RS terus melakukan penyesuaian untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Mulai dari peningkatan kualitas dan penambahan SDM, pengembangan layanan, penambahan sarana dan prasarana maupun penambahan kerjasama dengan stakeholder terkait

2. Fasilitas dan Layanan

- a. Instalasi Gawat Darurat 24 Jam
- b. Farmasi / Apotek
- c. Ruang Operasi
- d. Instalasi Gizi
- e. Rehabilitasi Medik
- f. Rekam Medik

- g. Medical Check Up
- h. Akupuntur
- i. Dokter Umum

3. Penunjang Medis

- a. Laboratorium
- b. Radiologi
- c. Rontgen
- d. Ultrasonografi (USG)
- e. Elektrokardiogram (EKG)
- f. Fisioterapi
- g. Hemodialisa

4. Pelayanan Rawat Jalan

Poliklinik umum dan poliklinik spesialis memberikan pelayanan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Berikut ini merupakan daftar layanan poli yang ada di rumah sakit Gatoel :

- a. Poliklinik Umum
- b. Spesialis Penyakit Dalam
- c. Spesialis Kebidanan dan Kandungan
- d. Spesialis Anak
- e. Spesialis Bedah
 - 1) Bedah Umum
 - 2) Bedah Saraf
 - 3) Bedah Orthopedi

- 4) Bedah Thoraks
- f. Spesialis Jantung dan Pembuluh Darah
- g. Spesialis Mata
- h. Spesialis THT
- i. Spesialis Paru
- j. Spesialis Urologi
- k. Spesialis Orthopedi
- l. Spesialis Saraf
- m. Spesialis Penyakit Kulit dan Kelamin
- n. Spesialis Kejiwaan
- o. Klinik Gigi
- p. Klinik kesehatan Ibu dan Anak

5. Pelayanan Rawat Inap

- a. Perawatan Khusus dan Intensif
 - 1) HCU
 - 2) Ruang Isolasi
 - 3) Ruang Perawatan Bayi
- b. Perawatan Umum
 - 1) Ruang Perawatan Kelas Super VIP
 - 2) Ruang Perawatan Kelas VIP
 - 3) Ruang Perawatan Kelas I
 - 4) Ruang Perawatan Kelas II
 - 5) Ruang Perawatan Kelas III

5.1.2. Data Umum

Analisis univariat terhadap masing-masing variabel ditampilkan dalam bentuk distribusi frekuensi untuk data kategorik yaitu umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama kerja, dan kunjungan ke rumah sakit responden. Karakteristik responden berdasarkan data umum yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Distribusi frekuensi Responden berdasarkan data umum di RS Gatoel Kota Mojokerto Bulan Juni 2021

| No | Data Umum | Jumlah | Persentase |
|----------------------|----------------|--------|------------|
| Umur | | | |
| 1 | 20-30 Tahun | 16 | 15,7 |
| 2 | 31-40 Tahun | 54 | 52,9 |
| 3 | 41-50 Tahun | 18 | 17,6 |
| 4 | > 50 Tahun | 14 | 13,8 |
| Jumlah | | 102 | 100 |
| Jenis Kelamin | | | |
| 1 | Laki-laki | 38 | 37,3 |
| 2 | Perempuan | 64 | 62,7 |
| Jumlah | | 102 | 100 |
| Lama Kerja | | | |
| 1 | < 2 Tahun | 16 | 15,7 |
| 2 | > 2 Tahun | 86 | 84,3 |
| Jumlah | | 102 | 100 |
| Pendidikan | | | |
| 1 | D3 Keperawatan | 38 | 37,3 |
| 2 | S1 Keperawatan | 64 | 62,7 |
| 3 | S2 Keperawatan | 0 | 0 |
| Jumlah | | 102 | 100 |

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 5.1 menunjukkan data bahwa berdasarkan umur responden sebagian besar adalah berusia antara 31-40 tahun sebanyak 54 responden (52,9%). Berdasarkan jenis kelamin responden didapatkan data sebagian besar adalah perempuan sebanyak 64 responden (62,7%). Berdasarkan lama kerja diperoleh data bahwa hampir seluruhnya sudah bekerja lebih dari 2 tahun sebanyak 86 responden

(84,3%) dan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden didapatkan data bahwa sebagian besar merupakan lulusan pendidikan S1 Keperawatan sebanyak 64 responden (62,7%).

5.1.3. Data Khusus

Data khusus diperoleh berdasarkan pengisian instrument penelitian yang dikategorikan sesuai dengan variable independen (kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja) dan variable dependen (kinerja). Hasil pengisian kuesioner tersebut dianalisis secara univariat dan didapatkan data sebagai berikut :

Tabel 5.2 Distribusi frekuensi Responden berdasarkan data Khusus di RS Gatoel Kota Mojokerto Bulan Juni 2021

| No | Data Khusus | Jumlah | Persentase |
|-----------------------|-------------|--------|------------|
| Kepemimpinan | | | |
| 1 | Baik | 40 | 39,3 |
| 2 | Cukup | 54 | 52,9 |
| 3 | Kurang | 8 | 7,8 |
| Motivasi | | | |
| 1 | Kuat | 45 | 44,1 |
| 2 | Sedang | 39 | 38,2 |
| 3 | Lemah | 18 | 17,7 |
| Kepuasan kerja | | | |
| 1 | Puas | 54 | 52,9 |
| 2 | Tidak Puas | 48 | 47,1 |
| Kinerja | | | |
| 1 | Baik | 65 | 63,7 |
| 2 | Cukup | 24 | 23,5 |
| 3 | Kurang | 13 | 12,7 |
| Jumlah | | 102 | 100 |

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan data bahwa berdasarkan variable kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan kepemimpinan di RS Gatoel

sudah cukup baik sebanyak 54 responden (52,95). Berdasarkan motivasi kerja didapatkan data bahwa hampir setengahnya responden mempunyai motivasi kerja yang kuat sebanyak 45 responden (44,1%). Berdasarkan kepuasan kerja didapatkan data bahwa sebagian besar responden merasa puas dalam bekerja sebanyak 54 responden (52,9%) dan berdasarkan kinerja RS menunjukkan bahwa sebagian besar responden dapat menunjukkan kinerja yang positif atau baik bagi rumah sakit sebanyak 65 responden (63,7%).

5.1.4. Analisis Data

1. Tabulasi Silang

a. Tabulasi Silang Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto

Tabel 5.3 Tabulasi Silang Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

| Kepemimpinan | Kinerja | | | | | | Jumlah | |
|---------------|---------|------|-------|------|--------|------|--------|-----|
| | Baik | | Cukup | | Kurang | | f | % |
| | f | % | f | % | f | % | | |
| Baik | 35 | 87,5 | 3 | 7,5 | 2 | 5 | 40 | 100 |
| Cukup | 29 | 53,7 | 21 | 38,9 | 4 | 7,4 | 54 | 100 |
| Kurang | 1 | 12,5 | 0 | 0 | 7 | 87,5 | 8 | 100 |
| Jumlah | 65 | 63,7 | 24 | 23,6 | 13 | 12,7 | 102 | 100 |

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 5.3 diatas menunjukkan bahwa pada responden yang menunjukkan kepemimpinan yang baik sebagian besar kinerja adalah Baik sebanyak 35 responden (87,5%). Pada responden yang menunjukkan kepemimpinan cukup sebagian besar kinerja adalah baik sebanyak 29 responden (53,7%). Sedangkan pada responden yang menunjukkan kepemimpinan lemah maka sebagian besar kinerja adalah kurang sebanyak 7 responden (87,5%).

Hasil output crosstabulation antara variabel kepemimpinan dan kinerja petugas di RS dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 5.4 Hasil uji Spearman rho Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

| | | Value | Asymptotic Standardized Error ^a | Approximate T ^b | Approximate Significance |
|--------------------|----------------------|-------|--|----------------------------|--------------------------|
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | .473 | .086 | 5.362 | .000 ^c |
| N of Valid Cases | | 102 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Sumber : Data Primer, 2021

b. Tabulasi Silang Antara Variabel Motivasi Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto

Tabel 5.5 Tabulasi Silang Antara Variabel Motivasi Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

| Motivasi | Kinerja | | | | | | Jumlah | |
|---------------|---------|------|-------|------|--------|------|--------|-----|
| | Baik | | Cukup | | Kurang | | f | % |
| | f | % | F | % | f | % | | |
| Kuat | 37 | 82,2 | 7 | 15,6 | 1 | 2,2 | 45 | 100 |
| Sedang | 21 | 53,8 | 15 | 38,5 | 3 | 7,7 | 39 | 100 |
| Lemah | 7 | 38,9 | 2 | 11,1 | 9 | 50 | 18 | 100 |
| Jumlah | 65 | 63,7 | 24 | 23,6 | 13 | 12,7 | 102 | 100 |

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 5.5 diatas menunjukkan bahwa pada responden yang mempunyai motivasi kuat sebagian besar responden menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 37 responden (82,2%). dan pada responden yang kinerjanya sedang sebagian besar juga menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 21 responden (53,8%) serta pada responden yang mempunyai motivasi lemah sebagian besar mempunyai kinerja yang kurang sebanyak 9 responden (50%).

Tabel 5.6 Hasil uji Spearman rho Antara Variabel Motivasi Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

| | | Value | Asympotic Standardized Error ^a | Approximat e T ^b | Approximate Significance |
|-----------------------|-------------------------|-------|---|--------------------------------|-----------------------------|
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | .409 | t.091 | 4.478 | .000 ^c |
| N of Valid Cases | | 102 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Sumber : Data Primer, 2021

c. Tabulasi Silang Antara Variabel Kepuasan kerja Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto

Tabel 5.7 Tabulasi Silang Antara Variabel Kepuasan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

| Kepuasan | Kinerja | | | | | | Jumlah | |
|-------------------|---------|------|-------|------|--------|------|--------|-----|
| | Baik | | Cukup | | Kurang | | f | % |
| | f | % | F | % | f | % | | |
| Puas | 42 | 79,2 | 9 | 17 | 2 | 3,8 | 53 | 100 |
| Tidak Puas | 23 | 46,9 | 15 | 30,6 | 11 | 22,4 | 49 | 100 |
| Jumlah | 65 | 63,7 | 24 | 23,6 | 13 | 12,7 | 102 | 100 |

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 5.7 diatas menunjukkan bahwa responden yang merasa puas dalam bekerja sebagian besar menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 42 responden (79,2%) dan yang menunjukkan kinerja kurang hanya terdapat 2 responden (3,8%). Responden yang tidak puas dalam bekerja sebagian besar juga masih menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 23 responden (46,95%) akan kinerja yang kurang masih menunjukkan jumlah yang cukup banyak juga sebanyak 11 responden (22,4%).

Tabel 5.8 Hasil uji Spearman rho Antara Variabel Kepuasan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

| | | Value | Asymptotic Standardized Error ^a | Approximate T ^b | Approximate Significance |
|--------------------|----------------------|-------|--|----------------------------|--------------------------|
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | .355 | .089 | 3.798 | .000 ^c |
| N of Valid Cases | | 102 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Sumber : Data Primer, 2021

2. Analisis Bivariat

Tabel 5.9 Analisis Bivariat Uji Spearman rho Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Perawat Dengan Kinerja Rumah Sakit Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

| Variabel Independen | Variabel Dependen | Nilai Koefisien korelasi (r) | P value |
|---------------------|-------------------|------------------------------|---------|
| Kepemimpinan | Kinerja | 0,473 | 0,000 |
| Motivasi | Kinerja | 0,409 | 0,000 |
| Kepuasan | Kinerja | 0,355 | 0,000 |
| $\alpha = 0,05$ | | | |

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value < 0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variable dependen (kinerja Rumah Sakit Gatoel).

Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,355.

5.2. Pembahasan

1. Kepemimpinan Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan data bahwa berdasarkan variable kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan kepemimpinan di RS Gatoel sudah cukup baik sebanyak 54 responden (52,9%).

Ngalim Purwanto Dalam Mugiarti, (2017) menjelaskan kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui '*human relations*' dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi. Menurut Samsu (2014) Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Proses mempengaruhi ini tentunya bukan dengan jalan

paksaan, tetapi bagaimana seorang pemimpin itu mampu berinteraksi dan menginspirasi tugas kepada bawahannya dengan menerapkan teknik-teknik tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu sehingga apa yang dituju dapat tercapai dengan sukses.

Menurut peneliti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditunjukkan manajemen di RS Gatoel cukup baik. Hal ini terjadi karena kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala ruangan atau pimpinan rumah sakit lainnya sudah cukup efektif dimana menurut responden kepala ruangan mau memberikan arahan pada bawahannya terkait tugas dan tanggung jawab yang diemban serta selalu memperhatikan hasil kerja karyawan dan akan menegur karyawan yang kerjanya tampak lambat, akan tetapi teguran yang disampaikan secara langsung pada bawahan dengan cara bertatap muka secara langsung tidak dilakukan di depan pasien atau rekan kerja lain, selain itu pimpinan juga mau membantu bawahan untuk menjelaskan tentang prosedur tindakan jika terdapat perawat yang sedang berdebat dengan pasien dan keluarga sehingga situasi menjadi lebih kondusif. Gaya kepemimpinan tersebut sangat mempengaruhi bawahannya, kepemimpinan dengan tipe tersebut cenderung memberi pengaruh positif terhadap bawahannya untuk lebih fokus dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan positif ini dapat kita lihat pada kinerja perspektif pertumbuhan dan perkembangan pimpinan memberikan kesempatan pada staff dapat mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mereka sehingga prosesntase pegawai yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan sebesar 83,87%.

2. Motivasi kerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan table 5.2 menunjukkan data bahwa hampir setengahnya responden mempunyai motivasi kerja yang kuat sebanyak 45 responden (44,1%).

Menurut Mangkunegara (2017) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*), karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut peneliti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang ditunjukkan oleh sebagian besar responden masuk dalam kategori motivasi yang kuat. Hal ini terjadi karena responden merasa rumah sakit memperhatikan keinginan dan harapan responden dalam melaksanakan pekerjaan, selain itu adanya promosi pengembangan karir yang baik serta sarana dan prasarana dalam bekerja terpenuhi dengan cukup baik sehingga responden merasa nyaman dalam bekerja dan menumbuhkan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Peningkatan motivasi kerja karyawan ini akan berdampak signifikan terhadap kinerja rumah sakit dimana pada perspektif keuangan rumah sakit menunjukkan pencapaian yang melebihi target.

3. Kepuasan kerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan kepuasan kerja didapatkan data pada table 5.2 bahwa sebagian besar responden merasa puas dalam bekerja sebanyak 54 responden (52,9%).

Sutrisno (2016) menyatakan bahwa Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Locke dalam Wijono (2015), “mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Pangestu dkk, (2017) menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas, maka karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan, sehingga disiplin, semangat serta moral kerja yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat

Menurut peneliti kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh responden pada penelitian ini termasuk dalam kategori puas. Hal ini terjadi karena responden merasa dalam melaksanakan pekerjaan lebih nyaman, suasana atau lingkungan kerja mendukung dan kondusif, jarang terjadi perdebatan dengan teman atau rekan sejawat sehingga responden dapat melakukan pekerjaan dengan tenang. Ketenangan dan kenyamanan responden dalam bekerja menciptakan kepuasan kerja tersendiri bagi responden sehingga mereka akan menunjukkan sikap kerja yang positif dan mampu memberikan prestasi kerja secara optimal bagi rumah

sakit. Adanya kepuasan kerja yang tinggi tersebut membentuk sikap positif dan loyalitas yang baik sehingga akan berdampak pada kinerja rumah sakit dimana pada perspektif keuangan rumah sakit menunjukkan adanya perolehan pendapatan melebihi target yang ditentukan yaitu sebesar 108% dan pada perpektif pertumbuhan dan pembelaran tampak karyawan berusaha untuk dapat meningkatkan skill mereka sehingga dapat menunjukkan kinerja yang positif sebanyak 83,87%.

4. Kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan kinerja RS pada table 5.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dapat menunjukkan kinerja yang positif atau baik bagi rumah sakit sebanyak 65 responden (63,7%).

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian Kurniati (2021) yaitu penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja rumah sakit dan sebagai pedoman untuk membuat kebijakan dan rencana kerja di masa mendatang. Pada penelitian sebelumnya juga harus diperkaya dengan literature dan dengan bukti empiris tentang manfaat penerapan *Balance Scorecard* di rumah sakit. Hal tersebut juga akan memberikan referensi untuk memperluas implementasi BSC dalam administrasi rumah sakit. Didukung pula dengan hasil penelitian Wiguna, Wati and Marliza (2019) yang menunjukkan hasil penelitian menunjukkan Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau selama ini dalam mengukur kinerja keuangan hanya didasarkan pada laporan keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan belum menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced*

scorecard. Penerapan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan empat perspektif rata-rata menunjukkan kinerja yang baik, hanya ada beberapa indikator pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Kinerja itu adalah pencapaian suatu organisasi yang ditentukan perusahaan terhadap berhasil atau tidaknya pencapaian tersebut. Kinerja merupakan tujuan yang diciptakan dari index-index kinerja pada perusahaan dalam waktu tertentu. Kinerja yaitu ketersediaan masyarakat dalam melaksanakan suatu aktivitas dan penyempurnanya dapat disesuaikan dengan pertanggungjawabnya terhadap keberhasilannya yang diinginkan. Penilaian kinerja merupakan pendorong seseorang dalam mencapai tujuan berorganisasi dan dapat memenuhi tingkat pencapaian seseorang yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga menghasilkan suatu pengasilan yang ditentukan oleh organisasi. Adapun penilaian kinerja dilakukan untuk menegaskan seseorang dalam berperilaku dan untuk menegaskan seseorang yang semestinya diinginkan, dapat dilakukan dengan sasaran dari keberhasilan kinerja dan dapat diberikan penghargaan. Penilaian kinerja juga dapat dilakukan atasan untuk mendapatkan dasar yang dalam diberi imbalan terhadap prestasi yang masing-masing penanggungjawab terhadap perusahaan secara keseluruhan (Marwal dan Abdullah, 2018). Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* artinya menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja. Bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara 2017).

Menurut peneliti kinerja yang ditunjukkan rumah sakit termasuk kinerja yang positif atau baik. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* dilakukan dengan menggunakan 4 indikator yaitu pespektif keuangan, perpektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif konsumen atau pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan Rumah Sakit Gatoel telah memperoleh pendapatan dan laba melebihi target yang ditentukan. Sedangkan pada proses bisnis internal masih menunjukkan adanya target yang belum tercapai yaitu pada BOR pasien baru tercapai 49,87% dari target yang telah ditentukan sebesar 70%. Akan tetapi keadaan ini bukan karena kinerja rumah sakit yang kurang baik melainkan karena adanya aturan dari pemerintah terkait dengan pedoman pencegahan penularan virus covid 19 sehingga terjadi pembatasan jumlah pasien yang harus diterima rumah sakit sehingga rumah sakit harus membatasi jumlah pasien yang menjalani rawat inap. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan adanya kinerja yang positif dimana sebagian besar pegawai sudah termotivasi untuk mengikuti peatihan dan pendidikan sehingga ketrampilan yang mereka miliki dapat lebih meningkat. Kinerja rumah sakit gatoel juga menunjukkan hasil yang positif pada perspektif pelanggan atau customer dimana pada hasil survey kepuasan konsumen menunjukkan bahwasannya dari seluruh ruangan yang adadi rumah sakit 85% konsumen atau pasien merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

5. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan hasil pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value < 0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variable dependen (kinerja Rumah Sakit Gatoel). Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,35.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wijaya (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Top Yummy cabang Jakarta.

Menurut penelitian ini variable kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. kepemimpinan yang ditunjukkan di RS Gatoel termasuk dalam kategori kepemimpinan yang baik, hal ini terjadi karena pimpinan di RS Gatoel memfasilitasi bawahan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan sehingga bawahan proaktif dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dan sesuai dengan

target yang telah direncanakan. Proses kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mempercayai bahwasannya bawahannya dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pemberian tugas dan tanggung jawab tersebut tidak serta merta di lepas begitu saja tanpa ada pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di rumah sakit, akan tetapi ada beberapa pegawai yang tetap membutuhkan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik. Keadaan ini menunjukkan bahwasannya kepemimpinan yang ditunjukkan di RS Gatoel sudah cukup demokratis dimana pemimpin tidak serta mempercayai pegawainya untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tetapi juga masih melakukan pengawasan dan bimbingan sehingga proses kerja dapat terlaksana sesuai dengan target yang telah ditentukan dan pegawai juga dapat menjalin hubungan yang positif dengan pimpinan karena adanya interaksi tersebut. Pengaruh kepemimpinan ini dapat terlihat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan data sebanyak 83,87% pegawai bersedia untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Kesiapan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan menunjukkan bahwa pimpinan mampu mengarahkan pegawainya untuk dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan agar ketrampilan yang mereka miliki meningkat dan lebih produktif dalam bekerja.

6. Hubungan Motivasi kerja dengan kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan hasil pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value < 0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen

(kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variable dependen (kinerja Rumah Sakit Gatoel).

Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,355.

Menurut Mangkunegara (2017) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Dalam pemberian motivasi sangat penting setiap perusahaan untuk karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Motivasi kerja yang ditunjukkan pegawai dalam penelitian ini tergolong motivasi kerja yang kuat. Salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan adalah motivasi kerja pegawainya, jika pekerja mempunyai motivasi yang cukup tinggi atau kuat maka akan berdampak pada produktifitas kerja

sehingga kinerja perusahaan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai di rumah sakit gatoel berusaha untuk dapat meningkatkan motivasi kerja mereka agar dapat rumah sakit dapat mencapai visi dan misinya dalam memberikan pelayanan terdepan bagi konsumen rumah sakit. Hal ini dapat dilihat pada perspektif keuangan yang menunjukkan pendapatan dan laba rumah sakit melebihi target yang ditentukan selain itu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pegawai mempunyai motivasi yang kuat untuk meningkatkan kemampuan mereka agar dapat memberikan prestasi dan kinerja yang maksimal serta menciptakan inovasi dalam memberikan pelayanan pada pasien.

7. Hubungan Kepuasan kerja dengan kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan hasil pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value < 0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variable dependen (kinerja Rumah Sakit Gatoel). Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat

disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,355.

Penelitian ini didukung dengan penelitian Wijaya (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Top Yummy cabang Jakarta. Menurut Sutrisno (2016) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedikan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah perasaan menyongkong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

Menurut peneliti kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh responden pada penelitian ini termasuk dalam kategori puas dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini tercermin dengan adanya peningkatan pendapat rumah sakit yang dalam perspektif keuangan didapatkan data melebihi target yang ditentukan selain itu pada perspektif proses bisnis internal pada target lama hari rawat rumah sakit telah dapat melaksanakan perawatan dengan waktu yang tidak terlalu lama bagi pasien yaitu 3-4 hari sedangkan aturan dari kementerian kesehatan maksimal 6-9 hari, dan pada perspektif konsumen menunjukkan 83% konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai di rumah sakit. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa adanya kepuasan karyawan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja rumah sakit secara signifikan. Kepuasan ini terjadi karena responden merasa harapan dan keinginan mereka sudah cukup sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, seperti pada permasalahan pemberian gaji atau imbalan yang sudah

disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, selain itu pada pemberian pendidikan dan pelatihan rumah sakit juga memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai sehingga semua pegawai dapat meningkatkan ketrampilan mereka serta dapat memberikan inovasi yang positif dalam melaksanakan pekerjaan. Rasa puas yang diungkapkan oleh responden tersebut akan berdampak secara positif kepada kinerja rumah sakit.

Implementasi dari perencanaan yang telah dirumuskan bersama oleh Manajemen Rumah Sakit, menjadi penentu keberhasilan dari strategi. Fred R. David (2011) menyatakan bahwa dalam implementasi strategi, salah satu hal yang menjadi perhatian penting adalah sumber daya manusia (*human resources concern*). Menjaga fungsi kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja menjadi kewajiban organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Tolok ukur dari keberhasilan implementasi adalah hasil kerja atau kinerja Rumah Sakit. Pendekatan dalam mengukur kinerja Rumah Sakit yang saat ini banyak dikembangkan adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut Nursalam (2014), *Balance Scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi, dan sasaran kepada pemegang saham. Dalam mengukur kinerja Rumah Sakit, metode ini tidak hanya mengukur keberhasilan finansial, tetapi mencakup 4 perspektif, yaitu : perspektif finansial (*finance*), perspektif pelanggan (*costumer*), perspektif proses pelayanan internal bisnis (*bussiness process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth*). Menurut Wiguna (2019) pengukuran kinerja suatu organisasi sangat penting untuk dilakukan agar dapat

mengetahui atau menilai kinerja yang telah dilakukan rumah sakit serta dapat mengevaluasi dan menilai segala aktivitas yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan berbentuk pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada segi keuangan dengan asumsi segi keuangan lebih mudah untuk diukur.

Menurut peneliti hasil penelitian ini menunjukkan bahwasannya kinerja rumah sakit sudah menunjukkan kinerja yang optimal dimana tercermin dari perspektif keuangan yang meningkat dan melebihi target pendapatan dan laba yang ditentukan, selain itu pada aspek proses bisnis internal rumah sakit mampu melakukan perawatan dengan lama hari rawat yang lebih pendek dari aturan yang ditetapkan dan pencapaian jumlah kunjungan juga dapat dikatakan tidak terlalu menurun meskipun masih dalam masa pandemic covid 19. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan adanya motivasi dan kepuasan kerja yang cukup baik dari pegawai karena pegawai merasa harus dapat meningkatkan kemampuan mereka agar dapat memberikan kontribusi atau kinerja yang produktif pada rumah sakit. Serta pada perspektif pelanggan yang menunjukkan hampir seluruhnya pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh rumah sakit.