

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA STAF MEDIS DAN NONMEDIS RSU
LURAMAY MAKASSAR**

***THE EFFECT OF WORK MOTIVATION TOWARDS EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH MEDIATION OF JOB SATISFACTION FOR
RSU LURAMAY MAKASSAR MEDICAL AND NON-MEDICAL STAFF***

Sebagai Persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

YOSUA ELSIARINE SAMBO

A012202010



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA STAF MEDIS DAN NONMEDIS RSU
LURAMAY MAKASSAR**

***THE EFFECT OF WORK MOTIVATION TOWARDS EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH MEDIATION OF JOB SATISFACTION FOR
RSU LURAMAY MAKASSAR MEDICAL AND NON-MEDICAL STAFF***

Sebagai Persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

YOSUA ELSIARINE SAMBO

A012202010



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA STAF MEDIS DAN NONMEDIS
RSU LURAMAY MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**YOSUA ELSIARINE SAMBO
NIM A012202010**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang
dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin pada tanggal **20 MARET 2024** dan dinyatakan
telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si
NIP 196206161987022001

Pembimbing Pendamping



Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si
NIP 196107131987022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA STAF MEDIS DAN NONMEDIS RSU
LURAMAY MAKASSAR**

***THE EFFECT OF WORK MOTIVATION TOWARDS EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH MEDIATION OF JOB SATISFACTION FOR
RSU LURAMAY MAKASSAR MEDICAL AND NON-MEDICAL STAFF***

Disusun dan diajukan oleh

YOSUA ELSIARINE SAMBO

A012202010

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Agustus 2023

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si

NIP 19620616 198702 2 001

Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si

NIP 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin

Dr. Muhammad Sobarsyah, SE.,M.Si.,CRA.,CRP.,CWM

NIP 19680629 199403 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yosua Elsiarine Sambo
Nim : A012202010
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Staf Medis dan Non-Medis RSU Luramay Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 8 Juli 2024
Yang Menyatakan,



Yosua Elsiarine Sambo

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yosua Elsiarine Sambo
NIM : A012202010
Jurusan/Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis yang berjudul :
"Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Staf
Medis Dan Nonmedis Rsu Luramay Makassar".

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah
Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan
sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan
dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat
unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan
diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20
Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70)

Makassar, Agustus 2023

Yang membuat pernyataan

Yosua Elsiarine Sambo

PRAKATA

Puji Syukur dan Terima Kasih peneliti panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan Rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Staf Medis Dan Nonmedis RSUD Luramay Makassar”.

Adapun tujuan penelitian tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang memberikan dorongan, bimbingan, petunjuk, dan nasehat dari permulaan sampai selesainya penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
2. Dr. H. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
3. Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si selaku Ketua Komisi Penasehat dan Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si selaku Anggota Komisi Penasehat yang dengan tulus membantu peneliti mulai dari pemeriksaan tesis hingga selesainya studi ini

4. Bapak/Ibu Dosen Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti selama perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini
5. Ucapan terima kasih kepada staf akademik Program Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak membantu di bidang akademik dan kemahasiswaan
6. Orang tua tercinta dan saudara-saudari yang memberikan dukungannya kepada penulis atas bantuan, nasihat dan motivasi yang diberikan selama peneliti menuntut ilmu
7. Rekan-rekan mahasiswa yang tidak peneliti sebutkan Namanya satu persatu atas kebersamaannya selama ini dalam menempuh Pendidikan di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini sepenuhnya tidak luput dari kesalahan ataupun kekurangan, atas hal itu peneliti memohon maaf sebesar-besarnya. Peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat sepenuhnya bagi pembaca.

Makassar, Agustus 2023

Peneliti

ABSTRAK

YOSUA ELSIARINE SAMBO. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Staf Medis Dan Nonmedis RSUD Luramay Makassar* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Fauziah Umar)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; dan (4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja staf medis dan nonmedis RSUD Luramay Makassar. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Sementara Teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan (4) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja staf medis dan nonmedis RSUD Luramay Makassar

Kata Kunci: motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, staf medis

ABSTRACT

YOSUA ELSIARINE SAMBO. *Influence of Work Motivation Towards Employee Performance through Job Satisfaction of Medical and Non-Medical Staff of RSU Luramay Makassar* (Supervised by Siti Haerani and Fauziah Umar)

This study aims to determine and analyze (1) the effect of work motivation towards job satisfaction; (2) the effect of work motivation towards employee performance; (3) the effect of job satisfaction towards employee performance and (4) the effect of work motivation towards employee performance through job satisfaction of RSU Luramay Makassar's Medical and Non-medical Staff. Data collection were done through use of questionnaire distributed amongst the medical and nonmedical staff of RSU Luramay Makassar. Data analysis itself were done using *Path Analysis* method. The results of the analysis are (1) work motivation shows positive and significant effect towards job satisfaction, (2) work motivation shows positive and significant effect towards employee performance, (3) job satisfaction shows positive and significant effect towards employee performance and (4) work motivation shows positive and significant effect towards employee performance through job satisfaction for RSU Luramay Makassar's Medical and Non-medical Staff.

Keywords: work motivation, job satisfaction, employee performance, Medical staff

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis.....	12
2.1.3 Motivasi Kerja	13
2.1.4 Kepuasan Kerja	17

2.1.5 Kinerja Karyawan	21
2.2 Tinjauan Empiris	24
BAB III KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS.....	27
3.1 Kerangka Konseptual.....	27
3.1.1 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	27
3.1.2 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja.....	27
3.1.3 Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	28
3.2 Hipotesis Penelitian.....	29
BAB IV METODE PENELITIAN	31
4.1 Rancangan Penelitian.....	31
4.2 Situs dan Waktu Penelitian	31
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	32
4.3.1 Populasi	32
4.3.2 Sampel.....	32
4.3.3 Penentuan Sampel.....	32
4.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	33
4.4.1 Sumber Data	33
4.4.2 Metode Pengumpulan Data	33
4.5 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	34
4.6 Instrumen Penelitian	35
4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas	36
4.7.1 Uji Validitas	36
4.7.2 Uji Reliabilitas	37
4.8 Metode Analisis Data	37
4.8.1 Analisa Statistik Deskriptif	38

4.8.2 Analisis Jalur	38
4.8.2.1 Penentuan Koefisien Determinasi (R^2, R^2_{adj})	39
4.8.3 Pengujian Hipotesis	40
4.8.3.1 Pearson Correlation	40
4.8.3.2 Uji T	41
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
5.1 Gambaran Umum Perusahaan	43
5.2 Karakteristik Responden	43
5.3 Uji Validitas	44
5.4 Uji Reliabilitas	45
5.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian	46
5.5.1 Tanggapan Responden Untuk Item Kuesioner Variabel Motivasi Kerja	46
5.5.2 Tanggapan Responden Untuk Item Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja	47
5.5.3 Tanggapan Responden Untuk Item Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan	48
5.6 Pengujian Hipotesis	49
5.6.1 Analisis Jalur	49
5.6.2 Pengujian Koefisien Determinasi	51
5.6.3 Hasil Tes Sobel dan Nilai Pengaruh Tidak Langsung variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	52
5.7 Pembahasan	53
5.7.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	53
5.7.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	53
5.7.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	54

5.7.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	55
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	56
6.1 Kesimpulan	56
6.2 Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	62
DAFTAR LAMPIRAN.....	63

DAFTAR TABEL

Tabel 1 1 Angkat Tingkat Hunian Tempat Tidur (Bed Occupancy Rate) di periode 2018-2021 RSU Luramay (RSU Luramay, 2022).....	4
Tabel 1 2 Angka Tingkat Hunian Tempat Tidur (Bed Occupancy Rate) di periode 2018-2021 RSU Cahaya Medika (RSU Cahaya Media, 2022)	4
Tabel 2. 1 Matriks Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 4 1 Matriks Defenisi Operasional	34
Tabel 5 1 Tabel Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin.....	43
Tabel 5 2 Tabel Karakteristik Responden menurut Pendidikan Terakhir.....	43
Tabel 5 3 Tabel Karakteristik Responden Menurut Usia.....	44
Tabel 5 4 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	44
Tabel 5 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	45
Tabel 5 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	45
Tabel 5 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	45
Tabel 5 8 Tabel Skor Jawaban	46
Tabel 5 9 Tabel Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	47
Tabel 5 10 Tabel Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 5 11 Tabel Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	48
Tabel 5 12 Hasil Regresi Variabel Motivasi Kerja terhadap Variabel Kepuasan Kerja	49
Tabel 5 13 Hasil Regresi Variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Variabel Kinerja Karyawan	50
Tabel 5 14 Tabel Koefisien Determinasi (R^2) Model Regresi Variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.....	51
Tabel 5 15 Tabel Koefisien Determinasi (R^2) Model Regresi Antara Variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Peta Motivasi Manuel Guillen (2021), dengan referensi dari Aristoteles (Abad ke-4 SM), Maslow (1943), Herzberg (1968).....	14
Gambar 3. 1 Bagan Kerangka Konseptual.....	29
Gambar 4. 1 Angka Korelasi Pearson (Sallis <i>et al</i> , 2021).....	44

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Motivasi Kerja adalah salah satu bagian dari Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah mengalami banyak perkembangan seiring berjalannya waktu, berawal dari Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan Maslow pada tahun 1943, kemudian Teori Herzberg pada tahun 1968 hingga kepada teori yang dikemukakan Manuel Guillen baru-baru ini pada tahun 2021 silam yang merupakan kajian ulang teori-teori sebelumnya serta pengenalan teori baru yang merupakan perluasan dari kedua teori sebelumnya.

Mengenai ruang lingkup dari motivasi kerja itu, hingga saat ini sudah ada beberapa penelitian-penelitian yang membahas mengenai faktor-faktor terkait motivasi kerja di rumah sakit ataupun perusahaan lainnya yang bergerak di bidang jasa pelayanan. Penelitian dari Franco, Bennett, Kanfer, dan Stubblebine (2005) terhadap pekerja kesehatan di negara Jordania dan Georgia menemukan bahwa ada beberapa faktor kunci yang menjadi penentu motivasi pekerja kesehatan yaitu keyakinan atas kemampuan diri sendiri, harga diri, keterbukaan manajemen perusahaan, jenis pekerjaan, dan nilai-nilai terkait pekerjaan tersebut.

Sementara itu, penelitian dari Toode, Routasalo, Helminen, dan Souminen (2015) menemukan bahwa para perawat-perawat yang bekerja di sejumlah rumah sakit di Estonia lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri mereka sendiri ketimbang oleh motivasi ekstrinsik. Lebih dari itu penemuan tambahan menjelaskan bahwa para perawat yang menerima pelatihan

professional selama lebih dari 7 hari per tahun lebih terpengaruh oleh motivasi ekstrinsik maupun motivasi intrinsik yang muncul.

Di Indonesia sendiri penelitian oleh TongoTongo, Lopian, dan Rattu (2017) terhadap motivasi kerja perawat di Unit Rawat Inap RSUD Tobelo Kabupaten Halmahera Utara menemukan hal yang serupa dengan penelitian Toode et al. (2015) dimana perawat-perawat di unit rawat inap tersebut memiliki motivasi yang terbagi menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Ditemukan bahwa faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap motivasi ekstrinsik dan intrinsik para perawat tersebut adalah Pengakuan, Gaji/Upah, Lingkungan Kerja, Hubungan Antar Pribadi, Supervisi.

Selain itu, penelitian lain dari Zahara, Sitorus, dan Sabri (2011) telah terlebih dahulu menemukan bahwa terdapat 5 (lima) variabel utama yang menjadi faktor penyusun motivasi kerja perawat dan memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja perawat, yakni hubungan interpersonal, supervisi, penghasilan/gaji, pendidikan perawat pelaksana, dan umur.

Palendeng dan Bernarto (2021) dalam penelitiannya mengenai pengaruh insentif finansial dan non-finansial terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja menemukan bahwa motivasi kerja itu sendiri memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut dilakukan terhadap perawat Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon yang berjumlah 141 orang.

Berdasarkan, beberapa hasil penelitian yang sudah dipaparkan sebelumnya, ditetapkan variabel penelitian dengan menggunakan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai fokus dari tesis ini.

Berlanjut ke objek penelitian tesis ini, RSUD Luramay Makassar adalah salah satu penyedia jasa kesehatan di Kota Makassar, Sulawesi Selatan yang

sudah beroperasi sejak 1988 hingga saat ini. Sebagai sebuah unit usaha kesehatan yang sudah beroperasi selama 35 tahun, boleh dikata RSUD Luramay Makassar sudah memiliki banyak pengalaman. Yang menjadi kendala ialah selama ini belum pernah dicatat maupun diteliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja ataupun kinerja karyawan di rumah sakit ini.

Masalah utama yang dihadapi RSUD Luramay Makassar sehingga perlu dilakukan penelitian ini ialah kurangnya minat pasien untuk memilih RSUD Luramay sebagai tujuan utama mereka untuk mendapatkan perawatan medis. Menurut pihak manajemen rumah sakit, hal tersebut disebabkan oleh tidak adanya kerjasama dengan BPJS selama 4 (empat) tahun terakhir. Di samping itu, bangunan rumah sakit dan fasilitas yang ditawarkan RSUD Luramay boleh dikata kurang terpadu sesuai hasil pengamatan Dinas Kesehatan Kota setelah mengadakan survei di rumah sakit tersebut pada bulan Maret 2023.

Selama masa pandemi COVID-19 RSUD Luramay Makassar mencatat rata-rata BOR pada tahun 2017 hingga 2019 di kisaran 40% yang dinilai cukup rendah untuk Indonesia dan mengalami penurunan signifikan karena pandemik COVID-19 pada tahun 2020 hingga 2021 di angka 6% dan 5% secara berturut-turut. Bila dibandingkan dengan rata-rata BOR Rumah Sakit lain di Indonesia yang berkisar di rata-rata BOR 55%-60% berdasarkan hasil penelitian Awofeso *et al* (2013), angka tersebut tergolong rendah. Terdapatnya penurunan drastis pada tahun 2020 hingga 2021 disebabkan oleh tidak adanya kerjasama dengan BPJS dengan pihak RSUD Luramay ditambah pandemi COVID-19 yang menyebabkan menurunnya minat masyarakat untuk mencari perawatan medis di rumah sakit.

Tabel 1 3 Angkat Tingkat Hunian Tempat Tidur (Bed Occupancy Rate) di periode 2018-2021 RSUD Luramaya (RSU Luramaya, 2022)

No.	Tahun	Tingkat <i>Bed Occupancy Rate</i> (Tingkat Hunian Tempat Tidur)	Keterangan
1	2018	37%	- 0 %
2	2019	49%	+ 12%
3	2020	6%	- 43%
4	2021	5%	- 1%

Pada saat yang sama RSUD Cahaya Medika justru mengalami peningkatan pada angka BOR (Tingkat Hunian Tempat Tidur) mereka di periode yang sama. Hal tersebut didukung oleh faktor adanya kerjasama BPJS dengan pihak RSUD Cahaya Medika mulai tahun 2019 silam.

Bila dibandingkan dengan RSUD Cahaya Medika, sebuah rumah sakit dengan Tipe Akreditasi yang sama RSUD Luramaya Makassar yaitu Tipe D, tingkat BOR RSUD Luramaya Makassar justru berbanding terbalik dimana RSUD Cahaya Medika mencatat peningkatan BOR dari tahun ke tahun di periode 2018-2021.

Tabel 1 4 Angka Tingkat Hunian Tempat Tidur (Bed Occupancy Rate) di periode 2018-2021 RSUD Cahaya Medika (RSU Cahaya Media, 2022)

No.	Tahun	Tingkat <i>Bed Occupancy Rate</i> (Tingkat Hunian Tempat Tidur)	Keterangan
1.	2018	5%	+ 0%
2.	2019	34%	+ 29%
3.	2020	40%	+ 11 %
4.	2021	49%	+ 9%

RSUD Luramaya bila ingin terus bersaing dengan penyedia jasa kesehatan dengan Akreditasi Tipe D lainnya di Makassar tentunya perlu melihat alternatif-alternatif lain yang dapat membantu menumbuhkan minat masyarakat untuk

memilih RSUD Luramay Makassar sebagai penyedia utama jasa kesehatan selain mengandalkan kerjasama dengan BPJS.

Adapun masalah lain yang ditemukan penulis ialah masalah kedisiplinan, hasil survei prariset terhadap para staf medis dan nonmedis RSUD Luramay serta wawancara dengan pihak pimpinan menemukan bahwa 90% dari staf medis dan nonmedis RSUD Luramay cenderung lalai dalam melaksanakan tugasnya.

Dari sisi motivasi kerja, RSUD Luramay belum menyediakan ataupun mengadakan sistem penilaian motivasi kerja, sistem penilaian kepuasan kerja, ataupun sistem penilaian kinerja yang resmi. Hal ini tentunya menjadi suatu masalah karena menurut Dessler (2020), Penilaian Kinerja adalah salah satu hal pokok yang harus dijalankan perusahaan guna menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien. Belum adanya sistem penilaian Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja menjadi penghambat ketika seseorang ingin mengukur seberapa puas para karyawan rumah sakit tersebut terhadap pekerjaannya ataupun hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawan di rumah sakit tersebut. Belum adanya sistem penilaian motivasi kerja dan kepuasan kerja yang resmi mengindikasikan kurangnya kinerja karyawan dari para staf medis dan non-medis RSUD Luramay, karena melalui pengukuran motivasi dan kepuasan kerja, kinerja karyawan dapat diukur pula berdasarkan landasan kedua variabel tersebut.

Selain itu, hasil wawancara dengan beberapa staf medis dan nonmedis RSUD Luramay menunjukkan bahwa seringkali terdapat kendala dari sisi hubungan antar-pekerja yang cenderung berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja mereka, di saat yang sama RSUD Luramay belum menyediakan SOP atau kebijakan khusus untuk menangani kendala tersebut.

Dari sisi kepuasan kerja, penulis mendapat informasi dari survei prariset yang dilakukan terhadap peralatan yang digunakan baik staf medis dan non-medis RSUD Luramay. Ditemukan bahwa tidak lengkapnya peralatan yang tersedia berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja baik staf medis dan non-medis. Di sisi lain wawancara dengan pihak pimpinan menemukan bahwa masalah peralatan yang kurang lengkap berasal dari kurangnya rasa tanggung jawab pekerja untuk merawat serta memastikan ketersediaan peralatan yang digunakan para staf medis dan non-medis, hal tersebut ditemukan setelah melakukan wawancara dengan pihak manajemen RSUD Luramay. Dari kaca mata penulis, sistem yang digunakan RSUD Luramay dalam menangani penyediaan serta perawatan peralatan kerja rumah sakit perlu dibenahi sedemikian rupa hingga masalah seperti itu tidak muncul.

Sebagai rangkuman dari pemaparan sebelumnya, RSUD Luramay menemui kendala dimana minat masyarakat menurun terhadap RSUD Luramay, hal ini diindikasikan oleh menurunnya Tingkat Hunian Tempat Tidur (*Bed Occupancy Rate*) rumah sakit tersebut dari tahun 2018 hingga 2021. Penelusuran awal menemukan bahwa menurunnya minat masyarakat disebabkan tidak adanya kerjasama antara pihak BPJS Kesehatan dengan RSUD Luramay, kemudian penelusuran lebih lanjut menemukan bahwa terdapat indikasi menurunnya kinerja karyawan di rumah sakit tersebut. Menurunnya kinerja karyawan di rumah sakit tersebut disebabkan oleh menurunnya tingkat motivasi kerja para staf medis dan non-medis di rumah sakit tersebut sebagai akibat dari ketidakterediaan peralatan yang memadai ataupun sistem yang dibutuhkan para staf medis dan nonmedis untuk melakukan tugasnya. Di sisi lain, wawancara dengan pihak manajemen RSUD Luramay menemukan bahwa permasalahan tersebut timbul dari kurangnya tanggung jawab individu para staf medis dan non-medis rumah sakit tersebut.

Selain dari permasalahan peralatan, penulis juga menemukan adanya kendala hubungan antar-pekerja yang berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja para staf medis dan nonmedis RSUD Luramay. Seluruh permasalahan yang sudah dipaparkan sebelumnya dapat diasumsikan berasal dari kurangnya pelaksanaan ataupun ketidakterseediaannya kebijakan ataupun SOP yang sesuai untuk menangani kendala-kendala yang sudah disebutkan.

Penelitian ini adalah langkah awal yang diambil peneliti sebagai alat untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja para staf medis dan non-medis RSUD Luramay yang nantinya akan digunakan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan di rumah sakit tersebut.

Berdasarkan Latar Belakang yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka ditetapkan tujuan penelitian sebagai usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Staf Medis serta Non-Medis RSUD Luramay Makassar dan juga mengidentifikasi faktor-faktor apa saja dari variabel Motivasi Kerja serta Kepuasan Kerja yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Staf Medis dan Non-Medis RSUD Luramay. Judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Staf Medis dan Non-Medis RSUD Luramay Makassar”.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berlanjut dari uraian fenomena dan latar belakang penelitian sebelumnya, ditetapkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Luramay Makassar?

2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Luramay Makassar?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Luramay Makassar?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di RSUD Luramay Makassar?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung dari Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Luramay Makassar
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Luramay Makassar
3. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Luramay Makassar
4. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh tidak langsung dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di RSUD Luramay Makassar

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan akademik mengenai topik motivasi kerja.

Selain itu penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pengambilan keputusan dan penyusunan strategi Manajemen SDM di RSUD Luramay Makassar terkhusus dalam bidang motivasi kerja, kepuasan kerja, dan keseluruhan manajemen kinerja rumah sakit.

Untuk penulis, penelitian ini merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Master dan diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis mengenai praktik Manajemen SDM khususnya motivasi kerja.

1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Dalam penyusunan thesis penulis akan membahas kedalam lima bab dengan susunan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis

BAB III KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi kerangka konseptual yang menjadi gambaran pengaruh dari variabel-variabel penelitian beserta hipotesis-hipotesis awal yang akan diuji melalui penelitian thesis ini

BAB IV METODE PENELITIAN

Metode penelitian terdiri dari desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, dan metode analisis

BAB V HASIL PENELITIAN

Pemaparan hasil penelitian mulai dari deskripsi objek, analisis data yang diperoleh dan pembahasan tentang hasil analisis

BAB VI PENUTUP

Memaparkan kesimpulan menyeluruh penelitian beserta saran-saran bagi perusahaan dan pihak yang berkepentingan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2020) dalam bukunya '*Human Resource Management*', Manajemen Sumber Daya Manusia itu sendiri adalah proses yang dilakukan sebuah organisasi untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi pekerja serta memperhatikan elemen-elemen terkait pekerja tersebut seperti hubungan antar-pekerja, kesehatan, keamanan juga aspek kemanusiaan dari pekerja tersebut.

Dessler (2020) menguraikan beberapa alasan mengapa seseorang perlu memahami ataupun menguasai konsep serta praktik dari Manajemen Sumber Daya Manusia itu sendiri. Alasan pertama ialah untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan personalia yang sering muncul di sebuah perusahaan. Alasan kedua menurut Dessler (2020) mengapa seseorang perlu memahami dan menguasai praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia ialah karena dengan melakukan hal tersebut, orang tersebut dapat membantu perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan melalui pekerja perusahaan tersebut. Alasan ketiga seorang pekerja harus memahami dan menguasai praktik-praktik MSDM ialah karena orang tersebut bisa jadi terpilih menjadi bagian dari departemen SDM sebuah perusahaan tanpa memiliki pengalaman sebelumnya sebagai manajer ataupun karyawan di bidang MSDM suatu perusahaan. Alasan

terakhir mengapa seseorang butuh ataupun perlu memahami serta menguasai konsep dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia ialah, karena kebanyakan orang yang sudah menyelesaikan pendidikannya di universitas cenderung berakhir ataupun mendapati diri mereka masing-masing mengelola Sumber Daya Manusia untuk perusahaan-perusahaan kecil yang seringkali menjadi milik mereka ataupun kerabat/keluarga mereka sendiri, hal ini berdasarkan penemuan Dessler (2020) tentang pasar di Amerika Serikat dimana setengah dari jumlah pekerja di negara itu bekerja ataupun menjalankan perusahaan ukuran kecil.

Armstrong (2021) dalam bukunya '*Armstrong's Handbook of Strategic Human Resources Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*' mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia itu sendiri memiliki hubungan dengan hal-hal yang berbicara mengenai bagaimana seseorang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam sebuah perusahaan.

DeCenzo *et al* (2016) mendefinisikan Manajemen SDM sebagai salah satu bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara perusahaan menarik perhatian, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan menjaga pekerja perusahaan tersebut. Pekerja-pekerja tersebut adalah sumber dari keunggulan kompetitif yang diperlukan perusahaan untuk menghadapi menyesuaikan diri terhadap lingkungan global yang penuh dengan perubahan-perubahan yang kompleks.

Dalam konteks dunia kesehatan, kita dapat merujuk pada buku yang ditulis oleh McConnell *et al* (2007) yang menggambarkan bahwa proses kerja manajemen SDM di sebuah rumah sakit tidak jauh berbeda dengan proses kerja manajemen SDM di perusahaan-perusahaan pada umumnya, dimana aktivitas-

aktivitas seperti mempekerjakan pekerja, menjaga hubungan dengan pekerja, mempererat hubungan kerja dengan pekerja, dan memutuskan hubungan kerja dengan pekerja dibahas seluruhnya. Selain aktivitas-aktivitas utama tersebut sebuah unit kerja rumah sakit juga melaksanakan aktivitas-aktivitas lainnya seperti rekrutmen, kompensasi, administrasi *benefits* atau manfaat, dan manajemen hubungan antar-pekerja. Kemudian terdapat pula aktivitas-aktivitas yang tergolong khusus di sistem manajemen SDM industri kesehatan seperti kesehatan dan keamanan pekerja, pelatihan dan pengembangan, keamanan, pengasuhan/perawatan anak, program penghargaan, dan program kesempatan kerja seimbang. Kemudian yang terakhir, aktivitas-aktivitas yang tidak sepenuhnya ditemui di dalam industri kesehatan seperti manajemen resiko, administrasi kompensasi eksekutif, pengembangan organisasi, program dukungan pekerja, pelayanan penempatan kerja, dan *payroll*.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Armstrong (2021) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis sebagai sebuah proses untuk memastikan masalah-masalah utama dari manajemen SDM ditangani secara strategik untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Manajemen SDM Strategis itu sendiri bertujuan untuk menghasilkan kemampuan-kemampuan strategis melalui penyediaan pekerja yang terampil, berkomitmen terhadap perusahaan, dan memiliki motivasi tinggi untuk mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Untuk melakukan hal tersebut, Armstrong (2021) menggunakan konsep *people management* sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan. Konsep *people management* itu sendiri didefinisikan Armstrong sebagai suatu sistem manajemen SDM yang mengedepankan kepentingan seluruh *stakeholder* yang

tergabung dalam sebuah entitas perusahaan, *people management* itu sendiri disusun berdasarkan teori perilaku dimana setiap praktik SDM atau kebijakan SDM perusahaan dievaluasi melalui umpan balik yakni perilaku dari setiap *stakeholder* terkait praktik dan kebijakan SDM yang diterapkan sebuah perusahaan.

DeCenzo *et al* (2016) mengemukakan bahwa tujuan dari manajemen strategis adalah untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan arah dari sebuah organisasi. Proses manajemen strategi itu sendiri berawal dari analisa lingkungan, kemudian penyusunan sebuah strategi yang sesuai guna mencapai tujuan-tujuan perusahaan serta pengimplementasian strategi-strategi tersebut. Bila dihubungkan dengan Manajemen SDM, strategi tersebut adalah proses-proses yang dilakukan perusahaan untuk menentukan cara terbaik yang dapat diambil perusahaan untuk menyesuaikan pekerjaannya dalam upaya pencapaian tujuan-tujuan jangka panjang organisasi.

2.1.3. Motivasi Kerja

Mengenai motivasi kerja, ada dua teori utama yang muncul di dunia akademik yakni teori Maslow dan Herzberg, dalam buku Manuel Guillen yakni *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance* (2021) beliau pertama-tama merujuk pada Teori Herzberg (1968) yang membagi motivasi menjadi dua (2) yaitu *Intrinsic Motivation* (Motivasi Intrinsik), dorongan yang muncul dari subyek itu sendiri sebagai bentuk pemenuhan keinginan atau kebutuhan untuk sebuah penghargaan dari dalam diri sendiri, dan *Extrinsic Motivation* (Motivasi Ekstrinsik), dorongan yang muncul dari luar diri subyek yang menjadi keinginan atau kebutuhan yang dipenuhi sang individu. Selanjutnya, beliau merujuk pada Teori Hierarki Kebutuhan Manusia yang diajukan oleh Maslow (1943), Maslow membagi dua (2) tingkat serupa dengan teori Herzberg dimana

tingkat bawah terdapat kebutuhan-kebutuhan manusia seperti *physiological* (fisiologi), *safety* (keamanan), dan *social* (sosial), ketika seorang individu sudah memenuhi atau dalam buku Guillen dibahasakan sebagai sudah menganggap semuanya itu terpenuhi maka akan muncul dorongan dari dalam individu tersebut untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang ada di tingkat berikutnya seperti *esteem* (percaya diri, penghargaan, martabat) dan *self-actualization* (pengembangan diri, pemenuhan potensi diri sendiri) dikutip dari Guillen (2021), 'A desire "to become everything one is capable of becoming"' (Maslow, 1987, p.64), untuk menjadi segala sesuatu yang ada dalam diri seseorang berdasarkan potensi yang ia miliki.

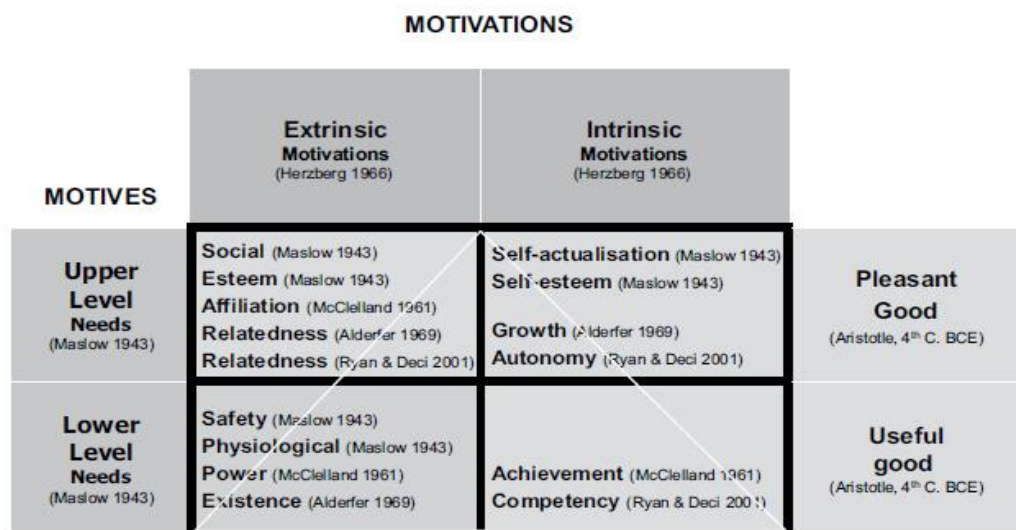


Figure 2.2 Comparing Maslow's hierarchy with Aristotle's types of human good

Gambar 2. 1 Peta Motivasi Manuel Guillen (2021), dengan referensi dari Aristoteles (Abad ke-4 SM), Maslow (1943), Herzberg (1968)

Melalui Gambar 2.1 kita bisa melihat peta motivasi yang dikemukakan Guillen (2021) sebagai pengembangan lebih lanjut dari Teori Maslow (1943) dan Herzberg (1968). Terdapat faktor-faktor tambahan di tingkat bawah seperti Keberadaan

(*Existence*), Pencapaian (*Achievement*), dan Kompetensi (*Competency*), kemudian di tingkat atas faktor-faktor seperti Hubungan (*Affiliation*), Keberhubungan (*Relatedness*), Pertumbuhan (*Growth*), dan Otonomi (*Autonomy*).

Latham (2007) dalam bukunya menjelaskan mengenai adanya Teori X dan Teori Y, Teori X yang pada saat itu digunakan banyak orang mengemukakan bahwa tanpa adanya intervensi dari pihak perusahaan, para pekerja pada umumnya bersikap pasif serta tidak memperhatikan kebutuhan perusahaan dan cenderung mengutamakan dirinya sendiri. Menurut McGregor dalam Latham (2007) teori tersebut kurang tepat dan berpendapat bahwa sikap dan perilaku seorang pekerja adalah hasil dari praktik dan filosofi yang digunakan sebuah perusahaan, McGregor berargumen bahwa sudah menjadi tugas perusahaan untuk menyediakan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pekerjanya. Sebagai hasil dari kajian terhadap Teori X, McGregor mengemukakan Teori Y yakni sebuah teori yang lebih mengedepankan peranan manusia untuk mengelola motivasi dari dalam diri mereka sendiri, teori tersebut berbunyi demikian, "Motivasi, potensi untuk pengembangan (diri sendiri), kemampuan untuk menerima tanggung jawab, serta kesiapan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan semuanya sudah ada dalam diri setiap pekerja dan bukan berasal dari perusahaan, peran perusahaan adalah untuk menyediakan ruang dan sarana yang mendukung para pekerja tersebut untuk mengaktualisasikan hal-hal tersebut".

Hasil penelitian Toode *et al* (2015) terhadap perawat-perawat di Estonia menunjukkan bahwa motivasi intrinsik perawat-perawat tersebut lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Bila dihubungkan dengan peta motivasi Manuel Guillen (2021), kita mendapatkan faktor-faktor seperti Aktualisasi Diri, Kepercayaan Diri, Pertumbuhan, Otonomi, Pencapaian, dan Kompetensi sebagai motivasi intrinsik yang muncul.

Rosyita *et al* (2021) dalam penelitiannya terhadap perawat-perawat di RSUD Cibinong Bogor menemukan bahwa motivasi kerja perawat-perawat tersebut terbagi menjadi faktor perilaku kerja, tingkat usaha dan ketekunan, serta keinginan kerja sebagai faktor-faktor intrinsik yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perawat.

Hasil penelitian oleh Basalamah *et al* (2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kelelahan kerja, stress kerja, motivasi kerja, dan beban kerja terhadap kinerja perawat di RSUD Kota Makassar.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja perawat adalah menurut Cahyani (2016) sebagai berikut:

- Umur
- Masa Kerja
- Pencapaian
- Pengakuan
- Pengembangan Potensi Individu
- Persepsi Upah
- Kondisi Tempat Kerja
- Kebijakan dan Administrasi
- Hubungan Antar-Pekerja
- Supervisi

Hasil penelitian yang serupa ditemui oleh Cambu *et al* (2019) dalam penelitiannya terhadap perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Umum GMIM Pancaran Kasih Manado.

Anggreini *et al* (2019) dalam penelitiannya mengenai motivasi perawat menemukan bahwa faktor Prestasi, Pengakuan, Hubungan Pekerjaan, Tanggung Jawab, dan Pengembangan Potensi Individu mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja perawat di Rumah Sakit Umum YARSI di Pontianak.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Macias & Bustillo (2014) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai tingkat dimana para pekerja menikmati/menyukai pekerjaannya. Macias dan Bustillo menganggap bahwa kepuasan kerja ialah penilaian subyektif yang diberikan oleh seorang pekerja terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan ataupun secara terpisah berdasarkan elemen-elemen pekerjaannya. Untuk pengukurannya, Macias dan Bustillo mengemukakan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya terkait kepuasan kerja umumnya bersifat kuantitatif, Macias dan Bustillo menambahkan bahwa hal tersebut menuai kritikan dimana penelitian-penelitian tersebut hanya berfokus pada penemuan korelasi antara kepuasan kerja dengan pekerjaan dan cenderung melupakan implikasi dan penelitian tersebut.

Untuk determinan dari kepuasan kerja itu sendiri, Macias dan Bustillo mengemukakan bahwa kepuasan kerja pada umumnya meningkat seiring bertambahnya usia seorang pekerja, hal ini dijelaskan melalui menurunnya ekspektasi pekerja, meningkatnya akomodasi dari perusahaan bagi para pekerja yang sudah berpengalaman. Di samping itu, Macias dan Bustillo menambahkan bahwa penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya diteliti berdasarkan variabel

gender, yang dimana Macias dan Bustillo menemukan bahwa kalangan wanita cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pria.

Di sisi lain, Macias dan Bustillo juga mengemukakan beberapa determinan kepuasan kerja dari sisi pekerjaan itu sendiri. Dari sisi pekerjaan, terdapat elemen-elemen seperti otonomi, tingkat stress, kebergunaan, ataupun kreativitas dalam bekerja. Selain itu, terdapat pula indikator-indikator seperti gaji, sektor, ukuran dari perusahaan, dan stabilitas pekerjaan. Macias dan Bustillo berargumen bahwa variabel kepuasan kerja itu sendiri lebih cocok digunakan dalam penelitian mengenai *turnover intention* ketimbang penelitian mengenai kinerja pekerja ataupun perusahaan.

Menurut Harahap dan Tirtayasa (2020), Kepuasan Kerja adalah perasaan puas ataupun ketidakpuasan yang dimiliki para pekerja terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dalam suatu organisasi, yang terbagi menjadi permintaan pekerjaan, rekan kerja, peraturan serta kebijakan organisasi, yang disatukan menjadi budaya organisasi. Jika tingkat kepuasan kerja para pekerja meningkat tingkat *turnover* pekerja dapat menurun, selain itu beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa bila para pekerja puas terhadap pekerjaannya, kesehatan fisik dan mental mereka diharapkan menjadi lebih baik.

Menurut Tegar (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai/karyawan di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.

Adapun pendekatan lain yang dapat digunakan untuk menganalisa Kepuasan Kerja dapat kita lihat dalam buku Paul Marcus (2017) yang berjudul *The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance, and Satisfaction: How to Flourish in the Workplace*. Dalam bukunya Marcus memaparkan sejumlah sub-

topik terkait tingkat *job satisfaction* (kepuasan kerja) dalam sebuah organisasi seperti kepemimpinan, kelompok kerja, sistem organisasi.

Salah satu hal yang dibahas dalam buku itu ialah bos atau pimpinan yang diklasifikasikan sebagai memiliki perilaku narsistik, Marcus menggunakan definisi dari Otto Kernberg (1979) untuk menggambarkan karakter bos narsis tersebut yakni,

“Such person’s interpersonal relations are characterized by excessive self-reference and self-centeredness; whose grandiosity and overvaluation of themselves exist together with feelings of inferiority; who are over-dependent on external admiration, emotionally shallow, intensely envious, and both depreciatory and exploitative in their relations with others”

Dari definisi tersebut kita bisa mengetahui hal-hal yang menjadi bagian dari karakter sang bos narsis yakni penilaian diri sendiri yang seringkali terlalu tinggi disertai perasaan atau anggapan yang melihat dirinya sebagai kurang dari orang lain, terlalu mengutamakan diri sendiri, sangat bergantung kepada penilaian eksternal terhadap dirinya, sering iri hati, dan senang mengeksploitasi hubungannya dengan orang lain.

Di bagian lain buku tersebut, Marcus (2017) menambahkan beberapa masalah umum yang sering ditemui dalam sistem kerjasama kelompok. Untuk masalah yang pertama beliau mengangkat kepercayaan (Trust), menurut Marcus (2017) kepercayaan adalah bagian terpenting bagi sebuah kelompok untuk berfungsi secara efisien, efektif dan dengan bahagia, yang dijelaskan sebagai keyakinan yang teguh pada reliabilitas, kebenaran, kemampuan dan/atau kekuatan dari rekan kerja atau pemimpin seorang pekerja.

Marcus (2017) kemudian mengangkat hal-hal yang menghambat munculnya rasa percaya dalam suatu kelompok, yaitu komunikasi yang tidak jelas, yang seharusnya mengikuti prinsip 7C yakni "*clear, concise, concrete, correct, coherent, complete and courteous*" yang diikuti dengan peran pemimpin yang diharapkan dapat menjadi figur orang tua secara simbolis dalam suatu kelompok yang diharapkan mampu memberikan perhatian yang cukup, bila tidak sebagai imbasnya kelompok kerja akan secara perlahan terjerus kedalam pesimisme, rasa takut, dan kurangnya kepercayaan antara satu sama lain.

Selain masalah komunikasi, Marcus juga berfokus pada motivasi kelompok yang dimana kelompok yang memilih untuk mengemban tugas-tugas yang menyediakan kesempatan untuk "*personal growth, achievement, and recognition*" menekankan pentingnya kinerja yang baik, seorang pekerja yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan itu sangat berarti dan searah dengan nilai-nilai pribadi mereka lebih cenderung untuk menghasilkan pekerjaan yang efisien, efektif, dan kreatif. Berlanjut dari hal itu, Marcus juga membahas bagaimana *job description* dapat mempunyai pengaruh terhadap *job satisfaction* para pekerja, menurut beliau salah satu tantangan utama yang dihadapi kelompok kerja ialah kurangnya informasi atau kejelasan mengenai peran individu, tanggung jawab, dan tujuan-tujuan yang harus dipenuhi guna mendukung kinerja kelompok.

Ditambahkan pula bahwa informasi-informasi tersebut harus selalu disesuaikan dengan keadaan perusahaan, dan harus pula mengacu pada proses pertumbuhan pribadi para pekerja.

2.1.5. Kinerja Karyawan

Silaen *et al* (2021) mendefenisikan Kinerja itu sendiri sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, tingkat

keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan, serta penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi.

Pawar (2020) dalam bukunya mengambil contoh untuk menjelaskan apa itu kinerja karyawan melalui konsep pembagian tenaga kerja (*division of labour*) yang mengambil hasil pengamatan Adam Smith terhadap pekerja pembuat pin penjepit kertas menemukan bahwa perusahaan yang membagi operasinya menjadi serangkaian aktivitas singkat memiliki hasil kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan hal tersebut. Pawar (2020) melihat kinerja sebagai tingkat output yang relevan yang menjadi hasil usaha seorang pekerja, relevan dalam hal ini dilihat berdasarkan pekerjaan apa yang menjadi tugas pekerja tersebut. Selain itu, Pawar (2020) juga mengutip Motowidlo, Borman, dan Schmitt (1997) yang menganggap bahwa kinerja karyawan sebagai bentuk penilaian terhadap bagaimana perilaku seorang pekerja membantu ataupun menghalangi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Perilaku-perilaku tersebut dinilai berdasarkan beberapa indikator yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang, dalam buku Pawar (2020) indikator-indikator tersebut adalah:

- Masuk Kerja Tepat Waktu
- Kinerja
- Perilaku Keseluruhan Pekerja
- Tidak Melakukan Perilaku Negatif

Mengenai Penilaian Kinerja Karyawan, Dessler (2020) mendefinisikan hal tersebut sebagai kegiatan mengevaluasi kinerja terdahulu/saat ini seorang

pekerja sehubungan dengan standar kinerja yang dimiliki pekerja tersebut. Dessler (2020) memaparkan sejumlah alat atau instrumen yang dapat digunakan pihak perusahaan untuk menilai kinerja dari setiap karyawannya, instrumen-instrumen berikut adalah:

- *Graphic Rating Scale* (Skala Grafik), sebuah skala grafik yang menggambarkan sejumlah sifat-sifat (*traits*) dan serangkaian tingkat kinerja, pekerja kemudian dinilai berdasarkan sifat-sifat yang cocok dan tingkat kinerja yang diberikan pekerja tersebut
- *Alternation Ranking Method* (Metode Ranking), sebuah instrumen penilaian kinerja yang dilakukan dengan cara menilai para pekerja berdasarkan sifat-sifat tertentu mulai dari tingkat tertinggi hingga ke tingkat terendah
- *Paired Comparison Method* (Metode Perbandingan Berpasangan), setiap pekerja di pasang dengan seorang dengan lainnya kemudian dinilai berdasarkan sifat-sifat atau bentuk kinerja tertentu
- *Forced Distribution Method* (Metode Distribusi Langsung), para pekerja diklasifikasikan berdasarkan kinerja kedalam persentase yang dibagi berdasarkan kebutuhan perusahaan
- *Critical Incident Method* (Metode Berbasis Insiden), para pekerja dinilai berdasarkan hasil pengamatan perilaku yang pekerja tersebut perlihatkan dalam perusahaan
- *Narrative Forms* (Bentuk Naratif), pekerja dinilai oleh pengawas dari kinerja yang ia berikan dan area dimana pekerja tersebut perlu ditingkatkan

- *Behaviourally Anchored Rating Scale* (Skala Berbasis Perilaku), metode penilaian yang menggabungkan naratif insiden dan penilaian kuantitatif dalam menilai kinerja seorang pekerja
- *Management By Objectives* (Manajemeb Berbasis Obyektif), program penetapan tujuan serta penilaian pekerja dimana perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuannya kepada tiap pekerja kemudian menilai pekerja tersebut berdasarkan tujuan yang sudah ditetapkan

Menurut hasil penelitian Nguyen *et al* (2020), terdapat beberapa hal yang mempengaruhi Kinerja Karyawan secara umumnya, yakni:

- Motivasi Kerja
- Kepemimpinan
- Lingkungan Kerja
- Budaya Organisasi
- Kinerja
- Kompetensi
- Kompensasi

2.2. TINJAUAN EMPIRIS

Sebelum kita berlanjut ke BAB III yakni penyusunan kerangka penelitian, terlebih dahulu dipaparkan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai acuan untuk penelitian ini.

Tabel 2 1 Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul dan Tahun	Metode Penelitian	Penemuan
-----	----------	-----------------	-------------------	----------

1	Yunita Dwi Anggreini, Wahyu Kirana, Ratih Diyan Kumalasari (Khatulistiwa Nursing Journal, Jilid 1, 2019)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Perawat Di Rumah Sakit Umum YARSI Pontianak (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chi-Square</i> Regresi Logistik Berganda 	Faktor Prestasi, Pengakuan, Hubungan Pekerjaan, Tanggung Jawab, dan Pengembangan Potensi Individu mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja perawat
2	Priliyan Pinandita, Rara Marisdayana, Melda Yenni (Journal of Healthcare Technology and Medicine Vol. 7, No. 2, 2021)	<i>Factors Related To Nurse's Work Motivation In Jambi Small Community Health Center (2021)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • Wawancara • <i>Chi-Square</i> 	Ada hubungan antara pengawasan, kondisi kerja fisik, penghargaan, dan tanggung jawab dengan motivasi kerja perawat di Puskesmas Jambi Kecil
3	Dwi Ekti Oktafiani, Siti Kholifah, Anisa A'in, Siti Mukaromah (Jurnal Keperawatan Wiyata Vol. 2, No. 2, 2021)	Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Motivasi Kerja Perawat Di Rumah Sakit (2021)	Analisis Jurnal (<i>Literature Review</i>)	Faktor-Faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja perawat adalah gaya kepemimpinan, umur, masa kerja, prestasi kerja, pengakuan, pengembangan potensi individu, gaji/upah, kondisi kerja, kebijakan

				administrasi dan supervisi
4	Reem A Baljoon, Hasnah E Banjar, dan Maram A Banakhar (International Journal of Nursing & Clinical Practices, 2018)	<i>Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review</i> (2018)	<i>Literature Review</i>	Umur, Pengalaman, Otonomi, Tingkat Pendidikan, Posisi Administrasi, Hubungan Pekerjaan, Pembinaan, Gaji/Upah serta Manfaat Lainnya, Supervisi, Pengakuan, Hadiah Bonus, Hubungan Antar-Pekerja, Komunikasi, dan Pekerjaan itu sendiri adalah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja perawat
5	Mei Adrina TongoTongo, Joyce Lopian, A. Joy M. Rattu	Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Motivasi Kerja Perawat Di Unit Rawat Inap RSUD Tobelo Kabupaten Halmahera Utara Tahun 2017 (2017)	<i>Chi-Square</i>	Faktor-Faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja perawat di Unit Rawat Inap RSUD Tobelo adalah Pengakuan, Gaji/Upah, Lingkungan Kerja, Hubungan Antar Pribadi, Supervisi

6	Frankly Oktavian Palendeng, Innocentius Bernarto (Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi Vol. 8, No. 3, 2021)	Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non-Finansial, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner <i>Partial Least Square-Structural Equation Modeling</i> 	Studi tersebut menemukan bahwa insentif finansial serta non-finansial memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja
7	Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, Arini Hidayah (International Journal of Economics, Business and Accounting Research Vol. 5, No.2)	<i>Job Satisfaction As A Mediation Variables On The Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance</i> (2021)	<i>Partial Least Square</i>	<i>Job Satisfaction had no effect on employee performance and Job Satisfaction cannot mediate the influence of organizational culture on employee performance</i>
8	Samuel Egenius, Boge Triatmanto dan Mohamad Nasir (International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding Vol. 7, No. 10, 2020)	<i>The of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan</i> (2020)	Analisis Jalur	<i>Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance through Loyalty</i>
9	Setyo Riyanto, Novita Herlissha, Endri Endri (Problems and Perspectives in Management, Vol. 19, Issue 3, 2021)	<i>Effect of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance: Mediating Role Of Employee Engagement</i> (2021)	<i>Partial Least Square</i>	<i>Job Satisfaction is independent</i>