

1.1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling vital perlu diajak serta memikirkan dan menangani permasalahan yang strategis. Pemberdayaan sumber daya manusia dapat dijadikan tolak ukur prestasi organisasi dalam menciptakan kebutuhan organisasi. Kinerja karyawan bukanlah suatu kebetulan, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi, diantaranya kompensasi yang diberikan, lingkaran organisasi (gaya kepemimpinan), motivasi, dan lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk menjaga aktivitas karyawan dan akan memotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat menunjang ketercapaian kinerja yang tinggi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Kinerja seorang perawat dapat dilihat dari mutu asuhan keperawatan yang diberikan pada pasien. Pada dasarnya yang dijadikan acuan dalam menilai kualitas pelayanan keperawatan adalah dengan menggunakan standar praktik keperawatan. Standar praktik ini menjadi pedoman bagi perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan.

Menurut Nawawi (2008), kompensasi merupakan penghargaan pada karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui bekerja. Penentuan dampak uang atas motivasi karyawan untuk bekerja. Kebijakan perbaikan kualitas hidup kerja dan pengembangan segi kemanusiaan sebagai bagian dari kompensasi dapat meningkatkan kinerja. Upaya pihak manajerial RS Telogorejo dengan meningkatkan peran sistem kompensasi untuk meningkatkan kinerja perawat belum pernah di evaluasi. Bila kompensasi disusun secara adil, benar dan wajar maka para karyawan akan termotivasi untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Handoko, 2000). Berdasarkan penelitian Anshori dan Arfah (2005), kompensasi terbukti memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji apakah kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat di RS Telogorejo.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen. Pentingnya kepemimpinan dapat dirasakan khususnya pada tingkat antar individu, manajerial, dan organisasi. Kepemimpinan pada tingkat antarindividu

terjadi apabila seseorang memiliki karakter dapat dipercaya melakukan komunikasi dengan orang lain dan bekerja secara sinergis serta menghasilkan sesuatu yang lebih besar daripada bekerja sendirian. Kepemimpinan manajerial terjadi apabila orang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan manajerial ditandai dengan sifat manajerial dan ketrampilan manajerial yang mengarah pada pemberdayaan sumber daya manusia. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya disamping itu dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas karyawan (Soeroso, 2003). Menurut Flippo (1993) Kepemimpinan yang baik turut menjamin bahwa organisasi yang bersangkutan dan pekerjaannya akan terus hidup. Peran pemimpin untuk memotivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja belum pernah dievaluasi. Berdasarkan penelitian Baidoeri (2003) yang menunjukkan kepemimpinan atasan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSI Asshobirin Tangerang. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di RS Telogorejo.

Motivasi merupakan energi yang mendorong seseorang untuk bangkit menjalankan tugas pekerjaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan tersebut dipengaruhi oleh kuat lemahnya motivasi kerja yang pada akhirnya mempengaruhi hasil pekerjaan yang dilakukan serta didapatkan kinerja yang baik. Sehingga pimpinan perlu memperhatikan kondisi motivasi kerja stafnya dan mengetahui faktor yang mempengaruhinya agar staf dapat melaksanakan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Handoko (2000) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan penelitian Baidoeri (2003) memperlihatkan adanya hubungan yang signifikan motivasi kerja dengan kinerja perawat. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Jati dan Hani (2003) yang menunjukkan bahwa antara motivasi dan kinerja perawat terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Setiaji dan Listiyanto (2001). Akan tetapi penelitian Riyadi dan Kusnanto (2007) menunjukkan tidak ada hubungan antara motivasi kerja

perawat dengan kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat RS Telogorejo.

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai seperangkat unsur dari lingkungan kerja, yang dipersepsikan secara langsung atau tidak langsung oleh para karyawan yang bekerja dalam lingkungan ini dan diasumsikan menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku kerja (Simamora, 1997). Menurut Ahyari (1994), lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berbeda di sekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan yang sehat adalah lingkungan kerja yang mampu mempengaruhi, mendorong, dan memberikan motivasi bagi seseorang untuk bisa bekerja secara optimal sesuai dengan profesinya sehingga tercapai kepuasan dalam bekerja. Setiap organisasi mempunyai visi, misi, tujuan. Terkadang visi, misi organisasi tidak semua karyawan memahami karena penilaian lingkungan kerja merupakan hal yang bersifat subyektif bagi karyawan karena adanya perbedaan cara pandang. Berdasarkan penelitian Sutoto (2003) menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja perawat di RSUD Banyumas. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perawat di RS Telogorejo.

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang sangat kompleks karena sumber daya manusia yang bekerja terdiri dari multidisiplin dan berbagai jenis keahlian. Dewasa ini, rumah sakit memiliki peran yang sangat strategis dalam menciptakan sumber daya manusia berkualitas sebagai upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan secara menyeluruh, merata, terjangkau, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Peran strategis ini didapat karena rumah sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang padat teknologi, karya, dan pakar. Peran tersebut semakin menonjol mengingat munculnya perubahan epidemiologi penyakit, struktur demografis, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, struktur sosio-ekonomi masyarakat yang menuntut pelayanan yang lebih bermutu, ramah, dan sanggup memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan mereka. Dampak perubahan itu akan

mendorong organisasi rumah sakit memerlukan pengelolaan atau penanganan dengan konsep manajemen yang tepat.

Pelayanan instalasi rawat inap rumah sakit telogorejo merupakan salah satu jenis pelayanan yang sangat kompleks dan dapat memberikan kontribusi besar dari pelayanan yang lain serta tidak lepas dari potensi sumber daya keperawatan yang sangat menentukan mutu pelayanan yang dihasilkan, disamping sumber lainnya. Peranan perawat sangat penting karena sebagai ujung tombak di rawat inap dan merupakan tenaga yang paling lama kontak atau berhubungan dengan pasien serta dapat membawa citra rumah sakit yang bersangkutan. Selain itu, perawat rumah sakit dituntut untuk memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas dengan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pasien.

RS Telogorejo dalam rangka peningkatan kinerja, telah mengupayakan apresiasi terhadap pengembangan sumber daya manusianya. Menurut pengamatan sementara (*preliminary data gathering*) dan hasil wawancara dengan pihak direksi (Juli 2008) menunjukkan kompensasi yang diberikan, lingkungan kerja karyawan di RS Telogorejo belum secara maksimal dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja sebagaimana telah diuraikan diatas.

Berdasarkan fenomena diatas menarik untuk dikaji sebab hal tersebut secara langsung berimplikasi terhadap terciptanya keberlangsungan dan eksistensi perusahaan. Penelitian ini merupakan kombinasi dari beberapa peneliti, diantaranya yaitu Sutoto *et.al*, (2003), Masnurhadi dan Bambang Setiaji (2001), Utami (2008), Achmad (2006), dan Hendrartini *et.al*, (2000). Hal ini disebabkan oleh keadaan yang hampir sama dengan Rumah Sakit Telogorejo. Latar belakang itulah yang mengilhami dan mendorong untuk mengkaji lebih lanjut yang dituangkan dalam sebuah penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat di RS Telogorejo”.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Merujuk pada uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang, khususnya terkait dengan permasalahan tentang kinerja, maka permasalahan penelitiannya yaitu :

1. Apakah kesesuaian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat?
5. Apakah kesesuaian kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat RS Telogorejo?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kesesuaian kompensasi terhadap kinerja perawat.
2. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat.
3. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perawat.
4. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja perawat.
5. Menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kesesuaian kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja perawat.

1.4. LANDASAN TEORI

1.4.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen diadopsi dari kata *management* yang berasal dari bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan, dan kemudian berkembang menjadi *maneggiare* yang berarti menangani. Manajemen didefinisikan oleh G.R Terry dalam Rosidah dan Sulistiyani (2003) adalah melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas loyal dan berprestasi. Menurut Stoner yang dikutip oleh Handoko (1997), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Moses N.Kiggundu dalam Rosidah dan Sulistiyani (2003) diartikan sebagai pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Menurut Flippo yang dikutip oleh Handoko (1997), MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing (Mathis dan Jackson ,2006).

Tulus dalam Rosidah dan Sulistiyani (2003) menyatakan MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan

pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Menurut Umar (1999), perencanaan tenaga kerja sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar perusahaan dapat terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan. Keperluan tenaga kerja dapat ditentukan melalui proses perencanaan yang terdiri atas tiga macam model, yaitu :

1. Perencanaan dari Atas ke Bawah

Maksud dari model ini adalah bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan baik untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Peningkatan biaya tenaga kerja dapat disimulasikan agar terlihat pengaruhnya terhadap laba perusahaan.

2. Perencanaan dari Bawah ke Atas

Proses penggunaan model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya. Persetujuan akhir tentang jumlah pegawai yang diperlukan antara perusahaan dengan divisi yang membutuhkan pegawai. Selanjutnya kesepakatan ini dipegang teguh agar tidak mengalami hambatan-hambatan baru pada saat realisasi pekerjaan ditahun depan.

3. Cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang sekarang ada. Masalahnya sekarang adalah bahwa persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis, tetap akan dipengaruhi oleh masuk arus (seperti rekrutmen dan transfer masuk) dan arus keluar (seperti penyusutan dan transfer keluar), serta penumpukan pegawai dengan kualitas kerja yang juga tidak statis. Untuk mengetahui catatan akurat tentang tenaga kerja yang ada maka perlu diketahui status pegawai yang akan pension, yang akan dipromosikan, yang akan melahirkan, yang akan cuti panjang, dan sebagainya.

Pengawasan merupakan salah satu hal penting dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam instansi. Dalam suatu instansi pengawasan diperlukan agar segala aktivitas instansi berjalan lancar. Apabila tingkat pengawasan baik diharapkan tujuan instansi akan lebih mudah dicapai sesuai yang telah direncanakan. Karena pengawasan sangat berpengaruh terhadap hasil tidaknya usaha-usaha yang dikelola, karena dengan pengawasan yang baik maka karyawan akan mendapatkan kepercayaan dari pimpinan.

Pengawasan berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan. Pengawasan tenaga kerja atau karyawan sangat erat hubungannya dengan motivasi kegairahan atau semangat kerja. Pengawasan dapat ditentukan melalui suatu latihan, misalnya bekerja dengan menghargai waktu, tenaga, biaya. Menanamkan pengawasan diri sendiri pada karyawan atau bawahan dapat dikembangkan dengan cara Ing Ngarso Sung Tulodo, ditengah karyawan selalu membangkitkan semangat dan dibelakang selalu menjadi pendorong. Keteladanan seorang pemimpin yang bersangkutan.

Pengawasan merupakan salah satu hal penting dalam kelompok, lebih-lebih pengawasan dalam suatu instansi ini sangat penting karena tanpa adanya pengawasan, karyawan dalam instansi tidak akan baik dalam waktu maupun kesungguhan dalam bekerja dan akan menimbulkan kemunduran hasil kerja yang didapat. Pengawasan sebenarnya berkaitan dengan kesadaran masing-masing individu, karena tanpa adanya kesadaran maka pengawasan sangat sulit diterapkan dalam kehidupan. Pada dasarnya dalam hal pengawasan terdapat tiga faktor yang berfungsi : 1) kesadaran; 2) ketedanan; dan 3) ketaatan pengaturan.

Kesadaran jelas merupakan faktor utama, sedangkan keteladanan merupakan penyerta dan penguat terhadap faktor-faktor tersebut. Keteladanan dan ketaatan peraturan tidak akan mampu mempertahankan tanpa dilandasi oleh kesadaran, begitu pula sebaliknya, dengan begitu akan memperkuat sikap pengawasan seseorang. Kesadaran yang ada dalam diri kita bekerja yaitu meliputi kesadaran untuk bekerja sebaik mungkin. Kesadaran untuk menepati waktu yang sudah ditentukan atau jam bekerja, dengan begitu karyawan tidak merasa dalam bekerja.

Salah satu fungsi yang terpenting dalam usaha untuk mencapai tujuan instansi adalah perencanaan dan pengawasan sumber daya manusia. Adapun yang dimaksud dengan perencanaan dan pengawasan kerja adalah penentuan dan penetapan kegiatan-kegiatan kerja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan instansi tersebut dan mengawasi kegiatan pelaksanaan dari proses dan hasil kerja agar apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dan tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Jadi perencanaan dan pengawasan kerja merupakan kegiatan pengkoordinasian dari bagian-bagian yang ada dalam melakukan proses kerja. Sehingga instansi tersebut betul-betul dapat menghasilkan barang-barang atau jasa dengan efektif dan efisien serta memenuhi sasaran-sasaran lainnya. Adapun maksud dan tujuan dari perencanaan dan pengawasan sumber daya manusia adalah : 1) untuk mengusahakan supaya instansi dapat menggunakan barang modalnya seoptimal mungkin; 2) untuk mengusahakan supaya instansi dapat mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi; 3) untuk mengusahakan supaya kesempatan kerja yang ada pada instansi menjadi rata dalam jangka waktu tertentu.

Dari uraian diatas dapatlah diketahui bahwa dalam kegiatan kerja perlu adanya pengkoordinasian, agar kegiatan kerja yang dilakukan tersebut dapat efektif dan efisien seperti apa yang diharapkan. Untuk dapat melaksanakan pengkoordinasian ini, yang terpenting bukanlah pengawasan kerja atau perencanaan kerja saja, tetapi kebijaksanaan kerjalah yang penting. Hal ini karena tidaklah mungkin kita mengadakan pengawasan atas kegiatan kerja disuatu instansi, bila kita tidak mengetahui arah atau tujuan dari kegiatan kerja yang dilakukan. Sedangkan arah atau tujuan dari kegiatan kerja tersebut terdapat dalam rencana kerja instansi itu.

1.4.2 Kinerja

1.4.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Jackson dan Schuler (1999), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut manajemen sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang lebih dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars dalam Suharto dan Budi (2005), kinerja diartikan sebagai hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Simamora (2002 :327) mengemukakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat pekerjaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Rivai, 2003 :87-88).

Sebuah studi tentang kinerja menunjukkan beberapa karakteristik karyawan mempunyai kinerja tinggi, yaitu : 1) berorientasi pada prestasi. Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya; 2) percaya diri. Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya untuk bertindak dengan tingkat percaya yang tinggi; 3) pengendalian diri. Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri yang sangat tinggi; 4) Kompetensi. Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka; 5) Persisten. Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerja didukung oleh suasana psikologis, dan bekerja terus-menerus untuk mencapai tujuan.

Menurut Mangkunegara (2001;67), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

- a) Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil adalah mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

- b) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2001 : 68). Sikap mental harus siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

Mitchell dan Larson dalam Anshori dan Arfah (2005) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan bahwa hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Secara teoritis tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berdampak langsung terhadap tingginya kinerja karyawan. Akumulasi kinerja karyawan merupakan determinan fundamental terhadap terbentuknya kinerja organisasi dan juga kinerja karyawan yang menunjukkan tingkat yang meningkat.

1.4.2.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menyangkut kegiatan yang sarat dengan soal emosional yaitu penilaian terhadap kontribusi seseorang kepada organisasi. Sinyal-sinyal yang diterima seseorang mengenai penilaian ini mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja berikutnya. Bilamana segalanya berjalan lancar, penilaian akan mudah. Setiap orang ingin memberikan dan memperoleh umpan balik, tetapi kondisi persaingan biasanya tidak menerima status quo. Perbaikan seringkali datang perlahan-lahan, sebagian karena adanya konflik yang melekat dalam proses penilaian. Konflik-konflik ini mengganggu pengumpulan data secara jujur, pembagian data, dan pemanfaatan data. Hasilnya, penilaian kinerja sering mendapatkan angka rendah dari karyawan, pengusaha, dan para pakar. Seringkali angka rendah ini mencerminkan masalah sistemik yang lebih besar.

Masalah-masalah itu juga mencerminkan preferensi normal interaksi social yang positif (Jackson dan Schuler, 1999).

Menurut Mitchell dan Larson dalam Anshori dan Arfah (2005), tipe standar untuk menilai kinerja tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu : (a) standar eksternal (*external standars*), merupakan standar yang ditentukan oleh organisasi guna menilai kinerja secara eksplisit. Standar ini seringkali merujuk pada hasil kinerja dan perilaku yang dipersyaratkan dalam kerja atau yang dilarang, (b) standar internal (*internal standars*), merupakan standar yang ditentukan oleh pribadi-pribadi yang terlibat dalam proses penilaian, yaitu pekerja dengan supervisor. Standar ini dipengaruhi oleh standar eksternal dan nilai-nilai yang dipegang pribadi pekerja dan supervisor. Pengaruh standar eksternal bergantung pada tingkat dimana supervisor teridentifikasi dan terinternalisasi oleh nilai-nilai organisasi.

Ditinjau dari pihak yang menghasilkan, kinerja dapat dibagi menjadi : (a) kinerja individu, yaitu menggambarkan keberhasilan yang bersumber dari kemampuan individu dalam bekerja yang dihitung dari perbandingan antara hasil kerja individu dengan biaya yang dikeluarkan untuk individu itu sendiri agar dapat menghasilkan sesuatu. (b) kinerja kelompok, yaitu menggambarkan seluruh hasil yang dicapai individu dalam satu kelompok (organisasi kerja) dibanding seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh hasil tersebut.

1.4.3 Kompensasi

1.4.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional, namun demikian faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Kompensasi juga penting bagi organisasi itu sendiri karena program-program merupakan pencerminan supaya organisasi mempertahankan sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak

mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru, dan atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar (Notoatmodjo, 2003).

Menurut Nawawi (2008), kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui bekerja. Kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena akan mempengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang atau jasa yang diparkannya.

1.4.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi tidak hanya sekedar berbentuk pemberian upah/gaji sebagai akibat pengangkatan sebagai tenaga kerja sebuah organisasi/perusahaan, penghargaan sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya. Menurut Nawawi (2008), penghargaan/ganjaran dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya pemberian bonus.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), penghargaan dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain

mencerminkan jenis penghargaan intrinsik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan moneter. Ada dua jenis umum kompensasi nyata dari sebuah program kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Gaji pokok dan penghasilan tidak tetap (berupa bonus, insentif, opsi saham) merupakan bentuk umum dari kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri atas tunjangan karyawan (berupa asuransi kesehatan, cuti berbayar, dana pensiun, kompensasi lain, dll).

Kompensasi dasar yang diterima oleh seseorang karyawan, biasanya berupa upah atau gaji yang disebut gaji pokok (*base pay*). Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji pokok berdasarkan cara imbalan yang didistribusikan dan sifat pekerjaan, yaitu per jam dan gaji tetap. Imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja disebut upah (*wage*). Sebaliknya, imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja disebut gaji (*salary*). Penghasilan tidak tetap (*variable pay*) merupakan kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim, atau organisasional.

Menurut Luthans (1998) dalam Nawawi (2008), kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, bonus. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah perlindungan umum (seperti jaminan sosial, cacat); perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi.

Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang logis, kuat, dan tidak mudah goyah serta adil. Menurut Rosidah dan Sulistiyani (2003), kompensasi dalam konteks yang lebih luas diberikan oleh institusi dengan diorganisasikan dalam *reward system* meliputi seluruh paket keuntungan yang disediakan organisasi kepada para anggotanya dan mekanisme-mekanisme serta prosedur-prosedur yang keuntungannya dapat didistribusikan. Upah, gaji, pensiun, vakansi, dan promosi jabatan yang lebih tinggi (dengan gaji dan keuntungan yang lebih tinggi).

1.4.4 Kepemimpinan

1.4.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Robin dan Judge (2008), mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa bersifat formal (seperti pemangku jabatan managerial dalam sebuah organisasi) dan nonformal (kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang muncul dari luar struktur formal suatu organisasi).

Howart (1999) yang dikutip oleh Kartono (2004), kepemimpinan didefinisikan suatu seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan membimbing orang. Stoner dan Freeman (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

Menurut Ivancevich dan Matteson (1999) yang dikutip oleh Koesmono (2005), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya bahwa kepemimpinan terjadi pada saat seseorang menggunakan pengaruhnya kepada orang lain terhadap pencapaian tujuan dalam suatu organisasi.

Menurut Anoraga (2003), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak

pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tersebut.

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu. Oleh karena itu, proses kepemimpinan meliputi faktor pemimpin, pengikut, dan situasi dimana seorang pemimpin harus memperhatikan tugas dan manusia dalam menjalankan kepemimpinannya.

1.4.4.2 Pendekatan-pendekatan Kepemimpinan

1. Pendekatan Ciri (Teori Sifat)

Upaya awal untuk memahami sukses kepemimpinan berfokus pada karakteristik atau ciri pribadi pemimpin. Teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*) adalah teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin mereka yang bukan pemimpin. Pencarian atribut-atribut kepribadian, sosial, fisik atau intelektual guna mendeskripsikan dan membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin merupakan tingkatan paling awal dalam penelitian kepemimpinan. Ketika para peneliti mulai mengelompokkan sifat-sifat kepemimpinan kedalam kerangka kepribadian model lima besar kemudian beberapa kajian mutakhir menunjukkan sifat lain yang menunjukkan kepemimpinan yang efektif adalah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yang bagian intinya yaitu empati (Robin dan Judge, 2008).

Ciri (*trait*) adalah karakteristik pribadi yang khusus dari seseorang, seperti intelegensia, nilai dan penampilan. Umumnya, penelitian menemukan hanya terdapat hubungan yang kecil antara ciri pribadi dengan kesuksesan pemimpin (Daft, 2003). Salah satu cara pendekatan pada karakteristik pemimpin adalah mempelajari pemimpin otokratik dan demokratik serta bebas kendali.

Seorang pemimpin otokratik (*autocratic leader*) memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri, mengandalkan kekuatan legitimasi, penghargaan dan koersif. Semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri dan bawahan hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah. Namun demikian pemimpin autokratik memiliki kelebihan, yaitu pengambilan keputusan

dapat diambil dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh kebebasan dalam memecahkan masalah yang ada. Gaya kepemimpinan ini sering membuat bawahan tidak senang dan sering frustrasi (Daft, 2003).

Seorang pemimpin demokratis (*democratic leader*) biasanya melakukan desentralisasi wewenang atau mendelegasikan otoritas kepada orang lain, mengandalkan kekuatan keahlian, referensi untuk mempengaruhi bawahan, dan dalam mengambil keputusan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin dan kelompok merupakan unit sosial yang utuh dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi. Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadi kekacauan. Pemimpin sebagai penonton yang bersifat pasif.

2. Pendekatan Perilaku (Teori Perilaku)

Gaya otokratik dan demokratis menyatakan bahwa perilaku pemimpin lebih menentukan efektivitas kepemimpinan daripada ciri kepribadian. Program penelitian penting terhadap perilaku kepemimpinan dilakukan di Ohio State University, University of Michigan, dan University of Texas.

a. Kajian dari Ohio State University

Teori perilaku adalah teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Teori perilaku kepemimpinan yang paling komprehensif dan replikatif muncul dari penelitian yang dirintis Ohio State University pada akhir 1940-an. Pada teori terdapat dua dimensi yang menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan dasar yaitu : 1) struktur awal atau memprakarsai struktur (*initiating structure*) atau perilaku penciptaan struktur dan 2) tenggang rasa atau pertimbangan atau perilaku perhatian (Robins dan Judge, 2008; Daft, 2003; Griffin, 2003).

Struktur awal atau memprakarsai struktur yaitu tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam struktur ini, tercakup

perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan pekerjaan, dan tujuan. Pemimpin dengan gaya memprakarsai struktur atau struktur awal ini biasanya memberikan instruksi, meluangkan waktu membuat perencanaan, menitikberatkan tenggat waktu, dan memberikan jadwal eksplisit dari aktivitas kerja (Daft, 2003). Ditambahkan pula oleh Griffin (2003), perilaku penciptaan struktur didefinisikan secara jelas peran pemimpin-bawahan sehingga orang tahu apa yang diharapkan dari mereka, membentuk lini-lini komunikasi formal, dan menentukan bagaimana tugas-tugas akan dikerjakan.

Tenggang rasa atau pertimbangan dideskripsikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh saling kepercayaan, rasa hormat, terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Pemimpin dengan pertimbangan mempunyai ciri yang akrab, menyediakan sistem komunikasi yang terbuka, mengembangkan kerjasama tim, dan berorientasi pada kesejahteraan bawahan (Daft, 2003). Pemimpin semacam ini memperhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya (Robin dan Judge, 2008). Ditambahkan oleh Griffin (2003), perilaku perhatian memperlihatkan kepedulian pada bawahan dan berupaya membentuk iklim yang ramah dan mendukung.

b. Kajian dari University of Michigan

Para peneliti pada University of Michigan, yang dipimpin oleh Rensis Likert, mulai mempelajari kepemimpinan pada akhir dekade 1940-an. Berbasis wawancara-wawancara ekstensif dengan para pemimpin (manajer) dan pengikut (bawahan), maka kelompok Michigan menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu berorientasi karyawan (*employee-oriented*) dan berorientasi produksi (*production-oriented*) (Griffin, 2003).

Pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai pemimpin yang menekankan hubungan antarpersonal; mementingkan kebutuhan para karyawan dan menerima perbedaan-perbedaan individual diantara para anggotanya. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik (Daft, 2003). Ditambahkan pula oleh Griffin (2003), manajer-manajer yang menggunakan perilaku yang berpusat pada karyawan atau berorientasi pada karyawan lebih

tertarik pada membangun grup kerja yang padu dan memastikan bahwa karyawan puas pada pekerjaan mereka. Kepedulian mereka adalah kesejahteraan bawahan.

Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan aspek-aspek teknis-teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama adalah penyelesaian tugas-tugas kelompok, dan anggota kelompok. Pemimpin-pemimpin yang berorientasi produksi cenderung berhubungan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan pekerjaan yang lebih buruk (Robin dan Judge, 2008). Ditambahkan pula oleh Griffin (2003), pemimpin yang menggunakan perilaku yang menggunakan perilaku yang berpusat pada pekerjaan atau berorientasi pada produksi memberi perhatian besar pada pekerjaan bawahan, menjelaskan prosedur-prosedur kerja, dan sangat tertarik pada kinerja.

Perilaku pemimpin yang berpusat pada pekerjaan konsisten dengan kaku dan birokratis, sementara perilaku pemimpin yang berpusat pada karyawan selaras dengan organis dan fleksibel (Griffin, 2003).

c. Kajian dari University of Texas

Blake dan Mouton dari University of Texas mengajukan teori kepemimpinan dua dimensi yang disebut grid kepemimpinan (*leadship grid*) dan dibangun dari studi Ohio State dan Michigan. Grid kepemimpinan merupakan teori kepemimpinan dua dimensi yang mengukur perhatian pemimpin pada bawahan dan pada produksi. Model grid ini digambarkan dalam skala, setiap sumbu dalam grid berskala 9, dimana 1 berarti perhatian rendah dan 9 adalah perhatian tinggi (Daft, 2003).

3 Pendekatan Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi adalah sebuah model kepemimpinan yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi organisasi secara spesifik. Model kontinjensi (*contingency approach*) dikembangkan oleh Fielder, teori situasional dari Hersey dan Blanchard, teori jalur tujuan oleh Evans dan House.

a. Teori Kontinjensi Fielder

Model kemungkinan kepemimpinan pertama yang komprehensif dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model Kemungkinan Fielder (*Fielder Contingency*) menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi tersebut menghasilkan kendali dan pengaruh untuk pemimpin tersebut (Robin dan Judge, 2008).

Fielder menyakini bahwa faktor utama bagi kepemimpinan yang berhasil adalah gaya kepemimpinan dasar seorang individu. Dasar dari teori kontinjensi Fielder adalah tingkatan gaya memimpin seseorang pemimpin mempunyai orientasi hubungan atau mempunyai orientasi tugas. Seorang pemimpin yang berorientasi hubungan menaruh perhatian pada orang seperti gaya pertimbangan. Seorang pemimpin dengan orientasi tugas terutama dimotivasi oleh pemenuhan tugas, yang mirip dengan gaya memprakarsai struktur (Daft, 2003).

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori situasional (*the situational theory*) adalah sebuah pendekatan kontinjensi pada kepemimpinan yang dikaitkan dengan gaya perilaku pemimpin dengan kesiapan tugas dari bawahan. Hersey dan Blanchard melakukan pendekatan yang berfokus karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat (Daft, 2003). Penekanan pada para pengikut dalam efektivitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut. Terlepas dari apapun yang dilakukan oleh pemimpin, efektivitas bergantung pada tindakan para pengikut.

Teori situasional pada dasarnya menganggap hubungan pemimpin-pengikut dapat dipersamakan dengan hubungan antara orang tua dan anak. Seperti halnya orang tua harus melepaskan kendali mereka ketika anak menjadi lebih dewasa dan bertanggung jawab, demikian pula pemimpin. Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku pemimpin yang khusus yaitu dari sangat direktif sampai sangat *laissez-faire*. Perilaku mana yang paling efektif bergantung pada kemampuan dan motivasi seorang pengikut (Robin dan Judge, 2008).

c. Teori Jalur-Tujuan Evans dan House

Dikembangkan oleh Robert House, teori jalan-tujuan mengambil elemen-elemen dari penelitian kepemimpinan Ohio State University tentang struktur awal dan tenggang rasa dan teori pengharapan motivasi. Teori jalan-tujuan (*path-goal theory*) mengemukakan bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu para pengikut dalam mencapai tujuan-tujuan mereka dan untuk memberi pengarah yang dibutuhkan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka selaras dengan tujuan umum kelompok atau organisasi.

House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu 1) pemimpin yang direktif adalah memberi tahu kepada para pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka, menentukan pekerjaan yang harus mereka selesaikan, 2) Pemimpin yang suportif adalah pemimpin yang ramah dan memperhatikan kebutuhan para pengikut, 3) Pemimpin yang partisipatif berunding dengan para pengikut dan menggunakan saran-saran mereka sebelum mengambil keputusan, dan 4) Pemimpin yang berorientasi pencapaian menetapkan tujuan-tujuan yang besar dan mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja dengan sangat baik (Robin dan Judge, 2008).

1.4.5 Motivasi

1.4.5.1 Pengertian Motivasi

Menurut Robin dan Judge (2008), motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apa pun yang akan mempersempit fokus menjadi tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Nawawi (2008), mendefinisikan motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi menurut Griffin (2003) adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu.

Motivasi berasal dari kata motif. Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi menurut Hasibuan (1995) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

1.4.5.2 Teori-teori Motivasi

Tahun 1950-an merupakan periode yang subur untuk perkembangan konsep-konsep motivasi. Robin dan Judge (2008) mengelompokkan teori-teori motivasi kedalam dua kelompok besar, yaitu teori-teori pendahulu dan teori-teori kontemporer. Teori-teori pendahulu tersebut adalah hierarki teori kebutuhan Abraham Maslow, teori X dan Y, dan teori dua faktor. Sedangkan yang termasuk dalam teori kontemporer yaitu teori kebutuhan McClelland, teori evaluasi kognitif, teori penentuan tujuan, teori efektivitas diri, teori penguatan, teori keadilan, dan teori harapan.

a. Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchy of needs*) dari Maslow

Maslow membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu (1) fisiologis yang meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya; (2) rasa aman meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional; (3) sosial meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan; (4) penghargaan meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian; (5) Aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya yang meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Menurut Maslow yang diacu dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003), masing-masing peringkat kebutuhan memberi peranan terhadap fungsi pergerakan yang tidak sama, satu kebutuhan yang telah terpenuhi akan mngurangi peranan dalam mendorong orang melakukan sesuatu. Untuk meningkatkan kinerja pegawai publik pada umumnya lebih dominan pada kebutuhan akan fisiologis yaitu gaji, meskipun tidak menutup kemungkinan ada intervensi kebutuhan

yang lain, masing-masing individu tidak sama. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor internal dari masing-masing individu yang bersangkutan.

b. Teori X dan Y dari Douglas McGregor

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, yaitu pandangan pertama pada dasarnya negatif yang disebut Teori X, dan kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y. Teori X beranggapan bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja. Sedangkan teori Y beranggapan bahwa karyawan suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat berlatih mengendalikan diri.

Menurut Siagian (1995), bila dikaitkan dengan teori Maslow akan terlihat gejala bahwa pekerja yang tergolong pada kategori X akan lebih mementingkan pemuasan kebutuhan tingkat rendah seperti kebutuhan pokok dan kurang memberikan perhatian pada kebutuhan pada anak tangga teratas, yaitu aktualisasi diri. Sebaliknya yang terjadi pada manusia yang tergolong pada kategori Y dalam arti pemuasan kebutuhan yang sifatnya psikologis dan non materiil lebih diutamakan daripada pemuasan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat kebendaan.

c. Teori Dua Faktor (*motivation hygiene theory*) dari Frederick Herzberg

Menurut Herzberg dalam Robin dan Judge (2008), faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Artinya, para manager yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal demikian para manager hanya akan menyenangkan perasaan para bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah “*hygiene*” bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, teknik pelaksanaan berbagai kebijaksanaan organisasi, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, pengawasan, dan imbalan kerja yang ketika sesuai

dengan pekerjaan, membuat para karyawan puas. Ketika faktor-faktor ini sesuai, karyawan tidak akan merasa tidak puas.

Herzberg dalam Siagian (1995), berpendapat bahwa apabila para manager ingin memberi motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik. Implikasi teori ini adalah seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan.

d. Teori Kebutuhan dari McClelland

Menurut Robin dan Judge (2008), teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan yaitu pencapaian, kekuatan dan hubungan. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan (*need for power*) yaitu kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) yaitu keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang akrab dan ramah.

Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) dalam kehidupan organisasional, kebutuhan untuk berhasil biasanya tercermin pada adanya dorongan untuk meraih kemajuan dan mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penetapan standar itu dapat bersifat intrinsik, akan tetapi dapat pula bersifat ekstrinsik. Artinya, seseorang dapat menentukan bagi dirinya sendiri standar karya yang ingin dicapainya. Kebutuhan pencapaian adalah keinginan untuk menyelesaikan suatu tujuan atau tugas dengan lebih efektif dibanding sebelumnya. Individu-individu dengan tingkat kebutuhan akan pencapaian yang tinggi berkeinginan untuk memiliki tanggung jawab pribadi, cenderung menetapkan tujuan-tujuan yang cukup sulit, berkeinginan untuk mendapatkan umpan balik spesifik dengan segera, dan sangat berfokus pada pekerjaan mereka (Griffin, 2003).

Kebutuhan kekuatan merupakan kebutuhan akan kekuasaan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Penelitian dan pengalaman memang menunjukkan bahwa setiap orang ingin berpengaruh terhadap orang lain dengan siapa pun orang tersebut melakukan interaksi. Seorang dengan kebutuhan pencapaian yang besar biasanya menyukai kondisi persaingan dan orientasi status serta akan lebih memberikan perhatiannya pada hal-hal yang memungkinkannya memperbesar pengaruhnya terhadap orang lain, antara lain dengan memperbesar ketergantungan orang lain itu padanya (Robin dan Judge, 2008). Riset telah membuktikan bahwa individu-individu yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi cenderung akan menjadi pekerja yang superior, memiliki catatan kehadiran yang baik, dan menduduki posisi supervisor. Sebuah studi menemukan bahwa manajer-manajer cenderung memiliki motif kekuasaan yang lebih kuat dibanding populasi umum dan bahwa manajer-manajer yang sukses cenderung memiliki motif kekuasaan yang lebih besar dibanding manajer-manajer yang kurang sukses (Griffin, 2003).

Kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan nyata dari setiap manusia, terlepas dari kedudukan, jabatan dan pekerjaan. Artinya, kebutuhan tersebut bukan hanya kebutuhan mereka yang menduduki jabatan manajerial, juga bukan hanya merupakan kebutuhan para bawahan yang tanggung jawab utamanya hanya melaksanakan kegiatan-kegiatan operasional. Pada umumnya, kebutuhan ini tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi (Robin dan Judge, 2008). Individu-individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung lebih menyukai (dan berkinerja lebih baik dalam) pekerjaan-pekerjaan yang meminta banyak interaksi sosial dan menawarkan peluang untuk berteman. Kebutuhan akan kekuasaan juga telah mendapat perhatian yang substansial sebagai elemen penting dari kesuksesan manajerial (Griffin, 2003).

e. Teori Evaluasi Kognitif dari Marcia

Pada tahun 1960-an berlangsung berbagai penelitian yang menghasilkan pendapat (teori) yang dikemukakan oleh Marcia yang disebut teori evaluasi kognitif (*cognitive evaluation theory*). Teori evaluasi kognitif menjelaskan bahwa pengenalan penghargaan ekstrinsik seperti imbalan kerja untuk usaha kerja

yang sebelumnya memuaskan secara instrinsik karena kesenangan yang berhubungan dengan isi dari pekerjaan itu sendiri cenderung menurunkan atau mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan (Robin dan Judge, 2008).

Menurut teori ini, apabila organisasi menggunakan imbalan yang merupakan motivasional ekstrinsik bagi pelaksanaan pekerjaan dengan baik, faktor-faktor motivasi instrinsik. Misalnya kepuasan karena seseorang menyenangi apa yang dikerjakan menjadi berkurang. Hal ini disebabkan oleh seseorang merasa kehilangan kendali atas perilaku sendiri sehingga motivasi instrinsik yang tadinya kuat menjadi melemah (Siagian, 2004).

Teori ini mempunyai kelemahan, yaitu secara tradisional praktek manajerial ialah mengkaitkan sistem pengupahan dan faktor-faktor motivasional ekstrinsik lainnya dengan prestasi kerja seseorang. Bahkan pandangan tradisional ini kurang memperhatikan pekerjaan seseorang disenangi atau tidak (Siagian, 2004)

f. Teori Penentuan Tujuan

Teori penentuan tujuan menjelaskan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Robin dan Judge, 2008). Tujuan spesifik dapat bersifat instrinsik, akan tetapi dapat pula bersifat ekstrinsik. Dalam teori ini ditekankan bahwa semakin tinggi tingkat penerimaan para pelaksana atas kepastian dan kelayakan tujuan tertentu untuk dicapai, semakin tinggi pula motivasinya untuk mencapai tujuan tersebut (Siagian, 2004).

Teori penentuan tujuan mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan tersebut, yang berarti seorang individu memutuskan untuk tidak merendahkan atau mengabaikan tujuan tersebut. Berdasarkan perilaku ini, berarti bahwa seorang individu yakin ia bisa mencapai tujuan tersebut dan ingin mencapainya. Penelitian menunjukkan teori penentuan tujuan tidak berfungsi sama baik dalam semua tugas. Bukti menunjukkan bahwa tujuan-tujuan tampak mempunyai pengaruh substansial terhadap kinerja ketika tugas-tugas sederhana daripada rumit, telah dipelajari dengan baik daripada baru, dan bebas daripada saling bergantung (Robin dan Judge, 2008).

g. Teori Efektivitas Diri dari Albert Bandura

Peneliti yang mengembangkan teori efektivitas diri yaitu Albert Bandura. Teori efektivitas diri juga dikenal sebagai teori kognitif sosial atau teori pembelajaran sosial yang merujuk pada keyakinan individu bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas. Albert Bandura memperlihatkan ada empat cara untuk meningkatkan efektivitas diri yaitu penguasaan yang tetap (*enactive*), contoh yang dilakukan oleh individu lain, bujukan verbal, dan kemunculan. Penguasaan tetap adalah perolehan pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Sumber yang kedua adalah contoh yang dilakukan oleh individu lain atau menjadi percaya diri karena melihat individu melakukan tugas tersebut. Bujukan verbal adalah sumber ketiga, yaitu menjadi lebih percaya diri karena seseorang menyakinkan Anda bahwa Anda mempunyai ketrampilan yang dibutuhkan untuk berhasil. Para pembicara motivasional sering kali menggunakan taktik ini. Kemunculan memicu keadaan bersemangat yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugas (Robin dan Judge, 2008).

h. Teori Penguatan

Teori penguatan merupakan kebalikan dari teori penentuan tujuan. Teori penguatan adalah teori dimana perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Teori penguatan mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Karena tidak berhubungan dengan apa yang melatarbelakangi perilaku, hal ini bukanlah teori motivasi (Robin dan Judge, 2008).

Siagian (2004) mengemukakan bahwa para penganut teori penguatan melihat perilaku seseorang sebagai akibat lingkungannya. Lebih jauh para penganut teori ini mengatakan bahwa dalam kehidupan organisasional, seorang manager tidak perlu memikirkan peristiwa-peristiwa internal yang bersifat kognitif karena yang mengendalikan perilaku bawahan adalah faktor-faktor penguatan. Yang dimaksud dengan faktor-faktor penguatan adalah setiap konsekuensi yang apabila timbul mengikuti suatu respon, memperbesar kemungkinan bahwa tindakan itu akan diulangi.

i. Teori Keadilan

Keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Teori keadilan menjelaskan bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Karyawan mungkin membandingkan diri mereka sendiri dengan teman-teman, tetangga, rekan kerja, atau kolega di organisasi-organisasi lain atau membandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan-pekerjaan yang mereka miliki dimasa lalu. Penelitian menunjukkan bahwa baik pria maupun wanita menyukai perbandingan-perbandingan dengan jenis kelamin yang sama, wanita biasanya dibayar lebih sedikit daripada pria dalam pekerjaan-pekerjaan sebanding dan mempunyai harapan-harapan imbalan kerja yang lebih rendah daripada pria untuk pekerjaan yang sama (Robin dan Judge, 2008).

Teori keadilan (*equity theory*) menyatakan bahwa individu-individu termotivasi untuk mencari keadilan social antara balas jasa yang mereka terima dengan kinerja. Keadilan adalah kepercayaan seorang individu bahwa perlakuan yang dia terima adil relatif terhadap perlakuan yang diterima oleh orang lain. Menurut teori keadilan, hasil dari suatu pekerjaan meliputi gaji, pengakuan, promosi, hubungan sosial, dan balas jasa intrinsik (Griffin, 2003).

j. Teori Harapan dari Victor Vroom

Teori harapan (*expectancy theory*) menunjukkan kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori ini berfokus paada tiga hubungan, yaitu 1) hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja; 2) hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan; dan 3) hubungan penghargaan-tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional

memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Teori pengharapan menyiratkan bahwa motivasi memunculkan upaya, dan upaya, dikombinasikan dengan kemampuan karyawan dan faktor-faktor lingkungan, memunculkan kinerja. Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu.

2.5.3 Identifikasi Motivasi

Ada berbagai macam dorongan dalam upayanya untuk memperluas pegawai yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas dari operasi pemerintah yang menjadi pusat perbaikan produktivitas. Motivasi sebagai suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong dan mengarahkan kegiatan individu tidak dapat diamati secara langsung, yang dapat diamati adalah tingkah laku yang didorong oleh motif-motif tertentu serta mewujudkan adanya motif itu.

Alat ukur motivasi yang dipergunakan dalam penelitian lebih pada faktor-faktor yang berhubungan dengan motivasi yang terdiri dari faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik motivasi karyawan antara lain hubungan atasan dan bawahan, hubungan sesama rekan kerja, peraturan dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan kompensasi. Sedangkan faktor-faktor intrinsik motivasi kerja antara lain usia, pengalaman, pendidikan, kesehatan, etos kerja, ketrampilan dan kepribadian. Motivasi kerja karyawan yang tinggi dapat dilihat dari kemauan karyawan untuk bekerja keras, bekerja sama dengan sesama rekan kerja, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

1.4.6 Lingkungan Kerja

1.4.6.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Rivai (2001) merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh yang kuat didalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan alam, lingkungan sosial, dan lingkungan budaya. Lingkungan alam merupakan lingkungan fisik

yang belum atau tidak dipengaruhi budaya manusia, seperti cuaca, sinar matahari, dan sebagainya. Lingkungan sosial merupakan orang atau masyarakat sekitar, segala aspek yang bertalian erat dengan kepribadian manusia serta selalu mempengaruhi perkembangan manusia (Nasution dalam Rivai, 2001).

Lingkungan kerja dapat mendorong untuk menciptakan kinerja tinggi adalah dicapainya manajemen yang sistematis dengan adanya hadiah atau imbalan (*reward*) dan hukuman atau sanksi (*punishment*). Tugas manajemen untuk lebih menciptakan lingkungan yang bisa mendorong dan kemudian memberikan hadiah yang diinginkan. Lingkungan tersebut adalah : a) lingkungan sosial dan interpersonal yang positif, supportive, dan kondusif; b) pengarahan yang bisa membantu karyawan untuk mencapai target prestasi atau tujuan yang hendak dicapai; c) peluang untuk mengembangkan perilaku kerja yang benar; d) umpan balik tentang akibat atau konsekuensi dari tindakan karyawan harus diperhatikan; dan e) insentif (Mink *et.al*, 1993 dalam Sutoto, 2003).

Menurut Ahyari (1994), lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berbeda di sekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan yang sehat adalah lingkungan kerja yang mampu mempengaruhi, mendorong, dan memberikan motivasi bagi seseorang untuk bisa bekerja secara optimal sesuai dengan profesinya sehingga tercapai kepuasan dalam bekerja.

Pengertian lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992) adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi diri pekerja dan yang dapat mempengaruhi diri pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Triguno (1999) lingkungan kerja adalah sarana dan prasarana kerja yang ada di tempat karyawan bekerja dan dapat mempengaruhi karyawan didalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Siagian (2004) menyatakan bahwa adanya sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan merupakan kondisi (lingkungan) kerja yang kondusif.

1.5. MODEL KERANGKA KONSEPTUAL

Kinerja menurut Ilyas (1999) adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi keseluruhan jajaran personil didalam organisasi. Adanya kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas. Adapun faktor yang berpengaruh terhadap kinerja antara lain kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja.

Kompensasi merupakan bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya itu (Dessler, 1998). Sistem kompensasi mempunyai dampak kinerja yang strategis. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada kinerja. Kompensasi mendorong mengarahkan (*derection*), memperkuat (*strenght*) dan berupaya mempengaruhi (*pervasiveness*) serta mencapai tujuan. Kinerja karyawan akan tercapai bilamana karyawan tersebut mendapat imbalan yang wajar.

Kepemimpinan merupakan salah satu penentu arah dan tujuan organisasi terutama kinerja. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar dalam peningkatan kinerja, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang bisa mempengaruhi bawahan atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan. Perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Menurut Mc Clelland (1987) dalam Mangkunegara (2000) bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

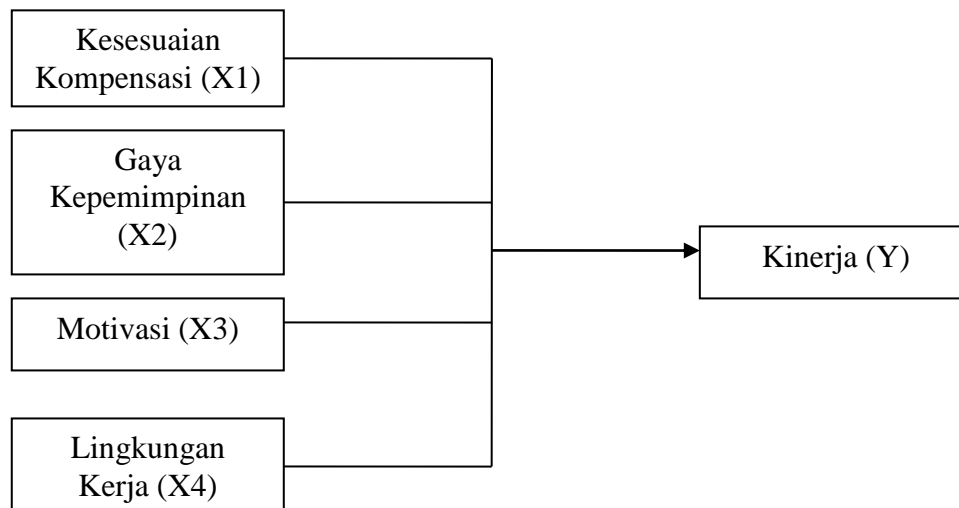
Motivasi kerja adalah kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, menggerakkan dan memelihara perilaku seseorang untuk melaksanakan pekerjaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Suyanto, 2008). Adanya motivasi dimaksudkan untuk mendukung terlaksananya tujuan perusahaan yaitu meningkatkan kinerja. Dan juga perlu kita ketahui bahwa setiap perusahaan selalu berusaha agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itulah perusahaan perlu menumbuhkan motivasi pada setiap karyawannya. Oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika dirasakan adanya sesuatu kebutuhan

seperti halnya karyawan yang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan akan terpenuhi oleh perusahaan.

Selain motivasi kerja, agar kinerja karyawan meningkat juga membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif. Rivai (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh kuat didalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Lingkungan kerja yang tidak mendukung pelaksanaan pekerjaan akan menyebabkan motivasi kerja karyawan menurun sehingga berdampak pada kinerja karyawan menurun.

Dalam penelitian ini ingin diketahui efektivitas dari kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja perawat. Apakah kompensasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan atasan semakin baik, motivasi yang tinggi serta lingkungan kerja yang kondusif maka peluang untuk memiliki kinerja karyawan semakin tinggi.

Berdasarkan pemikiran diatas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka konseptual sebagai berikut :



Sumber : Anshori dan Arfah (2005), Baidoeri (2003), Sutoto et.al (2003)

1.6. RANCANGAN PENELITIAN

Besarnya sampel mengacu pada pendekatan rumus Slovin (Husen Umar, 1997), yaitu sebagai berikut :

$$n = N / 1 + Ne^2$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Prosentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dalam penelitian ini, N = 320, e = 5 %. Jadi sampel dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= 320 / 1 + 320 \times 0,05^2 \\ &= 177,7 \text{ dibulatkan menjadi } 178 \end{aligned}$$

Agar sampel yang diambil representase karakteristik populasi, maka pengambilan sampel dilakukan dengan teknik pengambilan *purposive sampling* secara proporsional, yakni jumlah sampel didistribusikan normal pada masing-masing bagian sebagian berikut :

Distribusi Sampel Pada Masing-masing Bagian

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Bougenvil 2	40	$40/320 \times 178 = 22,3 \approx 22$
2	Bougenvil 3	39	$39/320 \times 178 = 21,7 \approx 22$
3	Bougenvil 4	40	$40/320 \times 178 = 22,3 \approx 22$
4	Cempaka 1	39	$39/320 \times 178 = 21,7 \approx 22$
5	Cempaka 2	41	$41/320 \times 178 = 22,8 \approx 23$
6	Anyelir 2	40	$40/320 \times 178 = 22,3 \approx 22$
7	Anyelir 3	41	$41/320 \times 178 = 22,8 \approx 23$
8	Anyelir 4	40	$40/320 \times 178 = 22,3 \approx 22$

1.7. LOKASI PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Telogorejo Semarang, bagian rawat inap

1.8. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Adapun populasi dalam penelitian adalah perawat bagian rawat inap RS Telogorejo yang berjumlah 320 orang.

1.9. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa pengalaman, karakteristik, dan persepsi manajemen, dengan perawat yang menjadi subyek penelitian/responden. Metode yang dikembangkan dalam penelitian adalah metode survey dengan jenis data interval dalam bentuk *cross sectional* yaitu pengambilan datanya hanya dilakukan satu kali.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari daftar pertanyaan atau kuisisioner yang diberikan kepada responden dan informasi tambahan yang diperoleh dari Kepala Bagian HRD RS Telogorejo melalui wawancara langsung.

2.0. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data diperoleh dengan penyebaran angket atau kuisisioner kepada responden. Angket atau kuisisioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis mengenai masalah yang akan diteliti kepada seseorang, sekumpulan orang yang mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis, 2003:67). Daftar pertanyaan berisi tentang pokok permasalahan penelitian meliputi kesesuaian kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja.

2.1. ANALISIS DATA

Analisis data menurut Muhidin dan Abdurrahman (2007), diartikan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian, baik berkaitan dengan deskripsi

data maupun untuk membuat induksi, atau menarik kesimpulan tentang karakteristik populasi (parameter) berdasarkan data yang diperoleh dari sampel (statistik).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Data Deskriptif

Analisis data penelitian secara deskriptif dilakukan melalui statistika deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat generalisasi hasil penelitian. Termasuk dalam analisis data statistik deskriptif antara lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, persentase, frekuensi, perhitungan mean, median atau modus (Arikunto, 1993:338). Penentuan penilaian kecenderungan menurut Kuncoro (2003) sebagai berikut :

Nilai maksimal adalah 5

Nilai minimal adalah 1

Rentang skala = $(5-1)/5$

$$= 0,8$$

Keterangan :

Nilai 1- 1,8 = Sangat rendah atau sangat buruk

Nilai 1,9- 2,6 = Rendah atau buruk

Nilai 2,7- 3,4 = Sedang atau cukup

Nilai 3,5- 4,2 = Baik atau tinggi

Nilai 4,3- 5 = Sangat tinggi atau sangat baik

2. Analisis Data Inferensial

Yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Ciri analisis data inferensial adalah digunakannya rumus statistik tertentu, misalnya uji t, uji F, dan lain sebagainya. Hasil dari perhitungan rumus statistika inilah yang menjadi dasar pembuatan generalisasi dari sampel bagi populasi. Analisis kuantitatif adalah suatu analisis data yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang sudah diolah dalam bentuk angka-angka dan pembahasannya melalui perhitungan statistik.

Analisis data dapat diperoleh melalui beberapa langkah sebagai berikut :

a. Tahap pengolahan data, meliputi :

1. Editing adalah proses yang dilakukan setelah data terkumpul untuk melihat apakah jawaban pada kuisioner telah diisi lengkap.
2. Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuisioner untuk dikelompokkan dalam kategori yang sama.
3. Pemberian skor atau nilai. Didalam pemberian skor atau penilaian ini digunakan skala Likert yang merupakan salah satu cara untuk menentukan skor. Dimensi-dimensi pernyataan-pernyataan untuk variabel kesesuaian kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dalam kuesioner menggunakan lima tingkat preferensi jawaban sebagai berikut (Ghozali, 2007) :

- | | |
|--|------------------|
| a. Untuk jawaban sangat setuju (SS) | diberi nilai = 5 |
| b. Untuk jawaban setuju (S) | diberi nilai = 4 |
| c. Untuk jawaban netral (N) | diberi nilai = 3 |
| d. Untuk jawaban tidak setuju (STS) | diberi nilai = 2 |
| e. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) | diberi nilai = 1 |

Sedangkan pertanyaan untuk variabel kinerja menggunakan lima tingkat preferensi jawaban sebagai berikut (Ghozali, 2007) :

- | | |
|-------------------------------------|------------------|
| a. Untuk jawaban baik sekali (BS) | diberi nilai = 5 |
| b. Untuk jawaban baik (B) | diberi nilai = 4 |
| c. Untuk jawaban netral (N) | diberi nilai = 3 |
| d. Untuk jawaban kurang (K) | diberi nilai = 2 |
| e. Untuk jawaban kurang sekali (KS) | diberi nilai = 1 |

b. Analisis data

Kesimpulan dari suatu penelitian sangat bergantung pada kualitas data yang digunakan. Untuk menguji apakah data yang digunakan memenuhi kriteria maka dapat dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas data.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (*construct validity*).

Alat untuk mengukur validitas adalah korelasi Product Moment dari Pearson. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Apabila $n = 178$ dan $\alpha = 0,05$, maka $r_{\text{tabel}} = 0,1237$ dengan ketentuan (Ghozali, 2007) :

Hasil $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}} (0,1237) = \text{valid}$

Hasil $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}} (0,1237) = \text{tidak valid}$

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan one shot atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan program SPSS dengan uji statistik *cronbach alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Nunnaly, 1967 dalam Ghozali, 2007).

3. Uji Asumsi Klasik

3.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi menurut Ghozali (2007) adalah sebagai berikut :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan adanya multikolonieritas. Multikolonieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.

- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi. Nilai *cutoff* yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 .

3.2 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka ada problem autokorelasi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dengan uji Durbin-Watson (DW Test). Uji Durbin-Watson hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu dan mensyaratkan adanya intercept (konstanta) dalam model regresi dan tidak ada variabel lag diantara variabel independen. Jika nilai hitung Durbin-Watson lebih besar dari nilai tabel Durbin-Watson maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi (Ghozali, 2007).

3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas menurut Ghozali (2007) yaitu melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen). Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.4 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara

untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak menurut Ghozali (2007) yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

a. Analisis grafik

Untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

b. Uji statistik

Uji statistik dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Jika nilai $Z_{hitung} > Z_{tabel}$, maka distribusi tidak normal.

4. Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2005:259), analisis regresi linear berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik trurunkan nilainya).

Persamaan regresi berganda menurut Sugiyono (2005:259) adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan :

Y	= variabel kinerja
a	= konstanta regresi berganda
b_1, b_2, b_3, b_4	= koefisien regresi
X_1	= variabel kesesuaian kompensasi
X_2	= variabel gaya kepemimpinan
X_3	= variabel motivasi
X_4	= variabel lingkungan kerja
e	= error (variabel bebas diluar model regresi)

e. Pengujian Hipotesis

Suatu perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya

disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Ghozali, 2007).

1. Uji F

Uji signifikansi simultan (uji statistik F) pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Statistik F digunakan untuk menguji hipotesis yaitu dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut table (Ghozali, 2007).

Pengujian F test dilakukan dengan *level of signifikan* 5% ($\alpha=0,05$) dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

- a) Nilai signifikan $F \geq 0,05$ maka tidak ada pengaruh antara variabel independent secara simultan terhadap variabel dependen.
- b) Nilai signifikan $F \leq 0,05$ maka ada pengaruh antara variabel independent secara simultan terhadap variabel dependen.

2. Uji -t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara melakukan uji t adalah dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel (Ghozali, 2007).

Pengujian t test dilakukan dengan *level of signifikan* 5% ($\alpha=0,05$) dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

- a) Nilai signifikan $t \geq 0,05$ maka tidak ada pengaruh antara variabel independent secara simultan terhadap variabel dependen.
- b) Nilai signifikan $t \leq 0,05$ maka ada pengaruh antara variabel independent secara simultan terhadap variabel dependen.

3. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi (R^2) yaitu mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi

variasi variabel dependen (Ghozali, 2007). Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik.

2.2. HASIL OLAH DATA

Deskripsi jawaban responden ini adalah tanggapan responden dari kuisisioner yang disebarkan kepada responden mengenai Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Bagian Rawat Inap Rumah Sakit Telogorejo Semarang.

Hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh jawaban dari seluruh responden. Selanjutnya untuk melihat kecenderungan jawaban responden akan disajikan dalam bentuk distribusi jawaban untuk masing-masing item pertanyaan atau pernyataan sebagai berikut :

2.2.1 Variabel Kesesuaian Kompensasi

Variabel kesesuaian kompensasi pada penelitian ini dapat dilihat melalui indikator kesesuaian gaji, kesesuaian bonus, dan kesesuaian tunjangan.

Untuk mengetahui jawaban responden penelitian mengenai kesesuaian kompensasi yang diterima oleh perawat Rumah Sakit Telogorejo dinyatakan dalam tiga pernyataan. Berikut ini disajikan hasil distribusi jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2.1
Distribusi Jawaban Responden tentang Variabel Kesesuaian Kompensasi

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Kesesuaian gaji	0	1	21	2	61	3	63	4	33	5	3,61
Bonus dari atasan	0	1	21	2	53	3	70	4	34	5	3,66
Kesesuaian tunjangan	0	1	29	2	61	3	62	4	26	5	3,48
Total rata-rata											10,74
Rata-rata tabel											3,58

Sumber: Data primer yang diolah : 2009

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan 178 responden mengenai variabel kesesuaian kompensasi Rumah Sakit Telogorejo Semarang rata-rata menjawab setuju dengan kesesuaian kompensasi yang ada selama ini. Pada indikator kesesuaian gaji sebagian responden menyatakan setuju. Rata-rata responden menyatakan setuju mengenai bonus dari atasan yaitu dan pada indikator kesesuaian tunjangan rata-rata responden menyatakan setuju.

Pada tabel 2.2.1 diatas menunjukkan bahwa skor jawaban responden untuk variabel kesesuaian kompensasi sebagian besar pada alternatif jawaban setuju. Rata-rata skornya adalah 3,58 dan apabila dikategorikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka tersebut berada pada kategori baik atau tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian gaji, bonus dari atasan, dan kesesuaian tunjangan yang diberikan kepada perawat Rumah Sakit Telogorejo Semarang termasuk baik atau tinggi. Hal ini berarti bahwa persepsi responden tentang kesesuaian kompensasi yang berlangsung di Rumah Sakit Telogorejo Semarang sudah sesuai dengan harapan dan keinginan para perawat.

2.2.2 Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini dapat dilihat melalui indikator kredibilitas, komunikasi, dan supportive.

Untuk mengetahui jawaban responden penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh perawat Rumah Sakit Telogorejo dinyatakan dalam tiga pernyataan. Berikut ini disajikan hasil distribusi jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2.2

Distribusi Jawaban Responden tentang Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Kredibilitas atasan	0	1	20	2	70	3	63	4	25	5	3,52
Komunikasi	0	1	31	2	64	3	61	4	22	5	3,42
Suportivitas atasan	0	1	31	2	64	3	61	4	22	5	3,42
Total rata-rata											10,35
Rata-rata tabel											3,45

Sumber: Data primer yang diolah : 2009

Berdasarkan pada tabel 2.2.2 diatas menunjukkan bahwa tanggapan yang berjumlah 178 responden mengenai variabel gaya kepemimpinan Rumah Sakit Telogorejo Semarang sebagian besar berada pada alternatif jawaban netral dengan skor rata-rata 3,45, dan apabila dikategorikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka tersebut berada pada kategori baik atau tinggi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kredibilitas, komunikasi, dan suportivitas yang diterapkan oleh pimpinan selama ini mendapatkan apresiasi yang baik dari perawat Rumah Sakit Telogorejo Semarang.

2.2.3 Variabel Motivasi

Variabel motivasi pada penelitian ini dapat dilihat melalui indikator persepsi peran, desain pekerjaan, kondisi kerja, pengembangan karir, dan imbalan.

Untuk mengetahui jawaban responden penelitian mengenai motivasi kerja perawat Rumah Sakit Telogorejo dinyatakan dalam lima pernyataan. Berikut ini disajikan hasil distribusi jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2.3
Distribusi Jawaban Responden tentang Variabel Motivasi

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Persepsi peran	2	1	8	2	63	3	63	4	42	5	3,76
Desain pekerjaan	0	1	31	2	54	3	60	4	33	5	3,53
Kondisi kerja	0	1	31	2	59	3	59	4	29	5	3,48
Perkembangan karir	0	1	1	2	56	3	71	4	50	5	3,96
Imbalan	0	1	32	2	53	3	72	4	21	5	3,46
Total rata-rata											18,19
Rata-rata tabel											3,64

Sumber: Data primer yang diolah : 2009

Berdasarkan pada tabel 2.2.3 diatas menunjukkan bahwa tanggapan yang berjumlah 178 responden mengenai variabel motivasi kerja perawat Rumah Sakit Telogorejo Semarang sebagian besar menjawab setuju dengan skor rata-rata sebesar 3,64, dan apabila dikategorikan dengan skala penafsiran berada pada kategori baik atau tinggi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator motivasi kerja tentang persepsi peran, desain pekerjaan, kondisi kerja, perkembangan karir, dan imbalan yang dilakukan perawat Rumah Sakit Telogorejo Semarang cukup tinggi.

2.2.4 Variabel Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja pada penelitian ini dapat dilihat melalui indikator kejelasan visi, kejelasan misi, kejelasan nilai-nilai dasar, kejelasan tujuan, mempertajam fokus, mempertajam kemampuan, umpan balik, dan insentif.

Untuk mengetahui jawaban responden penelitian mengenai lingkungan kerja perawat Rumah Sakit Telogorejo dinyatakan dalam delapan pernyataan. Berikut ini disajikan hasil distribusi jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2.4
Distribusi Jawaban Responden tentang Variabel Lingkungan kerja

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Visi organisasi	0	1	4	2	56	3	62	4	56	5	3,96
Misi organisasi	0	1	31	2	45	3	66	4	36	5	3,60
Nilai-nilai organisasi	0	1	33	2	63	3	59	4	23	5	3,40
Kejelasan tujuan	0	1	2	2	66	3	54	4	56	5	3,92
Mempertajam fokus	0	1	30	2	55	3	67	4	26	5	3,50
Mempertajam kemampuan	0	1	31	2	45	3	66	4	36	5	3,60
Umpan balik	0	1	33	2	63	3	59	4	23	5	3,40
Insentif	0	1	30	2	55	3	67	4	26	5	3,50
Total rata-rata											28,89
Rata-rata tabel											3,61

Sumber: Data primer yang diolah : 2009

Berdasarkan pada tabel 2.2.4 diatas menunjukkan bahwa tanggapan yang berjumlah 178 responden mengenai variabel lingkungan kerja perawat Rumah Sakit Telogorejo Semarang sebagian besar menjawab setuju dengan skor rata-rata sebesar 3,61, dan apabila dikategorikan dengan skala penafsiran berada pada kategori baik atau tinggi.

Rata-rata responden menyatakan setuju mengenai visi organisasi. Pada indikator misi organisasi rata-rata responden menyatakan setuju. Nilai-nilai organisasi rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator kejelasan tujuan rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator mempertajam fokus rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator mempertajam kemampuan rata-rata responden menyatakan setuju dan pada indikator umpan balik rata-rata responden menyatakan

setuju. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja perawat Rumah Sakit Telogorejo Semarang sesuai dengan keinginan perawat. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja perawat Rumah Sakit Telogorejo Semarang sesuai dengan keinginan perawat.

2.2.5 Variabel Kinerja

Variabel kinerja pada penelitian ini dapat dilihat melalui indikator pikiran, perasaan, kemampuan, tindakan, ketrampilan dasar, ketrampilan teknis, sikap profesional, dan kemampuan umum.

Untuk mengetahui jawaban responden penelitian mengenai kinerja perawat Rumah Sakit Telogorejo dinyatakan dalam delapan pernyataan. Berikut ini disajikan hasil distribusi jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2.5
Distribusi Jawaban Responden tentang Variabel Kinerja

Indikator	KS		K		S		B		BS		Rata-rata
	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	F	Score	
Pikiran	0	1	8	2	57	3	63	4	50	5	3,87
Perasaan	0	1	33	2	64	3	59	4	22	5	3,39
Kemampuan	0	1	4	2	55	3	61	4	58	5	3,97
Tindakan	0	1	33	2	44	3	66	4	35	5	3,58
Ketrampilan dasar	0	1	32	2	64	3	60	4	22	5	3,40
Ketrampilan teknis	0	1	2	2	66	3	53	4	57	5	3,93
Sikap profesional	0	1	31	2	55	3	66	4	26	5	3,49
Kemampuan umum	0	1	7	2	57	3	64	4	50	5	3,88
Total rata-rata											29,52
Rata-rata tabel											3,69

Sumber: Data primer yang diolah : 2009

Berdasarkan pada tabel 2.2.5 diatas menunjukkan bahwa tanggapan yang berjumlah 178 responden mengenai variabel kinerja di Rumah Sakit Telogorejo Semarang rata-rata menjawab setuju dengan rata-rata skor 3,69, dan apabila dikategorikan dengan skala penafsiran berada pada kategori baik atau tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja perawat di Rumah Sakit Telogorejo Semarang telah berlangsung dengan baik menunjukkan kinerja yang tinggi.

Pada indikator pikiran rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator perasaan rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator kemampuan rata-rata responden menyatakan setuju. Pada tindakan rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator ketrampilan dasar rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator ketrampilan teknis rata-rata responden menyatakan setuju. Pada indikator sikap professional rata-rata responden menyatakan setuju dan pada indikator kemampuan umum rata-rata responden menyatakan setuju. Hal ini berarti bahwa kinerja perawat di Rumah Sakit Telogorejo Semarang telah berlangsung dengan baik menunjukkan kinerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, A. 1994. Manajemen Produksi : Perencanaan Sistem Produksi. Yogyakarta : BPFE.
- Anthony William P., Perrew, Pamela L., Kaecmar, Michele. 1993. Strategic Human Resource Management. Florida State University : The Dryden Press.
- Baidoeri, S. 2003. Hubungan antara karakteristik individu, motivasi kerja perawat dan kepemimpinan kepala ruangan rawat inap dengan kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Islam Asshobirin Tangerang. Abstrak. [http ://www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail](http://www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail). Download tanggal 03 Maret 2009.
- Barus, Evi S. 2008. Persepsi karyawan mengenai pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja di perusahaan daerah air minum tirta pakuan kota Bogor. **Jurnal MB-IPB**.
- Bernadin H. John and Russell, Joice E. A. 1993. Human Resource Management. New York : McGraw-Hill Inc.

- Budi, C dan Suharto. 2005. Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah. **JRBI**. Vol. 1(1).
- Daft, Richard L. 2003. Manajemen, Jilid 2. Edisi V. Erlangga. Jakarta.
- Dahlan, Alwi. 1982. Membangun Martabat Manusia. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Donna, K and Smith, McNeese. 1999. The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcome, and patient satisfaction. **Journal of Organization Behavior**. Vol. 20(2).
- Ghozali, Imam. 2007. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan IV. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1995. Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah. Cetakan IV, Jakarta : PT. Gunung Agung, hlm 95.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Cetakan kelima, Jakarta : PT. Bumi Aksara, hlm 92.
- Heidjrachman dan Husnan, S. 1993. Manajemen Personalialia. BPFE, Yogyakarta.
- Jackson, Susan.E dan Schuler, R. S. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia : menghadapi abad ke-21. Jilid keenam. Jakarta : Erlangga.
- Juniar, S. E. 2004. Pengaruh faktor-faktor dukungan manajemen, lingkungan kerja, motivasi dan internalisasi terhadap pelaksanaan tugas pokok keperawatan bagi perawat yang telah mengikuti pelatihan di pavillium RSUD DR Soetomo Surabaya. Abstrak, <http://jiptunair-gdl-s3-2004-suriawati2c-906-perawat>.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi. Erlangga. Jakarta
- Luqman. 2006. Pengaruh kepemimpinan, kemampuan, dan kompensasi terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Kusta Sungai Kundur Palembang.
- Mangkunegara, A. P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan ketiga. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mardalis. 2003. Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal. Cetakan Keenam. Bumi Aksara.
- Mas'ud, Fuad. 2004. Survei Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.

- Mathis Robert L. And J. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Terjemahan : Diana Angelica, Jakarta : Salemba Empat, hlm 378-400.
- Nawawi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan VII, Jakarta : Gadjah Mada University Press, hlm 234-273.
- Nitisemito, A.S. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Galia Indonesia.
- Rivai, V. 2001. Beberapa upaya untuk meningkatkan motivasi kerja profesional staff : survei di bank pemerintah (Bank Mandiri, BNI, BRI, dan BTN) 2000. **Jurnal Ekonomi Perusahaan**, Juli.
- Rivai, V. 2003. Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan bank (survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri). **JSB**. Vol. 2(4).
- Riyadi, S dan Kusnanto, H. 2007. Motivasi kerja dan karakteristik individu perawat di RSD Dr. H. Moh Anwar Sumenep Madura. **WPS**. Vol. 18 (1).
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi* Buku 1. Edisi 12, Jakarta : Salemba Empat, hlm 220-232.
- Rochmawati, Y. 2007. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan unit pelayanan Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya. **Jurnal Manajemen**. Pascasarjana Airlangga.
- Setiaji, B dan Listianto, T. 2001. Pengaruh motivasi, kepuasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus di lingkungan pegawai kantor PDAM kota Surakarta). Pascasarjana UMS.
- Siagian, S. P. 2002. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Siagian, S. P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Simamora, H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Soeprihanto, John. 1986. *Hubungan Industrial*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Stoner, J.A.F. 1996. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. 2005. *Statistik Untuk Penelitian*. Cetakan Kedelapan. Cv. Alfa Beta. Bandung.
- Sulistiyani Ambar T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Cetakan I, Yogyakarta : Graha Ilmu, hlm 187-204.

- Sutoto, Amriyati, dan Sumarni. 2003. Kinerja perawat ditinjau dari lingkungan kerja dan karakteristik individu (Studi pada instalasi rawat inap Rumah Sakit Umum Banyumas Unit Swadana Daerah). **Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan**. Vol. 06 (01).
- Suwarto. 1999. Perilaku Keorganisasian. Jakarta : Andi Offset.
- Taren, D. A. 2007. Analisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kaitannya dengan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pt. sigma bestari citra. **Jurnal MB-IPB**.
- Umar, H. 1999. Metode Riset Bisnis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wether, J. R., B. William B., and D. Keith. 1993. Human Resource and Personnel Management. Fourth Edition. New York : McGraw-Hill Inc.