

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis terhadap variabel-variabel budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Kota Batam dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB IV. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk hasil deskriptif didapatkan perawat klinis Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Kota Batam mayoritas berjenis kelamin perempuan (77%) dengan pendidikan terakhir D3 Keperawatan (71%) dan lama bekerja berkisar 5-10 tahun (63%).

Temuan penelitian model pengukuran mengungkapkan semua indikator instrumen variabel valid dan reliabilitas baik. Temuan model struktural mengungkapkan Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Remunerasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Perawat. Ditemui juga pengaruh langsung positif pengembangan karir dan remunerasi terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh langsung positif pengembangan karir terhadap remunerasi, namun tidak didapatkan pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Selain pengaruh langsung didapatkan juga pengaruh tidak langsung pengembangan karir dan remunerasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dan remunerasi merupakan variabel mediating sehingga menjadi novelty dalam model penelitian ini. Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah untuk meningkatkan kinerja perawat klinis harus memperhatikan pengembangan karir profesional perawat klinis, dan menerapkan pengelolaan remunerasi yang layak dan adil sesuai aturan yang berlaku, tentang pemberian jasa pelayanan di Rumah Sakit.

Selain itu didapatkan juga hasil *Crosstabulation* jenis kelamin dengan jawaban responden dari lima variabel yaitu budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja perawat didapatkan mayoritas perawat klinis yang berjenis kelamin perempuan menyetujui pernyataan dalam kuesioner untuk semua variabel laten. Selanjutnya juga dilakukan *Crosstabulation* dengan pendidikan terakhir untuk lima variabel penelitian yaitu budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja perawat dan didapatkan mayoritas semakin tinggi

pendidikan perawat klinis semakin cenderung menyetujui jawaban pernyataan kuesioner. Kemudian dilakukan lagi *Crosstabulation* dengan lama bekerja dengan lima variabel penelitian yaitu budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja perawat didapatkan jawaban responden semakin lama perawat klinis bekerja di rumah sakit semakin cenderung menyetujui jawaban pernyataan pada kuesioner. Berdasarkan hasil *Crosstabulation* level klinis dengan jawaban responden dari lima variabel penelitian yaitu budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja perawat didapatkan hanya variabel kepuasan kerja meningkat dengan meningkatnya level klinis perawat klinis.

Hasil uji hipotesis model pengukuran untuk budaya organisasi didapatkan nilai SFL terendah pada indikator misi, namun indikator misi memiliki rata-rata tertinggi dari jawaban respon, dimana perawat sudah mengetahui bahwa rumah sakit memiliki tujuan dan arah jangka panjang. Kondisi ini dapat dimanfaatkan oleh direktur untuk mencari strategi mencapai tujuan organisasi dengan memfasilitasi terbentuknya budaya rumah sakit yang kuat dengan demikian perawat dapat menerapkan budaya berorientasi pada tugas, tapi mereka belum faham tentang korelasi misi dengan pekerjaan mereka dan tidak membantu dalam pembentukan perilaku mereka dalam melakukan pekerjaannya. Walaupun indikator misi tidak merupakan indikator yang baik untuk variabel budaya organisasi, namun tetap dipertahankan dalam model karena misi merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi dimana misi organisasi ini yang akan memberi arah untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil analisis Model Pengukuran variabel pengembangan karir menunjukkan kecocokan keseluruhan model (*Overall Model Fit*), semua indikator valid dan memiliki reliabilitas baik, maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam dapat dilakukan dengan mengimplementasikan pengembangan karir sesuai aturan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Kesehatan no 40 tahun 2017 tentang pengembangan jenjang karir professional perawat klinis. Jika dilihat dari hasil *crosstabulation* rata-rata jawaban responden dengan *loading factor* didapatkan rata-rata tertinggi pada peluang karir berarti responden sudah merasakan adanya peluang karir di Rumah Sakit Embung Fatimah kota Batam. Perawat klinis sudah merasakan mendapat bimbingan karir dari atasan, namun mereka merasakan kurangnya dukungan pengembangan karir dari rumah sakit sesuai jenjang karir yang telah ditetapkan ini dibuktikan dengan rata-rata terendah jawaban responden. Dalam hal ini direktur jika ingin meningkatkan kinerja

perawat klinis di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam bisa dengan memberikan perhatian dan dukungan pelaksanaan jenjang karir dengan memfasilitasi perawat klinis mengikuti pelatihan, seminar, workshop, dan lain-lain. Selain itu juga jenjang karir perawat ini sampai saat ini belum terakomodir di organisasi tata laksana pemerintahan kota batam, baik untuk PNS maupun non PNS karena yang ada saat ini jenjang karir jabatan fungsional belum disinkronkan dengan jenjang karir perawat sesuai Peraturan Menteri Kesehatan no 40 tahun 2017.

Hasil analisis model pengukuran Remunerasi menunjukkan kecocokan keseluruhan model (*Overall Model Fit*), dan semua indikator valid dan memiliki reliabilitas baik. Untuk dapat mengimplementasikan pembayaran remunerasi yang transparan dan adil maka rumah sakit harus membuat desain remunerasi dimulai dari menyusun sistem remunerasi pegawai rumah sakit, sesuai peraturan yang berlaku, yaitu Keputusan Menteri Kesehatan RI. No.625/Meskes/SK/V/2010 tentang pedoman penyusunan sistem remunerasi pegawai BLU RS dilingkungan Kemenkes. Keputusan walikota Batam no: KPTS 200/HK/IV/2021, tentang pemberian jasa pelayanan di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Kota Batam. Menurut dua aturan ini pemberian komponen remunerasi berdasarkan *Pay for position, pay for performance, Pay for people*.

Dengan tersusunnya sistem remunerasi yang layak dan adil diharapkan dapat mendukung strategi usaha rumah sakit dalam menjalankan visi dan misinya, memacu motivasi pegawai agar memiliki komitmen tinggi dalam bekerja, membangun tim kerja yang solid, dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dalam hal ini kinerja perawat klinis Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam. Selanjutnya diuraikan hasil analisis model struktural sebagai berikut:

Dari gambar 4.39 dan 4.40 dapat dilihat hubungan antara dua variabel eksogen yaitu budaya organisasi dan pengembangan karir dengan variabel endogen yaitu kinerja perawat, mengandung dua jenis hubungan yaitu hubungan langsung (*direct*) dan hubungan tidak langsung (*indirect*) melalui variabel mediating. Adapun variabel mediating tersebut adalah variabel kepuasan kerja untuk hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perawat melalui kepuasan kerja serta remunerasi dengan kinerja perawat melalui kepuasan kerja dan variabel pengembangan karir dengan kinerja perawat melalui kepuasan kerja. Selain itu didapatkan juga variabel mediating

yaitu variabel remunerasi untuk hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja melalui remunerasi.

Hasil penelitian ini membuktikan budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Perawat yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam, artinya jika budaya organisasi yang terbentuk dapat diterima oleh seluruh karyawan khususnya perawat klinis di rumah sakit Embung Fatimah kota Batam, maka dapat dilihat dari perilaku setiap perawat klinis, jika budaya yang terbentuk baik, maka akan mengarah pada kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam akan baik.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung positif terhadap kinerja perawat yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Batam, artinya Implementasi pengembangan karir di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah yang sesuai aturan, akan meningkatkan kompetensi perawat klinis secara individu dan juga kompetensi secara organisasi, dengan demikian akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan akhirnya meningkatkan kinerjanya.

Hasil analisis model struktural didapatkan nilai koefisien jalur budaya organisasi ke kinerja sebesar 0,23 lebih kecil dari nilai koefisien jalur pengembangan karir ke kinerja yaitu 0,34. Selain itu juga didapatkan nilai koefisien jalur budaya organisasi ke kepuasan kerja sebesar 0,10 lebih kecil dari nilai koefisien jalur pengembangan karir ke kepuasan kerja sebesar 0,42, berarti perawat lebih puas dengan pengembangan karir dibandingkan dari budaya organisasi. Hal ini dibuktikan dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi ke kinerja melalui kepuasan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat bukan karena budaya organisasi, tetapi karena pengaruh pengembangan karir.

Selanjutnya didapatkan nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja perawat sebesar 0,23 lebih kecil dari nilai koefisien jalur remunerasi ke kinerja perawat 0,26. Hal ini berarti pengaruh remunerasi terhadap kinerja perawat sedikit lebih tinggi dibandingkan pengaruh kepuasan kerja ke kinerja perawat. Terdapat dua indikator yang dominan merepresentasikan variabel kepuasan kerja, yaitu Kepuasan dengan Gaji dan Kepuasan pada supervisi. Apabila kedua indikator ini ditingkatkan aktvitasnya oleh Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam, maka kualitas dari kepuasan kerja sebagai salah satu indikator utama yang akan meningkatkan efektivitas dari kinerja perawat.

Hasil analisis model struktural didapatkan nilai koefisien jalur remunerasi ke kepuasan kerja sebesar 0,18 lebih kecil dari nilai koefisien jalur pengembangan karir ke kepuasan kerja yaitu 0,42. Selain itu juga didapatkan pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien jalur 0,096 dan nilai t -value $3.3852 > 1,96$, berarti Pengembangan karir berpengaruh tak langsung terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja, maka lintasan pengembangan karir \rightarrow kepuasan kerja \rightarrow kinerja perawat adalah signifikan. Dengan demikian, maka dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja berhasil memediasi pengembangan karir dengan kinerja perawat. Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam, jika ingin meningkatkan kinerja perawat lebih efektif memperhatikan implementasi pelaksanaan jenjang karir perawat klinis sesuai aturan pemerintah, dan juga sejalan dengan peningkatan remunerasi yang diterima, akan meningkatkan kinerja perawat.

Hasil analisis model struktural didapatkan nilai koefisien jalur pengembangan karir perawat ke remunerasi sebesar 0,74, berarti ada pengaruh pengembangan karir sebesar 0,74 terhadap remunerasi bagi perawat klinis di Rumah Sakit Umum Daerah kota Batam. Selain itu juga didapatkan nilai koefisien jalur remunerasi ke kinerja sebesar 0,26 artinya pengaruh remunerasi sebesar 0,26 terhadap kinerja perawat klinis di Rumah Sakit Umum Daerah kota Batam. Temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa ada pengaruh tidak langsung Remunerasi terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja Perawat yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Batam, dengan nilai koefisien jalur 0,04 dan t -value 2,39 lebih besar dari 1,96 yang artinya remunerasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja. Dengan demikian Kepuasan Kerja berhasil memediasi Remunerasi dengan Kinerja Perawat. Artinya ketika remunerasi tidak dikelola dengan baik, transparan dan adil, maka akan menumbuhkan rasa ketidakpuasan perawat klinis terhadap pekerjaannya, dan berdampak pada penurunan kinerja yang akhirnya berdampak pada mutu pelayanan keperawatan yang diterima oleh pasien.

Terdapat tiga indikator yang dominan merepresentasikan variabel remunerasi yaitu gaji, penghargaan dan tunjangan kinerja. Apabila ketiga dimensi ini ditingkatkan aktvitasnya oleh para perawat klinis di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam, maka kualitas dari remunerasi sebagai salah satu motor (driver) utama yang akan meningkatkan efektivitas dari Kinerja Perawat

5.1.2 Novelty

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian ini didapatkan Novelty atau unsur kebaharuan dari model penelitian yang dikembangkan melalui modifikasi model penelitian sebelumnya sesuai dengan teori dan variabel dalam penelitian ini, yang harus dipertimbangkan dalam hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dan remunerasi merupakan variabel mediating sehingga menjadi novelty dalam model penelitian ini. Selanjutnya juga didapatkan novelty pada indikator dominan merepresentasikan variabel kepuasan kerja, yaitu Kepuasan dengan gaji dan tunjangan dan Kepuasan pada supervise dan tiga indikator yang dominan merepresentasikan variabel remunerasi yaitu gaji, tunjangan kinerja dan penghargaan. Secara rinci Novelty diuraikan sebagai berikut:

5.1.2.1 Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kinerja perawat dipengaruhi secara langsung oleh Budaya Organisasi dengan tiga indikator yaitu, *Involvement* (keterlibatan), *Consistency* (konsistensi), dan *Adaptability* (adaptasi), dimana temuan ini berbeda dengan teori yang dikembangkan oleh Denison, Nieminen, & Kotrba, (2014) karena dalam penelitian ini terbukti bahwa indikator misi tidak merupakan indikator yang efektif untuk variabel laten budaya organisasi. Selain itu juga ditemukan bahwa untuk variabel laten kinerja perawat dipengaruhi oleh pengembangan karir, remunerasi dan kepuasan kerja.

5.1.2.2 Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dan juga tidak ada pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja Perawat yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam ($t\text{-value} = 1,592 < 1,96$, koefisien = 0,0275). Kebaharuan yang diperoleh yaitu bahwa kepuasan kerja bukan variabel mediating antara budaya organisasi dengan kinerja perawat di Rumah Sakit, namun budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja, berarti walaupun mereka tidak puas, tapi budaya organisasi baik dapat mendorong mereka untuk berkinerja lebih baik.

5.1.2.3 Kebaharuan lain yaitu terdapat dua indikator yang dominan merepresentasikan variabel kepuasan kerja, yaitu Kepuasan dengan Gaji dan Kepuasan pada supervisi. Apabila kedua indikator ini ditingkatkan aktvitasnya oleh Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah kota Batam, maka kualitas dari kepuasan

kerja sebagai salah satu indikator utama yang akan meningkatkan efektivitas dari Kinerja Perawat

5.1.2.4 Terdapat tiga indikator yang dominan merepresentasikan variabel remunerasi yaitu gaji, penghargaan dan tunjangan kerja. Apabila ketiga dimensi ini ditingkatkan aktvitasnya oleh para perawat maka kualitas dari remunerasi sebagai salah satu motor (driver) utama yang akan meningkatkan efektivitas dari Kinerja Perawat

5.1.2.5 Dari poin tiga dan empat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja perawat di rumah sakit sangat ditentukan oleh *reward finansial* yaitu gaji dan tunjangan sedangkan untuk *reward non finansial* yaitu supervise dan penghargaan. Apabila empat indikator ini ditingkatkan maka dapat menjadi penggerak (driver) utama untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat yang dapat berdampak kepada kinerja perawat di rumah sakit.

5.2 Implikasi

Pelaksanaan penelitian ini memiliki hasil yang berimplikasi terhadap pengembangan ilmu, pelayanan keperawatan, pendidikan keperawatan, dan penelitian yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

5.2.1 Implikasi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan

5.1.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perawat di rumah sakit adalah budaya organisasi, pengembangan karir, remunerasi dan kepuasan kerja.

5.1.1.2 Budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya khususnya perawat merupakan faktor penting membantu perawat dalam proses mempelajari dan pembentukan budaya di rumah sakit dan akan mempengaruhi kinerja perawat dalam melayani masyarakat

5.1.1.3 Sistem pengembangan karir adalah upaya formal, terorganisir, terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dalam hal ini perawat. Hal ini akan berdampak pada implikasi dilapangan jika indikator ini dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan perawat di rumah sakit akan meningkatkan kinerja mereka.

5.1.1.4 Kepuasan kerja perawat di rumah sakit sangan ditentukan oleh reward finansial yaitu gaji dan tunjangan sedangkan untuk reward non finansial yaitu *supervise* dan penghargaan. Apabila empat indikator ini ditingkatkan maka dapat menjadi

penggerak (driver) utama untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat yang dapat berdampak kepada kinerja perawat di rumah sakit.

5.2.2 Implikasi terhadap manajerial

Dengan dilaksanakannya penelitian dalam pengelolaan SDM keperawatan akan berdampak pada kinerja perawat bahkan mutu pelayanan secara umum. Kepada perawat klinis akan meingkatkan etos kerja perawat di rumah sakit, dan perawat akan tetap bekerja didalam organisasi sehingga tidak terjadi kekurangan tenaga. Adapun Implikasi adalah sebagai berikut:

5.2.2.1 Variabel budaya organisasi dimana indikator misi tidak terbukti menjadi indikator yang efektif yang membentuk variabel budaya organisasi di rumah sakit umum daerah kota Batam. Hal ini akan berdampak pada terbentuknya perilaku bagi karyawan khususnya bagi perawat klinis. Hal ini pimpinan mulai dari direktur dan jajaran manajemen harus mampu memfasilitasi terbentuknya budaya organisasi rumah sakit yang kuat supaya dapat meningkatkan kinerja karyawannya khususnya perawat klinis.

5.2.2.2 Variabel pengembangan karir hasil penelitian ini didapatkan nilai koefisien jalur tertinggi, berarti memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja perawat klinis yang harus menjadi perhatian khusus bagi direktur dan jajaran manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kinerja karyawannya khususnya perawat klinis dengan mengimplementasikan peraturan jenjang karir sebagaimana diatur dalam PMK no 40 tahun 2017 tentang jenjang karir perawat.

5.2.2.3 Variabel remunerasi juga memerlukan perhatian yang khusus bagi manajemen rumah sakit karena terbukti menjadi variabel mediating bagi pengembangan karir terhadap kinerja melalui remunerasi. Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat indikator dominan merepresentasikan variabel remunerasi yaitu gaji, tunjangan kinerja dan penghargaan.

5.2.2.4 Variabel kepuasan kerja juga perlu menjadi perhatian bagi direktur dan manajemen rumah sakit karena terbukti menjadi variabel mediating antara pengembangan karir dengan kinerja perawat.

5.3 Rekomendasi

5.3.1 Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Batam

5.3.1.1 Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Batam hendaknya mengatur jenjang karir keperawatan berdasarkan implementasi jenjang karir perawat sesuai PMK no 40 tahun 2017 dan pelaksanaan remunerasi sesuai Keputusan

Menteri Kesehatan Nomor 625 tahun 2010 tentang Pedoman Sistem Remunerasi Staf Umum Layanan Rumah Sakit dan Menteri Dalam Negeri Keputusan Nomor 61 Tahun 2007 tentang Teknis Panduan Manajemen Keuangan PT Badan Layanan Umum Daerah untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja perawat. peningkatan sistem remunerasi dapat memberikan konsekuensi positif dalam hal kinerja perawat dan kualitas layanan kesehatan.

5.3.1.2 Rumah Sakit Umum Daerah Embung Fatimah Batam memberikan informasi terkait jalur karir, rencana karir dan dukungan khusus untuk perawat baru. Pengembangan karir yang sejalan dengan peningkatan reward finansial akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja perawat,

5.3.1.3 Tindak lanjut hasil penelitian ini ditujukan kepada direktur dan jajarannya untuk melaksanakan dan pengambilan keputusan tentang regulasi sebagaimana yang telah disampaikan diatas.

5.3.2 Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi penelitian lebih lanjut tentang kinerja perawat pelaksana di rumah sakit dengan mengkaji lebih dalam lagi tentang indikator/dimensi yang membentuk variabel laten budaya organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian terhadap kinerja perawat dengan variabel penelitian dan uji statistik yang berbeda serta disarankan agar melakukan pengumpulan data menggunakan metode/desain yang lain seperti penelitian kualitatif dan wawancara mendalam. Disarankan untuk penelitian lebih lanjut harus memperluas ukuran sampel. Model dapat diperluas dalam kompleksitas dan kekuatan dengan memperkenalkan konstruk tambahan.