

TESIS

**PENGARUH *EFFORT-REWARD IMBALANCE* (ERI)
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SDM
DI RUMAH SAKIT KHUSUS DAERAH IBU DAN ANAK
PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2022**

**IIN FADHILAH UTAMI TAMMASSE
K022201007**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

HALAMAN PENGAJUAN

PENGARUH *EFFORT-REWARD IMBALANCE* (ERI) TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SDM DI RUMAH SAKIT KHUSUS DAERAH IBU DAN ANAK PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2022

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Administrasi Rumah Sakit

Disusun dan diajukan oleh:

IIN FADHILAH UTAMI TAMMASSE

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH *EFFORT-REWARD IMBALANCE* (ERI) TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SDM DI RUMAH SAKIT KHUSUS
DAERAH IBU DAN ANAK PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2022**

Disusun dan diajukan oleh

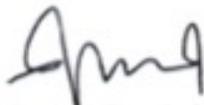
**Iin Fadhilah Utami Tammasse
NOMOR POKOK K022201007**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin pada tanggal 16 Agustus 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan.

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Dr. Fridawaty Rivai, SKM., M.Kes
NIP. 19731016 199702 2 001



Prof. Dr. drg. Andi Zulkifli, M.Kes
NIP. 19630105 199003 1 002

Dekan Fakultas
Kesehatan Masyarakat



Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH., Ph.D
NIP. 19720529 200112 1 001

Ketua Program Studi S2
Administrasi Rumah Sakit



Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS.
NIP. 19650210 199103 1 00 6

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Iin Fadhilah Utami Tammasse
NIM : K022201007
Program Studi : Administrasi Rumah Sakit
Jenjang : S2

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Makassar, Agustus 2022

Yang menyatakan



Iin Fadhilah Utami Tammasse

DAFTAR ISI

SAMPUL TESIS.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR GRAFIK.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
PRAKATA.....	xiv
ABSTRAK.....	xvii
<i>ABSTRACT</i>	xviii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Kajian Masalah	15
C. Rumusan Masalah	22
D. Tujuan Penelitian	23
E. Manfaat Penelitian.....	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	26
A. Tinjauan Umum Tentang <i>Effort-Reward Imbalance</i> (ERI)	26
B. Tinjauan Umum tentang Kepuasan Kerja	32
C. Tinjauan Umum tentang Kinerja	52
D. Matriks Penelitian Terdahulu	73
E. Mapping Teori.....	83
F. Kerangka Teori	84
G. Kerangka Konsep	87
E. Hipotesis Penelitian	88
H. Defenisi Operasional.....	91

BAB III METODE PENELITIAN.....	101
A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	101
B. Populasi dan Sampel.....	101
C. Jenis dan Sumber Data.....	104
D. Metode Pengumpulan Data.....	104
E. Metode Pengolahan Dan Analisis Data.....	105
F. Validitas Dan Reliabilitas.....	108
G. Alur Penelitian.....	125
H. Penyajian Data.....	126
BAB IV.....	127
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	127
B. Hasil Penelitian.....	134
1. Karakteristik Responden.....	134
2. Analisis Univariat.....	180
3. Analisis Bivariat.....	184
4. Analisis Multivariat.....	195
C. Pembahasan.....	208
D. Implikasi Manajerial.....	245
E. Keterbatasan Penelitian.....	246
BAB V PENUTUP.....	247
A. Kesimpulan.....	247
B. Saran.....	249
DAFTAR PUSTAKA.....	252
LAMPIRAN.....	257
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	257
Lampiran 2 Izin Penelitian.....	275
Lampiran 3 Distribusi Jawaban Responden.....	278
Lampiran 4 Output SPSS.....	295
Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian.....	346
Lampiran 6 <i>Curriculum Vitae</i>	349

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Kunjungan RSKD IA Sulawesi Selatan Tahun 2016-2018...	10
Tabel 2 Matriks Penelitian Terdahulu	73
Tabel 3 Definisi Operasional.....	91
Tabel 4 Sampel Jenis Tenaga di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan dan RSK Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022.....	102
Tabel 5 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian SDM RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022.....	180
Tabel 6 Distribusi Frekuensi <i>Effort-Reward Imbalance</i> (ERI) pada Variabel Penelitian SDM RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022.....	181
Tabel 7 Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja pada Variabel Penelitian SDM RSKDIA Pertiwi dan RSKDIA Fatimah Prov. Sulsel Tahun 2022.....	181
Tabel 8 Distribusi Frekuensi Kinerja SDM pada Variabel Penelitian SDM RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022..	182
Tabel 9 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian SDM RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Tahun 2022	183
Tabel 10 Hasil Analisis Independent T-Test Variabel ERI di RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	184
Tabel 11 Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Kepuasan Kerja di RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022...	185
Tabel 12 Hasil Analisis Independent T-Test Variabel Kinerja SDM di RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	185
Tabel 13 Pengaruh ERI terhadap Kepuasan di RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022.....	186
Tabel 14 Pengaruh ERI terhadap Kinerja di RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	187
Tabel 15 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja di RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022.....	188
Tabel 16 Pengaruh ERI terhadap Kepuasan Kerja SDM di RSKD IA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	189
Tabel 17 Pengaruh ERI terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	190
Tabel 18 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	191

Tabel 19 Pengaruh ERI terhadap Kepuasan Kerja di RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	192
Tabel 20 Pengaruh ERI terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	193
Tabel 21 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	194
Tabel 22 Hasil Analisis Pengaruh <i>Effort-Reward Imbalance</i> Terhadap Kepuasan Kerja RSKD IA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022 .	196
Tabel 23 Hasil Analisis Pengaruh <i>Effort-Reward Imbalance</i> Terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	197
Tabel 24 Hasil Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	198
Tabel 25 Hasil Analisis Pengaruh <i>Effort-Reward Imbalance</i> Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja di RSKDIA Pertiwi Sulsel Tahun 2022	199
Tabel 26 Hasil Analisis Pengaruh <i>Effort-Reward Imbalance</i> Terhadap Kepuasan Kerja di RSKD IA Fatimah Prov. Sulsel Tahun 2022.....	201
Tabel 27 Hasil Analisis Pengaruh <i>Effort-Reward Imbalance</i> Terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Fatimah Tahun 2022.....	202
Tabel 28 Hasil Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM di RSKD IA Fatimah Tahun 2022	203
Tabel 29 Hasil Analisis Pengaruh <i>Effort-Reward Imbalance</i> Terhadap Kinerja SDMMelalui Kepuasan Kerja	204
Tabel 30 Matriks Kesimpulan Hasil Penelitian.....	204

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kajian Masalah Penelitian	20
Gambar 2 Mapping Teori	83
Gambar 3 Kerangka Teori	86
Gambar 4 Kerangka Konsep	87
Gambar 5 Model Diagram Jalur Persamaan Struktural	107
Gambar 6 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Effort-Reward Imbalance (X₁) Terhadap Kepuasan Kerja (Y₁)</i>	196
Gambar 7 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Effort-Reward Imbalance (X₁) Terhadap Kinerja (Y₂)</i>	197
Gambar 8 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (Y₁) Terhadap Kinerja (Y₂)</i>	198
Gambar 9 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Effort-Reward Imbalance (X₁) Terhadap Kinerja (Y₂) Melalui Kepuasan Kerja (Y₁)</i>	199
Gambar 10 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Effort-Reward Imbalance (X₁) Terhadap Kepuasan Kerja (Y₁)</i>	201
Gambar 11 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Effort-Reward Imbalance (X₁) Terhadap Kinerja (Y₂)</i>	202
Gambar 12 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (Y₁) Terhadap Kinerja (Y₂)</i>	203
Gambar 13 <i>Model Analisis Jalur Pengaruh Effort-Reward Imbalance (X₁) Terhadap Kinerja (Y₂) Melalui Kepuasan Kerja (Y₁)</i>	204

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1 Karakteristik Jumlah Responden RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	134
Grafik 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	135
Grafik 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	135
Grafik 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	136
Grafik 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	137
Grafik 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	137
Grafik 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	138
Grafik 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	138
Grafik 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022	139
Grafik 10 Distribusi Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Tahun 2022.....	140
Grafik 11 Distribusi Frekuensi Variabel ERI Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Tahun 2022.....	144
Grafik 12 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Tahun 2022.....	148
Grafik 13 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Pertiwi dan RSKD IA Fatimah Tahun 2022.....	152
Grafik 14 Distribusi Frekuensi Variabel ERI Berdasarkan Karakteristik	

Responden RSKD IA Fatimah Tahun 2022	156
Grafik 15 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Fatimah Tahun 2022	160
Grafik 16 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Fatimah Tahun 2022	164
Grafik 17 Distribusi Frekuensi Variabel ERI Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Pertiwi Tahun 2022	168
Grafik 18 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Pertiwi Tahun 2022	172
Grafik 19 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Berdasarkan Karakteristik Responden RSKD IA Pertiwi Tahun 2022	176

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	257
Lampiran 2 Distribusi Jawaban Responden	275
Lampiran 3 Output SPSS.....	295
Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian	346
Lampiran 5 <i>Curriculum Vitae</i>	349

DAFTAR SINGKATAN

ERI	= <i>Effect-Reward Imbalance</i>
GHQ	= <i>General Health Questionnaire</i>
JDI	= <i>Job Descriptive index</i>
JSS	= <i>Job Satisfaction Survey</i>
LMS	= <i>Leadership Member Exchange</i>
MSQ	= <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
PSM	= <i>Public Service Motivation</i>
OCB	= <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
RS	= Rumah Sakit
RSKD	= Rumah Sakit Khusus Daerah
SDM	= Sumber Daya Manusia
Sel NK	= Sel Natural Killer

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**Pengaruh *Effort-Reward Imbalance (ERI)* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM di Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu Dan Anak Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022**”. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sedalam-dalamnya kepada **Dr. Fridawaty Rivai, SKM., M.Kes.**, selaku pembimbing I dan **Prof. DR. drg. Andi Zulkifli, M.Kes.** selaku pembimbing II, yang penuh kesabaran meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan serta petunjuk yang sangat berguna dalam penyusunan tesis ini. Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada **DR. Syahrir A. Pasinringi, MS, DR. dr. Noer Bahry Noor, M.Sc.**, dan **Dr. Balqis, SKM, M.Sc.PH, M.Kes.** selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat.

Selain itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
3. **Dr. Syahrir A. Pasinringi, M.S.**, selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin sekaligus sosok yang penulis anggap seperti Ayah sendiri yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi bagi Penulis untuk menjadi pemimpin yang tangguh di masa depan.
4. Seluruh dosen dan staf Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan informasi, masukan, dan pengetahuan.
5. Seluruh staf RSKDIA Siti Fatimah Provisi Sulawesi Selatan dan RSKDIA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan atas bantuan dan kerjasamanya selama proses penelitian.
6. Penulis dengan penuh rasa sayang dan ketulusan hati menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orangtua tercinta Ayahanda **DR. H. Tammasse Balla, M.Hum.** dan Ibunda **DR. dr. Hj. Jumraini Tammasse, Sp.S(K)**, dan adik saya tercinta **Gita Fitri Aidini Tammasse** serta keluarga besar atas segala dukungan berupa materi, doa, kesabaran, pengorbanan dan semangat yang tak ternilai hingga penulis dapat menyelesaikan studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

7. Terima kasih sebesar-sebesarannya kepada suami penulis **dr. Fachrul Tamrin** dengan penuh kesabaran dan pengertian mengizinkan Penulis untuk senantiasa menggapai cita-cita yang tinggi.
8. Tim **Inggit Medical Centre** dan **Klinik Inggit Medika** yang menjadi motivasi utama Penulis menjalani studi ini agar kelak mampu mengembangkan layanan kesehatan yang berdampak bagi masyarakat luas.
9. Teman-teman seperjuangan **Prodi MARS Angkatan II (Planet MARS)** khususnya **Lawyer Paembonan, Taufik Azhari, Sri Yuyun Afrianty, lip Larasati, Desy Filda, Nurhadila Utami, Nurintan Malik, Firsty Octaviana, Salwah Suardi dan Tantri Wulandari**, yang tanpa hentinya memberikan semangat yang luar biasa dan pantang menyerah.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan.

Untuk itu, semua saran dan kritik akan diterima dengan segala kerendahan hati. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Makassar, Juli 2022

ABSTRAK

IIN FADHILAH UTAMI TAMMASSE. *Pengaruh Effort-Reward Imbalance (ERI) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM di Rumah Sakit Khusus Ibu Dan Anak Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022.* (Dibimbing oleh **Fridawati Rivai** dan **Andi Zulkifli**)

Kepuasan kerja SDM yang rendah di rumah sakit dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan terhadap pasien dan berpengaruh terhadap kinerja SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan ERI, kepuasan kerja dan kinerja, menganalisis pengaruh *Effort-Reward Imbalance* (ERI) terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja SDM, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM serta pengaruh tidak langsung ERI terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja di RSKD Ibu dan Anak Provinsi Sulawesi Selatan.

Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif studi observasional analitik dengan desain *cross sectional study*. Pengambilan sampel dengan total sampling sehingga sampel dalam penelitian ini meliputi tenaga medis, perawat, bidan dan non medis yang berjumlah 377 responden di SDM di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah dan RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan. Data dianalisis dengan menggunakan uji *chi-square* dan analisis *path*.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung pada variabel ERI terhadap kepuasan kerja, variabel ERI terhadap kinerja dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, serta pada ERI terhadap kinerja juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, disarankan agar rumah sakit mampu mengembangkan kualitas sumber daya manusia dengan menyeimbangkan *effort* dan *reward* untuk meningkatkan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja SDM.

Kata Kunci: *Effort-Reward Imbalance* (ERI), Kepuasan Kerja, Kinerja



ABSTRACT

IIN FADHILAH UTAMI TAMMASSE. *Effects of effort-reward imbalance (ERI) on the job satisfaction and work performance among healthcare workers of Maternal and Children Regional Hospital of South Sulawesi in 2022.* (Supervised by **Fridawati Rivai** and **Andi Zulkifli**).

The low job satisfaction rate among healthcare workers in the hospital was found to affect the quality of health services for patients and profoundly impact the performance of employees in the hospital. This study aimed to analyze the effect of effort-reward imbalance (ERI) on job satisfaction and work performance, the effect of job satisfaction on work performance, and the direct and indirect effect of ERI on work performance through job satisfaction in the Mother and Child Regional Hospital of South Sulawesi.

This quantitative research uses an analytical observational study with a cross-study design. Respondents were 377 healthcare workers (medical, nurses, midwiferies, non-medical) taken in total sampling. Data were analyzed using the Chi-square test and path analysis.

The result showed that ERI significantly correlated with job satisfaction and work performance. The association between ERI and work performance was also correlated indirectly through job satisfaction. Therefore, the hospital is expected to improve the healthcare worker's quality by balancing effort and reward to improve job satisfaction, leading to higher work performance.

Keywords: Effort-Reward Imbalance (ERI), Job Satisfaction, Work Performance



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen penting dalam organisasi sehingga keberadaannya perlu dikelola dengan baik (White & Griffith, 2010). Manusia sebagai tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber daya yang terpenting bagi perusahaan, karena mereka mempunyai bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya (Tanjung, 2015). Salah satu bentuk dari kualitas sumber daya manusia tercermin dari kinerja SDM. Untuk dapat mencapai kualitas tersebut, maka perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja SDM.

Menurut Yelboğa, (2012) ukuran kinerja dari suatu pekerjaan memainkan peran penting dalam penelitian dan praktik. Keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada kinerja SDM dalam organisasi. Semakin tinggi kinerja karyawan maka peluang keberhasilan suatu organisasi akan semakin besar, dan sebaliknya semakin rendah kinerja SDM kemungkinan gagalnya suatu organisasipun akan semakin besar.

Pengukuran kinerja diperlukan sebagai bahan evaluasi suatu organisasi (Widyaningrum, 2015). Perbandingan kinerja periode sebelumnya dengan

periode sekarang memunculkan hasil apakah terjadi peningkatan atau justru penurunan kinerja. Adanya peningkatan atau penurunan kinerja akan mempengaruhi keputusan yang akan diambil oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk menerapkan strategi di periode selanjutnya. Selain itu, masalah dan kelemahan yang ada dapat diketahui setelah dilakukannya penilaian kinerja, yang kemudian dapat diperbaiki di masa yang akan datang.

Untuk meningkatkan kinerja SDM perusahaan harus memahami apa yang menjadi penyebab kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja SDMnya, karena SDM yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan lebih produktif dan setia dengan organisasinya, pekerja yang tidak puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan kurang produktif dan cenderung memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya (Sarker et al., 2003). Kepuasan kerja SDM bagi organisasi bermanfaat dalam meningkatkan kinerja, meningkatkan output dan efisiensi dalam menangani masalah SDM, bagi individu kepuasan kerja menjadi salah satu indikator dalam kesejahteraan hidup (Indrawati, 2012).

Kepuasan kerja menurut Robbins (2003) adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Safitri et al., (2020) kinerja sangat penting untuk keberhasilan atau kegagalan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh McCann et al., (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

SDM yang cenderung merasa tidak mendapatkan suatu keadilan di perusahaannya dalam bekerja akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah yang dimana dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan membuat karyawan tersebut mengambil langkah untuk keluar dari organisasi (Al-Zu'bi, 2010). Derycke et al., (2010) menyebutkan persepsi ketidakadilan yang terjadi dikarenakan beban dan timbal balik yang diberikan perusahaan atas semua pekerjaan yang dilakukan dan kemudian akan berdampak pada tingkat stres SDM, kepuasan kerja dan intensi keluar SDM.

Mengingat pentingnya kinerja bagi kelangsungan hidup organisasi, maka topik ini tidak pernah habis dibahas dalam dunia industri organisasi sampai saat ini (Aulia, 2017). Robbins & Judge (2011) menyatakan bahwa banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional, lingkungan kerja ERI dan kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian *performance* yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan.

Selain kepuasan faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM adalah *Effort Reward Imbalance (ERI)*. Model *effort-reward imbalance (ERI)* dipilih sebagai salah satu fokus penelitian. Pertama, model ini cocok dengan gagasan umum tentang lingkungan kerja Mpsikososial relevansi dengan kesehatan yang telah didefinisikan sebagai "interaksi antara kognisi, emosi, dan perilaku

seseorang, dan materi dan konteks pekerjaan sosial". Tidak seperti konsep lain tentang pekerjaan penuh tekanan, model ini mencakup komponen intrinsik (pribadi) ("komitmen berlebihan"), sehingga memungkinkan analisis interaksi komponen situasional dan pribadi. Lebih khusus lagi, temuan penelitian tentang asosiasi dengan indikator kesehatan dibatasi pada dua komponen ekstrinsik atau kombinasinya (ERI), didefinisikan sebagai rasio atau istilah interaksi, atau dengan dimasukkan juga komponen intrinsik (dalam istilah efek langsung atau efek moderasi). Kedua, dengan penekanannya pada tekanan kerja, ketidakamanan pekerjaan, prospek promosi yang terbatas, dan gaji yang buruk, model ERI mungkin secara khusus mencakup beberapa tren yang relevan dari kehidupan kerja dalam konteks globalisasi ekonomi dan perubahan teknologi yang cepat. Ketiga, dalam beberapa tahun terakhir, penelitian tentang ERI dan biomarker yang diubah berkembang pesat, sehingga membenarkan upaya untuk mensintesis dan mendiskusikan secara kritis pengetahuan tersebut saat ini (Siegrist & Li, 2017).

Edward dan Cable (2009) mengemukakan bahwa norma-norma, nilai-nilai dan tujuan yang terdapat di organisasi menentukan sikap dari anggota organisasi dan pengelolaan *resources* yang ada. Oleh karena itu, terdapat harapan adanya keserasian antara organisasi dengan karyawannya. Namun terkadang muncul adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dari organisasi, usaha yang diberikan karyawan untuk memenuhi tuntutan tersebut dan pemenuhan reward dan kebutuhan dari karyawan, hal ini yang dibahas oleh

Siegrist (1996) dalam model *Effort- Reward Imbalance* (ERI). Memenuhi tuntutan pekerjaan yang tinggi, membuat karyawan membutuhkan upaya yang besar. Pada saat yang bersamaan, SDM memiliki harapan bahwa usaha yang sudah mereka lakukan mendapatkan penghargaan dari perusahaan, yang diwujudkan dalam dalam gaji, penghargaan, pengembangan karir, dan keamanan kerja yang baik. Jika *effort* yang dihasilkan tinggi dan *reward* yang diterima tidak proporsional, hal tersebut dapat menjadi sumber stress dan berakibat pada kesehatan karyawan (Niedhammer, dkk., 2004).

Menurut Rofi (2012), kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh stres kerja karyawan dan motivasi intrinsik berkaitan dengan pengalaman kerja dari masing- masing karyawan, karena dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik dan pengalaman kerja jelas sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan mempunyai pengalaman kerja, maka prestasi kerja dan kinerja pun akan meningkat.

Tenaga kesehatan memegang peran penting dalam meningkatkan taraf kesehatan nasional dan global. Namun saat ini, petugas kesehatan mendapatkan berbagai tekanan fisik dan psikologis seperti jam kerja yang panjang, pergantian jaga malam, gangguan emosional akibat interaksi yang buruk dengan pasien atau keluarganya, dan kekerasan (Weyers, 2006). Tekanan berat tersebut yang terjadi secara terus-menerus menyebabkan terganggunya kesehatan petugas kesehatan. Hal ini ditunjukkan dengan

beberapa studi yang menunjukkan adanya gangguan kesehatan pada petugas kesehatan yang tinggi meliputi gangguan mental (minor hingga berat yang melibatkan keinginan atau percobaan bunuh diri), hipertensi, hiperlipidemia, dan asma apabila dibandingkan dengan pekerja lainnya selain bidang kesehatan (Milner et al., 2016).

Buruknya kesehatan tenaga kesehatan dapat mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Penelitian yang dilakukan oleh Ge et al., (2021) menyatakan bahwa depresi dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat pada saat bekerja dan hubungan dengan sesama rekan kerja dan pasien. Salah satu model yang saat menjadi kontributor terhadap psikososial petugas kesehatan adalah *effort-reward imbalance* (ERI). ERI adalah model yang secara teoritis digunakan dalam menganalisis stress kerja dengan mengidentifikasi usaha yang dikeluarkan (*effort/cost*) dan hadiah yang didapatkan (*reward*) dengan dua indikator utama yaitu faktor ekstrinsik, rasio *effort-reward* (ERR) dan komitmen berlebihan (*overcommitment*) yang merupakan sebuah karakteristik personal. Model ERI menunjukkan adanya hubungan antara upaya (*effort*) yang tinggi dan penghargaan (*reward*) yang rendah mengarah pada ketidakseimbangan yang membangkitkan emosi negatif yang kuat (Siegrist, 1996)

Nilai ERR yang rendah (>1) akan menyebabkan status distress yang aktif dengan memicu adanya emosi negatif yang tinggi. Sebuah studi telah menunjukkan bahwa ERI yang berupa kombinasi *effort* tinggi dan *reward*

rendah dapat menyebabkan penurunan kualitas kesehatan hingga 4x lipat. Studi lain telah melaporkan hasil bahwa ERI dapat meningkatkan resiko penyakit jantung koroner, tekanan darah yang tinggi, ketergantungan terhadap alkohol, penurunan kualitas hidup hingga *burnout* (Darboe, 2016). Di sisi lain, berbagai studi juga menunjukkan bahwa ERR dan komitmen yang berlebihan secara signifikan berkaitan dengan kepuasan kerja yang rendah. Studi sebelumnya menemukan bahwa ERR dan komitmen berlebihan secara signifikan berkaitan dengan luaran kesehatan pada petugas kesehatan di Gambia, Jepang dan Cina (Wang et al., 2017).

Menurut Strauss & Sayles (1990) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh stress psikososial yang dialami di lingkungan kerja. Hasil penelitian oleh (Siegrist, 2010) menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan *stress* kerja berdampak pada peningkatan kualitas kerja. Menurut Chang & Chatterjee, (1988) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penghargaan yang rendah berdampak buruk terhadap kesejahteraan karyawan sehingga SDM yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap

organisasi kinerja SDM akan menurun dan mempengaruhi kualitas kerja.

Kinerja dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk pengendalian di dalam suatu organisasi agar organisasi dapat berjalan lancar dan juga dapat mencapai tujuan serta visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Selama ini kinerja hanya diukur dengan cara tradisional yang menekankan pada aspek keuangan. Metode seperti itu tidak bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi dari suatu organisasi juga tidak dapat digunakan sebagai alat untuk pengendalian. Apalagi pada rumah sakit milik pemerintah yang merupakan organisasi nirlaba sehingga tidak berorientasi pada aspek keuangan atau laba, tetapi lebih menekankan pada tingkat pelayanan yang baik (Rumintjap, 2013).

Fenomena mengenai kualitas kinerja pada tempat penelitian juga menunjukkan beberapa permasalahan. Menurut catatan kepegawaian Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Soedjati Grobogan prestasi kerja SDM pada tahun 2010, 2011 dan 2012 *mengalami fluktuatif atau naik turun. Berdasarkan data time series* dari tahun 2010-2012 ditemukan tidak ada SDM yang memiliki prestasi kerja sangat baik ataupun kurang, dalam kata lain prestasi kerja dalam kategori cukup. Hal tersebut didukung oleh penelitian Asih, (2017) yang menemukan adanya ketidak optimalan kinerja SDM dilihat dari data kunjungan pasien dari tahun 2011-2015.

Kajian Laffaldano dan Muchinsky dalam Ouedraogo & Leclerc (2013) menjadi acuan klasik dalam hal ini. Ini menimbulkan keraguan tidak hanya

pada sifat hubungan, tetapi juga pada tingkat korelasi antara kedua variabel ini. Berdasarkan meta-analisis yang dilakukan pada lebih dari 200 korelasi empiris dalam 24 studi, hasil mereka menunjukkan bahwa korelasi rata-rata antara kepuasan di tempat kerja dan prestasi kerja lemah. Tingkat korelasi yang lemah seperti itu cenderung menunjukkan bahwa kepuasan di tempat kerja bukanlah variabel prediksi yang "dapat diandalkan" untuk kinerja pekerjaan. Karena hasil ini, sudah menjadi hal yang umum untuk menegaskan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja sebenarnya tidak langsung daripada langsung; namun, itu dibentuk oleh faktor-faktor lain. Namun demikian, literatur yang ada menawarkan sejumlah alasan dan justifikasi tambahan untuk korelasi yang lemah ini (Ouedraogo & Leclerc, 2013).

RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan dan RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan merupakan rumah sakit milik pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan kelas C. Adapun pencapaian kinerja pada jumlah kunjungan pasien Instalasi Rawat Jalan dan Rawat Inap RSKD IA Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan mengalami penurunan pada tahun 2016-2018 dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Jumlah Kunjungan RSKD Ibu dan Anak Sulawesi Selatan Tahun 2016-2018

No	Rumah Sakit	Jumlah Kunjungan Rawat Jalan			Jumlah Kunjungan Rawat Inap		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
1.	RSKD IA Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan	11.617	11.373	10.392	4.186	3.953	3.040
2.	RSKD IA Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan	9.860	10.326	8.412	5.442	4.722	4.184

Sumber : Bidang pelayanan RS

Berdasarkan dari data masalah diatas jumlah kunjungan pasien rawat jalan dan rawat inap RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan dan RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan. Penurunan jumlah kunjungan pasien rawat jalan di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2016-2017 sebanyak 2% dan penurunan pada tahun 2017-2018 sebanyak 9% sehingga diketahui bahwa rata-rata penurunannya adalah sebesar 5%. Jumlah kunjungan pada 2016 sebanyak 11.617, pada tahun 2017 sebanyak 11.373, dan pada tahun 2018 sebanyak 10.392. Sedangkan pada RSKD IA Pertiwi mengalami fluktuatif, dimana pada tahun 2016-2017 mengalami peningkatan sebanyak 5% dan kemudian mengalami penurunan pada tahun 2017-2018 sebanyak 19% sehingga rata-rata penurunan sebesar 7% dengan umlah kunjungan pasien tahun 2016 sebanyak 9.860, tahun 2017 sebanyak 10.326, dan tahun 2018 sebanyak 8.412.

Jumlah kunjungan pasien Instalasi Rawat Inap RSKD IA Siti Fatimah juga mengalami penurunan pada tahun 2016-2017 mengalami penurunan sebanyak 6% dan pada tahun 2017-2018 mengalami penurunan sebanyak 23% sehingga rata-rata penurunannya sebesar 14% dengan jumlah kunjungan tahun 2016 sebanyak 4.186, tahun 2017 sebanyak 3.953, tahun 2018 sebanyak 3.040. Sedangkan di Rawat Inap RSKD IA Pertiwi juga mengalami penurunan pada tahun 2016-2017 mengalami penurunan sebesar 13% dan pada tahun 2017-2018 mengalami penurunan sebesar 11% sehingga rata-rata penurunannya sebesar 12% dengan jumlah kunjungan tahun 2016 sebanyak 5.442, tahun 2017 sebanyak 4.722, dan tahun 2018 sebanyak 4.184. Masih terdapat pencapaian Kepuasan Kerja di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah responden yang menyatakan kurang puas pada dimensi karakteristik pekerjaan 70%, penghargaan 80,53%, lingkungan kerja 69,42% dan hubungan manajemen 53, 68% yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu, dari segi pencapaian Standar Pelayanan Minimum (SPM) di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan dan RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan jika dilihat dari laporannya telah mencapai standar kecuali pada Kepuasan pasiennya yang masih dibawah standar. Namun jika dilakukan observasi kegiatan pelayanan yang dilaksanakan, masih terdapat elemen yang belum mencapai Standar Pelayanan Minimum. Untuk pencapaian BOR di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah juga mengalami penurunan setiap tahunnya pada tahun 2016-2018

sehingga rata-ratanya yaitu 68% dan di RSKD Ibu dan Anak Pertiwi rata-rata BOR hanya mencapai 61%.

Rendahnya tingkat BOR yang dicapai sebenarnya menggambarkan bahwa kualitas pelayanan dari rumah sakit yang bersangkutan rendah. Salah satu alasan yang menyebabkan rendahnya nilai BOR ini adalah rendahnya kualitas pelayanan di rumah sakit tersebut. Pasien atau calon pasien cenderung enggan untuk tinggal lebih lama jika dirinya merasa diperlakukan secara kurang profesional. Bagi pasien yang telah mendapat perawatan di rumah sakit tersebut, memang lama atau tidaknya dia tinggal bisa tergantung dari penyakit yang dialaminya. Namun rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan juga dapat mengurangi minat calon pasien lain untuk memilih rawat inap di rumah sakit. Pasien pada umumnya lebih memilih untuk dirawat di rumah sakit yang memberikan pelayanan secara baik. Kondisi inilah yang menggambarkan mengapa rendahnya BOR bisa disebabkan oleh rendahnya pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, sebagai konsekuensinya, jika angka BOR rendah maka pihak manajemen rumah sakit yang bersangkutan seharusnya meningkatkan kualitas pelayanannya pada pasien, terutama bagi mereka yang sedang dalam rawat inap (Adi Wijayanti et al., 2020).

Dalam kaitannya dengan perlunya peningkatan pelayanan kesehatan, pembangunan kesehatan sebenarnya juga harus diarahkan pada pemberian pelayanan kesehatan yang bermutu, yaitu pelayanan kesehatan yang diselenggarakan sesuai dengan standar dan etika pelayanan profesi. Dalam

kondisi seperti ini rumah sakit sebagai unit pelayanan kesehatan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara melayani masyarakat sebaik mungkin agar menjadi tempat rujukan yang baik, mampu memberi kepuasan kepada para pasien (Nova, 2010).

Berkaitan dengan itu, salah satu faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja SDM rumah sakit yaitu kepuasan kerja. Menurut Bakotic (2016) yang melakukan penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada 5.806 karyawan diketahui bahwa kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan hasil Risnakes (2017) yang menguraikan bahwa untuk pencapaian kinerja organisasi rumah sakit di Indonesia diperlukan pencapaian kepuasan kerja dimana hasilnya menunjukkan kategori tinggi yaitu sebanyak 26,1%, kategori sedang sebanyak 50,0%. Namun masih terdapat 23,9% dengan kategori Renda

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM peneliti memilih variabel ERI, kepuasan kerja dan kinerja SDM karena berdasarkan penelitian terdahulu dan data masalah yang didapatkan yaitu turunnya jumlah kunjungan dan rendah kepuasan kerja pada Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Fatimah dan Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian yang mendukung variabel penelitian yaitu penelitian (Satoh et al., 2017) *Effort-Reward Imbalance (ERI)* mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada kualitas kerja. Hasil penelitian Feuerhahn

et al., (2012) menunjukkan bahwa ERI berhubungan secara signifikan dengan kinerja SDM. Melihat adanya masalah terkait kepuasan pasien di pada Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Fatimah dan Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan penting diperhatikannya *Effort-Reward Imbalance (ERI)*, kepuasan kerja dan kinerja SDM di rumah sakit, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh *Effort-Reward Imbalance (ERI)* terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM di Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu dan Anak Provinsi Sulawesi Selatan.

B. Kajian Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa sampai dengan akhir tahun 2018, rata-rata kunjungan pasien di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Tahun 2016-2018 mengalami penurunan sebesar 5% pada Instalasi Rawat Jalan dan 14% pada Instalasi Rawat Inap, kemudian rata-rata penurunan kunjungan pasien di RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2016-2018 yaitu 7% di Instalasi Rawat jalan dan 12% pada Instalasi Rawat Inap. Hal tersebut berdampak pada pendapatan rumah sakit yang juga mengalami penurunan setiap tahunnya.

Selain itu, dari segi pencapaian Standar Pelayanan Minimum (SPM) di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan dan RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan jika dilihat dari laporannya telah mencapai standar kecuali pada Kepuasan pasiennya yang masih dibawah standar. Namun jika dilakukan observasi kegiatan pelayanan yang dilaksanakan, masih terdapat elemen yang belum mencapai Standar Pelayanan Minimum. Kondisi ini tentunya tidak menguntungkan bagi pihak rumah sakit dan jika dibiarkan saja akan dapat mempengaruhi kinerja rumah sakit di masa datang. Kenyataan ini melatarbelakangi perlunya pihak RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan dan RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan untuk menemukan cara guna meningkatkan jumlah kunjungan dan nilai BOR-nya.

Van Emmerik (2008) percaya bahwa komponen penting dari implementasi manajemen kinerja yang sukses adalah bahwa para pelaku memperoleh keunggulan dalam kinerja mereka sendiri. Ini dicapai dengan mengembangkan kebiasaan kinerja tinggi yang kuat yang dapat diterapkan di area yang sama atau berbeda untuk pemecahan masalah dan kebiasaan kerja yang efektif. Terlepas dari tugasnya, tujuan di tingkat individu adalah untuk menghasilkan pekerjaan yang berstandar tinggi dan untuk membangun rasa bangga yang nyata atas pekerjaan yang mereka lakukan (Chauvel dan Despres, 2002). Komponen integral dari penerapan praktik manajemen kinerja dalam suatu organisasi adalah untuk memastikan bahwa metode ini berhasil dalam memotivasi karyawan individu di sejumlah bidang, termasuk meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka diminta untuk melihat bagaimana kontribusi mereka secara langsung mempengaruhi tujuan tingkat tinggi organisasi. (Mcbain, 2007).

Selain itu, sangat penting bahwa deskripsi pekerjaan setiap individu secara intrinsik terkait dengan tujuan strategis untuk memfasilitasi situasi ini. Jelas bahwa kinerja organisasi berkaitan langsung dengan kinerja di tingkat individu, dan oleh karena itu harus dikelola secara efektif. Sebagai akibatnya, perlu untuk memeriksa bagaimana organisasi mengelola kinerja individu dan kepuasan kerjanya dengan menetapkan pendekatan 'praktik terbaik' untuk masalah ini yang dapat diadopsi oleh sektor bisnis (Boyle, 2013).

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM peneliti memilih

variabel kepuasan kerja dan ERI karena dari beberapa penelitian terdahulu dan data masalah yang di dapatkan di rumah sakit.

Menurut (Siegrist, 2012) *Effort-Reward Imbalance (ERI)* bertujuan untuk memahami faktor sosial dan psikologis kesehatan manusia terkhusus pada efek yang ditimbulkan akibat *stress* kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sehingga jika karyawan puas dengan pekerjaannya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Model ERI mengklaim bahwa ada hubungan timbal balik yang diinginkan jika tidak seseuai akan mengakibatkan emosi negatif yang berulang dan respons stres yang berkelanjutan pada orang yang terpapar. Sebaliknya, emosi positif yang ditimbulkan oleh penghargaan sosial yang sesuai meningkatkan kesejahteraan, kesehatan, dan kelangsungan hidup. Hasil penelitian Van Vegchel et al., (2005) menunjukkan bahwa prinsip utama model ERI adalah bahwa ketidakseimbangan antara upaya (tinggi) dan penghargaan (rendah) mengarah pada reaksi ketegangan (berkelanjutan). Selain upaya dan penghargaan, komitmen berlebihan (yaitu, karakteristik kepribadian) adalah aspek penting dari model tersebut.

Selain *Effort-Reward Imbalance (ERI)* penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan bagi organisasi bermanfaat dalam meningkatkan kinerja meningkatkan output dan efisiensi dalam menangani masalah karyawan, bagi individu kepuasan kerja menjadi salah satu indikator dalam kesejahteraan hidup (Indrawati, 2012). Menurut Porter & Steers (1974) bahwa penurunan kinerja dan kualitas kerja dari karyawan mencerminkan

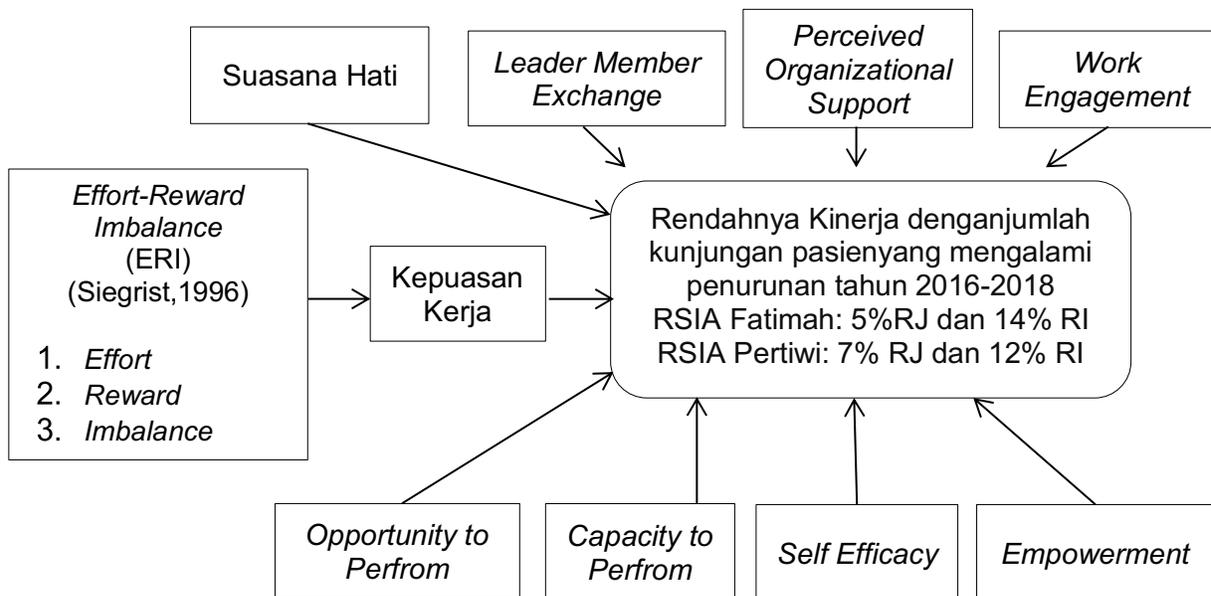
ketidakpuasan kerja.

Kepuasan kerja tercermin pada perilaku emosional yang setara antara balas jasa dan pekerjaan yang dilaksanakan. Karyawan akan merasa lebih puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Hal ini dikarenakan karena gaji dianggap sebagai suatu hal penting yang dapat digunakan untuk pemenuhan kebutuhan dasar seperti membeli kebutuhan sandang, pangan dan papan demi kelangsungan hidup dan kesejahteraan pekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Ester Manik (2014) yang mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 72,14% dan berdampak terhadap kinerja tenaga medis di Rumah Sakit Cibabat kota Cimahi.

Selain kepuasan kerja faktor lain yang mempengaruhi *Effort-Reward Imbalance (ERI)* yaitu kinerja SDM. Menurut Bakotić (2016) yang melakukan analisis kepuasan kerja dan kinerja organisasi menggunakan indikator keuangan diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja organisasi dan kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan mencapai kepuasan kerjanya maka tidak diragukan lagi akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada pada karyawan yang tidak puas dan menderita stress (Ouedraogo & Leclerc, 2013). Al Khajeh (2018) juga menyatakan Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan dimana gaya atau sikap yang ditunjukkan pimpinan akan mewarnai cara berfikir para karyawannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan di organisasi

tersebut. Pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan semangat kerja kepada para bawahannya akan mampu meningkatkan kemampuan kerja karyawan tersebut. Begitupula menurut (Kattara et al., 2008) yang menguraikan terdapat pengaruh infrastruktur organisasi terhadap kinerja organisasi.

Turunnya jumlah kunjungan pada pasien Instalasi Rawat Jalan dan Rawat Inap RSKD IA Siti Fatimah dipengaruhi oleh *Effect-Reward Imbalance* (ERI) sehingga karyawan kurang puas dengan pekerjaannya dan menyebabkan turunnya kinerja pada karyawan. Setiap karyawan dalam suatu perusahaan perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, seperti Affandi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Demikian juga dengan Wirawan (2013) yang menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan & Ghozali, 2006).



Gambar 1 Kajian Masalah Penelitian

(Teori O'Reilly et al dalam Furnham et al (2009); Gomez & Rosen (2001); Luthan (2006); Lusthaus et al. (2002); Eisenbenger et. al (2002); Schaufeli et al.(2002); Saks (2006), Darolia et al. (2010); Robbin & Judge (2017); Kopelman, 1998); Salau, 2014); (Saha, 2016); (Raza et. Al, 2018); (Kolade et. Al, 2014); (Colquit et. Al, 2011); (Birasnav, 2014);(Kim, 2005);(Oyemomi et al., 2019); (Abolaji & Oni, 2015); (Orchard et al., 2012)

Gambar 1 menunjukkan bahwa rendahnya Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa variabel yang mempengaruhi rendahnya kinerja yaitu motivasi, kemampuan, komitmen organisasi, teknologi informasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), *Public Service Motivation* (PSM), kepuasan kerja, ERI dan kepemimpinan sedangkan kepuasan kerja di pengaruhi oleh *empowerment*, *perceive organizational support*, *leader member exchange*, *opportunity to perfrom*, *self efficacy*, *work engagement*, *capacity to perfrom*, komitmen organisasi, ERI dan

suasana hati. Sedangkan dari kerangka kajian masalah diatas, bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi penurunan kepuasan kerja dapat dilihat dengan menggunakan paradigma ilmu perilaku organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada perbedaan *Effort-Reward Imbalance* (ERI), tingkat kepuasan kerja, dan kinerja SDM di RS Khusus Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah *Effort-Reward Imbalance* (ERI) berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja pada SDM di RS Khusus Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah *Effort-Reward Imbalance* (ERI) berpengaruh langsung terhadap kinerja pada SDM di RS Khusus Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja di RS Khusus Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah *Effort-Reward Imbalance* (ERI) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di RS Khusus

Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan?

D. Tujuan Penelitian

A. Tujuan Umum

Menganalisis pengaruh *Effort-Reward Imbalance* (ERI) terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu dan Anak Provinsi Sulawesi Selatan.

B. Tujuan Khusus

- a. Mengetahui perbedaan *Effort-Reward Imbalance* (ERI), tingkat kepuasan kerja dan kinerja di RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan
- b. Menganalisis pengaruh *Effort-Reward Imbalance* (ERI) secara langsung terhadap tingkat kepuasan kerja pada SDM di RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan
- c. Menganalisis pengaruh *Effort-Reward Imbalance* (ERI) secara langsung terhadap kinerja pada SDM di RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan
- d. Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja di RS

Khusus Daerah Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan

- e. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung *Effort-Reward Imbalance* (ERI) terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini mampu memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen rumah sakit, khususnya bidang kajian mutu rumah sakit melalui pengujian teori yang dilakukan.

2. Bagi Institusi Rumah Sakit

- a. Sebagai bahan masukan RS Khusus Ibu dan Anak Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan dan RS Khusus Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan dalam rangka peningkatan mutu pelayanan kesehatan dan kinerja SDM rumah sakit.
- b. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan kinerja SDM dengan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *Effort-Reward Imbalance* terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM meningkatkan mutu pelayanan kesehatan rumah sakit.

3. Bagi Penulis

Hal ini merupakan salah satu bentuk tri darma perguruan tinggi yakni penelitian yang menjadi pengalaman berharga bagi peneliti dalam melatih diri menggunakan cara berpikir secara objektif, ilmiah, kritis, analitik untuk mengkaji teori dan realita yang ada di lapangan. Selain itu, juga digunakan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang *Effort-Reward Imbalance* (ERI)

1. Definisi *Effort-Reward Imbalance*

Effort-Reward Imbalance (ERI) merupakan model yang dikembangkan oleh Siegrist (1996) untuk menganalisis stress akibat kerja (stress psikososial) yang dapat berujung pada berbagai kerugian termasuk ketidakpuasan kerja. Model ERI merupakan faktor penting pada penurunan status kesehatan tenaga kesehatan. ERI berfokus pada timbal balik antara *effort* dan *reward* yang terdiri atas dua indikator utama yaitu *effort-reward ratio* (ERR) dan overcommitment (karakteristik personal). Ketidakseimbangan antara effort dan reward ($ERR > 1$) dapat menyebabkan distress aktif yang dapat membangkitkan emosi negatif. Adanya overcommitment (komitmen berlebihan) akan membuat karyawan yang memiliki komitmen berlebihan secara intrinsik akan merespon dengan reaksi yang lebih ketat terhadap upaya penghargaan yang tidak seimbang dibandingkan dengan karyawan yang kurang berkomitmen (Sakata Y W, 2008; Darboe, 2016).

2. Dimensi *Effort-Reward Imbalance*

Analisis stress kerja dilakukan melalui identifikasi antara usaha (*effort*) yang telah dikeluarkan dan imbalan yang didapatkan (*reward*) dalam sebuah

pengaturan kerja. Lingkungan psikososial pada model ini terbagi menjadi tiga komponen, yaitu usaha (*effort*), hasil (*reward*), dan komitmen yang berlebihan sebagai faktor personal. Usaha (*effort*) didefinisikan sebagai permintaan dan obligasi, sedangkan *reward* didefinisikan sebagai imbalan dan manfaat yang diberikan kepada pekerja meliputi uang, penghargaan, dan peluang karir. Hipotesis dari model teoretis ini adalah bahwa *effort* dan *reward* dapat memberikan prediksi masing-masing terhadap kesehatan dan kesejahteraan yang buruk apabila terjadi ketidakseimbangan.

Nilai rasio *effort-reward* (ER) > 1 memiliki nilai prediksi yang tinggi secara signifikan. Penggunaan rasio ini lebih baik daripada komponen *effort* dan *reward* yang terpisah masing-masing terhadap kemampuan prediksi terhadap kesehatan dan kesejahteraan kerja. Di sisi lain, komitmen yang berlebihan adalah hal personal berupa sifat yang menentukan pola coping individu dimana individu dengan sifat yang pekerja tinggi berkaitan dengan komitmen yang berlebihan dan cenderung akan membutuhkan keperluan intens terkait kontrol, penghargaan, dan pengakuan pada lingkungan kerja. Hasilnya, seseorang akan merasa memiliki potensi yang tinggi secara berlebihan namun menganggap remeh pekerjaan sehingga akan merasakan frustrasi dan kelelahan. Individu yang memiliki komitmen berlebihan cenderung memiliki kesehatan dan kesejahteraan yang lebih rendah dibandingkan individu dengan komitmen yang tidak berlebihan (Darboe, 2016).

3. Pengukuran *Effort-Reward Imbalance*

Instrumen pengukuran model ERI yang digunakan pada petugas kesehatan dapat berupa kuisioner ERI yang terdiri atas 22 item versi panjang (ERI-L) untuk melihat persepsi petugas kesehatan mengenai lingkungan kerja mereka termasuk kondisi psikososialnya. Pada kuisioner ini, terdapat skala *effort* yang terdiri 6 item, mewakili *demand* dalam berbagai aspek kerja seperti tekanan kerja, tekanan oleh waktu, tanggung jawab, waktu kerja berlebihan, beban fisik, dan permintaan layanan yang meningkat. Selanjutnya, terdapat juga skala *reward* yang terdiri atas 10 item yang dibagi menjadi 3 sub-skala yaitu promosi, penghargaan, dan keamanan yang masing-masing terdiri atas 4 item, 4 item, dan 2 item. Semua komponen ERI diukur dengan Skala Likert 4 point dengan poin 1 (sangat tidak setuju) hingga poin 4 (sangat setuju) (Darboe, 2016).

Studi lainnya menggunakan kuisioner ERI yang lebih pendek dengan 3 item untuk *effort* ekstrinsik, 7 item untuk *reward*, dan 6 item untuk overcommitment dan pengukuran respon partisipan dengan Likert Scale 4 poin. Peserta memberikan penilaian pada item-item dengan empat pilihan berbeda (1= sangat tidak setuju, 4= sangat setuju). Selain itu, pengukuran rasio ERR dapat dilakukan dengan membagi nilai E (jumlah skor item *effort*) dengan R x C (Total Skor item *reward* x Koefisien Koreksi). Nilai $ERR > 1$ menunjukkan *effort* yang diberikan tidak sebanding dengan *reward* yang diterima. Semakin tinggi skor, menunjukkan komitmen kerja berlebihan yang

lebih tinggi (Ge J&He J, 2021). Untuk memeriksa tingkat ketidakseimbangan antara usaha tinggi dan hasil rendah di tempat kerja, ERR dihitung dengan $E/(R8C)$, dimana E merupakan total skor dari dimensi effort, R merupakan total skor dari dimensi reward, dan C merupakan koefisien koreksi berdasarkan selisih pada angka numerator dan denominator ($C=3/7=0,4286$). Nilai $ERR >1.0$ mengindikasikan usaha yang tidak setimpal dengan hasil. Semakin tinggi skor merepresentasikan overcommitment yang lebih tinggi untuk bekerja.

4. Hubungan ERI dan Penurunan Kesehatan Tenaga Kesehatan

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan ERI sebagai faktor penting menurunnya taraf kesehatan fisik dan mental (Tzeng 2012). Pada penelitian tersebut disimpulkan bahwa terdapat hubungan ERI, morbiditas psikologi dan rendahnya kualitas hidup fisik dan mental pada petugas kesehatan perempuan. Selain itu penelitian Tzeng (2012) ini juga menemukan bahwa tingginya ERI dan overcommitment berhubungan dengan rendahnya kualitas hidup dan morbiditas psikologi.

Penelitian Bosma (1998) menemukan bahwa ERI memiliki hubungan yang erat dengan tingginya kejadian penyakit jantung koroner. Beberapa studi telah menunjukkan ERI sebagai prediktor untuk beberapa luaran kesehatan seperti penyakit kardiovaskular (CVD), Diabetes Tipe II, depresi, ketergantungan alkohol, gangguan tidur dan sindrom lelah kronik (Dragano dkk 2008, Head dkk, 2004, Kivimäki dkk., 2002).

Adapun ERI dan *overcommitment* memiliki pengaruh pada tingkat kortisol saliva dan tekanan darah tinggi (Kuper, 2002). Studi lain menemukan bahwa ERI memiliki hubungan dengan luaran lain seperti absensi sakit, ketergantungan alkohol, kesehatan mental, *burn out* dan kepuasan kerja (Lewig & Dollard, 2003). Penelitian yang dilakukan Stansfeld (1999) menyatakan bahwa ERI dapat digunakan sebagai prediktor skor GHQ (*General Health Questionnaire*).

Masalah psikologi seperti burnout yang dialami tenaga kesehatan juga ditemukan berkaitan dengan ERI pada penelitian yang dilakukan oleh Jachens (2018). Hubungan antara lingkungan kerja dan tingkat depresi petugas kesehatan di rumah sakit, adanya persepsi individu pada ketidakseimbangan antara usaha yang dikeluarkan dan penghargaan yang didapatkan berhubungan dengan tingginya kejadian depresi (Jolivet, 2010). Penelitian tersebut juga menemukan bahwa rendahnya komunikasi antara para pekerja di tingkat unit berhubungan dengan persepsi individu terhadap ERI.

Penjelasan terkait mekanisme hubungan antara ERI dan beberapa luaran kesehatan ditemukan oleh sistematik review oleh Eddy (2018) yang menemukan tingginya ERI berhubungan dengan peningkatan aktivitas aksis HPA (hipotalamus-pituitasi-adrenal). Hal ini didapatkan dari respon kortisol yang meningkat pada responden dengan ERI yang tinggi. Penelitian Bellingrath dan Rohleder (2010) menemukan tingginya ERI berhubungan dengan rendahnya sel natural killer (sel NK), sedangkan tingginya

overcommitment berhubungan dengan rendahnya peningkatan sel T-helper setelah paparan stress. Hal ini menunjukkan penurunan fungsi imun tubuh yang tergambar dari rendahnya jumlah sel NK dan peningkatan aktivitas pro-inflamasi pada sampel yang memiliki ketidakseimbangan effort-reward dan overcommitment yang tinggi (Bellingrath & Rohleder, 2010).

Studi Kinman G (2016) menunjukkan bahwa pekerja yang percaya bahwa usaha yang dikeluarkan tidak sebanding dengan reward yang cukup akan mengalami masalah kesehatan. Selain itu, studi ini juga menemukan bahwa perasaan ketidakseimbangan antara effort dan reward lebih sering dan merusak pekerja yang berkomitmen lebih pada pekerjaan.

5. Hubungan ERI dan Kepuasan Kerja

Sebuah studi di Jerman yang bertujuan untuk melihat pengaruh ERI terhadap kualitas pelayanan kesehatan melalui komponen rasio ERI, *effort*, dan *reward*, serta komitmen yang berlebihan. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa peningkatan rasio ERI, *effort*, dan komitmen yang berlebihan berhubungan dengan kualitas pelayanan kesehatan yang buruk sedangkan peningkatan *reward* akan menghasilkan pelayanan kesehatan yang lebih tinggi kepada pasien (Loerbroks, 2016).

Sebuah *literature review* menunjukkan bahwa ERI sebagai model stress kerja akan mempengaruhi kondisi praktisi secara tidak langsung mulai dari kesehatan fisik, mental, reaksi stress seperti iritabilitas dan kelelahan, kepuasan kerja praktisi, dan motivasi kerja praktisi. Selanjutnya kondisi praktisi

akan mempengaruhi secara langsung kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan meliputi hubungan antara praktisi dengan pasien, kesuksesan diagnosis dan terapi yang tepat, serta kurangnya komplikasi pasien dan kelalaian medis. Selain itu, secara model ERI mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan secara langsung. Studi lain yang dilaksanakan di China menunjukkan bahwa ERI berkorelasi positif dengan kelelahan emosional dan rasa sinis yang dimediasi oleh komitmen yang berlebihan sehingga perubahan lingkungan kerja dapat mengurangi *burnout* pada petugas kesehatan (Yuan Z, 2021).

B. Tinjauan Umum tentang Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015). Menurut Greenberg dan Baron, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terkait pekerjaan. Dalam hal ini, apabila kepuasan kerja yang dimiliki tinggi, maka akan timbul perasaan positif, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan. Mathis dan Jackson juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah aspek emosional positif dari pengalaman kerja (Indrasari, 2017).

Kepuasan kerja adalah suatu tanggapan emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kinicki & Kreitner, 2014). Studi kepuasan kerja (Wibowo, 2015) adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang, sehingga kepuasan kerja dapat mencerminkan tingkatan seseorang menyukai pekerjaan dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan.

Coulqiit (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Coulqiitl, 2011). Schmerhorn juga berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Sama halnya dengan McShane dan Von Glinow, yang berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan meliputi penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Gibson (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki oleh para tenaga kerja yang membahas tentang pekerjaan mereka yang mana merupakan persepsi tentang pekerjaannya. Pegawai yang merasa senang dengan pekerjaannya adalah pekerja yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Siegel and Lane, 1982). Adapun menurut Darmawan (2013), kepuasan kerja merupakan tanggapan secara kognisi dan

afeksi dari seorang karyawan terhadap segala hasil pekerjaan atau kondisi lain yang berhubungan dengan pekerjaan seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja dan atasan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Indrasari, 2017).

Menurut Mangkunegara (2001) menguraikan kepuasan kerja merupakan ungkapan rasa yang mendasari atau tidak mendasari karyawan yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan dan kondisi karyawan tersebut.

Pendapat Hasibuan (2016) kepuasan kerja merupakan perasaan yang terkait emosi akan hal yang memberikan perasaan senang dan perasaan cinta pada pekerjaan yang dijalannya. Hal tersebut tercermin pada moral kerja, disiplin kerja dan prestasi yang dicapai. Petugas kesehatan sebagai karyawan bidang jasa memiliki intensitas lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan di luar bidang jasa, sehingga kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan kepuasan pelanggan.

Seorang karyawan yang bergerak dalam bidang jasa memiliki intensitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bergerak di bidang produk berupa barang, maka kepuasan kerja karyawan garis depan (pelayanan jasa) mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan para

konsumen atau pelanggan.

Winardi (2011) menjelaskan bahwa kepuasan merupakan sebuah kondisi akhir yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu. Hal tersebut berupa reaksi afektif karyawan (perasaan-perasaan) tentang aspek-aspek dari situasi kerja. Kepuasan kerja merupakan tingkatan dimana karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan di dalam organisasi tempat bekerja. Kepuasan kerja tersebut mengacu pada keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari harapan atau pengalaman kerja. Secara teoritis, karyawan yang puas akan bekerja lebih baik sehingga produktivitas atau kinerjanya tinggi.

Robin (2013) mengungkapkan bahwa pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan supervisor, kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan organisasi, kepatuhan terhadap standar kinerja, dan hidup dalam kondisi kerja yang tidak ideal. Ini berarti bahwa penilaian kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan merupakan penjumlahan kompleks dari beberapa elemen kerja individu (dibedakan dan individual).

Kepuasan dari luar kerja merupakan kepuasan kerja karyawan yang menjadi pencapaian di luar kerja yang diukur dari jumlah balas jasa yang diperoleh dari pekerjaannya guna memenuhi kebutuhannya. Pekerja jenis ini cenderung menyukai balas jasa dibandingkan tugas-tugas yang dilaksanakannya.

Kepuasan kerja yang campuran antara luar dan dalam kerja merupakan

kepuasan kerja yang digambarkan melalui sikap emosional yang setara antara balas jasa dan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan akan merasa adil dan sesuai apabila campuran antara dalam dan luar pekerjaannya terpuaskan.

2. Teori Kepuasan Kerja

a) Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori ini menguraikan tentang tingkatan dimana hasil kerja yang dicapai sejalan dengan harapan karyawan. Berarti semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan yang menerima hasilnya dan begitu pun sebaliknya. Teori tersebut berfokus terkait kepuasan kerja yang didapatkan dari berbagai faktor, antara lain melalui cara efektif untuk mencapai kepuasan kerja dengan mendapatkan hal yang karyawan harapkan dan jika memungkinkan dengan memenuhi harapannya tersebut, kekurangan teori ini yaitu ada fakta bahwa kepuasan seorang karyawan yang juga berdasarkan pada perbedaan individu. Selain itu, terdapat hubungan yang tidak linear antara besaran kompensasinya dengan tingkatan kepuasan yang bertolak belakang dengan implementasinya (Sinambela. 2018)

b) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini terdiri atas input, outcome, comparison person, equity in equity. Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2018) mengungkapkan bahwa:

- 1) Input merupakan keseluruhan nilai yang didapatkan karyawan yang menjadi penunjang pelaksanaan kerja.

- 2) Outcome merupakan keseluruhan nilai yang didapatkan dan dirasakan karyawan.
- 3) Comparison person merupakan karyawan yang bekerja di perusahaan sama, karyawan suatu perusahaan yang berbeda atau karyawan tersebut pada pekerjaan terdahulu.

Teori tersebut menguraikan bahwa kepuasan karyawan adalah hasil dari dilakukannya perbandingan antara input-outcome diri karyawan tersebut dan perbandingan input-outcome karyawan lainnya. Oleh karena itu, jika perbandingannya telah mencapai keseimbangan, maka karyawan akan mencapai kepuasan. Lain halnya jika tidak tercapai keseimbangan maka akan menimbulkan pencapaian kepuasan (Sinambela 2018).

c) Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori yang dikemukakan Proter ini menguraikan tentang pengukuran kepuasan yang bisa dilaksanakan melalui perhitungan gap antara standar yang diharuskan dengan implementasi yang diterima oleh karyawan. Locke menguraikan bahwa kepuasan kerja karyawan berdasarkan pada adanya ketidaksesuaian antara yang karyawan dapatkan dengan yang diekspektasikan karyawan (Sinambela 2018).

d) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Berdasarkan teori ini menguraikan bahwa kepuasan kerja karyawan didasarkan pada pemenuhan hak dan kebutuhan karyawan. Karyawan akan mencapai kepuasan apabila mendapatkan kebutuhannya.

Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi maka akan tercapai kepuasan tersebut (Sinambela, 2018).

e) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Teori tersebut menguraikan kepuasan kerja tidak hanya berdasarkan pada tercapainya kebutuhan karyawan tersebut, tetapi juga berdasarkan pada kelompok rujukan yang menjadi pendapat kelompok. Oleh karena itu, karyawan-karyawan akan mencapai kepuasan apabila pencapaian kerjanya setara dengan minat dan kebutuhan yang diekspektasikan oleh pendapat kelompok (Sinambela, 2018).

f) Teori Dua Faktor

Teori ini dipaparkan oleh Frederick Herzberg yang mengacu pada teori yang digagas oleh Abraham Maslow. Teori ini menguraikan bahwa kepuasan kerja karyawan bukan hanya berdasarkan pada terpenuhinya kebutuhan karyawan, tetapi juga berdasarkan pada pendapat kelompok karyawan terkait kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (Sinambela, 2018).

3. Pengaruh Lain dan Cara untuk Meningkatkan Kepuasan

Ada pengaruh lain dari kepuasan kerja yang tinggi. Hal itu berasal dari hasil penelitian bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, mempelajari tugas baru akan lebih mudah dan cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, dan mengajukan lebih sedikit keluhan. Kepuasan kerja tidak hanya dapat mengurangi tingkat stress karyawan, tetapi dapat membantu meningkatkan stamina dan semangat kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Adapun cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Menciptkan budaya di lingkungan kerja agar pekerjaan lebih menyenangkan, tetapi tidak menghilangkan kebosanan dan mengurangi kesempatan bagi ketidakpuasan.
- b. Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil. Cara penting untuk membuat benefit menjadi lebih efektif adalah dengan membuat cara fleksibel yang disebut kafeteria. Cara ini mungkin dapat memberikan kebebasan karyawan memilih distribusi benefit mereka sendiri dengan jumlah yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka. Memberikan pekerjaan yang sesuai adalah hal yang paling penting untuk memuaskan karyawan tetapi sering diabaikan.

- d. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan. Kebanyakan orang tidak akan bosan, pekerjaan yang diulang-ulang tetapi tetap menyenangkan. Hal ini dapat diterapkan dengan cara memberikan tanggung jawab lebih dan membentuk lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi dan umpan balik.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Spector (1997) mengidentifikasi terdapat sembilan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan nama *Job Satisfaction Survey (JSS)* yaitu;

- a. Gaji: aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.
- b. Promosi: aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki kesempatan yang sama untuk promosi.
- c. Supervisi: aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada

karyawan (*employee centered*), dari pada bekerja dengan atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

- d. Tunjangan Tambahan: aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.
- e. Penghargaan: aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Spector (1997) berpendapat bahwa setiap individu ingin usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya..
- f. Prosedur dan Peraturan Kerja: aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.
- g. Rekan Kerja: aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.
- h. Jenis Pekerjaan: aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah

mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain; kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment*, kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

- i. Komunikasi: Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

Adapun menurut Luthans (2006) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dibagi menjadi enam dimensi kepuasan kerja adalah, sebagai berikut.

- a. Pekerjaan itu sendiri: kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai berikut:
 - 1) Tugas yang menarik
 - 2) Kesempatan untuk belajar
 - 3) Kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- b. Gaji dan imbalan: dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Gaji diterima sebanding usaha
 - 2) Gaji yang diterima adil
- c. Kesempatan promosi jabatan: kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan sebagai berikut:
- 1) Membuka kesempatan untuk promosi kenaikan jabatan
 - 2) Sistem promosi yang ditetapkan perusahaan sesuai kinerja
- d. Pengawasan oleh pimpinan: terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi sebagai berikut:
- 1) Atasan memberikan bantuan teknis
 - 2) Atasan memberikan dukungan pada pekerjaan
 - 3) Atasan memiliki kepedulian tinggi
- e. Rekan kerja: rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu sebagai berikut:
- 1) Rekan kerja memberikan bantuan
 - 2) Rekan kerja saling mendukung
 - 3) Rekan kerja bersahabat

f. Lingkungan kerja: efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja, sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja fisik yang memuaskan
- 2) Lingkungan kerja nonfisik diperhatikan perusahaan

Dimensi pengukuran kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2013), terbagi menjadi lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri (tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab)
- b. Gaji saat ini (sistem penggajian dan keadilan penggajian)
- c. Kesempatan promosi (peluang promosi)
- d. Pimpinan (gaya memimpin)
- e. Rekan kerja (dukungan antar rekan kerja)

Berdasarkan teori Blum dalam As'ad (2004) bahwa faktor kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Aspek individual, terdiri atas umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Aspek sosial, terdiri atas ikatan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan persatuan pekerja, kebebasan politik, dan hubungan sosial.
- c. Aspek utama dalam pekerjaan, meliputi gaji, pengawasan, ketenangan bekerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut Gilmer yang dikutip dari As'ad (2004), terdapat 10 faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja yaitu:

- a. Tersedianya kesempatan berkembang. Terkait peluang untuk mendapatkan kesempatan pengembangan diri dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Keamanan dalam pekerjaan. Hal ini seringkali dianggap sebagai penunjang pencapaian kepuasan kerja untuk karyawan wanita dan pria.
- c. Upah. Seringkali menimbulkan ketidakpuasan dan tidak sering karyawan menunjukkan kepuasan kerjanya dengan besaran uang yang didapatkannya.
- d. Organisasi dan manajemen. Organisasi dan manajemen sebaiknya dapat menyediakan situasi dan kondisi pekerjaan yang stabil dan mampu menjadi penentu kepuasan kerja karyawan.
- e. Supervisi, yang dapat disebut sebagai sosok bapak dan sebagai atasan. Supervisi yang kurang baik dapat berdampak pada ketidakhadiran dan perpindahan karyawan.
- f. Faktor intrinsik pekerjaan yang dilakukan. Tingkat kemudahan serta rasa bangga ketika melakukan pekerjaan mampu memberikan dampak pada peningkatan atau pengurangan kepuasan.
- g. Kondisi pekerjaan. Meliputi kondisi lingkungan kerja, posisi, saluran udara, intensitas cahaya, sarana umum dan kemudahannya.

- h. Faktor sosial kerja. Dianggap sebagai sikap yang sulit diuraikan, namun dianggap sebagai aspek yang menjadi penunjang kepuasan bagi karyawan.
- i. Komunikasi. Terkait dengan ketersediaan pimpinan dan bawah yang saling mendengarkan dan mengapresiasi argumen akan berdampak pada timbulnya kepuasan pada pekerjaan.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau rumah dinas adalah standar suatu jabatan dan jika mampu terpenuhi akan memberikan kepuasan.

Kepuasan kerja memiliki berbagai bentuk menurut Colquit, LePine, Wesson (2011) mengungkapkan bahwa terdapat berbagai klasifikasi kepuasan kerja antara lain:

a. *Pay satisfaction*

Menggambarkan perasaan karyawan tentang besaran gaji yang diterima dengan membandingkan antara ekspektasi bayaran dengan yang diterima.

b. *Promotion satisfaction*

Menguraikan perasaan karyawan tentang pelaksanaan kebijakan dan promosi yang meliputi seringnya pemberian promosi, kejujuran pelaksanaannya dan sesuai kemampuannya. Tidak sama halnya dengan peningkatan gaji, beberapa karyawan tidak begitu suka apabila sering

dipromosi mengingat banyaknya tanggung jawabnya dan waktu kerja yang lebih lama.

c. *Supervision satisfaction*

Menggambarkan kondisi karyawan terkait pimpinannya, meliputi pemimpin yang berkompetensi dan komunikatif. Sebagian besar karyawan berharap memiliki pimpinan dan rekan kerja yang dapat memberikan bantuan untuk sesuatu yang dihargainya. Hal tersebut disesuaikan dengan kemampuan atasan yang dapat memberikan reward pekerjaannya yang baik, memberikan bantuan pada karyawan untuk memperoleh hal-hal yang diperlukannya, dan tidak menimbulkan kebingungan. Selain itu, karyawan berharap pada pimpinan yang berkepribadian baik dan memiliki nilai keyakinan yang sejalan.

d. *Coworker satisfaction*

Menggambarkan yang dirasakan karyawan terkait rekan kerja, meliputi kondisi rekan kerja yang baik, bertanggung jawab, mau memberikan bantuan, menyenangkan dan menarik. Karyawan berharap rekan kerjanya memberikan bantuan dalam melakukan pekerjaannya. Pentingnya hal tersebut mengingat sebagian besar pekerjaan yang dilakukan juga memerlukan bantuan teman kerja. Teman kerja yang baik sehingga menikmati pekerjaannya tanpa beban.

e. *Satisfaction with the work itself*

Menggambarkan kondisi karyawan terkait pekerjaan mereka, salah satunya jika pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan, menarik, dan

dihormati serta memanfaatkan keterampilan penting dibandingkan sifat pekerjaan yang terus-menerus dilakukan secara berulang dan tidak nyaman. Hal tersebut lebih fokus pada apa yang dilakukan karyawan. Pada sisi lain, empat sisi sebelumnya adalah output pekerjaan (pay and promotion) dan orang-orang di sekitar pekerjaan (supervisors and coworkers).

f. *Status*

Status terkait dengan prestise, memiliki dominasi pada pihak lain. Kenaikan jabatan disisi lain memperlihatkan adanya perkembangan dalam pekerjaan seseorang, sedangkan sisi lain mengungkapkan bahwa akan tercapainya kepuasan karena prestasi yang dicapainya mendapatkan penghargaan dari orang lain di sekitarnya.

g. *Altruism*

Sifat ini dapat dilihat berdasarkan pada keinginan seseorang untuk meringankan beban rekan sekerja yang memiliki beban kerja yang tinggi.

h. *Environment*

Lingkungan memperlihatkan kondisi nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat mengarah pada kualitas kehidupan kerja. Namun, ada pendapat lain bahwa nilai ini dianggap sebagai nilai yang tidak wajib karena dianggap tidak sesuai dengan beberapa kerjaan yang ada.

5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja yang seringkali digunakan adalah *face scale* yang dikembangkan oleh Kunin. *Face scale* merupakan berbagai wajah dari beberapa ungkapan emosi yang bervariasi. Kelebihan dari *face scale* ini adalah simpulannya dan responden tidak diharuskan untuk menyelesaikan sebuah jenjang membaca yang tinggi untuk menyelesaikannya. Sementara kekurangan dari *face scale* adalah tidak tersedianya informasi terkait kepuasan karyawan dengan pandangan yang berbeda dari pekerjaan mereka (Sinambela, 2018).

Skala lainnya yang digunakan yaitu *Job Descriptive index* (JDI) yang dikembangkan pada akhir tahun 1960 an oleh Patricia Cain Smith dan rekannya di Universitas Cornell. Dinamakan skala JDI karena skala tersebut membuat responden menggambarkan pekerjaan mereka. Keuntungan utama dari JDI adalah banyak data yang mendukung *construct validity*-nya. Apalagi jika seorang peneliti akan memakai JDI untuk mengukur kepuasan kerja dari karyawan secara berkelompok maka mampu membandingkan skor-skor karyawan secara berkelompok dengan seorang sampel normatif yang memiliki pekerjaan yang sejenis (Sinambela 2018)

Pengukuran kepuasan kerja yang ketiga yang banyak digunakan yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Skala ini

dikembangkan oleh tim peneliti yang berasal dari University of Minnesota pada saat yang hampir sama dengan pengembangan skala JDI (Sinambela, 2018).

Pandangan Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl Bien mengungkapkan The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) mengukur kepuasan antara lain dengan:

- a. Kondisi kerja
- b. Kesepakatan untuk maju
- c. Kebebasan menggunakan pertimbangannya sendiri
- d. Memuji karena telah melakukan pekerjaan baik, dan
- e. Perasaan atas penyelesaian.

Dua pendekatan yang paling sering dipergunakan adalah angka nilai global tunggal (single global rating) dan skor penjumlahan (summation score). Yang tersusun atas sejumlah aspek kerja (Robins, 2003). Penggunaan metode ini mendalami hal-hal yang terkait pekerjaan dan menganalisis perasaan karyawan pada setiap aspeknya. Beberapa aspek yang biasanya mencakup sifat pekerjaannya, pengawasan, gaji, kesempatan berkembang dan hubungan dengan rekan kerja. Aspek-aspek tersebut diukur menggunakan skala baku dan selanjutnya ditotalkan untuk menghasilkan skor kepuasan kerja secara menyeluruh (Sinambela, 2018).

Terdapat berbagai langkah untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, antara lain:

- a. *Single global rating*. Melihat respon karyawan secara perorangan terkait tingkat kepuasan dengan melakukan pengukuran tingginya tingkat kepuasan dan tingkat ketidakpuasan.
- b. *Summation score*. Melakukan identifikasi terhadap aspek-aspek kunci terkait pekerjaan yang dilakukan dan menganalisis perasaan karyawan pada setiap aspeknya. Aspek ini kemudian disusun peringkatnya sesuai skala yang ditetapkan dan dijumlahkan untuk membuat skor keseluruhannya.
- c. *Summing up*. Menganalisis berbagai faktor kerja dengan melakukan evaluasi agar hasilnya lebih terpercaya dibanding kepuasan kerja.

Menurut Greenberg dan Barron (2003) dilakukan berbagai cara untuk pengukuran kepuasan kerja, antara lain:

- a. *Rating scale* dan kuesioner yang menggunakan pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja yang memiliki rating scales khusus untuk kepuasan kerja.
- b. *Critical incidents*. Mendeskripsikan tema yang menjadi dasar munculnya kepuasan kerja.
- c. *Interviews*. Mengukur kepuasan kerja yang dilakukan dengan wawancara (Sinambela, 2018).

Selain menggunakan pengukuran kepuasan kerja sebagaimana dijelaskan di atas, pengukuran juga sering dilakukan dengan menggunakan metode survei. Terdapat dua jenis survei kepuasan kerja yang dapat digunakan, yakni survei objektif dan survei deskriptif. Survei objektif menyediakan pertanyaan yang telah dilengkapi dengan jawaban yang sifatnya opsional sehingga pegawai sebagai responden tinggal memilih salah satu jawaban saja yang dianggap paling mewakili perasaan mereka. Dalam pengukuran model seperti ini biasanya disebut instrument tertutup. Sementara survei deskriptif adalah survei yang menyajikan mengenai berbagai topik, tetapi memberikan keleluasaan bagi pegawai, dimana pegawai diberikan kesempatan memberikan jawabannya sendiri, dalam pengukuran model ini biasanya disebut instrumen terbuka (Sinambela, 2018).

Dasar pengukuran kepuasan kerja secara mutlak belum tersedia karena setiap karyawan memiliki standar kepuasan yang berbeda. Kepuasan diukur berdasarkan indikator seperti kedisiplinan, moral kerja dan retensi yang secara langsung berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2016).

C. Tinjauan Umum tentang Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata

benda (*noun*), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Harsuko, 2011).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 (dalam Riani 2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja

merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Withmore (1997 dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap

Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Withmore (1997 dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan

salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Menurut Wibowo (2008:7), kinerja berasal dari pengertian performance yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan. Selain itu menurut Amstrong dan Baron dalam (Wibowo 2008), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuanstrategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kopelman (1998) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengankinerja (*Performance = P*) merupakan hasil interaksi antara motivasi (*M*) dan kemampuan (*Ability = A*) yang dalam teori atribusi dirumuskan dengan $P = f (M \times A)$.

Adapun menurut Mahsun (2006), kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategis planning suatu

organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Dalam suatu organisasi, penilaian kinerja terhadap organisasi merupakan hal yang penting. Hal ini disebabkan antara kinerja dan penilaian kinerja merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, seperti diungkapkan oleh Mustopadjaja (2003) menyebutkan bahwa ada beberapa jenis indikator yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Indikator masukan (input) yakni segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, dapat berupa dana sumber daya manusia (pegawai). Informasi kebijakan atau peraturan perundangan dan sebagainya.
- 2) Indikator proses yakni segala besaran yang menunjukkan upaya atau aktifitas yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.
- 3) Indikator keluaran atau (output) yakni segala sesuatu yang diharapkan langsung dipakai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun nonfisik.

- 4) Indikator hasil (*outcome*) yakni segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung), hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.
- 5) Indikator manfaat (*benefit*) yakni segala sesuatu yang teerkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil, menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).
- 6) Indikator dampak (*impact*) yakni pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan, baru dapat diketahui dalam jangka watu menengah tau panjang. Ini menunjukkan dasar pemikiran dilakukannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Pengukuran dan manfaat penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada diharapkan akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus (berkelanjutan).

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih

dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2. Kriteria-kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang

dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001 dalam Riani 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan. misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau

pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Amstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*) , kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader* .

- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mahmudi (2015), kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan eksternal, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi dan proses organisasi.

Adapun Pasolong (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu :

- a. Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat

dilihat dari dua segi yaitu :pertama, kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Kedua kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

b. Kemauan

Kemauan atau motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor : pertama, pengaruh lingkungan fisik yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik. Kedua, pengaruh lingkungan sosial, yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain.

c. Energi

Energi menurut Ayan dalam Pasolong (2010) adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi maka perbuatan kreatif pegawai terhambat.

d. Teknologi

Teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat mekanikal untuk membuat beberapa perubahan terhadap suatu objek.

e. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kinerja dan bermanfaat baginya.

f. Kejelasan

Tujuan Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai maka tujuan yang tercapai tidak efisien atau kurang efektif.

g. Keamanan

Keamanan pekerjaan merupakan sebuah kebutuhan manusia yang fundamental karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat.

Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi, baik faktor internal maupun

faktor eksternal. Adapun faktor internal seperti faktor personal, kepemimpinan, kerja tim, sistem, struktur organisasi, strategi pilihan, kultur organisasi, dukungan teknologi. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor situasional/ lingkungan (ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum).

Mangkunegara (2013) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

1. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Bernadin & Russel (2013) menyatakan bahwa perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan. Sementara menurut (Gomes, 2013) penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk me-reward kinerja sebelumnya (to reward pastperformance) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (to motivate future performance improvement), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Berdasarkan kedua pendapat dari Bernardin & Russell (2103) dan Gomes (2013) di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi mutlak melakukan penilaian untuk mengetahui kinerja yang dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan

organisasi. Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Menurut McCormick dan Tiffin (dalam Suharto & Chyono, 2005) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Variabel individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

b. Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- 1) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
- 2) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur

4. Indikator Kinerja

Dimensi-dimensi dari variabel ini adalah (Pradhan & Jena, 2017):

a. *Task Performance*

Task Performance (Kinerja Tugas) meliputi kontribusi seseorang terhadap kinerja organisasi, mengacu pada tindakan yang merupakan bagian dari sistem penghargaan formal dan membahas persyaratan sebagaimana ditentukan dalam deskripsi pekerjaan.

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mempertahankan standar kerja yang tinggi
- 2) Bekerja tanpa pengawasan
- 3) Bersemangat dalam bekerja
- 4) Menangani banyak tugas
- 5) Ketepatan waktu
- 6) Kepercayaan rekan kerja

b. *Adaptive Performance*

Adaptive Performance (Kinerja Adaptif) merupakan perilaku kinerja yang mencerminkan pandangan statis kinerja dan berfokus pada perilaku yang mencerminkan sejauh mana individu responsif terhadap perubahan kebutuhan tugas dan lingkungan kerja mereka.

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan kolektif
- 2) Pengelolaan perubahan sistem kerja
- 3) Efektifitas menghadapi perubahan
- 4) Saling pengertian dalam mencapai solusi

- 5) Kesabaran terhadap kritifk
 - 6) Fleksibilitas pekerjaan
 - 7) Kemampuan mengatasi perubahan organisasi
- c. Conxetual Performance

Contextual Performance (Kinerja Kontekstual) didefinisikan sebagai suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya dengan cara mengangkat hubungan kerja yang baik dan membantu mereka (karyawan) melakukan tugas secara efektif

Indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan bantuan kepada rekan kerja
- 2) Menyukai tanggung jawab tambahan
- 3) Simpati dan emphaty terhadap rekan kerja
- 4) Berpartisipasi dalam rapat pekerjaan
- 5) Memuji rekan kerja ketika bekerja secara baik
- 6) Kepuasan terhadap rekan kerja
- 7) Berbagi pengetahuan
- 8) Koordinasi
- 9) Membimbing kolega baru di luar pekerjaan
- 10)Efektifitas pengambilan keputusan

Untuk menilai kinerja yang efektif, maka dilakukan penilaian kinerja secara spesifik dalam setiap aktifitas pekerjaan sehingga

diharapkan dapat memberikan umpan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Koontz dan Weihrich (2015) menyebutkan beberapa kriteria untuk menilai kinerja pegawai, antara lain:

- a. Intelejensia. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengerti kesadaran mental.
- b. Pertimbangan. Berhubungan dengan sikap membedakan untuk melihat hubungan antara hal satu dan lainnya.
- c. Inisiatif. Berhubungan dengan pemikiran konstruktif dan penuh akal; berkemampuan dan berintelijensi untuk bertindak atas tanggung jawabnya sendiri.
- d. Kekuatan. Berhubungan dengan kekuatan moril yang dimiliki dan digunakan untuk mencapai hasil.
- e. Kepemimpinan. Berhubungan dengan kemampuan untuk mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam tindakan yang tertentu dan dalam menjaga disiplin.
- f. Keberanian moril. Berhubungan dengan sifat mental yang membuat seseorang untuk melakukan apa yang dikatakan oleh hati nuraninya tanpa takut-takut.
- g. Kerjasama. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- h. Kesetiaan. Berhubungan dengan kesesuaian, kesetiaan, kelanggengan, pengabdian semua terhadap otoritas yang lebih

tinggi.

- i. Keteguhan. Berhubungan dengan upaya mempertahankan tujuan atau saran walaupun ada hambatan.
- j. Reaksi terhadap keadaan darurat. Berhubungan dengan kemampuan untuk bertindak secara masuk akal dalam situasi yang sulit dan tak terduga.
- k. Daya tahan. Berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja dalam kondisi apapun.
- l. Kerajinan. Berhubungan dengan prestasi kerja dari segi tenaganya.
- m. Penampilan dan kerapihan diri serta pakaian. Berhubungan dengan harga diri, kelengkapan seragam, dan kerapihan penampilannya.

5. Pengukuran Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja organisasi harus dilakukan dengan prinsip-prinsip yang baik dan benar. Menurut Mahsun, (2006) terdapat empat elemen pengukuran kinerja organisasi yaitu: 1) menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi; 2) merumuskan indikator dan ukuran kinerja; 3) mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi; 4) evaluasi kinerja (umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Lebih lanjut menurut Mahsun (2006), pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai

pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja bukan tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberi tahu kita apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan.

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukurannya pun terdapat perbedaan. Menurut Mahmudi (2015), tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik yaitu:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian reward dan punishment
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas public

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu cara untuk mengetahui atau menilai sejauh mana tujuan, sasaran dan program dari suatu organisasi bisa tercapai. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan untuk perbaikan kinerja dimasa mendatang.

D. Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Matriks Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	Muhamad Baihaqi Sunurha-yo (2018).	<i>Pengaruh On The Job Embeddedness Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang)</i>	Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan , menganalisis dan menjelaskan pengaruh on the job embeddedness terhadap organization citizenship behaviour dan kinerja karyawan pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang	Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survey	OCB dan Kinerja Karawayan	Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (path analysis), maka hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh antara on the job embeddedness terhadap kinerja karyawan sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan Dapat diterima. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang memiliki rasa <i>on the job embeddedness</i> yang baik pada lingkungan	Persamaan: Persamaan Pada Variabel Kinerja oraginsasi Perbedaan: Penelitian dilakukan di rumah sakit Malang

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						kerjanya	
2	Zeni Rahmawati dan Janti Gunawan (2019)	Hubungan <i>Job-related Factors terhadap Work-life Balance</i> dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial	Penelitian ini menguji hubungan antara job-related factors, yang meliputi waktu kerja, pendapatan, status jabatan, masa kerja, dukungan atasan, dukungan organisasi, dan nilai pekerjaan; dan work-life balance terhadap kepuasan kerja pada pekerja milenial. Hal ini didukung kondisi bahwa di Indonesia, saat ini lapangan kerja	Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif-konklusif. Pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara online untuk mempelajari 203 orang pekerja dalam rentang usia 20-38 tahun, dan telah bekerja sekurang-kurangnya selama 1 tahun di berbagai sektor	<i>Work-life Balance</i> dan Kepuasan Kerja pada	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa job-related factors berhubungan dengan work-life balance, meskipun beberapa lainnya tidak. Seperti yang diperkirakan, work-life balance juga memengaruhi kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai rekomendasi bagi penerapan kebijakan agar mampu meningkatkan work-life balance dan kepuasan kerja pada generasi milenial. Kata	<p>Pesamaan: Persamaan pada variabel kepuasan kerja</p> <p>Perbedaan: Penelitian bukan pada bidang kesehatan</p>

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
			didominasi oleh generasi milenial, yang diyakini sebagai generasi yang lebih menghargai work-life balance dibandingkan generasi lainnya. Desain	pekerjaan di Indonesia. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk mengolah data dan menguji hipotesis yang diajukan.			
3	Sri Wahyuni Yunus Kanang, Syahrul Syahrul (2009)	Dampak Pemberian Reward Perawat Terhadap Pelayanan Di Rumah Sakit : Literatur Review	Bertujuna untuk mengetahui dampak pemberian reward kepada perawat terhadap pelayanan di Rumah Sakit	Data didapatkan dari database PubMed, Wiley Online, Google Scholar, Secondary Searching diperoleh 7 artikel yang terdiri dari 6 penelitian	<i>Effort-Reward Imbalance</i>	Hasil temuan diperoleh 6 dampak pemberian reward perawat di rumah sakit yaitu berdampak pada stress kerja, ketidakhadiran karena sakit, turnover, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Namun reward tidak	Persamaan: Persamaan pada variabel <i>Effort-Reward Imbalance</i> Perbedaan: Penelitian ini merupakan literatur rivew

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
				<p>cross-sectional dan 1 penelitian Quasi-Experiment yang membahas mengenai pemberian reward pada perawat di rumah sakit. Pemilihan artikel dengan kriteria inklusi dan eksklusi kemudian proses pencarian artikel disintesis ke dalam PRISMA flow diagram. Telah dilakukan kritisi jurnal</p>		<p>berdampak pada performa kerja, mood, fungsi saraf autonomic dan interaksi personal. Review ini membahas tentang dampak pemberian reward perawat terhadap pelayanan di rumah sakit namun tidak dijelaskan secara rinci pengkalsifikasian jenis reward yang dimaksud apakah reward intrinsic atau reward ekstrinsik</p>	

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
				menggunakan Critical Appraisal of a Cross-Sectional Study (Survey) dan Case Control Study.			
4.	Debora (2006)	Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Dan Kerja Terhadap Kepercayaan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan	Mengetahui pengaruh pemberdayaank erja dan psikologis terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja dosen tetap perguruan tinggi swasta	Penelitian Kuantitatif	<i>Empowerment</i> Kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional, pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Kepercayaan organisasional dan kepercayaan organisasional berpengaruh 	<p>Persamaan: Pada variabel <i>job satisfaction</i></p> <p>Perbedaan: Penelitian bukan pada bidang kesehatan</p>

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						terhadap kepuasan kerja.	
5.	Mohd Zaidi Bin Zakaria (2019)	Pengaruh tekanan kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja dalam kalangan jururawat hospital sultanah bahiyah Oleh	Untuk mengenalpasti pengaruh tekanan kerja dan kepuasan kerja ke atas prestasi kerja dalam kalangan jururawat di Hospital Sultanah Bahiyah, Alor Setar.	Rekabentuk kajian ini menggunakan set soal selidik yang terdiri daripada seramai 160 orang jururawat sebagai sampel, siap dengan Indeks Tekanan Jururawat, kaji selidik kepuasan kerja, dan Skala Enam Dimensi Prestasi Kerja. Data yang di perolehi dianalisis dalam bentuk statistik deskriptif dan	Kepuasan kerja dan prestasi kerja	Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat kesan yang signifikan dalam tahap tekanan kerja dan prestasi kerja jururawat. Dalam	Persamaan: Sama-sama menguunkan variabel kepuasan kerja Perbedaan: Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda.

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
				inferensi dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS) Versi 25.0.			
6.	Ni Putu Premieri Haryanti dan Komang Ardana	Analisis pengaruh stres kerja dan motivasi intrinsik Terhadap kinerja karyawan dengan pengalaman kerja sebagai variabel pemoderasi Ni	Penelitian ini bertujuan menganalisis peran moderasi pengalaman kerja terhadap pengaruh stres kerja	Metode proportioned stratified random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis regresi pemoderasi (<i>moderated regression analysis</i>).	Stres Kerja, Motivasi dan Kinerja Karyawan	Ditemukan bahwa pengalaman kerja mampu memoderasi stres kerja terhadap kinerja sementara pengalaman kerja tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja. Pimpinan perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja karyawan melalui perekrutan yang optimal dengan melihat dan memperhatikan	<p>Persamaan: Persamaan menggunakan variabel kinerja organisasi</p> <p>Perbedaan: Penelitian bukan disektro kesehatan</p>