

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN IMBALAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PERAWAT PELAKSANA DI RUANG RAWAT INAP RSUD AW SJAHRANIE SAMARINDA

AN ANALYSIS OF CORRELATIONS OF LEADERSHIP STYLE, THE ORGANIZATION CULTURE, AND THE REWARD WITH THE WORK SATISFACTION AND THE PERFORMANCE OF THE ACTIVE NURS IN THE PATIENT ROOM OF AW SJAHRANIE LOCAL GENERAL HOSPITAL, SAMARINDA CITY

H I L D A



**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN IMBALAN DENGAN KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA PERAWAT PELAKSANA DI RUANG RAWAT
INAP RSUD AW SJAHRANIE SAMARINDA

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Administrasi Rumah Sakit

Disusun dan diajukan oleh

HILDA

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013

TESIS

ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN IMBALAN DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PERAWAT PELAKSANA DI RUANG RAWAT INAP RSUD A.W. SJAHRANIE SAMARINDA

Disusun dan diajukan oleh

HILDA

Nomor Pokok P1806211531

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 31 Desember 2013
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

MENYETUJUI
KOMISI PENASEHAT



Prof. Dr. dr. H. M. Alimin Maidin, MPH
Ketua

Ketua Program Studi
Kesehatan Masyarakat,



Dr. dr. H. Noer Bahry Noor, M.Sc



Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si
Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin,

Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : HILDA

Nomor mahasiswa : P 1806211531

Program studi : Magister Administrasi Rumah Sakit

Menyatakan dengan sebenarnya 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, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Nopember 2013

Yang menyatakan

HILDA

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Banyak kendala yang dihadapi dalam penyusunan tesis ini, yang hanya dengan bantuan berbagai pihak, maka tesis ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada: Prof.Dr.dr.H.M. Alimin Maidin, MPH selaku Ketua Komisi Penasehat dan ibu DR. Indrianty Sudirman, M.Si sebagai anggota Komisi Penasehat yang ditengah kesibukan masih menyempatkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.

Melalui kesempatan ini pula penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Hasanuddin dan Rektor Universitas Mulawarman yang telah mendukung kebijakan pembelajaran pendidikan kesehatan masyarakat yang penulis tempuh.
2. Prof. Dr. H. M. Alimin Maidin, MPH, selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
3. Dra. Hj. Siti Badrah, M.Kes, selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Mulawarman.

4. Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS selaku Ketua Konsentrasi Program Studi Administrasi Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.
5. dr. H. Rachim Dinata Marsidi, Sp. B.,FINAC, M. Kes selaku direktur RSUD AW Sjahranie Samarinda beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Bapak, ibu dosen dan staff pengajar yang telah memberikan ilmunya serta banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman sejawat dan seangkatan yang senantiasa turut membantu dalam penyelesaian tugas ini.

Ucapan terimakasih yang istimewa buat seluruh keluarga, terutama orang tua, suami dan anak-anak tercinta yang telah memberikan kesempatan, dukungan dan doa yang tulus kepada penulis selama proses pendidikan.

Akhir kata mudah-mudahan tesis ini dapat memberi manfaat bagi pembaca.

Samarinda, Nopember 2013

Hilda

ABSTRAK

HILDA. Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Imbalan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap RSUD AW Sjahranie Samarinda. (dibimbing oleh **M. Alimin Maidin** dan **Indrianty Sudirman**).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan *cross sectional study*. Responden yang diambil sebanyak 110 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisa dengan menggunakan analisis model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana dimana gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dengan indikator memberi arahan dan petunjuk dalam melakukan pekerjaan merupakan hal penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Ada hubungan positif budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana, budaya organisasi yang berorientasi manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Ada hubungan positif imbalan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana, jasa pelayanan yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan merupakan hal penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Ada hubungan positif kepuasan kerja dengan kinerja perawat pelaksana dimana hubungan dengan teman sekerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, imbalan, kepuasan kerja, kinerja perawat pelaksana.

ABSTRACT

HILDA. *An Analysis of the Correlation of the Leadership Style, the Organizational Culture, and the Reward with the Work Satisfaction and the Performance of the Active Nurse in the Patient Room of AW Syahrani Local General Hospital, Samarinda City* (supervised by **M. Alimin Maidin and Indrianty Sudirman**).

This research aimed to analyze the correlation of the leadership style, the organizational culture, and the performance reward with the work satisfaction and the performance of the registered nurse in AW Syahrani Local General Hospital.

The research used the quantitative approach with the cross-sectional design. The primary data were obtained from the answers of the 110 respondents. The data were then analyzed using the technique of the Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software.

The result indicated that there was a positive correlation between the leadership style and the work satisfaction and the performance of the active nurse, in which the leadership style was oriented to the tasks with the indicator that providing guidance and direction when carrying out the job was important if the work satisfaction and performance were to be improved. There was also a positive correlation between the organizational culture and the work satisfaction and the performance of the active nurse, since the organizational culture oriented to human beings was an important factor in increasing the work satisfaction and performance. There was a positive correlation between the work reward and the work satisfaction and the performance of the active nurse, since the service reward given in accordance to the work load was important to increase the work satisfaction and the performance of the active nurse; also, the relationship with colleagues was an important factor in increasing the work satisfaction and the performance of the active nurse in the patient room of AWS Local General Hospital.

Keywords: *Leadership style, organizational culture, rewards, work satisfaction, active nurse performance.*



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengajuan.....	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak.....	vii
Abstract.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
Daftar Arti Lambang dan Singkatan	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Kajian Masalah	7
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Manfaat Penelitian.....	10
F. Ruang Lingkup.....	11
G. Sistematika Penulisan.....	12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kinerja	14
B. Konsep Kepemimpinan.....	26
C. Konsep Budaya Organisasi	42
D. Konsep Imbalan	49
E. Konsep Kepuasan Kerja.....	54
F. Hubungan Antar Variabel.....	59
1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja dan kinerja.....	59
2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	60
3. Hubungan Imbalan dengan Kepuasan kerja dan Kinerja	61
4. Hubungan Kepuasan kerja dengan Kinerja.....	62
G. Penelitian Terdahulu.....	63
H. Kerangka Konseptual.....	66
I. Hipotesis.....	67

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.....	68
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	68
C. Jenis dan Sumber Data	69
D. Populasi dan Sampel Penelitian.....	70
E. Instrumen Pengumpulan Data.....	71
F. Definisi Operasional.....	72

G. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	80
H. Analisis Data.....	82
1. Analisis Univariat.....	82
2. Analisis inferensi berbasis model persamaan struktural (SEM)....	83

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum RSUD A Wahab Sjahranie.....	96
B. Kinerja RSUD A Wahab Sjahranie.....	97
C. Ketenagaan di RSUD AW Sjahranie.....	98
D. Gambaran Umum Responden Penelitian.....	98
E. Analisa Univariat.....	99
F. Proses Pengujian Model Penelitian.....	108
G. Uji <i>Reliabilitas</i> dan <i>Validitas</i>	127
H. Pengujian Hipotesis.....	129
I. Hubungan Langsung dan Tidak Langsung.....	134
J. Pembahasan.....	136

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	143
B. Saran.....	144

DAFTAR PUSTAKA	147
-----------------------------	------------

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

No		Halaman
1	Hasil Survei Indeks Pengaduan Masyarakat di RSUD AWS, Tahun 2010	2
2	Penelitian Terdahulu	63
3	Proporsi Populasi dan Sampel Penelitian	71
4	Definisi Operasional Variabel	72
5	Model Pengukuran	87
6	<i>Goodness Of Fit Index</i>	94
7	Kinerja Pelayanan RSUD AWS, Tahun 2010 S/D 2012	97
8	Data Demografik Responden Penelitian di RSUD AWS, Tahun 2013	98
9	Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan di RSUD AWS, Tahun 2013.	100
10	Indeks Variabel Budaya Organisasi di RSUD AWS, Tahun 2013	101
11	Indeks Variabel Imbalan di RSUD AWS, Tahun 2013	103
12	Indeks Variabel Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di RSUD AWS, Tahun 2013	104
13	Indeks Variabel Kinerja Perawat Pelaksana di RSUD AWS, Tahun 2013	106
14	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan	111
15	<i>Regression Weights</i> Gaya Kepemimpinan dan <i>Standardized Regression Weights</i>	111
16	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi	113
17	<i>Regression Weights</i> Budaya Organisasi dan <i>Standardized Regression Weights</i>	113

No		Halaman
18	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Imbalan	115
19	<i>Regression Weights</i> Imbalan dan <i>Standardized Regression Weights</i>	116
20	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan Kerja	117
21	<i>Regression Weights</i> Kepuasan Kerja dan <i>Standardized Regression Weights</i>	118
22	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja	119
23	<i>Regression Weights</i> Kinerja dan <i>Standardized Regression Weights</i>	120
24	Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	122
25	<i>Regression Weight Structural Equational Model</i> dan <i>Standardized Regression Weights</i>	122
26	Normalitas Data (<i>Assessment of normality</i>)	124
27	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	127
28	Kesimpulan Hipotesis	133
29	<i>Standardized Total Effects</i>	134
30	<i>Standardized Direct Effects</i>	135
31	<i>Standardized Indirect Effects</i>	136

DAFTAR GAMBAR

No	Halaman
1. Kerangka Teori Kepuasan Kerja dan Kinerja	7
2. Model Kepemimpinan Fiedler	30
3. Pembentukan Budaya Organisasi	48
4. Kerangka Konseptual	67
5. Model Diagram Alur	86
6. Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan	110
7. Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi	112
8. Analisis Faktor Konfirmatori – Imbalan	114
9. Analisis Faktor Konfirmatori – Kepuasan Kerja	117
10. Analisis Faktor Konfirmatori – Kinerja	119
11. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	121

DAFTAR LAMPIRAN

No		Halaman
1	Keadaan ketenagaan RSUD AW Sjahranie	1
2	Descriptive Statistics	2
3	<i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)</i>	5
4	Standardized Residual Covariances	8
5	Standardized Regression Weights	9
6	Surat Izin Penelitian	10
7	Surat permohonan kesediaan menjadi responden	11
8	Kuesioner A : Karakteristik Perawat Pelaksana	12
9	Kuesioner B : Gaya Kepemimpinan	13
10	Kuesioner C : Budaya Organisasi	15
11	Kuesioner D : Imbalan	17
12	Kuesioner E : Kepuasan Kerja	18
13	Kuesioner F : Kinerja Perawat Pelaksana	19

DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN

1. RSUD AWS : Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahab Sjahranie
2. IPM : Indeks Pengaduan Masyarakat
3. SEM : *Structural Equation Model*
4. AMOS : *Analysis of Moment Structure*
5. GFI : *Goodness-of-fit Index*
6. AGFI : *Adjusted Goodness-of-Fit-Index*
7. CFI : *Comparative Fit Index*
8. TLI : *Tucker Lewis Index*
9. CMIN/DF : *The minimum sample discrepancy function (CMIN)*
10. DF : *Degree of freedom*
11. RMSEA : *The Root Mean Square Error of Approximation*
12. P : *Probability*
13. BOR : *Bed Occupancy Rate*
14. ALOS : *Average Length Of Stay*
15. TOI : *Turn Over Interval*
16. BTO : *Bed Turn Over*

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada dasarnya adalah prestasi para anggota yang ada dalam organisasi itu sendiri mulai dari tingkat eksekutif sampai pada pegawai operasional. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset vital pada hampir semua jenis organisasi termasuk organisasi rumah sakit. SDM merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. (Homedes dan Ugalde dalam Awaness 2006; Bass & Avolio,1993).

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan jasa yang mempunyai kespesifikan dalam hal SDM, sarana prasarana dan peralatan. Pada dasarnya rumah sakit merupakan kumpulan dari berbagai unit pelayanan. Kinerja rumah sakit sangat ditentukan oleh kinerja unit yang terdiri dari kumpulan individu di dalamnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa perawat merupakan tenaga profesional di rumah sakit dengan jumlah terbanyak, sehingga kinerjanya secara langsung akan mempengaruhi kinerja rumah sakit. Kwang dan Ayuningtyas dalam jurnal manajemen pelayanan kesehatan (2011) menyebutkan bahwa keluhan pasien terhadap pelayanan perawat di RS M. H. Thamrin Salemba menempatkan bagian keperawatan dalam urutan kedua sebagai bagian yang paling banyak di komplain.

RSUD A Wahab Sjahrane (RSUD AWS) bersama dengan LAN pada tanggal 12 – 21 April 2010 melakukan survei indeks pengaduan masyarakat (IPM), sebanyak 3643 orang masyarakat berpartisipasi dalam survei tersebut. Survei IPM bertujuan untuk mengetahui keluhan masyarakat sekaligus membantu manajemen dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajemen keluhan sehingga citra pelayanan publik yang melekat pada RSUD AWS dapat ditingkatkan. Dari hasil survei tersebut diperoleh data tentang keluhan masyarakat terhadap pelayanan oleh perawat.

Tabel 1. Hasil Survei Indeks Pengaduan Masyarakat di RSUD AWS, Tahun 2010

No	Keluhan Masyarakat	Persentase
1	Perawat kurang merespon keluhan pasien	44 %
2	Pelayanan perawat kurang terampil dan dilakukan oleh perawat junior	44 %
3	Perawat jaga malam sering ketiduran	34,9%
4	Perawat datang menjenguk pasien ketika ada dokter	30,6%
5	Perawat kurang ramah	28,8%
6	Perawat salah memberikan obat	23,5%

Sumber : Laporan hasil survei IPM

Pada survei awal terhadap 20 orang pasien di 4 ruang rawat inap, pada bulan Juli 2013 diperoleh bahwa perawat tidak disiplin (45%), kurang memperhatikan keluhan pasien (46%) dan memanfaatkan mahasiswa yang praktek dalam memberi pelayanan kepada pasien

(46,5%). Perawat jaga malam sering ketiduran (50%), perawat kurang ramah (55%), adanya kasus infus habis (20,6%).

Keluhan dari pelanggan sebenarnya merupakan gejala dari fenomena masalah yang tampak pada permukaan. Keluhan - keluhan tersebut merupakan indikator adanya ketidakpuasan pada layanan rumah sakit, apakah itu pelayanan dokter, perawat, pelayanan administrasi. Ketidakpuasan terhadap pelayanan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor antara lain : 1) aspek dokter meliputi kompetensi, ketersediaan dan kualitas layanan dan empati, 2) aspek perawat meliputi kecepatan respons, kerjasama perawat dalam membantu menyelesaikan masalah pasien, 3) kecepatan pelayanan penunjang seperti laboratorium, administrasi termasuk keuangan, dan 4) aspek lain seperti sarana, peralatan, dan kebersihan gedung (Supriyanto dan Wulandari, 2011).

Kinerja perawat pelaksana merupakan serangkaian kegiatan perawat dalam memberikan asuhan keperawatan yang merupakan suatu proses atau kegiatan praktik keperawatan yang diberikan oleh perawat pada pasien di berbagai tatanan pelayanan kesehatan dengan menggunakan proses keperawatan, berpedoman pada standart keperawatan dalam lingkup wewenang serta tanggung jawab keperawatan (Hamid, 2001) sehingga didapatkan mutu pelayanan keperawatan yang baik. Oleh karena itu seorang perawat perlu melakukan berbagai langkah yang terstruktur dan sistematis berdasarkan proses keperawatan. Proses

keperawatan inilah yang nantinya dapat dijadikan tolak ukur evaluasi kinerja perawat (Rijadi, 2007).

Kinerja yang baik merupakan cerminan mutu pelayanan keperawatan yang diberikan. Terbentuknya kinerja perawat yang baik dapat dipengaruhi oleh sistem nilai bersama yang ada pada budaya rumah sakit dan gaya kepemimpinan para manajer rumah sakit yang diterima (Rijadi, 2007). Disamping itu imbalan juga menempati posisi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka dalam pelaksanaannya harus mendapatkan perhatian sungguh-sungguh dari para manajer. Jika hal ini kurang diperhatikan maka semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun sehingga pengadaan, pengembangan dan pembinaan yang telah dilakukan dengan baik menjadi kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan institusi (Simamora, 2004).

Kepala ruangan sebagai pemimpin memiliki kesempatan yang lebih besar dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Gillies (1996) menjelaskan bahwa seorang perawat pimpinan merupakan penggerak bawahannya agar mau bekerja sesuai dengan filosofi, visi dan misi yang ada pada organisasi. Bass 1994 dalam Cahyono (2005), menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kouzes & Posner (1987) juga menyatakan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Guritno

(2004) dalam Masrukhin & Waridin (2006) menyatakan bahwa perilaku (misalnya pola atau gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Whitmore (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menentukan kinerja staf dan dengan pendekatan pembinaan akan memberikan kinerja yang tinggi bagi karyawan.

Dalam menjalankan fungsinya seorang pemimpin tidak dapat bekerja sendiri. Pemimpin memerlukan dukungan dari bawahan dan pihak lain untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya seorang pemimpin harus menjalin hubungan kerja yang baik dengan bawahannya dan pihak lain yang terkait. Hubungan antar manusia tersebut harus dilandasi oleh prinsip persamaan, persaudaraan, cinta kasih, kedamaian, tolong menolong dan toleransi. Hal inilah yang mendasari seorang pemimpin harus memahami nilai-nilai yang ada di sebuah organisasi, baik itu nilai-nilai yang menyenangkan maupun nilai-nilai yang tidak menyenangkan yang bisa menurunkan kinerja perawat di rumah sakit tersebut. Pemimpin harus mampu merubah nilai-nilai yang tidak menyenangkan seperti yang dikeluhkan masyarakat pada survei IPM menjadi nilai yang menyenangkan yang dapat memacu motivasi kinerja petugas. Nilai-nilai yang menyenangkan tersebut harus dapat dibudayakan pimpinan menjadi budaya organisasi yang dapat diterima bersama oleh semua pegawai agar dapat bekerja sesuai tujuannya (Soetopo, 2010).

Menurut Mondy (1990) dalam Soetopo (2010), gaya kepemimpinan (*leadership style*) secara meyakinkan mempengaruhi budaya kelompok

atau organisasi. Jika pemimpin menjaga jarak (*aloof*) dengan bawahan, maka sikap semacam ini menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi. Sikap dan perilaku individu dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi juga didasarkan pada sistem nilai yang berlaku yang dikenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi akan mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi (Wirawan, 2007).

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Shahzad F (2012) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang mendalam pada berbagai proses organisasi, karyawan dan kinerja. Hasil penelitian Yafang Tsai (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

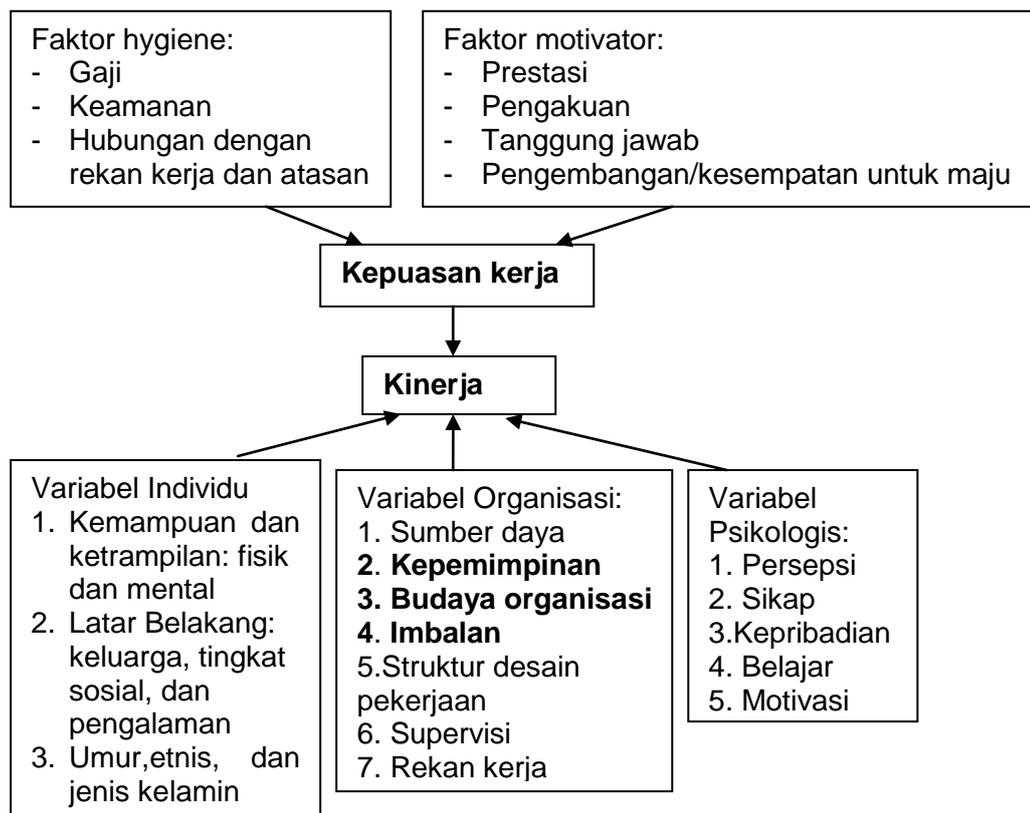
Hasil penelitian Adjie (2002) dalam Royani (2010), menemukan bahwa faktor imbalan berhubungan dengan kinerja perawat, dimana perawat yang menilai besarnya imbalan tidak sesuai dengan peran dan beban kerja berpeluang mempunyai kinerja kurang baik 20,9 kali dibandingkan dengan perawat yang menilai besar imbalan sesuai dengan peran kerja.

Berdasarkan teori-teori dan beberapa penelitian yang dikemukakan diatas peneliti tertarik untuk meneliti hubungan gaya kepemimpinan dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan kepala ruang rawat inap, budaya

organisasi dan imbalan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahrane.

B. Kajian Masalah

Menurut Gibson, Ivancevich & Doneli (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: 1). Faktor individu 2). Faktor organisasi dan 3) Faktor psikologis. Sedangkan kepuasan kerja menurut Frederick Herzberg dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor-faktor tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Teori Kepuasan Kerja dan Kinerja (Sumber: Frederick Herzberg dalam Luthans,2006; Gibson, Ivancevich&Doneli,2009; Robbins,2010)

C. Rumusan Masalah

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin mempunyai kecenderungan gaya kepemimpinan yang digunakan pada saat mengarahkan dan mempengaruhi orang. Selain itu budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang memiliki nilai-nilai dalam mencapai tujuan rumah sakit dimana perawat merupakan tenaga profesional di rumah sakit dengan jumlah terbanyak, sehingga kinerjanya secara langsung akan mempengaruhi kinerja rumah sakit. Kajian literatur dan hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan dapat meningkatkan kepuasan yang berdampak pada kinerja perawat, jika gaya kepemimpinan kurang baik dan budaya organisasi lemah serta imbalan yang kurang memadai maka akan berdampak pada kinerja yang kurang. Kinerja perawat yang tinggi dibutuhkan dalam pemberian asuhan keperawatan pada pasien dan sebagai penentu kualitas pelayanan di rumah sakit. Pemahaman perawat terhadap gaya kepemimpinan dan nilai-nilai budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja perawat RSUD AWS sangat dibutuhkan sebagai bahan evaluasi dan dasar untuk pengembangan pelayanan keperawatan bagi kepala ruang rawat inap dan staf keperawatan pada RSUD AWS. Untuk itu perlu adanya upaya penelitian yang menggali mengenai persepsi perawat pelaksana terhadap

gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS.

Berdasarkan masalah yang dikemukakan diatas, maka masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie?
2. Bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie?
3. Bagaimana hubungan imbalan dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie?
4. Bagaimana hubungan kepuasan kerja dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie?
5. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie?
6. Bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie?
7. Bagaimana hubungan imbalan dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum :

Menganalisis faktor-faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD A Wahab Sjahranie.

2. Tujuan Khusus :

- a) Menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.
- b) Menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.
- c) Menganalisis hubungan imbalan dengan kepuasan kerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.
- d) Menganalisis hubungan kepuasan kerja dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.
- e) Menganalisis hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.
- f) Menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.
- g) Menganalisis hubungan imbalan dengan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Manajemen RSUD AW Sjahranie Samarinda.

Sebagai masukan bagi pihak manajemen rumah sakit untuk membuat rencana intervensi terhadap upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia khususnya perawat pelaksana melalui penerapan gaya

kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan dalam memberikan pelayanan di rumah sakit.

2. Institusi Pendidikan.

Untuk menambah kepustakaan tentang penerapan manajemen SDM di rumah sakit dan dapat menjadi bahan masukan untuk peneliti - peneliti selanjutnya.

3. Peneliti

Mendapat pengalaman yang berharga dalam memahami gaya kepemimpinan budaya organisasi dan imbalan serta hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di rumah sakit.

F. Ruang Lingkup

1. Lingkup Sasaran

Sasaran penelitian ini adalah perawat pelaksana di RSUD AWS.

2. Lingkup Masalah

Masalah penelitian ini di batasi pada hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS.

3. Lingkup Keilmuan

Managemen Administrasi Rumah Sakit terutama manajemen Sumber Daya Manusia.

G. Sistematika Penulisan

Tesis ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab pendahuluan diuraikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini diuraikan tentang deskripsi teoritis variabel penelitian yang meliputi konsep kepemimpinan, konsep budaya organisasi, konsep imbalan, konsep kepuasan kerja dan konsep kinerja perawat pelaksana, hubungan antar variabel, tinjauan penelitian terdahulu, kerangka konseptual, pengembangan hipotesis dan dimensionalisasi variabel.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bab ini diuraikan tentang rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, instrumen pengumpulan data, definisi operasional dan analisis data.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Menguraikan tentang hasil analisis variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, imbalan hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di RSUD AW Sjahranie.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran dari hasil pembahasan sebelumnya. Pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan kemudian atas kesimpulan tersebut diperoleh saran untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan beberapa konsep teoritis meliputi konsep kinerja, konsep kepemimpinan, konsep budaya organisasi, konsep imbalan dan konsep kepuasan kerja. Konsep teori berguna untuk memperoleh pengantar pemahaman tentang variabel penelitian serta mendapat landasan teoritik untuk menyusun konsep operasional variabel penelitian.

A. Konsep Kinerja

1. Pengertian kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategik planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu (Mahsun M, 2006 : 25). Menurut Rivai (2005 : 14), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama. Menurut Supriyanto dan Wulandari (2011 : 145), kinerja atau *performance* adalah upaya dan hasil upaya. Dalam pendekatan sistem manajemen yang dimaksud upaya ialah komponen masukan dan proses, sedangkan hasil kinerja adalah komponen keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*).

Dengan demikian dapat disimpulkan, kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Briscoe & Schuler (2004) dalam Kumar (2011) kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi dari beberapa variabel, seperti motivasi, kemampuan, kondisi kerja dan harapan. Menurut Dowling et al (1999) dalam Kumar (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi paket kompensasi, sifat tugas, dukungan dari manajemen yang lebih tinggi, lingkungan kerja dan budaya perusahaan secara keseluruhan.

Bonner dan Sprinkle (2002) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai - nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan

dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.

Menurut Gibson, Ivancevich & Doneli (2009), variabel yang mempengaruhi kinerja adalah individu, perilaku, psikologi dan organisasi, meliputi :

- a. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu.
- b. Variabel psikologi terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.
- c. Variabel organisasi, mempunyai efek tidak langsung terhadap kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, budaya organisasi, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Sub Variabel imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Variabel kinerja karyawan menurut Tsui, Pearce dan Porter (1997) dalam Winardi, et al (2012) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas adalah hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau

memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Pengukuran kinerja perawat pada umumnya menggunakan konsep yang didasarkan pada pelaksanaan asuhan sesuai standar pelaksanaan kerja. Hal ini sesuai dengan Gillies dan Mion dalam Royani (2010) yang mengatakan evaluasi pelaksanaan kinerja sebaiknya didasarkan pada standar pelaksanaan kerja, dan orientasi tingkah laku untuk posisi yang akan ditempati. Standar kinerja perawat dapat diartikan sebagai level pelayanan ideal yang berfungsi sebagai panduan praktik dimana standar untuk praktik juga harus mampu mendefinisikan lingkup dan dimensi keperawatan profesional (Mc Closkey dan Grace, 1990 dalam Royani , 2010). Kinerja perawat yang diukur pada penelitian ini merujuk pada standar praktik profesional yang dimiliki oleh organisasi keperawatan di Indonesia yang telah mendapatkan legalisasi dari pemerintah Republik

Indonesia melalui Permenkes RI No 48 tahun 2010 yaitu berupa standar praktik yang mengacu pada tahapan proses keperawatan meliputi :

- 1) Pengkajian; perawat melakukan pengkajian dengan mengumpulkan data tentang status kesehatan klien secara menyeluruh, akurat, singkat dan berkesinambungan. Kriteria pengkajian keperawatan meliputi pengumpulan data yang dilakukan dengan cara anamnesa, observasi, pemeriksaan fisik serta dari pemeriksaan penunjang. Sumber data adalah klien, keluarga atau orang terdekat, tim kesehatan, rekam medis dan catatan lain. Selain itu juga diidentifikasi status kesehatan klien dimasa lalu, masa sekarang, status biologis-psikologis-sosial-spiritual, respon terhadap terapi, harapan terhadap penyembuhan.
- 2) Diagnosa Keperawatan; perawat menganalisa data pengkajian untuk merumuskan diagnosa keperawatan. Adapun kriteria proses yaitu, 1) proses diagnosa terdiri dari analisis, interpretasi data, identifikasi masalah klien, dan perumusan diagnosa keperawatan, 2) diagnosa keperawatan terdiri dari : problem (p), etiologi (e), serta *symtomp* (s), 3) bekerjasama dengan klien dan tenaga kesehatan lain untuk memvalidasi diagnosa keperawatan, 4) melakukan pengkajian ulang dan revisi diagnosa berdasarkan data terbaru.
- 3) Perencanaan Keperawatan; perawat membuat rencana tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan masalah klien. Kriteria proses meliputi; 1) perencanaan terdiri dari penetapan

prioritas masalah, tujuan dan rencana tindakan keperawatan; 3) perencanaan bersifat individual sesuai dengan kondisi dan kebutuhan klien; 4) mendokumentasikan rencana keperawatan.

- 4) Pelaksanaan; perawat mengimplementasikan tindakan yang telah diidentifikasi dalam rencana asuhan keperawatan. Kriteria prosesnya meliputi; 1) bekerjasama dengan klien dalam pelaksanaan tindakan keperawatan; 2) kolaborasi dengan tim kesehatan lainnya; 3) melakukan tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah klien; 4) memberikan pendidikan pada klien dan keluarga mengenai konsep, keterampilan asuhan keperawatan serta membantu klien memodifikasi lingkungan yang digunakan; 5) pengkajian ulang dan revisi pelaksanaan tindakan keperawatan berdasarkan respon klien.
- 5) Evaluasi Keperawatan; perawat mengevaluasi kemajuan klien terhadap tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan dan merevisi data dasar dan perencanaan. Kriteria prosesnya ; 1) menyusun perencanaan evaluasi hasil dari intervensi secara komprehensif, tepat waktu, dan berkesinambungan; 2) menggunakan data dasar dan respon klien dalam menyangkut perkembangan kearah pencapaian tujuan; 3) memvalidasi dan menganalisis data baru dengan teman sejawat; 4) bekerjasama dengan klien dan keluarga untuk memodifikasi rencana asuhan keperawatan; 5) mendokumentasikan hasil evaluasi dan memodifikasi perencanaan (PPNI, 2010).

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performan appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim - tim dalam suatu organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, sistem penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana - rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran (Mondy, 2008).

Baik buruknya kinerja seseorang dapat diketahui dengan melakukan penilaian prestasi kerja melalui output yang dihasilkannya sudah memenuhi standar atau tidak, juga sikap atau perilaku pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya apakah sudah efektif dan efisien atau tidak, dan kesemuanya dapat dijadikan tolak ukur bagi organisasi, karena kinerja pekerja akan mencerminkan kinerja organisasai.

Hellriegel & Slocum (1992) dalam Aditama (2004:50-51) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses sistematis untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangan setiap karyawan serta menemukan jalan untuk memperbaiki prestasi mereka. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan agar proses manajemen dapat

berjalan secara efektif. Sebaiknya, penilaian dilakukan terhadap kinerja yang dilakukan dan sampai sejauh mana kinerja itu sesuai dengan standar atau tujuan yang ditetapkan. Penilaian kinerja punya empat manfaat, yaitu : (1) untuk membuat keputusan pemberian penghargaan (bonus, kenaikan gaji dan bentuk penghargaan lainnya), (2) untuk membuat keputusan pengembangan karier seseorang (promosi, demosi dan pemindahan kerja), (3) untuk memberi umpan balik kepada karyawan tentang penampilan mereka pada kurun waktu tertentu, (4) untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Selanjutnya Soeprihanto (2001) mengatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin, peningkatan mutu dan kondisi kerja, peningkatan jenjang karir, membina hubungan sehat antara atasan dan bawahan, mengetahui prestasi karyawan dalam bekerja, mengetahui kelebihan dan kekurangan diri dari karyawan sehingga memotivasi perkembangannya dan untuk pengembangan SDM pada bidang personalia secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses untuk menilai kelebihan dan kekurangan karyawan sebagai dasar dalam pembinaan pengembangan karier selanjutnya. Selain itu, bagi organisasi pembinaan jenjang karier yang jelas akan meningkatkan kinerja sehingga produktivitas akan meningkat.

4. Metode dan Proses Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif di suatu organisasi tidak mudah karena penilaian harus dihindarkan dari perasaan "*like and dislike*" agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Begitu juga dalam penilaian kinerja harus secara periodik atau kontinue meliputi seluruh aspek yang ingin dinilai. Terdapat tingkatan kinerja yang perlu diukur secara akurat dan kemudian dikomunikasikan kepada bawahan.

Ken Lawson dalam Wibowo (2012) menyarankan ada ada tiga sistem yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja, yaitu *a rating system, a ranking system, dan a narrative system*. Soeprihanto (2001); Hasibuan (2003) beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang berorientasi pada masa lalu yaitu *rating scale, checklist, metode kejadian kritis (critical incident method), metode peninjauan lapangan (fiels review method), tes dan observasi prestasi kerja (performance test and observations), metode evaluasi kelompok (group evaluation method)*.

a. *Rating Scale*, yaitu metode untuk memberikan suatu evaluasi yang subyektif mengenai penampilan individu atau karakteristik seperti inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya (Hasibuan, 2003). *Rating Scale* menurut As'ad (2004) adalah metode yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan orangnya. Jika faktor-faktor sebagai parameter sudah didapatkan, maka ditentukan skala pengukurannya yang biasanya

digunakan adalah model *Likert* dengan lima kategori yaitu : baik sekali diberi bobot 5, baik diberi bobot 4, sedang diberi bobot 3, kurang diberi bobot 2, kurang sekali diberi bobot 1. Total nilai yang didapat dicari nilai rata-ratanya yang akhirnya sebagai gambaran tentang hasil penilaian kinerja karyawan . *Checklist*, yaitu metode dimana penilai menseleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Ada dua tipe *checklist* yaitu *weighted checklist* dan *forced-choice checklist*. Langkah *weight checklist* adalah menyusun sejumlah pernyataan yang menggambarkan perilaku dalam kerja dimana dalam tiap pernyataan diberi skala 10-15. Pernyataan tetap mempertimbangkan *favorable* (pernyataan positif) dan *unfavorable* (pernyataan negatif). Untuk setiap pernyataan diberi nilai pada skala dan diberi bobot kemudian menghitung rata-rata dari semua pernyataan yang ada (As'ad, 2004).

- b. Metode Kejadian Kritis (*critical incident method*), yaitu metode dimana penilai mencatat semua kejadian dan semua tingkah laku bawahannya seperti inisiatif, kerjasama dan keselamatan. Catatan tersebut memuat kejadian yang bersifat positif maupun negatif. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan (konseling).

- c. Metode Peninjauan Lapangan (*Field View Methode*), seorang ahli departemen personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada supervisor untuk pengulasan, perubahan, diskusi dengan para pekerja yang diperbandingkan.
- d. Tes dan observasi prestasi kerja (*performance test and observation*), bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bias didasarkan pada tes keahlian. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan.
- e. Metode evaluasi kelompok (*group Evaluation Methode*), yaitu metode dengan memutuskan pembayaran dengan kenaikan kompensasi, menaikkan pangkat/jabatan dan mengatur pemberian penghargaan lainnya.

Soeprihanto (2001) mengemukakan ada beberapa metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan yaitu :

a. Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri (*self assesment*) dapat dikatakan apabila tujuan penilaian adalah pengembangan diri sendiri. Ilyas (2002) menyampaikan bahwa penilaian diri sendiri merupakan pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Keuntungan metode ini adalah baik bila untuk pengembangan dan umpan balik kinerja karyawan serta masukan untuk penyelesaian masalah ketenagaan, baik untuk penilaian dalam

jumlah besar dan lokasi yang sulit dijangkau, dapat digunakan untuk pertimbangan pengembangan karyawan, biaya murah dan cepat. Namun metode ini mempunyai kelemahan karena penilai akan memberikan skor yang tinggi sehingga kurang akurat kemungkinan bias dan kurang validitas.

b. Penilaian Psikologis

Penilaian ini dilaksanakan oleh psikolog untuk melihat kepandaian, dorongan, dan sifat yang lain untuk dapat meningkatkan prestasi kerja. Biasanya digunakan untuk penempatan dan promosi jabatan. Keuntungan penilaian ini dapat lebih akurat karena melibatkan ahlinya.

c. Pendekatan MBO (Manajemen Berdasarkan Obyektif)

Karyawan dapat menentukan prestasi dengan hubungan kerja dimasa datang, karyawan dapat berperan aktif dalam penentuan tujuan organisasi. Kelemahan pendekatan ini membutuhkan waktu yang cukup banyak dan manajer banyak melaksanakan pekerjaan administratif.

d. Teknik Pusat Penilaian

Penilaian dengan teknik ini dilakukan pada karyawan baru meliputi wawancara, tes psikologi dan simulasi kerja untuk melihat dan menilai kesanggupan dan kecakapan karyawan di masa datang.

B. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan diartikan bermacam-macam, bergantung sudut pandang dan konteks pengertian para ahli yang membahasnya. Dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi, James Lippman (1964 : 119) dalam Soetopo (2010 : 209) mengartikan kepemimpinan sebagai berikut : *Leadership is the initiation of a new structure or procedure for accomplishing an organization's goals and objectives or for changing an organization's goals and objectives.*

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi antara lain sangat bergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin.

Robbins (1991 : 125) dalam Nasution (2005 : 200) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Weirich & Koontz (1993) dalam Aditama (2002 : 188) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Hellriegel & Slocum (1992) dalam Aditama (2002 : 188) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tersebut. Winardi (1990) dalam Aditama

(2002:188) menyampaikan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan pribadinya, dengan atau tanpa pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian itu maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.

Keberadaan seorang pemimpin dapat dipandang sebagai faktor penentu dalam kehidupan berorganisasi. Meskipun begitu tetap disadari bahwa posisi sentral pimpinan itu tidak berarti mengabaikan keberadaan orang lain yaitu para bawahan. Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antar manusia yaitu hubungan mempengaruhi dari pimpinan dan hubungan kepatuhan dan ketaatan dari bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan organisasi (Thoha M, 2012 : 261).

Menurut Zaleznik (1986) dalam Nasution (2005 : 200) menyatakan, bahwa tidak semua pemimpin adalah manajer. Seorang manajer yang

diberi hak-hak tertentu (formal) dalam suatu organisasi belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif. Akan tetapi, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur formal adalah sama atau bahkan lebih penting dari pada pengaruh formal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat juga ditunjuk secara formal.

2. Teori –Teori Kepemimpinan

Menurut Robbins at all (2010) ada beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu :

1. Teori Sifat (Trait Theory)

Diyakini bahwa pemimpin dilahirkan, tidak dibuat. Orang-orang terpilih dianggap memiliki karakteristik bawaan lahir yang menjadikan mereka pemimpin. Teori ini membedakan ciri-ciri pemimpin dari non pemimpin atau pengikut dengan berfokus pada ciri dan karakteristik pribadi. Pencarian atribut kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang akan mampu menggambarkan pemimpin dan membedakan dari bukan pemimpin.

Temuan kumulatif dari penelitian kemudian menyimpulkan bahwa sejumlah ciri meningkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin tapi tidak satupun karakter itu menjamin kesuksesan. Ciri-ciri melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam memperkirakan penampilan kepemimpinan daripada dalam membedakan secara aktual antara

pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Fakta bahwa individu memperlihatkan ciri-ciri yang lain menganggap orang itu sebagai pemimpin tidak selalu berarti bahwa pemimpin itu berhasil membuat kelompoknya mencapai sasaran.

2. Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Titik tolak teori ini berpusat pada perilaku pemimpin dan bukan pada karakteristik kepribadian. Diyakini bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektifitas kelompok kerja. Teori ini mengemukakan bahwa perilaku khusus membedakan pemimpin dan bukan pemimpin sehingga orang-orang dapat dilatih untuk menjadi pemimpin, mengajarkan kepemimpinan dan merancang program program yang menanamkan pola perilaku ini ke dalam diri individu yang berhasrat menjadi pemimpin yang efektif.

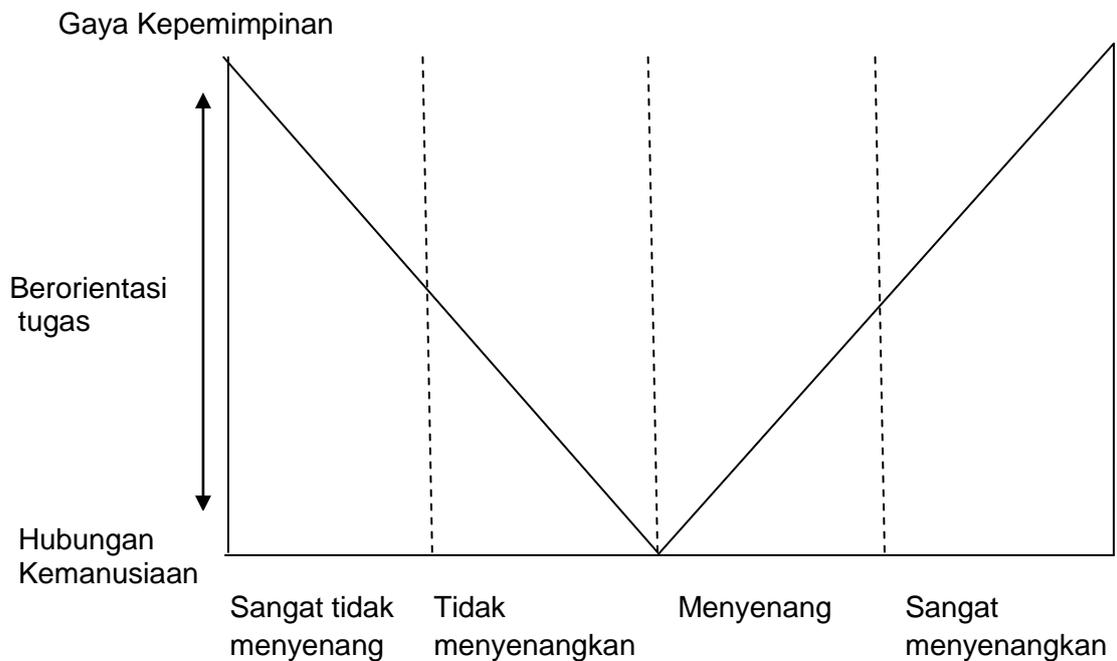
3. Teori Kontinjensi atau Situasional

Efektifitas gaya perilaku kepemimpinan tergantung pada situasi dan hal lain yang mampu mengisolasi kondisi-kondisi situasi itu. Dengan berubahnya situasi, gaya yang berbeda menjadi sesuai. Yang termasuk teori ini adalah :

a. Model Fiedler

Mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali

dan pengaruh ke pemimpin tersebut dimana gaya kepemimpinan bersifat tetap.



Gambar 2. Model Kepemimpinan Fiedler

Gambar diatas menunjukkan bahwa pemimpin yang bergaya menekankan pada hubungan kemanusiaan adalah bisa efektif dalam keadaan ditengah-tengah antara sangat tidak menyenangkan.

b. Model Situasional Hersey dan Blanchard

Model ini yang disebut teori kepemimpinan situasional memusatkan perhatian kepada pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dapat dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikut.

c. Teori Pertukaran Pemimpin - Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar. Individu-individu yang terbentuk menjadi kelompok dalam dipercaya, mendapat perhatian lebih dari pemimpin dan berkemungkinan lebih besar mendapat hak istimewa. Bawahan yang berada di kelompok luar, memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit imbalan yang diinginkan yang dikendalikan oleh pemimpin dan mendapatkan hubungan atasan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.

d. Teori Jalur - Sasaran atau Tujuan

Teori yang mengatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran dan memberikan pengarahan dan atau dukungan yang perlu untuk menjamin sasaran selaras dengan keseluruhan kelompok atau organisasi.

e. Model Partisipasi - Pemimpin

Teori ini memberikan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi berbeda-beda.

4. Teori Kepemimpinan Transaksional ke Kepemimpinan Karismatik.

Kepemimpinan transaksional berfokus pada transaksi antar pribadi, antar manajer dan bawahan. Dua karakteristik yang melandasi teori ini adalah pemimpin menggunakan penghargaan kontinjensi untuk memotivasi bawahan dan pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

Kepemimpinan karismatik menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi nonverbal, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan percaya diri sendiri dan atas para pengikut serta harapan pemimpin akan pengorbanan diri para pengikut dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Nasution (2005 : 210) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendekatan atau gaya kepemimpinan yang akan digunakan oleh pimpinan akan turut mempengaruhi keberhasilan pimpinan melalui otoritas dan kewenangan yang dimiliki dalam mencapai suatu tujuan organisasi yang dipimpinnya. Kondisi ini tentunya akan mempengaruhi kinerja yang dicapai oleh suatu karyawan. Oleh karena itu potret seorang pimpinan akan dapat dilihat dari kinerja bawahannya.

Umumnya dikenal lima macam gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain

dan mengharapkan mereka mematuhi. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak akan efektif dalam jangka panjang.

2. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa keputusan yang paling populer/ disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi, yang pada akhirnya bisa memberikan hasil yang tidak diharapkan.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi

yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

4. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas. Pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi tertentu diminimumkan. Kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki fokus yang terlampau sempit, dan sering kali berfokus pada perhatian yang keliru.

5. Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontigensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam semua kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan

situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor; seperti pemimpin, pengikut, situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok). Ketiga faktor tersebut merupakan variabel-variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi. Pernyataan ini dikenal dengan istilah hukum situasi (*law of the situation*).

Menurut Thoha (2012 : 290) Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan *Dugaan Kesamaan diantara Keberlawanan (Assumed Similarity between Opposites – ASO)* dan *Teman Kerja yang Paling Sedikit Disukai (Least Preferred Coworker – LPC)*. ASO memperhitungkan derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

Dua pengukuran yang dipergunakan saling bergantian dan ada hubungan dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

- 1). Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lanient*) dihubungkan dengan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).

2) Gaya yang berorientasi tugas atau “*Hard Nosed*” dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai (LPC).

Pada Studi Universitas Michigan dimana sasaran studinya adalah untuk mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Peneliti mengidentifikasi dua dimensi perilaku kepemimpinan manajer yakni : perilaku yang berorientasi pada pekerjaan dan perilaku yang berorientasi pada karyawan.

Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan memberikan perhatian besar pada tugas bawahan dan cenderung menekankan aspek teknis, dengan menjelaskan prosedur-prosedur kerja, perhatian utama adalah penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir. Manajer sangat tertarik pada kinerja. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat perilaku dan prestasi bawahan.

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan, digambarkan bahwa lebih tertarik membangun grup kerja yang terpadu dan memastikan karyawan puas pada pekerjaan mereka. Pemimpin berusaha menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif. Manajer sangat peduli dengan kesejahteraan bawahan, memiliki perhatian terhadap kemajuan,

pertumbuhan dan prestasi pribadi bawahan. Tindakan ini dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

4. Fungsi Kepemimpinan

Campbell dalam Soetopo (2010) mengemukakan 3 fungsi utama pemimpin sebagai berikut : a) Interpersonal (figurehead, leader, and liaison), b) Informational (monitor, disseminator, and spokesman), c) Decisional (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator).

Fungsi kepemimpinan menurut Kartono (2008), Kreitner (2005), adalah menetapkan tujuan, memandu, memimpin, memberi ataupun membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dengan cara menyusun struktur kelompok, menjalin jaringan komunikasi yang baik, membangun tim, menciptakan kesatuan, mempertahankan hubungan kerjasama yang harmonis dan menyelesaikan perselisihan di antara para anggota sehingga dapat menyelesaikan tugas organisasi dengan baik, memberikan supervisi atau pengawasan dan evaluasi yang efisien, proses pengendalian, pendelegasian dan pelimpahan wewenang serta membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Kreitner (2005) menambahkan seorang pemimpin ditingkat individu melibatkan diri dalam pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi. Menurut Ilyas (2006), pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator yang mengembangkan, mengkoordinasikan dan memotivasi anggota tim untuk

menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin tim yang sukses dapat menciptakan atmosfer kerja yang mendorong anggota tim untuk melakukan pemecahan masalah, mencari solusi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

5. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin antara lain dilakukan dengan mengamati sifat dan mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Kartono (2008), Siagian (2006), Terry (2005), Nasution (2004) menyebutkan sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. Energi jasmani/badaniah dan mental/rohaniah.

Energi jasmani seperti daya tahan, keuletan, kekuatan tenaga serta kemampuan berkembang secara mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, kedewasaan mental dan stabilitas emosi yang baik dimana pemimpin yang baik tidak mudah marah, tidak mudah tersinggung dan tidak meledak-ledak secara emosional. Pemimpin menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain dan bisa memaafkan kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Seorang pemimpin juga harus memiliki ketahanan batin dan kemauan untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah.

Memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan dan pengaruhnya atas pihak lain

maupun persepsinya tentang situasi yang sedang dihadapi serta memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan yang terbaik dan tahu persis kemana arah yang akan dituju yang pasti memberikan kemanfaatan dalam mencapai tujuan kelompok yang dipimpinnya.

3. Antusiasme.

Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan yang menyenangkan, memberikan kesuksesan dan menimbulkan semangat.

4. Keramahan, kecintaan, kasih sayang, simpati yang tulus, kepedulian terhadap kemanusiaan, kesediaan berkorban, dedikasi, membuka hati untuk bekerja sama demi mencapai satu sasaran tertentu.

5. Integritas.

6. Terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah, senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin harus menepati janji, tidak munafik, dapat dipercaya dan berlaku adil terhadap semua orang serta memiliki rasa tanggung jawab, perilaku, prestasi dan keteladanan agar dipatuhi dan diikuti atau dijadikan panutan anggota kelompoknya.

7. Pendidikan umum yang luas dan penguasaan teknis.

Pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Terutama tehnik untuk mengkoordinasikan tenaga manusia agar tercapai maksimalisasi efektifitas kerja dan produktivitas, tehnik lain

yang juga harus dikuasai adalah antara lain ketrampilan atau kemampuan mengajar atau mendidik, ketrampilan berkomunikasi dengan anggota secara efektif termasuk kemampuan mendengar, sosial dan kecakapan teknis dan manajerial.

8. Ketegasan dalam mengambil keputusan.

Setiap pemimpin harus dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat dan harus mampu meyakinkan anggota akan kebenaran keputusannya. Pemimpin berusaha agar para pengikut bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya. Pemimpin harus menampilkan ketetapan hati.

9. Kecerdasan, rasionalitas atau kecenderungan berpikir ilmiah dan objektifitas. Yaitu kemampuan untuk melihat, menemukan hal-hal yang krusial, bukti-bukti nyata dan memahami, mengerti dengan baik serta mempunyai alasan yang rasional sebab dan akibat setiap kejadian juga cepat menemukan cara penyelesaian. Disertai dengan daya imajinasi yang tinggi dan rasa humor serta dapat dengan cepat mengurangi ketegangan.

10. Kepercayaan.

Kepercayaan bahwa para anggota dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran yang benar. Apapun tingkatan dan dimanapun keberadaannya, pemimpin yang baik harus memiliki kewibawaan dan kelebihan atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengajak, meyakinkan, memotivasi serta

mengarahkan bawahannya atau orang lain untuk melaksanakan tugas secara efektif dan kooperatif serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan. Terry (2005) juga menambahkan sifat lain yang harus dimiliki pemimpin yang unggul berupa pengetahuan tentang relasi insani dimana pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompok dan yang paling penting adalah dorongan pribadi dimana keinginan dan kesediaan menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati sendiri. Sifat dan sikap pemimpin yang baik ditambahkan menurut Siagian (2004) adalah rasa ingin tahu, pragmatis, *sense of priority, urgency, timing, cohesiveness* dan *relevance*, kesederhanaan, adaptabilitas dan fleksibilitas.

Terry (2005) juga menambahkan sifat lain yang harus dimiliki pemimpin yang unggul berupa pengetahuan tentang relasi insani dimana pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompok dan yang paling penting adalah dorongan pribadi dimana keinginan dan kesediaan menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati sendiri. Sifat dan sikap pemimpin yang baik menurut Siagian (2004) adalah rasa ingin tahu, pragmatis, *sense of priority, urgency, timing, cohesiveness* dan *relevance*, kesederhanaan, adaptabilitas dan fleksibilitas.

C. Konsep Budaya Organisasi

1. Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi (*organization culture*) adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak (Robbins, 2010). Kata “budaya” menyiratkan tiga hal yaitu : pertama, budaya adalah sebuah *persepsi*, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahami melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat *deskriptif*, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu didalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama (Robbins, 2010).

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Waridin dan Masrukhin, 2006).

Creemers dan Raynolds (1993) dalam Soetopo (2010 : 122) menyatakan bahwa “ *organizational cultur is a pattern of beliefs and*

expectation shared by the organization's members."Sonhadji (1991) dalam Soetopo (2010 : 122) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Greenberg dan Baron (1995) dalam Soetopo (2010 : 122) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Peterson (1984) dalam Soetopo (2010 : 122) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual dan mitos. Menurut Beach (1993) dalam Koesmono (2005); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman.

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Gibson, Ivanichevich, dan Donnelly, 1988 dalam Soetopo 2010 : 122). Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Robbins (2010), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Berdasarkan paparan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi (dalam hal ini termasuk organisasi rumah sakit).

Perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerjasama kelompok (Robins, 2010).

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu. Robbins (1994) dalam Soetopo (2010) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

- a) Inisiatif Individual; tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan keindependenan yang dimiliki individu;
- b) toleransi terhadap tindakan berisiko; sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko;
- c) Arah; sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja;
- d) Integrasi; tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
- e) Dukungan dari manajemen; tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka;
- f) Kontrol; jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;
- g) Identitas; tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya;
- h) Sistem imbalan; tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya;
- i) Toleransi terhadap konflik; tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan

konflik dan kritik secara terbuka; j) Pola-pola komunikasi; tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

2. Fungsi budaya organisasi

Fungsi budaya organisasi adalah untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal. Lebih lanjut (Robbins, 2010; Rivai, 2007) menguraikan ada lima fungsi budaya organisasi, yaitu :

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya memberikan rasa identitas keanggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Robbins (2010) ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi. Masing – masing dari ketujuh dimensi tersebut memiliki kisaran mulai dari rendah hingga tinggi, yang artinya sebagai “hal yang sangat tidak lumrah dalam organisasi” (rendah) atau “hal yang

sangat lumrah dalam organisasi” (tinggi). Menjabarkan sebuah organisasi dengan menggunakan ketujuh dimensi ini dapat menampilkan gambaran komposit menyangkut budaya organisasi dalam organisasi tersebut.

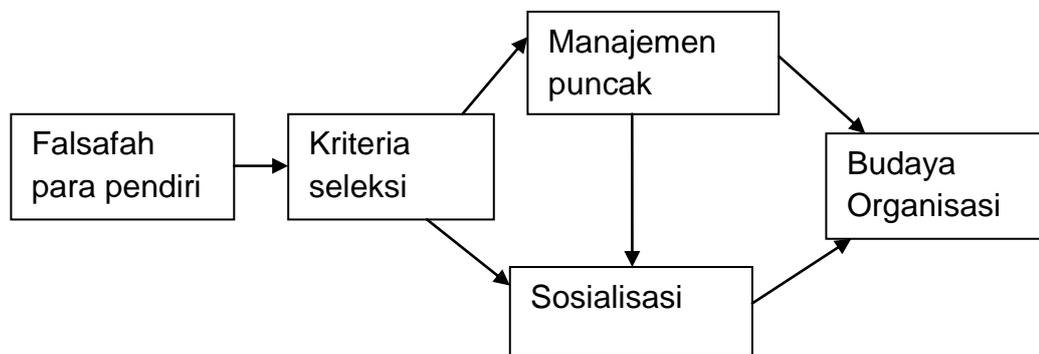
Adapun tujuh dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko adalah seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada detail adalah seberapa dalam ketelitian, analisis dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
3. Orientasi hasil adalah seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
4. Orientasi manusia adalah seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) didalam pengambilan keputusan manajemen.
5. Orientasi tim adalah seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
6. Agresivitas adalah seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerjasama.

7. Stabilitas adalah seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

3. Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2010) budaya organisasi terbentuk pada dasarnya melalui beberapa tahap, seperti skema 2 berikut :



Gambar 3. Pembentukan Budaya Organisasi (Sumber : Robbins (2010))

Sumber pertama budaya organisasi biasanya adalah visi para pendiri organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajer puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh seluruh anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan agar dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan

sosialisasi yang tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan.

D. Konsep Imbalan

1. Pengertian Imbalan

Imbalan atau kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2011). Menurut Hasibuan (2003) imbalan adalah : “Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Sedangkan menurut Werther dan Davis (1996:379) dalam Wibowo (2012 : 348) kompensasi adalah : “Apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi”.

Dari uraian mengenai pengertian kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa dari perusahaan terhadap karyawannya.

2. Jenis – Jenis Kompensasi

Menurut Nawawi (2011) kompensasi dapat dibedakan menjadi :

a. Kompensasi langsung

Merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi. Gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Sedangkan upah merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

b. Kompensasi tidak langsung

Adalah pemberian bagian keuntungan /manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, tunjangan hari natal , pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

c. Insentif

Merupakan penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama diberikan kepada pekerja yang berprestasi.

Selain jenis kompensasi tersebut diatas, Wibowo (2012) menambahkan jenis kompensasi lain berupa penghargaan atau *reward* dan tunjangan. Perbedaan antara insentif dan *reward* adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, pada *reward* , pekerja lebih bersifat pasif. Atas prestasi kerjanya atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.

Kompensasi yang diberikan perusahaan atau organisasi berbeda satu dengan yang lain. Panggabean (2004) mengemukakan hal ini dipengaruhi oleh :

- a) Penawaran dan permintaan
- b) Serikat pekerja
- c) Kemampuan untuk membayar
- d) Produktifitas
- e) Biaya hidup
- f) Pemerintah

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2003) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

4. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Menurut Gary Dessler (2000) Imbalan/pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, pada kenyataannya ditetapkan dengan dua cara utama untuk dijadikan dasar pembayaran

langsung kepada karyawan, yakni berdasarkan tambahan waktu dan berdasarkan kinerja. Imbalan/pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar perusahaan. Pada umumnya karyawan/pegawai masih dibayar berdasarkan waktu yang mereka gunakan di tempat kerja, seperti pekerja kerah biru yang umumnya dikenal dengan istilah pekerja kasar atau buruh, dibayarkan per jam atau perhari, dan disebut kerja harian, sedangkan pekerja lainnya seperti pegawai/karyawan, manajer, professional, pada umumnya digaji berdasarkan lamanya suatu periode tertentu seperti seminggu, sebulan atau setahun, bukannya setiap jam atau setiap hari.

Cara pembayaran lainnya adalah pemberian upah berdasarkan kinerja, dimana besarnya upah yang diterima didasarkan kepada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikannya berdasar standar yang telah ditentukan perusahaan, dan apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan lebih banyak, maka kelebihan ini akan diberikan upah dalam bentuk insentif.

E. Konsep Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2007). Menurut Wexley dan Yulk (1992) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan

kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Lodge dan Derek (1993), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian beberapa ahli tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah adanya reaksi emosional positif seseorang dalam memandang pekerjaannya sebagai hasil interaksi daya lingkungan kerja.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Luthans (2006:283) mengemukakan Teori Dua Faktor yaitu faktor

motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri (*job content*) atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan sedangkan faktor hygiene yaitu faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan, berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja.

Proses untuk membuat karyawan merasakan puas dalam bekerja, pihak pimpinan perusahaan harus memastikan bahwa faktor hygiene telah memadai seperti gaji, keamanan dan kondisi kerja aman serta hubungan rekan kerja dan atasan baik. Pimpinan yang menyediakan faktor-faktor hygiene secara memadai belum sepenuhnya merangsang motivasi karyawan tetapi hanya memastikan karyawan tidak merasakan ketidakpuasan atau berada pada titik nol landasan motivasi. Untuk itu pihak pimpinan harus menyediakan faktor penggerak motivator (intrinsik) kepada karyawan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan kesempatan untuk maju. Bila hal ini mendapat perhatian dari perusahaan akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi (Griffin, 2006:43).

Kepuasan didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Dampak kepuasan kerja cenderung terpusat pada kinerja karyawan, tingkat kehadiran, dan tingkat keluar masuknya karyawan (*turnover*). Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung memiliki kinerja

dan tingkat kehadiran yang lebih tinggi serta turnover yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Robbins, 2010).

Selanjutnya Robbins (2010) menyebutkan bahwa hal yang menentukan kepuasan kerja antara lain, pekerjaan yang menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan.

Judge dan Locke (1993) menyatakan ada lima ukuran karakteristik penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, kepemimpinan dan hubungan dengan teman sekerja.

Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Ada dua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri yaitu: variasi pekerjaan dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang cukup banyak akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif cukup besar.

2. Gaji

Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Menurut Siagian (2004:197) upah atau gaji adalah imbalan yang di terima oleh seseorang dari organisasi atas jasa yang

diberikannya baik berupa waktu, tenaga keahlian dan keterampilan. Prinsip ini harus diperhatikan sebaik-baiknya supaya upah dan gaji yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

3. Kesempatan Promosi

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise, atau status yang lebih, skill yang lebih besar dan khususnya meningkatkan upah atau gaji.

4. Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

5. Hubungan dengan teman sekerja

Setiap manusia tidak bisa hidup sendiri-sendiri maka dari itu setiap manusia melakukan interaksi dengan orang lain, apakah itu rekan sekerjanya, atasan dan mereka yang menduduki jabatan manajerial, serta para bawahan. Hal ini dilakukan karena adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antara tugas satu dengan tugas yang lain. Interaksi positif antara rekan setingkat yang melakukan kegiatan yang berbeda dalam satu kesatuan kerja merupakan suatu keharusan

yang tidak bisa dipisahkan. Dukungan atasan pun sangat penting untuk karyawan, dukungan yang diberikan bisa seperti memberikan pujian kepada bawahan apabila dia berhasil menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar dan batas waktu yang telah ditentukan.

Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

F. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan banyak ahli berbeda-beda tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktifitas kerja karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas karyawan.

Beberapa studi juga telah meneliti hubungan antara dua faktor dan setuju bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Pradeep DD, Prabhu NRV (2011); Timothy CO, Andy T, Victoria O (2011); Mosadegh Rad & Yarmohammadian, (2006); ML Voon(2011). Penelitian Yafang Tsai (2011) juga menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($b = .33$, $p < .001$). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawannya.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H1 : Ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

H5 : Ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja

2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja

Molenaar (2002), menyatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Wirawan (2007) yang menyatakan budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja dan motivasi karyawan yang merupakan indikator terciptanya kinerja karyawan yang tinggi yang berdampak pada tingginya kinerja organisasi. Kottler dan Heskett dalam Waridin dan Masrukhin

(2006) mengatakan budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya perusahaan akan menjadi faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja antara lain oleh Yafang Tsai (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($b = 0,66$, $p < .001$) dan penelitian Winardi, dkk (2012) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif sebesar 0,83 terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan yang baik ($P = 0,015$).

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H2 : Ada hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

H6 : Ada hubungan budaya Organisasi dengan kinerja

3. Hubungan Imbalan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi

ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka. Penelitian yang menghubungkan antara imbalan dengan kinerja dilakukan oleh Rahayu dkk (2013), Khalid, K, dkk (2011), Didimus IS, dkk (2013) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini berarti kompensasi seperti gaji, bonus, insentif, tunjangan, penghargaan dan dana pensiun yang diberikan oleh perusahaan secara adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis hubungan antar kedua variabel tersebut maka diajukan:

H3 : Ada hubungan imbalan dengan kepuasan kerja

H7 : Ada hubungan imbalan dengan kinerja

4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Menurut Dole and Schroeder (2001); Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja pada perawat di rumah sakit akan meningkatkan kinerja perawat. Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar

pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing. Penelitian Suryanto, dkk (2011) menyatakan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dan persepsi perawat tentang kepemimpinan dengan kinerja perawat.

Dengan demikian dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

H4: Ada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui metode yang digunakan dan hasilnya sehingga bisa dijadikan dasar untuk penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, imbalan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diantaranya adalah seperti tercantum dalam tabel berikut :

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
1	Yafang Tsai (2011)	Hubungan antara Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja	<u>Independen :</u> - Budaya Organisasi - Perilaku kepemimpinan <u>Dependen :</u> Kepuasan kerja	Budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($b = 0,66$, $p < .001$) dan perilaku kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($b = .33$, $p < .001$).
2	Winardi, dkk (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening	<u>Independen :</u> - Budaya Organisasi - Motivasi <u>Intervening :</u> - Komitmen <u>Dependen :</u> - Kinerja karyawan	Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif sebesar 0,83 terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan yang baik ($P = 0,015$).
3	Rahayu VT, Ariyani V, Kurniawan S (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN Cabang Madiun	<u>Independen :</u> - Kepemimpinan - Lingkungan kerja Fisik - Kompensasi <u>Dependen :</u> - Kinerja	Kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Ali MMR, Yarmohamadian MH (2006)	Studi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan	<u>Independen :</u> Gaya kepemimpinan <u>Dependen :</u> Kepuasan Kerja	Ada hubungan yang signifikan ($p < 0,001$) antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja
5	Rezvan MR dkk (2013)	Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja antara pendidikan jasmani organisasi karyawan	<u>Independen:</u> Gaya kepemimpinan <u>Dependen:</u> Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi positif antara gaya kepemimpinan secara keseluruhan dan kepuasan kerja adalah signifikan pada tingkat $P < 0,05$.

bersambung

sambungan tabel 2

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
6	Didimus IS, Indar, Hamzah A (2012)	Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja perawat di ruang rawat inap RS Ibnu Sina YBW-UMI Makassar	<u>Independen :</u> kepemimpinan, pelatihan, rekan kerja, kondisi kerja, pengakuan, dan sistem imbalan <u>Dependen:</u> Kinerja perawat	Adanya hubungan yang signifikan antara faktor imbalan($p=0,000$), kepemimpinan($p=0,000$), pendidikan dan pelatihan ($p=0,037$) dan pemberian intensif (0,037) terhadap peningkatan kinerja.
7	Khalid K, Salim HM, Loke SP (2011)	Dampak Imbalan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja di Industri Utilitas Air	<u>Independen :</u> - Imbalan - Motivasi <u>Dependen :</u> Kepuasan kerja	Ada hubungan positif yang signifikan antara imbalan karyawan dan kepuasan kerja dalam organisasi utilitas air baik negeri maupun swasta ($\beta = 0,57$, $p < 0,05$).
8	Voon ML, Lo MC, Ngui KS, Ayob NB (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi sektor umum di Malaysia	<u>Independen :</u> Gaya kepemimpinan <u>Dependen :</u> Kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja.
9	Shahzad F (2012)	Dampak budaya organisasi terhadap kinerja organisasi : An Overview	<u>Independen :</u> Budaya organisasi <u>Dependen :</u> Kinerja	Budaya organisasi memiliki dampak yang mendalam pada berbagai proses organisasi , karyawan dan kinerjanya.

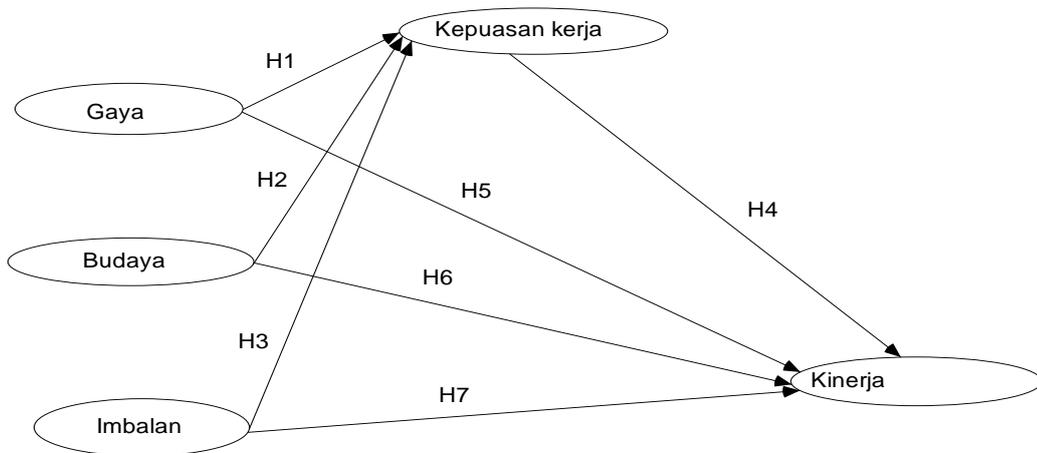
bersambung

sambungan tabel 2

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
10	Hilda (2013)	Analisis hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD AWS	<u>Independen :</u> - Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Imbalan <u>Dependen :</u> - Kepuasan kerja - Kinerja perawat pelaksana	Ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja (CR=1,996, p=0,042), Ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja (CR=2,339, p=0,034). Ada hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja (CR=2,211, p=0,027), Ada hubungan budaya organisasi dengan kinerja (CR=1,960, p=0,049). Ada hubungan imbalan dengan kepuasan kerja (CR=1,197, p=0,048), Ada hubungan imbalan dengan kinerja (CR=2,514, p=0,047). Ada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja (CR=2,196, p=0,024).

H. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian telaah pustaka, dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan merupakan elemen inti dari kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka dapat disusun kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, seperti gambar berikut ini :



Gambar 4. Kerangka konseptual

I. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja

H2: Ada hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja

H3: Ada hubungan Imbalan dengan kepuasan kerja

H4: Ada hubungan Kepuasan kerja dengan kinerja

H5 : Ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja

H6 : Ada hubungan budaya organisasi dengan kinerja

H7 : Ada hubungan imbalan dengan kinerja.