

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
RSIA PUTRA DALIMA GRIYALOKA DAN  
RS BUNDA DALIMA NUSALOKA BSD TANGSEL**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**TUMINAH WIRATNOKO**

**NIM. 016094017**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2011**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul :

**“ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka Dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan”**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Jakarta, Agustus 2011

Yang menyatakan



*Tuminah Wiratnoko*  
Tuminah Wiratnoko  
NIM : 016094017

**ABSTRACT**

**The Effect of Leadership, Work Motivation, and Compensation on Employee  
Performance at Putra Dalima Griyaloka and Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel  
Hospitals**

Tuminah Wiratnoko  
Universitas Terbuka  
[wiratnoko@yahoo.com](mailto:wiratnoko@yahoo.com)

**Keywords: employee's performance, management, leadership, compensation,  
motivation**

This study was carried out to test the effect of leadership, motivation, and compensation on employee's performance at Putra Dalima Griyaloka and Bunda Dalima Nusaloka hospitals, located at South Tangerang, Indonesia. Companies face a lot of problem that require control and management of several factors in order for it to run efficiently. Therefore, in this study, several factors were selected, which have been theoretically suggested to give the most significant impact. Of all the possible factors, three variables were included i.e. leadership, motivation, and compensation. In this case, all the other variables potentially influential to performance (Y) were being kept constant (*ceteris paribus*).

This was a quantitative study where the collected data, primary and secondary, were analyzed in a multiple regression method, to test the following hypothesis: There was a significant effect of leadership, motivation, and compensation on work performance of employees at Putra Dalima and Bunda Dalima BSD hospitals.

Results of this study provide information for the company to put priority on the management of leadership, motivation, and compensation. The highest priority was suggested to be placed on the leadership aspect because it showed the biggest impact on employee performance. This was shown by the value of leadership, which was found to be relatively higher than the values of all the other aspects. Nevertheless, it also showed that leadership should be managed in a careful way because if management's actions decreased employee's perception about leadership, it will decrease employee performance more than the other aspects.

As a conclusion, this research supported the hypothesis that together, the aspects of leadership, motivation, and compensation have effects on the work performance of employees at Putra Dalima and Bunda Dalima BSD hospitals. This result gave information that several variables (i.e. leadership, motivation, and compensation) can affect employee's performance despite of all the other influential factors.

**ABSTRAK****Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka Dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel**

Tuminah Wiratnoko

Universitas Terbuka

[wiratnoko@yahoo.com](mailto:wiratnoko@yahoo.com)**Kata Kunci : kinerja karyawan, manajemen, kepemimpinan, kompensasi, motivasi**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka. Terdapat banyak sekali permasalahan didalam perusahaan yang memerlukan pengendalian dan pengaturan beberapa faktor agar perusahaan berjalan dengan biaya yang efisien. Oleh sebab itu dalam kajian ini dipilih beberapa faktor dimana secara teoritis memberikan pengaruh yang paling nyata. Dari sekian banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini dipilih tiga faktor, yaitu variabel kepemimpinan, motivasi dan kompensasi, untuk diuji dengan mengasumsikan bahwa variabel-variabel lain yang sebenarnya juga dapat mempengaruhi kinerja (Y) tidak berubah atau tetap (*ceteris paribus*).

Penelitian ini menurut analisis datanya termasuk penelitian Kuantitatif (atau data kualitatif yang diangkakan), yaitu penelitian yang menganalisis data yang didapat dari data primer dan data sekunder dengan analisis regresi berganda untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini yaitu : "Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima dan RS Bunda Dalima BSD Tangsel"

Hasil penelitian memberikan informasi kepada manajemen perusahaan untuk memprioritaskan pengelolaan pada aspek kepemimpinan, motivasi dan kompensasi. Prioritas utama sebaiknya diberikan pada masalah kepemimpinan karena faktor ini memiliki dampak yang paling besar kepada kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh angka perubahan kinerja karyawan yang relatif lebih besar dibandingkan dengan aspek lain. Namun demikian nilai ini juga menunjukkan tingkat kehati-hatian yang tinggi dalam pengelolaan aspek kepemimpinan karena jika tindakan manajemen membuat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan turun akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan yang lebih besar dari aspek lainnya.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan aspek kepemimpinan, motivasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan. Hasil ini memberikan informasi bahwa beberapa variable yaitu kepemimpinan, motivasi dan kompensasi didalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang sesungguhnya juga dipengaruhi oleh banyak sekali faktor.

UNIVERSITAS TERBUKA

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM :

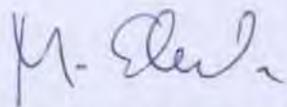
“ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka Dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan”

Penyusun TAPM : Tuminah Wiratnoko, SIP  
NIM : 016094017  
Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. Mahyus Ekananda, MM.,MSE  
NUP. 0608050378

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Udin S Winataputra, MA  
NIP. 194510071973021001

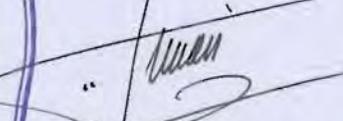
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



Drs. CB. Supartomo, MSi  
NIP. 195210221982031002

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, MSc, PHD  
NIP. 195202131985032001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Tuminah Wiratnoko, SIP  
NIM : 016094017  
Program Studi : Magister Manajemen

**Judul Tesis :**

**“ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka Dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan ”**

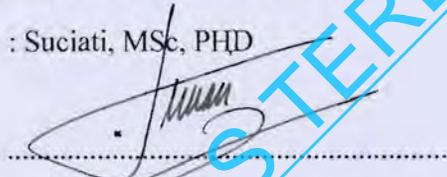
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Senin, 8 Agustus 2011  
W a k t u : pukul 13.00 – 14.30

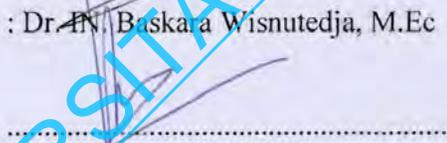
Dan telah dinyatakan : LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

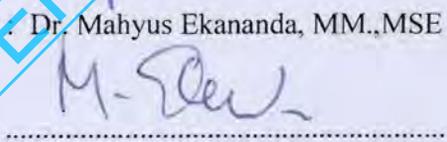
Ketua Komisis Penguji : Suciati, MSc, PhD



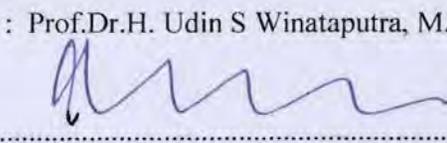
Penguji Ahli : Dr. H. Baskara Wisnutedja, M.Ec



Pembimbing I : Dr. Mahyus Ekananda, MM.,MSE



Pembimbing II : Prof.Dr.H. Udin S Winataputra, MA



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat, rahmat dan ridho-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai penulisan dan penyusunan TAPM, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Jakarta selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I : Bapak Dr. Mahyus Ekananda, MM.,MSE dan Pembimbing II : Bapak Prof.Dr.H. Udin S Winataputra, MA, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Bapak Drs. CB. Supartomo, MSi, Ketua Bidang Program Magister Manajemen selaku penanggung jawab program;
- (5) Keluarga saya yaitu suami tercinta, anak-anak dan cucu-cucu tersayang, yang telah memberikan pengertian dan dukungan moril maupun materiil;
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Agustus 2011

Tuminah Wiratnoko

## DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pernyataan .....	i
Abstrak .....	ii
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
Lampiran-Lampiran .....	xiv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
A. Kepemimpinan .....	7
1. Pengertian Kepemimpinan .....	7
2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan .....	9
3. Tugas, Fungsi dan Prinsip Kepemimpinan .....	11
B. Motivasi Kerja .....	13
1. Pengertian Motivasi Kerja .....	13
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	16
C. Kompensasi .....	16
	viii

1. Pengertian Kompensasi .....	16
2. Tujuan Pemberian Kompensasi .....	17
3. Fungsi kompensasi .....	17
4. Macam-Macam / Jenis-Jenis Kompensasi .....	19
D. Kinerja .....	20
1. Pengertian Kinerja .....	20
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	21
3. Penilaian Kinerja dan Unsur-Unsur Penilaian Kinerja .....	21
E. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu .....	23
F. Kerangka Berpikir .....	27
G. Hipotesis Penelitian .....	29
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
A. Pengertian, Jenis dan Metode Penelitian .....	30
B. Populasi dan Sampel .....	31
1. Populasi .....	31
2. Sampel .....	31
C. Instrumen Penelitian .....	33
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	35
1. Teknik Pengumpulan Data .....	35
2. Jenis Data .....	36
E. Tehnik Analisis Data .....	36
1. Validitas .....	36
2. Reliabilitas .....	37
3. Analisis Statistik .....	38

4. Uji Asumsi Klasik .....	40
<b>BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
A. Temuan .....	42
1. RS Bunda Dalima & RSAB Putra Dalima BSD Tangsel .....	42
2. Struktur Organisasi .....	43
3. Uraian Tugas .....	43
4. Kompensasi .....	45
5. Karakteristik Responden .....	45
B. Pengujian Instrumen .....	48
1. Uji Validitas .....	48
2. Uji Reliabilitas .....	49
3. Uji Asumsi Klasik .....	49
C. Hasil Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	52
1. Uji F Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja ( $Y$ ) .....	52
2. Uji t Variabel-Variabel Independent Terhadap Kinerja .....	53
3. Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi) .....	56
D. Analisis Hasil Angket Variabel .....	57
1. Gambaran Jawaban Responden Terhadap Butir Variabel .....	57
2. Perbandingan Karakteristik Responden Terhadap Variabel Motivasi dan Kinerja .....	59
E. Pembahasan .....	63
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>65</b>
A. Kesimpulan .....	65

B. Saran .....	14/41118.pdf 66
DAFTAR PUSTAKA .....	68
Lampiran-Lampiran .....	70

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman :</b>
<b>Gambar 4.1 : Struktur Organisasi .....</b>	<b>44</b>
<b>Gambar 4.2 : Plot Normalitas .....</b>	<b>51</b>
<b>Gambar 4.3 : Plot Heteroskedastisitas .....</b>	<b>52</b>

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman :</b>
<b>Tabel 2.1 : Penelitian terdahulu .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabel 3.1: Masalah kinerja pada karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabel 4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Umur .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabel 4.3 : Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Pendidikan .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabel 4.5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabel 4.6 : Uji Validitas Butir Pernyataan Dalam Kuesioner .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabel 4.7 : Hasil Perhitungan Regresi Variable Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabel 4.8 :Hasil Perhitungan Uji t Variable Kepemimpinan Terhadap Kinerja</b>	<b>54</b>
<b>Tabel 4.9 : Hasil Perhitungan Uji t Variable Motivasi Terhadap Kinerja ...</b>	<b>54</b>
<b>Tabel 4.10: Hasil Perhitungan Uji t Variable Kompensasi Terhadap Kinerja</b>	<b>55</b>
<b>Tabel 4.11: Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabel 4.12. Hasil angket kuesioner .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabel 4.13. Perbandingan Masa Kerja Terhadap Motivasi .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabel 4.14. Perbandingan Status Perkawinan Terhadap Motivasi .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabel 4.15. Perbandingan Jenis Kelamin Terhadap Motivasi .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabel 4.16. Perbandingan Masa Kerja Terhadap Kinerja .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabel 4.17. Perbandingan Status Perkawinan Terhadap Kinerja .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel 4.18. Perbandingan Jenis Kelamin Terhadap Kinerja .....</b>	<b>61</b>

**LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Uji Releabilitas
- Lampiran 2 : Validitas dan Reliabilitas Angket
- Lampiran 3 : Kuesioner dan jawaban Responden

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Organisasi/Perusahaan adalah merupakan kumpulan/wadah/tempat orang bekerjasama melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Mirrian, 1986) Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan efektif perlu didukung oleh karyawan yang memiliki motivasi tinggi serta senang, puas dan loyal untuk mencapai kinerja yang optimal.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektivitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin pemimpin yang efektif akan meningkat, bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif organisasi, berbagai perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

Penilaian prestasi kerja performance appraisal, adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan

latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal (Handoko, 1997).

Sedangkan kompensasi menurut Hariandja (2002), yaitu merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat. Teori yang lain dikemukakan oleh Hadiwiryo (1998), yaitu: Gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan gaji dengan kinerja.

Disamping faktor kepemimpinan dan kompensasi, faktor motivasi akan mempengaruhi kinerja pegawai yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang karyawan RSIA Putra Dalima dan RS Bunda Dalima mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut motivasi. Melihat kenyataan tersebut sudah saatnya pemimpin dapat lebih banyak memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih berprestasi dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada pelanggan kedua rumah sakit tersebut.

RSIA Putra Dalima dan RS Bunda Dalima merupakan perusahaan perorangan yang pada awalnya hanya tempat BPS (Bidan Praktek Swasta), kemudian

berkembang menjadi RSIA (Rumah Sakit Ibu dan Anak) dan mengembangkan sayap lagi dengan menambah satu RS (Rumah Sakit) yang melayani umum.

RSIA Putra Dalima cikal bakalnya adalah klinik tempat bidan praktek swasta, selanjutnya dengan perkembangan situasi dan kondisi saat itu pada tahun 1996 ditingkatkan menjadi rumah sakit khusus melayani ibu dan anak termasuk persalinan terdiri dari unit rawat jalan, rawat inap dan pelayanan gawat darurat. Sedangkan RS Bunda Dalima mulai beroperasi tahun 2008 merupakan rumah sakit melayani umum, terdiri dari unit gawat darurat, unit rawat jalan yang merupakan praktek dokter, dan unit rawat inap.

#### Data Karyawan RSIA Putra Dalima dan RS Bunda Dalima

No	Jenis Karyawan	Jumlah	Keterangan
1	Dokter Spesialis	23	
2	Dokter Umum	11	
3	Dokter Gigi	4	
4	Bidan	10	
5	Perawat	53	
6	Tenaga Administrasi	27	
7	Tenaga Lain/Pendukung	24	
	Jumlah	152	

Sumber : Data Karyawan RSIA Putra Dalima/RS Bunda Dalima BSD, Oktober 2010

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik suatu pokok pikiran bahwa upaya-upaya yang akan dilakukan oleh seorang manager dalam memotivasi karyawan harus dilakukan dengan mengetahui beberapa komponen yang mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian diperlukan pengetahuan dan pemahaman secara komprehensif terhadap faktor-faktor penentu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara lebih dini. Melalui penelitian ini penulis ingin

**mengkaji “ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka Dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan”**

**B. Rumusan Masalah**

Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai & Basri, 2004: 14 ).

Apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. (Rivai & Basri, 2004:16.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson, and Invancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor; (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan

demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Dengan memperhatikan latar belakang masalah diatas, penulis ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.

Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.
2. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.
3. Adakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.

3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan perluasan wawasan akademik terhadap pengukuran kinerja karyawan suatu perusahaan.
2. Memberikan masukan kepada pimpinan perusahaan terutama perusahaan sejenis untuk mengetrapkan kepemimpinan efektif.

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Ada berbagai macam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain :

Mirrian (1986.6.6) dalam Buku Materi Pokok Organisasi dan Manajemen UT, mengemukakan tentang : Kepemimpinan sebagai suatu ketrampilan untuk menuntut kepatuhan. Kepemimpinan dianggap sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain supaya dapat menurut kepada apa yang diinginkan pemimpin. *Munson* mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dengan mengurangi perbedaan-perbedaan diantara mereka sehingga mereka mau bekerja sama sebesar-besarnya. Di lain pihak *Bennis* mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses yang mana pemimpin mengajak yang dipimpin untuk berbuat sesuai dengan yang diinginkan pimpinan. Sedangkan *B.V.Moore* mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memaksakan keinginan pemimpin terhadap yang dipimpin serta menuntut kepatuhan, penghargaan, loyalitas dan kerja sama.

Lebih jauh, Mirrian (1986.6.10), mengemukakan tentang : Kepemimpinan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan. Tentang hal itu masih ada pendapat dan paham lainnya : *Cowley* mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai suatu program untuk menggerakkan kelompoknya dengan cara-cara tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Sementara itu *Bellows* mendefinisikan

kepemimpinan sebagai suatu proses mengatur keadaan sehingga anggota kelompok yang bermacam-macam termasuk pemimpinnya dapat mencapai tujuan bersama dengan cara menggerakkan waktu dan pekerjaan seminimal-minimalnya dan memperoleh hasil yang semaksimal-maksimalnya. Sedangkan *Davis* mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu faktor kemanusiaan yang mengikat suatu kelompok dan mendorongnya untuk bersama-sama mencapai tujuan.

Kartono (1992:49) mengemukakan definisi dari berbagai tokoh lain menurut *Ordway Tead* kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan, *Terry* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok, *Howard* menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, serta kemampuan untuk membimbing orang.

Sedangkan Rivai & Mulyadi (2010:2) menyatakan : Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Dari pengertian-pengertian tersebut ada tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Oleh karena itu kepemimpinan pada hakekatnya adalah : (1) proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; (2) seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama; (3) kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (4) melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu; (5) kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

## 2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Walandouw dkk (1988.4.18) dalam Buku Materi Pokok Kepemimpinan menjelaskan bahwa ada tiga cara atau gaya melaksanakan kepemimpinan: (1) kepemimpinan demokratis dimana setiap anggota organisasi mempunyai kebebasan berpendapat dan keputusan organisasi berdasar pada pendapat mayoritas; (2) kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan bebas, kepemimpinan otoriter pemimpin adalah penguasa ia haruslah orang yang paling tahu segalanya dan wajib diturut. Sedangkan kepemimpinan bebas, seorang pemimpin menyerahkan keputusan kepada kelompok, sikap pemimpin bebas pasif hanya menyediakan alat dan bahan tanpa mengajukan inisiatif.

Dilihat dari operasional, pendekatan kepemimpinan digolongkan menjadi enam golongan yaitu; (1) Situasional, luwes dalam penyesuaian diri, gaya kepemimpinan ini dibentuk oleh empat variabel yaitu pemimpin, pengikut, organisasi dan pengaruh politik, ekonomi, sosial dan budaya; (2) Tingkah laku

personal, kepemimpinan dapat dipelajari dari kualitas personal, pemimpin tidak bertingkah laku sama dalam setiap situasi yang dihadapi; (3) Kepemimpinan suportif atau partisipatif, pemimpin menciptakan suasana kerja penuh harapan, dalam mengambil keputusan harus mempertimbangkan rekomendasi dan pendapat pengikutnya; (4) Kepemimpinan sosiologik, pemimpin tahu apa yang harus dilakukan, apa yang harus diyakini dan tingkah laku serta sikap apa yang diharapkan; (5) Kepemimpinan psikologik, fungsi utama seorang pemimpin adalah mengembangkan motivasi yang baik, memberikan dorongan, pertimbangan dan perhatian terhadap hal-hal yang berasal dari bawahan; (6) Kepemimpinan otokratik, sifat yang dikandung adalah adanya perintah, pemaksaan dan tindakan sewenang-wenang terhadap bawahan.

Sedangkan Rivai & Mulyadi (2010:36) dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* mengklasifikasikan tipe/gaya kepemimpinan-an menjadi tiga pola dasar yaitu: (1) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan tugas; (2) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama; (3) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yaitu: kepemimpinan otoriter yang memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan bawannya, kepemimpinan kendali bebas merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis dimana pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya seperti kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai secara wajar. Pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri

yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, dan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

### 3. Tugas, Fungsi dan Prinsip Kepemimpinan

Walandouw dkk (1988.3.12/4.4) dalam Buku Materi Pokok Kepemimpinan, tugas seorang pemimpin adalah melakukan *planing, organizing, actuating* dan *controlling* dengan menggunakan cara memimpin yang baik yakni: (1) memberikan perintah; (2) memberikan teguran; (3) memberikan penghargaan/ pujian; (4) memelihara sikap yang baik; (5) Menerima saran dari bawahan; (6) memperkuat rasa persatuan; (7) mengenalkan anggota baru; (8) menciptakan disiplin; ((9) memberantas desas-desus.

Sedangkan Rivai & Mulyadi (2010.2) dalam bukunya Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga menyatakan: Fungsi kepemimpinan mempunyai dua dimensi seperti: (1) dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin; (2) dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi.

Selanjutnya dijelaskan secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (1) Fungsi instruksi yang bersifat komunikasi satu arah, karena dalam hal ini pemimpin yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif; (2) Fungsi konsultasi yang bersifat dua arah, dengan fungsi ini diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan dapat dukungan dan lebih mudah menginstruk-sikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif; (3) Fungsi

partisipasi, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya; (4) Fungsi delegasi, pada dasarnya adalah kepercayaan, orang-orang penerima delegasi harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi; (5) Fungsi pengendalian, bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggota secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal, hal ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Want (2006.156) dalam Wibowo (2011.322) dalam bukunya Budaya Organisasi, prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah :

- a) *Decision making* ( pengambilan keputusan)
- b) *Leadership* (kepemimpinan)
- c) *Comunication* (komunikasi)
- d) *Appreciating defferences* (menghargai perbedaan)
- e) *Personal excellence* (keunggulan personal)
- f) *Business success* (keberhasilan bisnis)
- g) *Contimuous learning* (pembelajaran berkelanjutan)
- h) *Vibrant workplace* (tempat kerja bersemangat)
- i) *Ethics* (etika)
- j) *Partnership* (kemitraan)
- k) *Passion for coffee* (berkeinginan besar)
- l) *Planning and measuring* (merencanakan dan mengukur)
- m) *Shared ownership* (kemilikan bersama)
- n) *Sustainability* (keberlanjutan)
- o) *World benefit* (manfaat bagi dunia)

Pada dasarnya tugas, fungsi dan prinsip kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin bertindak memimpin organisasi sesuai dengan kaidah-kaidah yang benar sehingga suasana kerja kondusif dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama di dalam kelompok.

## B. MOTIVASI KERJA

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Dalam memahami tentang motivasi kerja, terlebih dulu perlu dipaparkan pengertian motivasi, dari beberapa ahli menyampaikan pendapatnya antara lain: Mirrian (1986:52) menyebutkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mempercepat orang untuk bertingkah laku atau bertindak dalam keadaan tertentu. Penjelasan ini dilengkapi dengan teori motivasi menurut Abraham Maslow (1943) yang terkenal dengan Hirarki Kebutuhan, dari kebutuhan paling dasar yaitu kebutuhan fisik (*physiological*); kebutuhan keamanan (*security*); kebutuhan sosial (*social*); kebutuhan penghargaan (*esteem*); kebutuhan pengakuan (*self-actualization*).

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas (2010) beberapa ahli menjelaskan pengertian motivasi sebagai berikut: (1) Gray lebih suka menyebut pengertian motivasi sebagai sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu; (2) Morgan mengemukakan bahwa motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek- aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah: keadaan yang mendorong tingkah laku, tingkah laku yang di dorong oleh keadaan tersebut, dan

tujuan dari pada tingkah laku tersebut; (3) **McDonald** memilih pengertian motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi- reaksi mencapai tujuan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula; (4) **Handoko (1997)** mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan; (5) **Mangkunegara (2004)**, memberikan pengertian motivasi dengan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja; (6) **Nawawi dkk (2000)** mendefinisikan motivasi sebagai suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar; (7) Lain lagi dengan **Simamora**, pengertian motivasi menurutnya adalah sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuntakan imbalan atau hasil yang dikehendaki; (8) **Soemanto** secara umum mendefinisikan motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi- reaksi pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkahlaku mencapai tujuan, telah terjadi di dalam diri seseorang

Dari pengertian-pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau

menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Selanjutnya tentang pengertian motivasi kerja, menurut Dwi Ratnawati & Herachwati (2006.3.2-3.12) menjelaskan : Dalam lingkup organisasi, motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan.

Motivasi kerja dapat berupa motivasi *intrinsik* dan *ekstrinsik*, motivasi *intrinsic* adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seseorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau dapat juga dikatakan seseorang melakukan pekerjaan yang merupakan hobbynya. Sedangkan motivasi *ekstrinsik* adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seseorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Selanjutnya dijelaskan ada tiga dorongan dalam diri seseorang yang termotivasi, yaitu: (1) *need for achievement*, orang tipe ini memiliki dorongan kuat untuk menjadi lebih baik, punya hasrat besar untuk menghadapi hambatan/rintangan dan kerja keras untuk menjadi lebih sukses; (2) *need for power*, ini adalah dorongan dari dalam seseorang untuk menjadi berpengaruh dan mengendalikan orang lain, merasa nyaman dalam lingkungan yang kompetitif dan menyukai prestise; (3) *need for affiliation*, adalah dorongan untuk diterima dan disukai orang lain, menyukai persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan hubungan pribadi berdasarkan saling pengertian.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Teori dua faktor dari Herzberg dalam Sri Soekemi dkk (1988), mengemukakan bahwa ada dua faktor yang memotivasi orang yaitu (1) faktor pemuas dan (2) faktor lingkungan. Demikian juga dengan teori kebutuhan dari Abraham Maslow, faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu, bertindak, maupun untuk bekerja keras adalah faktor dari dalam diri seseorang (pemuas) dan faktor lingkungan. Faktor pemuas atau faktor dari dalam diri seseorang meliputi prestasi, pengakuan atas hasil, pekerjaan yang menarik, tanggung jawab, dan perasaan maju. Sedangkan faktor lingkungan meliputi kebijaksanaan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar manusia, uang, rasa aman. Faktor lingkungan merupakan syarat bagi tercapainya kepuasan, agar dapat meningkatkan faktor pemuas maka faktor lingkungan perlu diperhatikan terlebih dahulu.

## C.KOMPENSASI

### 1. Pengertian Kompensasi

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas (2010); pengertian kompensasi antara lain : **Kompensasi** adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan. **Kompensasi** merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada

seseorang yang umumnya merupakan obyek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

Sedangkan Iswanto (2007.7.18) menyebutkan kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan masalah penghargaan yang diterima karyawan sebagai ganti dari pelaksanaan organisasional, artinya kompensasi pada dasarnya merupakan suatu hubungan tukar-menukar antara karyawan dan organisasi.

## **2. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas : Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Oleh karena itu, bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Tujuan organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya:

- a. Mendapatkan karyawan berkualitas baik.
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada
- d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya
- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing / kompetitor

## **3. Fungsi Kompensasi :**

Dari Wikipedia Bahasa Indonesia, Ensiklopedia bebas dipaparkan tentang fungsi kompensasi adalah : (1) Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif. : Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa orang

memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi ditentukan oleh tinggi rendahnya produktifitas kerja karyawan yang bersangkutan semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawan yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif; (2) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi, sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut ambil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaiknya pemberian kompensasi yang, dapat menyebabkan gejala di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan, pada gilirannya gejala ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

#### 4. Macam-Macam / Jenis-Jenis Kompensasi :

Secara garis besar program kompensasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberiannya. Berdasarkan bentuknya, kompensasi dibagi atas kompensasi finansial (*financial compensation*) dan kompensasi non finansial (*non financial compensation*). Sedangkan menurut cara pemberiannya kompensasi dapat dibagi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Kompensasi finansial terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau

komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung.

Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan (Syaifullah, 2005:9).

Dari uraian pendapat tersebut kompensasi dapat digolongkan sebagai berikut:

#### 1) Imbalan Ektrinsik

- a. Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain misalnya : gaji, upah, honor, bonus, komisi, insentif, dll
- b. Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit / tunjangan pelengkap contohnya seperti : uang cuti, uang makan, uang transportasi / antar jemput, asuransi, jamsostek / jaminan sosial tenaga kerja, uang pensiun, rekreasi, beasiswa melanjutkan kuliah, dsb

#### 2) Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

## D. KINERJA

### 1. Pengertian Kinerja

Iswanto (2007.5.4) menyebutkan kinerja merupakan fungsi dari usaha dan kemampuan (*abilities*) . Sedangkan Benardin dan Russell (1998) dalam Iswanto (2007.5.6) mendefinisikan kinerja sebagai catatan outcomes yang dihasilkan pada fungsi atau aktifitas pekerjaan tertentu selama waktu periode tertentu.

Sedangkan Prawirosentono ( 1999 ), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mangkunegara (2004) mendefinisikan : kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Dari definisi-definisi tersebut diatas penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut : (1) Efektivitas dan efisiensi : Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh Efektivitas dan efisiensi dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan; (2) wewenang dan tanggung jawab: Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan tanggung jawab yang tinggi; (3) disiplin : Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

## 3. Penilaian Kinerja dan Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Iswanto (2007: 5.6) menyebutkan penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang diterapkan organisasi.

Fisher, et al (1990) dalam Iswanto (2007:5) secara khusus mendefinisikan penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu dinilai. Sedangkan Dessler (2000) menyebutkan penilaian kinerja adalah usaha mengevaluasi kinerja karyawan padansaat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standarmkenerjanya

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja menurut Siswanto (2003: 234) adalah sebagai berikut :

- 1) **Kesetiaan** : kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
- 2) **Prestasi kerja** : prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) **Tanggung Jawab** : tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambilnya.
- 4) **Ketaatan** : ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.
- 5) **Kejujuran** : kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 6) **Kerja Sama** : kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan maupun bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan dapat

dicapai. Kriteria adanya kerja sama dalam organisasi adalah : a) kesadaran karyawan untuk bekerja dengan teman sejawat, atasan maupun bawahan; b) adanya keamaan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas; c) adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran; d) bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya.

- 7) **Prakarsa** : prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.
- 8) **Kepemimpinan** : kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Penilaian kinerja diperlukan dan sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil karyawan dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

#### **E. TINJAUAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini terkait dengan semangat kerja adalah sebagai berikut ;

Penelitian Wiyoga (2009) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Wijaya Tribuana Internasional

Sanur – Bali” memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja tetapi tidak signifikan, sedangkan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi lebih berpengaruh dari pada variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT Wijaya Tribuana Internasional Sanur – Bali. Terdapat persamaan dalam penelitian yang dilakukan yaitu meneliti tentang kepemimpinan dan kompensasi serta instansi penelitian sama-sama instansi swasta. Perbedaannya pada lokasi penelitian dan variabel lainnya yaitu motivasi kerja karyawan.

Sedangkan penelitian Suryati (2007) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Diskusi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Badung” memberikan kesimpulan bahwa secara simultan atau bersama-sama diketahui bahwa variabel kompensasi dan diskresi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan tetapi bernilai positif terhadap semangat kinerja karyawan pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Badung. Terdapat persamaan dalam penelitian yang dilakukan yaitu meneliti tentang kepemimpinan dan kompensasi. Perbedaannya pada lokasi penelitian dan variabel lainnya yaitu semangat kerja karyawan serta instansi penelitian Suryati meneliti di instansi pemerintahan sedangkan penulis meneliti di instansi swasta.

Penelitian Utami (2006) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang” memberikan kesimpulan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, namun kepemimpinan kepala sekolah lebih berpengaruh terhadap

kinerja guru dibandingkan iklim sekolah. Besarnya sumbangan yang diberikan variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 27,1% dan iklim sekolah sebesar 17,2%. Terdapat persamaan dalam penelitian yang dilakukan yaitu meneliti tentang kepemimpinan. Perbedaannya pada lokasi penelitian dan variabel lainnya yaitu iklim sekolah serta instansi penelitian Mutamanah Retno Utami meneliti di instansi SMP Negeri sedangkan penulis meneliti di instansi rumah sakit swasta.

**Tabel 2.1 : Penelitian terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Tahun</b>	<b>Data</b>	<b>Metode</b>	<b>Kesimpulan</b>
I Nyoman Wiyoga	2009	Primer dan Sekunder	Deskriptif	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi lebih signifikan
Suryati	2007	Primer dan Sekunder	Deskriptif	Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi bernilai positif
M Retno Utami	2006	Primer dan Sekunder	Deskriptif	Kepemimpinan berpengaruh, signifikan, lebih besar dari pada variabel lain

Melihat teori-teori tersebut diatas dengan hasil ke tiga penelitian tersebut mengenai kepemimpinan, dan kompensasi yang mengatakan mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja maupun kinerja karyawan, ini membuktikan bahwa kepemimpinan dan kompensasi sangat berperan penting dan positif dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan sehingga menimbulkan kreativitas kerja yang baik dengan demikian tujuan dari perusahaan tercapai dengan baik. Penelitian sebelumnya dilakukan di instansi pemerintah (Dinas Kebersihan

dan Pertamanan, lainnya adalah SMP Negeri) maupun instansi swasta (perusahaan pengembang), maka dalam penelitian ini akan diuji dan diteliti di perusahaan swasta milik perorangan yang bergerak dalam pelayanan kesehatan yaitu : RSAB Putra Dalima dan RSU Bunda Dalima Bumi Serpong Damai, Tangerang Selatan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **F. KERANGKA BERPIKIR**

Dari beberapa pendapat para ahli yang diuraikan dalam landasan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa:

Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila pimpinan perusahaan memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah perusahaan. Dalam perannya sebagai pemimpin, pimpinan perusahaan harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses kerja/ pelayanan yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas perusahaan

Motivasi bisa timbul atas rangsangan dari dalam diri karyawan tersebut maupun rangsangan dari luar dirinya. Kinerja yang baik adalah kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan yang berhasil guna, sesuai dengan tujuan atau target perusahaan, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Artinya apabila perusahaan memberikan gaji/ upah yang sesuai dengan jasa yang telah diberikan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan berusaha dengan maksimal. Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan sekaligus untuk mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan dalam pemahaman, sebagai berikut:

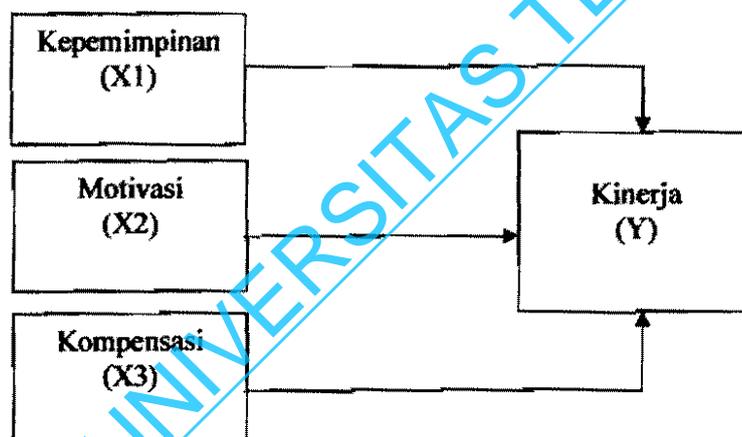
**Kinerja (Y) dipengaruhi oleh banyak faktor selain motivasi, kepemimpinan dan kompensasi. Didalam permasalahan manajemen, semua agen ekonomi bekerja dan melakukan koordinasi untuk menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Terdapat banyak sekali permasalahan didalam perusahaan yang memerlukan pengendalian dan pengaturan beberapa faktor agar perusahaan berjalan dengan biaya yang efisien. Oleh sebab itu dalam kajian ini dipilih beberapa faktor dimana**

secara teoritis memberikan pengaruh yang paling nyata. Disamping itu, pemilihan faktor dilakukan berdasarkan penelitian pendahuluan kepada beberapa nara sumber yaitu direktur, manajer HRD dan manajer marketing dari RSAB Putra Dalima dan RSUD Bunda Dalima yang mengetahui secara pasti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan ini.

Dari sekian banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu variabel motivasi, kepemimpinan dan kompensasi. Dalam hal ini variabel lainnya yang sebenarnya dapat mempengaruhi kinerja (Y) dianggap tetap (*ceteris paribus*).

Berdasarkan pemikiran diatas, metode yang paling sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah analisis regresi berganda.

Kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut.



Berdasarkan gambar diatas, variabel X1, X2 dan X3 diperlakukan sebagai variabel independen, sedangkan variabel Y sebagai variabel dependen.

$$\text{Kin}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Pim}_i + \beta_2 \text{Motiv}_i + \beta_3 \text{Komp}_i + e_i$$

(Persamaan 3.1).

Dimana  $i$  = karyawan ke 1, . . . , N

$N$  = jumlah seluruh karyawan yang diobservasi.

$\beta_k$  = parameter variabel ke-k

$K_{in}$  = kinerja

$P_{im}$  = kepemimpinan

Motiv = motivasi

Komp = kompensasi

Dengan menghitung (estimasi) parameter  $b$ , peneliti dapat menjawab beberapa permasalahan penelitian pengaruh variabel motivasi, kepemimpinan dan kompensasi.

- 1) Dengan mengetahui hubungan motivasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja, pimpinan dapat mengelola organisasi dengan baik.
- 2) Jika  $b (+)$  berarti pemimpin harus memelihara motivasi, kepemimpinan dan kompensasi selalu meningkat, agar kinerja  $(+)$ .
- 3) Agar pemimpin dapat memprioritaskan faktor mana (motivasi, kepemimpinan dan kompensasi) yang dilakukan lebih utama sesuai dengan fungsi manajemen (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Feedback*) karena manajemen atau pemimpin memiliki keterbatasan (anggaran, waktu dan Visi-Misi).

## G. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto 1998: 67).

Dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah : “Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima dan RS Bunda Dalima BSD Tangsel”

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Pengertian, Jenis dan Metode Penelitian**

Pengertian penelitian menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua (1993) adalah kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data yang dilakukan secara sistematis dan obyektif untuk memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis untuk mengembangkan prinsip-prinsip umum.

Sedangkan penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Penelitian deskriptif merupakan penelitian sederhana karena peneliti tidak mengubah, menambah atau mengadakan manipulasi terhadap obyek atau wilayah penelitian, hanya memotret apa yang terjadi pada obyek atau wilayah yang diteliti, kemudian memaparkan apa adanya yang terjadi dalam bentuk laporan penelitian secara lugas, seperti apa adanya (Arikunto Suharsimi, 2010.3)

Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret-April 2011 memakan waktu sekitar dua bulan, dimaksudkan untuk menambah kelengkapan data yang diperoleh, sehingga data yang ada memiliki tingkat kevalidan yang cukup. Tempat penelitian ini di RSLA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan Propinsi Banten.

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2003: 14), "Penelitian kuantitatif adalah penelitian

dengan maksud memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan". Jenis penelitian yang menggunakan rancangan penelitian berdasarkan prosedur statistik atau dengan cara lain dari kuantifikasi untuk mengukur variabel penelitiannya.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **B.1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus.

Objek pada populasi diteliti, hasilnya dianalisis, disimpulkan dan kesimpulan itu berlaku untuk seluruh populasi. (Suharsimi, 2006:130).

Berangkat dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan dari subyek yang diteliti dengan ciri-ciri atau sifat tertentu yang akan diduga. Populasi yang dimaksudkan dalam penelitian adalah seluruh karyawan RSB Putra Dalima dan RS Bunda Dalima BSD Tangsel.

### **B.2. Sampel**

Dalam suatu penelitian pada hakekatnya tidak selalu perlu untuk meneliti semua individu di dalam suatu populasi, karena akan memakan waktu, tenaga dan biaya yang besar. Meneliti sebagian dari populasi diharapkan dapat menggambarkan hasil sesungguhnya dari populasi. Oleh karena itu diperlukan pengklasifikasian terhadap unit analisis dari populasi tersebut melalui sampel.

Sampel adalah sebagai bagian dari populasi, sebagai contoh (monster) yang diambil dengan menggunakan cara-cara tertentu (Margono, 2001: 121). Untuk menentukan besarnya sampel dalam penelitian didasarkan besarnya populasi dengan kriteria semakin besar populasi maka semakin kecil persentase sampel yang diambil, begitu sebaliknya semakin kecil populasi maka semakin besar persentase sampel yang diambil.

Anggapan di atas benar tetapi tidak selalu demikian, hal ini tergantung dari sifat atau ciri-ciri yang dikandung oleh subyek peneliti dalam populasi. Selanjutnya sifat-sifat atau ciri-ciri yang tersebut berlainan, erat dengan homogenitas subyek dalam populasi.

Berpijak dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tidak ada ketentuan yang pasti jumlah sampel yang sebaiknya di ambil dari suatu populasi dalam penelitian. Namun demikian Arikunto (2006: 134) menjelaskan bahwa untuk sekedar ancer-ancer, maka apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-15 % atau 20-25 % atau lebih.

Berpijak pada uraian tersebut dan melihat jumlah populasi yang kurang dari-100, maka sampel penelitian diambil seluruhnya (total sampling). Sebuah penelitian apabila peneliti ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus. (Arikunto, 2006: 134).

Jumlah seluruh karyawan pada kedua rumah sakit yaitu RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan berjumlah 157 orang yang berarti jumlah populasi (N) adalah 157. Mengacu dari

teori Arikunto diatas bahwa apabila populasi lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25 % atau lebih, sehingga penulis memutuskan untuk mengambil 50% dari total populasi yaitu sebesar 80 orang yang akan dijadikan sebagai sampel (n).

### C. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian berupa kuesioner atau angket ialah penyelidikan mengenai suatu masalah yang banyak menyangkut kepentingan umum (orang banyak), dengan jalan mengedarkan formulir daftar pertanyaan, diajukan secara tertulis kepada sejumlah objek, untuk mendapatkan jawaban (tanggapan, respon) tertulis seperlunya. (Kartini,1996; 217). Kuesioner ini merupakan teknik pengumpulan data yang sangat praktis, yakni dengan jalan membuat daftar pertanyaan secara tertulis sesuai dengan maksud atau data yang diperlukan yang akan dijawab atau diisi oleh responden dan dipergunakan untuk mengumpulkan fakta-fakta berupa pendapat, perasaan, keinginan dan lain sebagainya.

Bentuk kuesioner yang dipilih adalah bentuk pilihan ganda (multiple choise) yaitu responden diminta untuk memilih salah satu dari sekian banyak kemungkinan jawaban atau alternatif. Adapun alternatif-alternatif tadi seperti; Setuju Sekali, Setuju, Kurang Setuju, Sangat Setuju, dan sebagainya. (Kartini,1996; 235).

Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data secara tertulis dari responden yang meliputi:

- 1) Masalah kepemimpinan pada RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.

- 2) Masalah motivasi kerja pada karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.
- 3) Masalah kompensasi pada RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.

Pada awalnya dilakukan prapenelitian terhadap jajaran pimpinan perusahaan untuk mendapatkan gambaran apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut jajaran pimpinan perusahaan tersebut disarankan untuk meneliti masalah tentang kepemimpinan, motivasi dan kompensasi.

**Tabel 3.1. Masalah kinerja pada karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangsel.**

Variabel	Dimensi	Item	Skala
Kinerja (Kin <sub>i</sub> )	Kesetiaan	8, 9	Ordinal
	Prestasi kerja	1, 3	Ordinal
	Tanggung Jawab	1, 5, 8	Ordinal
	Ketaatan	4,	Ordinal
	Kejujuran	4,	Ordinal
	Kerja Sama	6,	Ordinal
	Prakarsa	6,	Ordinal
	Kepemimpinan	9	Ordinal
	Kepemimpinan (Pim <sub>i</sub> )	<i>P (planning)</i>	1, 2
<i>O (organizing)</i>		3, 4	Ordinal
<i>A (actuating)</i>		5, 6	Ordinal
<i>C (controlling)</i>		8, 9	Ordinal
Motivasi (Motiv <sub>i</sub> )	<i>physiologica</i>	1	Ordinal
	<i>security</i>	2, 3, 4,	Ordinal
	<i>social</i>	5, 6, 7	Ordinal
	<i>self-actualization</i>	8, 9	Ordinal
Kompensasi (Komp <sub>i</sub> )	Ektrinsik langsung (uang)	1, 2, 6	Ordinal
	Ektrinsik benefit (pelengkap)	3, 5, 7	Ordinal
	Intrinsik	4,	Ordinal

**Dalam hal ini**

STS adalah	: Sangat tidak setuju
TS	: Tidak Setuju
CS	: Cukup Setuju
S	: Setuju
SS	: Sangat Setuju

**D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA**

Dalam penelitian diperlukan kemampuan memilih dan menyusun teknik serta alat pengumpul data yang relevan, disamping penggunaannya yang tepat juga diperlukan kecermatan dalam memilih data.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperlukan untuk pengujian hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan data sekunder diperlukan untuk memberikan gambaran (deskripsi) tentang obyek penelitian.

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi:

**D.1. Tehnik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data diawali dengan mengadakan pendekatan ke pimpinan perusahaan untuk menyusun kuesioner atau angket yang cocok dengan kondisi perusahaan tersebut. Terdapat banyak sekali permasalahan didalam perusahaan yang memerlukan pengendalian dan pengaturan beberapa faktor agar perusahaan berjalan dengan biaya yang efisien. Oleh sebab itu dalam kajian ini dipilih beberapa faktor dimana secara teoritis memberikan pengaruh yang paling nyata. Disamping itu, pemilihan faktor dilakukan berdasarkan penelitian pendahuluan kepada beberapa nara sumber yaitu direktur, manajer HRD dan manajer marketing dari RSAB Putra Dalima dan RSUD Bunda Dalima yang mengetahui secara pasti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan ini. Dari sekian banyak faktor

yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu variabel motivasi, kepemimpinan dan kompensasi.

## D.2. Jenis Data:

- 1) Data Primer : Maksudnya adalah data yang dihasilkan dari jawaban angket yang masih data kualitatif meliputi data mengenai kepemimpinan, motivasi dan gaji pada RS/RSB Bunda Dalima
- 2) Data Sekunder : Data sekunder bersumber dari dokumentasi data pegawai RSIA Puta Dalima dan RS Bunda Dalima BSD Tangsel

## E. Tehnik Analisis Data

### E.1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Arikunto 1998: 160). Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, apabila dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat.

Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas internal yaitu, validitas yang dicapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan (Arikunto 1998: 162). Dalam penelitian ini digunakan analisa butir, untuk menguji validitas setiap butir, skor-skor yang ada pada tiap butir dikorelasikan dengan skor total.

Sedangkan rumus yang digunakan adalah uji Korelasi Product Moment, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Persamaan 3.2.

**Keterangan**

$r_{xy}$	: person -r
$\Sigma x$	: jumlah skor distribusi x
$\Sigma y$	: jumlah skor distribusi y
$\Sigma xy$	: jumlah perkalian skor x dan y
$n$	: jumlah responden x dan y yang mengisi kuesioner (sampel)
$\Sigma x^2$	: jumlah kuadrat skor distribusi x
$\Sigma y^2$	: jumlah kuadrat skor distribusi y

Kemudian hasil  $r_{xy \text{ hit}}$  dikonsultasikan dengan  $r_{\text{tabel}}$  dengan taraf signifikansi 5%. Jika didapatkan harga  $r_{xy \text{ hit}} > r_{\text{tabel}}$ , maka butir instrumen dikatakan valid, akan tetapi sebaliknya jika harga  $r_{xy \text{ hit}} < r_{\text{tabel}}$ , maka dikatakan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid (Arikunto 1998 : 146).

**E.2. Reliabilitas**

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah baik (Arikunto 1998: 154). Untuk mengetahui reliabilitas instrumen dilakukan dengan rumus alpha, karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket dan skornya berupa rentangan antara 1 sampai 4 dan uji validitas menggunakan item total. Untuk menerangkan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian maka menggunakan rumus Alpha.

Teknik untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini adalah rumus Alpha dipadukan dengan rumus korelasi product moment. Jika  $r_{xy}$  sudah diperoleh, maka hasil perhitungan dimasukkan ke dalam rumus Alpha.

Selanjutnya hasil uji reliabilitas angket penelitian dikonsultasikan dengan harga  $r_{\text{product moment}}$  pada taraf signifikansi 5%. Jika harga  $r_{\text{alpha}} >$

$r_{\text{tabel}}$ , maka instrumen dikatakan reliabel, dan sebaliknya jika harga  $r_{\text{alpha}} < r_{\text{tabel}}$  maka dikatakan instrumen tersebut tidak reliabel.

### E.3. Analisa Statistik.

Untuk menganalisa data yang telah terkumpul dan diuji validasinya maka penulis menggunakan regresi berganda, dengan maksud untuk melihat besarnya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien regresi dengan menggunakan persamaan garis regresi melalui rumus sebagai berikut :

$$Kin_i = \alpha + \beta_1 Pim_{1i} + \beta_2 Motiv_{2i} + \beta_3 Komp_{3i} + e_i$$

Keterangan :	Kin	= Kinerja Kayawan
	$\alpha$	= konstanta
	$\beta_1$ s/d $\beta_4$	= Koefisien regresi Pim, ... , Komp
	Kep	= Kepemimpinan
	Motiv	= Motivasi
	Komp	= Gaji
	e	= residu

Untuk menguji tingkat pengaruh dari variabel independent terhadap variabel dependent digunakan uji t test dan uji F.

#### a) Uji t test

Uji t test digunakan untuk menguji kemampuan (secara parsial) dari masing-masing variabel independent dalam mempengaruhi variabel dependent. Adapun langkah untuk menguji t test sebagai berikut :

Menentukan formulasi hipotesis

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_0 : \beta_1 \neq 0$$

Menghitung nilai t dengan formula

$$t = \frac{b_1}{Se(b_1)}$$

Dimana  $b_1$  = Koefisien regresi  
 $Se$  = Standar error koefisien regresi

Menentukan sikap tingkat signifikan dengan kriteria pengujian sebagai berikut ;

- Apabila nilai t hitung  $>$  tabel maka  $H_0$  ditolak, berarti variabel independent yang dimaksud (X) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependent (Y) secara signifikan pada tingkat keyakinan tertentu.
- Apabila nilai t hitung  $<$  tabel maka  $H_0$  diterima, berarti variabel independent yang dimaksud (X) secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependent secara signifikan pada tingkat keyakinan tertentu.

#### b) Uji F

Uji F digunakan untuk menguji variabel independent secara bersama-sama dan pengaruhnya secara signifikan terhadap variabel dependent pada signifikan tertentu. Hipotesis yang digunakan adalah :

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 \dots B_{1/2} = 0$$

$H_1$  : bukan  $H_0$

Formulasi uji F :

$$F_h = \frac{R^2_{12} (k - 1)}{(1 - R^2) (N - k)}$$

## Persamaan 3.3.

Dimana  $R^2$  = Koefisien determinasi

$K$  = Jumlah variabel

$N$  = Jumlah sampel

$F_h$  = Nilai hitung

Kriteria pengujian adalah :

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, berarti secara bersama-sama variabel independent mampu mempengaruhi variabel dependent secara signifikan pada tingkat kepercayaan tertentu.
- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, berarti secara bersama-sama variabel independent tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependent pada tingkat kepercayaan tertentu.

**c) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Uji ketepatan perkiraan ( $R^2$ ) dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi. Uji ini dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan  $R^2$  jika nilai  $R^2$ . Semakin besar atau mendekati 1 (satu) maka model semakin tepat (Setiaji, 2004:20)

**E.4. Uji Asumsi Klasik**

Untuk memastikan bahwa model yang diestimasi memenuhi asumsi klasik, maka harus dipenuhi syarat BLUE (Best Linier Unbiased Estiamer) yaitu:

**a. Uji Normalitas.**

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atas nilai residual dan grafik normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2000: 212).

#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ( $Y$  prediksi -  $Y$  sesungguhnya) yang telah di studentized. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000: 210): Jika ada pola tertentu, seperti titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas; Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

**BAB IV****TEMUAN DAN PEMBAHASAN****A. Temuan :****1. RS Bunda Dalima & RSAB Putra Dalima Bumi Serpong Damai Tangsel**

RSIA Putra Dalima dan RS Bunda Dalima merupakan perusahaan perorangan yang pada awalnya hanya tempat BPS (Bidan Praktek Swasta), kemudian berkembang menjadi RSIA (Rumah Sakit Ibu dan Anak) dan mengembangkan sayap lagi dengan menambah satu RS (Rumah Sakit) yang melayani umum.

RSIA Putra Dalima cikal bakalnya adalah klinik tempat bidan praktek swasta, selanjutnya dengan perkembangan situasi dan kondisi saat itu pada tahun 1996 ditingkatkan menjadi rumah sakit khusus melayani ibu dan anak termasuk persalinan terdiri dari unit rawat jalan, rawat inap dan pelayanan gawat darurat.

Sedangkan RS Bunda Dalima mulai beroperasi tahun 2008 merupakan rumah sakit melayani umum, terdiri dari unit gawat darurat, unit rawat jalan yang merupakan praktek dokter, dan unit rawat inap. Rumah Sakit ini dirancang dengan standart bertaraf setara International, yang diselenggarakan oleh tenaga medis, para medis, dan staf yang berpengalaman, profesional, handal dan terampil serta design Rumah Sakit yang nyaman bersuasana *Home Village* dengan fasilitas *Play Ground, Game Centre*, dan FREE WIFI yang memberi kesan yang berbeda dengan Rumah Sakit lainnya.

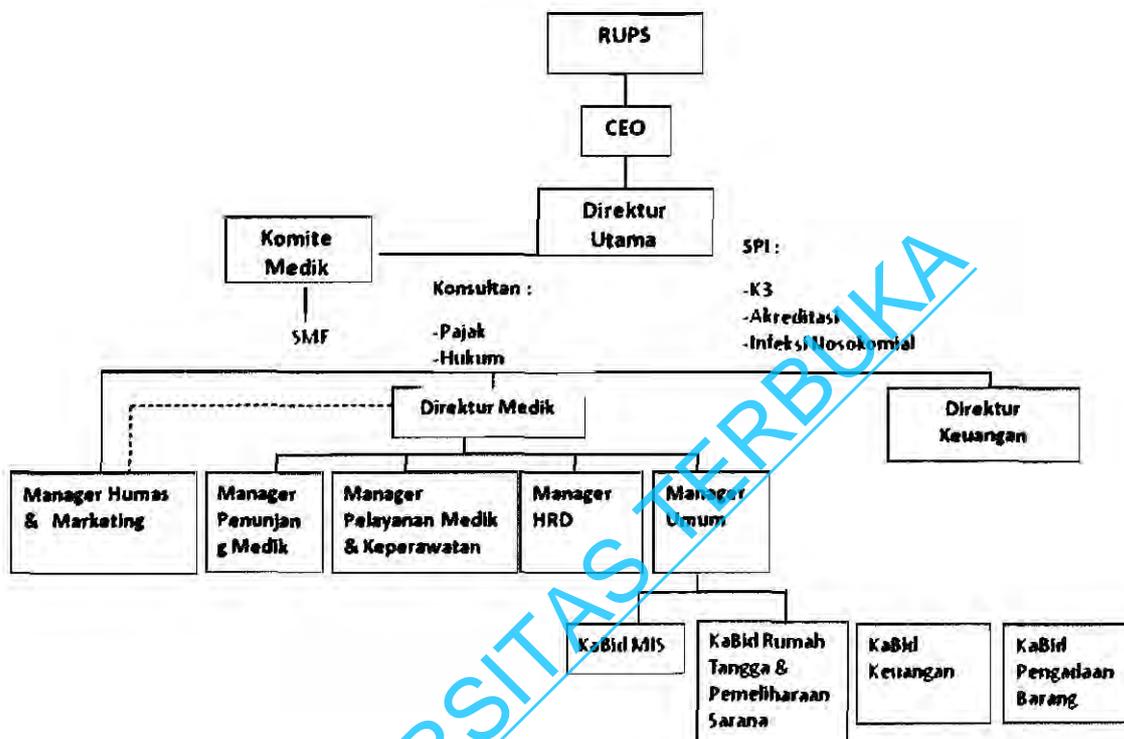
"Rumah Sakit Ibu dan Anak Putra Dalima" dan "Rumah Sakit Umum Bunda Dalima". dikelola oleh PT. BUNDA DALIMA. Nama Dalima diambil dari nama ibunda Dr. M. Taufik Ch SpOG selaku pemilik dari "Putra/Bunda Dalima". yaitu Ny.

Dalima sedangkan lambang titik 3 diatas huruf a pada kata dalima adalah melambangkan jumlah putra dari Ny. Dalima yang berjumlah 3 orang.

## 2. Struktur Organisasi (bagan struktur)

Kedua rumah sakit tersebut masing – masing memiliki struktur organisasi sbb:

Gambar : 4.1



## 3. Uraian Tugas

Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan di Rumah Sakit ini, semua unsur harus mengetahui dan memahami tugas masing-masing, sebagai berikut :

- a. Rapat umum pemegang saham (RUPS) adalah pemegang kekuasaan tertinggi dalam menentukan kebijakan organisasi berhubungan dengan kelangsungan hidup rumah sakit.

- b. CEO (Chief Executive Officer) adalah jabatan tertinggi di perusahaan ini (PT Putra & Bunda Dalima), mempunyai tugas memimpin perusahaan dan menjaga kestabilan perusahaan tersebut.
- c. Direktur Utama mempunyai tugas memimpin Rumah Sakit serta membawahi Direktur Medik dan Direktur Keuangan, dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh Komite Medik, SPI dan Konsultan Pajak/Konsultan Hukum
- d. Komite Medik, merupakan wadah profesional medis yang keanggotaannya terdiri dari ketua kelompok staf medis, bertugas membantu Direktur Utama dalam pengendalian Rumah Sakit mulai penyusunan standar medik, memantau pelaksanaannya termasuk pelaksanaan etika profesi.
- e. Konsultan Pajak dan Hukum, bertugas membantu Direktur Utama dalam penanganan pajak dan hal-hal yang berkaitan dengan hukum.
- f. SPI (Satuan Pengawasan/Pengendalian Intern) bertugas untuk mengendalikan Kesehatan Keselamatan Kerja (K3), dan Akreditasi untuk mencapai standar rumah sakit yang diinginkan.
- g. Direktur Medik bertugas mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang menjadi kewenangan manajer penunjang medik, manajer pelayanan medik & keperawatan, manajer HRD dan manajer keuangan.
- h. Direktur Keuangan, mengkoordinasikan serta pengendalian kegiatan bidang keuangan dan kegiatan pengadaan barang.
- i. Manajer Humas & Marketing bertanggung jawab mempromosikan dan memasarkan kegiatan-kegiatan rumah sakit serta menjalin kerja sama dengan relasi terkait.
- j. Manajer Penunjang Medik bertugas mengepalai dan menjaga mutu pelayanan & penunjang medik, meliputi ketenagaan & pengendalian mutu penunjang

medik, pengembangan fasilitas medik dan pemeliharaan fasilitas penunjang meliputi laboratorium, radiologi, laboratorium kardiopulmoner, EEG dll.

- k. Manajer Pelayanan Medik & Keperawatan bertanggung jawab merencanakan, memenuhi, menerapkan, memberdayakan, membangun, mengembangkan, monitoring dan evaluasi sumberdaya dan kegiatan pelayanan medik & keperawatan.
  - l. Manajer HRD bertugas pengendalian ketenagaan mulai merekrut karyawan, penempatan, pembinaan, pelatihan dan pemutusan hubungan kerja.
  - m. Manajer Umum bertugas mengkoordinasikan dan pengendalian bidang Managemen Information System (MIS) dan pemeliharaan sarana
4. **Kompensasi Karyawan**, Kompensasi yang diterapkan di Rumah Sakit Putra Dalima dan RS Bunda Dalima antara lain gaji, uang lembur, tunjangan shift, tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, hak/tunjangan cuti tahunan dan cuti hamil, asuransi kesehatan serta jamsostek. Pada dasarnya pemberian kompensasi di perusahaan ini sudah mengacu pada peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

#### 5. Karakteristik Responden

Responden adalah karyawan rumah sakit tersebut dengan karakteristik sbb:

**Tabel 4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Umur**

No	Umur (tahun)	Jml Responden	Persentase
1	21 – 30	31	38,75%
2	31 – 40	38	47,50%
3	41 – 50	7	8,75%
4	51 – 60	3	3,75%
5	61 ke atas	1	1,25%
	<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

Sumber : Diolah (Mei 2011)

Dari Tabel 4.1 tersebut dapat dijelaskan bahwa rata-rata umur responden terbanyak adalah umur 31-40 tahun 47,50% atau 38 orang dari 80 responden, kemudian umur 21-30 tahun 38,75% sebanyak 31 orang dari 80 responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan rumah sakit tersebut masih golongan muda umur dibawah 40 tahun, dapat dipahami karena rumah sakit tersebut memang baru dalam taraf pengembangan.

**Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jml Responden	Persentase
1	Laki-laki	20	25,00%
2	Perempuan	60	75,00%
	<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

Sumber : Diolah (Mei 2011)

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan adalah perempuan yaitu 75% atau 60 orang dari 80 orang responden, dapat dipahami karena rumah sakit adalah pelayanan dan perawatan terhadap pasien sehingga karyawan perempuan lebih cocok untuk pekerjaan tersebut, walaupun tidak menutup kemungkinan karyawan laki-laki juga bisa.

**Tabel 4.3 : Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jml Responden	Persentase
1	< 3 tahun	27	33,75%
2	4 - 5 tahun	32	40,00%
3	6 - 10 tahun	20	25,00%
4	10 tahun ke atas	1	1,25%
	<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

Sumber : Diolah (Mei 2011)

Dari Tabel distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat bahwa yang terbanyak masa kerja sekitar 4 – 5 tahun yaitu 40% atau 32 orang kemudian masa kerja 3 tahun 33,75%

atau 27 orang dan masa kerja 6 – 10 tahun 20 orang dari 80 responden. Hal tersebut karena rumah sakit baru bertambah pada tahun 2008, sehingga rata-rata masa kerja memang masih pendek.

**Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jml Responden	Persentase
1	SMP	1	1,25%
2	SMU	31	38,75%
3	DIII	48	60,00%
4	SI ke atas	0	0,00%
	<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

Sumber : Diolah (Mei 2011)

Kalau ditinjau dari sudut latar belakang responden menunjukkan bahwa sebagian besar pendidikan adalah DIII yaitu 60% atau 48 orang kemudian SMU 38,75% atau 31 orang dari 80 responden, dapat dipahami karena undang-undang tentang kesehatan menyebutkan bahwa minimal pendidikan tenaga kesehatan adalah DIII.

**Tabel 4.5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

No	Status Perkawinan	Jml Responden	Persentase
1	Nikah	37	46,25%
2	Tidak / Belum Nikah	43	53,75%
	<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

Sumber : Diolah (Mei 2011)

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dapat dijelaskan bahwa hampir sama jumlah yang menikah dan tidak/belum menikah hanya beda 3 orang yaitu 37 orang (46,25%) yang menikah dan 43 orang (53,%) yang tidak/belum menikah, hal ini relevan dengan rata-rata umur dan masa kerja responden, masih relatif muda dan masa kerja pendek.

## B. Pengujian Instrumen

Dari hasil diskusi dengan pihak Pimpinan RS tersebut banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa hal perlu diungkap antara lain faktor kepemimpinan, motivasi dan kompensasi yang disusun menjadi instrument, dilakukan pengujian sebagai berikut:

### 1. Uji Validitas

Tabel 4.6. Uji Validitas Butir Pernyataan Dalam Kuesioner

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PERNYATAAN1	112,20	238,028	,878	,978
PERNYATAAN2	112,10	234,852	,858	,978
PERNYATAAN3	112,07	230,616	,905	,978
PERNYATAAN4	112,10	232,231	,915	,978
PERNYATAAN5	112,07	230,616	,905	,978
PERNYATAAN6	112,17	237,247	,889	,978
PERNYATAAN7	112,07	230,616	,905	,978
PERNYATAAN8	112,03	229,826	,934	,978
PERNYATAAN9	112,03	229,964	,927	,978
PERNYATAAN10	112,17	230,557	,883	,978
PERNYATAAN11	112,10	230,645	,917	,978
PERNYATAAN12	112,03	231,137	,947	,978
PERNYATAAN13	112,10	236,162	,896	,978
PERNYATAAN14	112,00	229,172	,959	,978
PERNYATAAN15	112,03	229,240	,942	,978
PERNYATAAN16	112,13	236,602	,897	,978
PERNYATAAN17	112,10	238,162	,896	,978
PERNYATAAN18	112,03	231,137	,947	,978
PERNYATAAN19	112,10	236,990	,837	,978
PERNYATAAN20	112,13	237,775	,810	,978
PERNYATAAN21	112,00	232,207	,878	,978
PERNYATAAN22	111,93	233,582	,793	,978
PERNYATAAN23	111,93	239,099	,628	,979
PERNYATAAN24	111,73	238,823	,476	,980
PERNYATAAN25	111,90	235,886	,614	,979
PERNYATAAN26	112,03	228,240	,942	,978
PERNYATAAN27	111,83	242,695	,350	,980
PERNYATAAN28	111,93	236,547	,634	,979
PERNYATAAN29	111,97	239,895	,581	,979
PERNYATAAN30	112,03	239,895	,598	,979
PERNYATAAN31	111,67	239,609	,396	,980
PERNYATAAN32	111,77	242,668	,322	,980
PERNYATAAN33	111,87	240,740	,522	,979
PERNYATAAN34	111,83	240,764	,379	,980

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuisisioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian sehingga dapat dikatakan instrumen tersebut valid. Validasi instrument dalam penelitian ini digunakan validasi butir (*item validity*). Kriteria yang dijadikan dasar untuk melihat valid tidaknya sebuah butir instrument adalah dengan melihat besarnya nilai  $r$  antara skor butir dengan skor total dengan ketentuan, apabila nilai  $r > 0,306$  ( $df = n - 2$ .  $30-2 = 28$ , dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) =  $0,05 = 0,306$ ) berarti nomor butir tersebut valid.

Dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa nilai  $r$  hitung (pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*) untuk masing-masing butir pernyataan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel  $0,306$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dapat dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Instrumen itu dikatakan reliabel atau cukup andal apabila memiliki *cronbach alpha* lebih besar dari  $0,50$  (Nunnaly, 1978 dalam Themiarto, 2004).

Dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* (pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted*) untuk masing-masing butir pernyataan  $r$  alpha  $>$   $r$  tabel  $0,50$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dapat dinyatakan reliabel.

## 3. Uji Asumsi Klasik

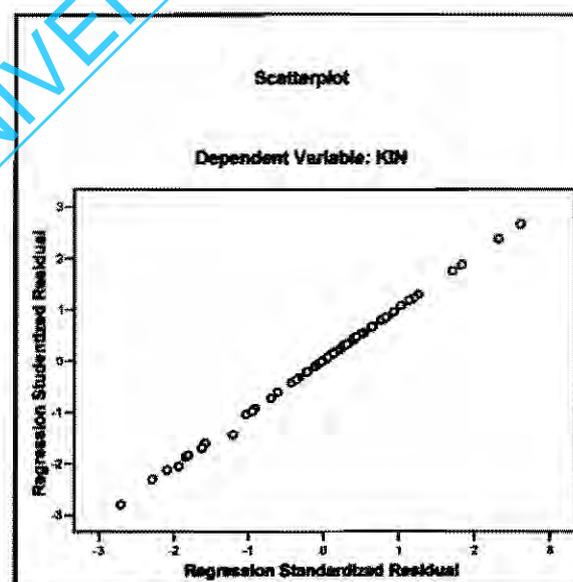
### 3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada. Ada dua cara yang biasa digunakan untuk menguji normalitas model regresi tersebut yaitu dengan analisis grafik (normal P-P plot) dan analisis statistik (analisis Z skor skewness dan kurtosis) one sample Kolmogorov-Smirnov Test.

Pada penelitian ini dilakukan pengujian dengan mengamati histogram atas nilai residual dan grafik normal probability plot. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2000: 212).

Gambar 4.2 Plot Normalitas

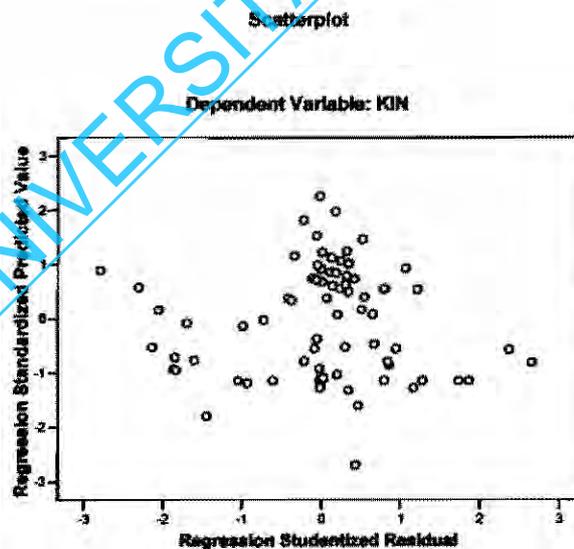


Dari gambar 4.2 dapat diartikan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data memenuhi asumsi normalitas.

### 3.2. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ( $Y$  prediksi -  $Y$  sesungguhnya) yang telah di studentized. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000: 210): Jika ada pola tertentu, seperti titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas; Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Gambar 4.3 Plot Heteroskedastisitas



Dari **gambar 4.3** dapat dilihat dengan jelas bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### C. Hasil Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Untuk menganalisa data yang didapat dari penyebaran angket terhadap 80 karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan maka dilakukan analisa regresi, uji f, uji t dan mengetahui koefisien determinasi atas aspek kepemimpinan, aspek motivasi kerja dan aspek kompensasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan. Analisa regresi menggunakan SPSS 12.

#### 1. Uji F Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi, ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ) Secara Bersama-sama terhadap Kinerja (Y)

Uji F statistik digunakan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan, aspek motivasi kerja dan aspek kompensasi bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan.

Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

$H_0$  : diterima bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ .

$H_a$  : diterima bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Dengan menggunakan bantuan program statistic SPSS versi 12, maka uji F statistic dapat dilihat pada **tabel 4.7** berikut ini:

**Tabel 4.7. Hasil Perhitungan Regresi Variable Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,774	3	20,258	84,476	,000 <sup>a</sup>
	Residual	18,226	76	,240		
	Total	79,000	79			

a. Predictors: (Constant), KOMP, MOTIV, PIM

b. Dependent Variable: KIN

Berdasarkan hasil uji F yang terlihat pada tabel 4.7, diperoleh F hitung sebesar 84,476. Oleh karena F hitung > F tabel = 3,92(df = 79,  $\alpha = 5\%$ ), maka hipotesis nol ditolak atau hipotesis alternatif diterima, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai, atau dapat dikatakan, kepemimpinan, motivasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan

## 2. Uji t Variabel-variabel Independant Terhadap Kinerja

### a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)

Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kepemimpinan mempengaruhi kinerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

Ho : diterima bila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Ha : diterima bila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

Dengan menggunakan bantuan program statistic SPSS versi 12, maka uji t statistik dapat dilihat pada tabel 4.8 :

**Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Uji t Variable Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,087		,000	1,000
	PIM	,638	,087	,638	7,319	,000

a. Dependent Variable: KIN

Berdasarkan hasil uji t yang terlihat pada tabel 4.8 terlihat nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan  $X_1 = 7,319$ , Untuk  $df = 79$ , dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 diperoleh t tabel = 1,671.

Dengan demikian nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan  $X_1 = 7,319 > t$  tabel 1,6588 dengan signifikansi 0,000 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan  $X_1$  terhadap variabel kinerja (Y).

#### b. Variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek motivasi mempengaruhi kinerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

$H_0$  : diterima bila t hitung < t tabel

$H_a$  : diterima bila t hitung > t tabel

Dengan menggunakan bantuan program statistic SPSS versi 12, maka uji t statistik dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini:

**Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Uji t Variable Motivasi Terhadap Kinerja**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,072		,000	1,000
	MOTIV	,766	,073	,766	10,518	,000

a. Dependent Variable: KIN

Berdasarkan hasil uji t yang terlihat pada tabel 4.9 terlihat nilai t hitung untuk variabel motivasi  $X_2 = 10,518$ , Untuk  $df = 79$ , dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 diperoleh t tabel = 1,671.

Nilai t hitung untuk variabel motivasi  $X_2 = 10,518 > t$  tabel 1,6588 dengan signifikansi 0,000 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikansi variabel motivasi  $X_2$  terhadap variabel kinerja (Y).

### c. Variabel Kompensasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)

Uji ini dilakukan untuk membuktikan bahwa aspek kompensasi mempengaruhi kinerja digunakan uji t statistik. Adapun dasar keputusannya adalah sebagai berikut:

$H_0$  : diterima bila t hitung < t tabel

$H_a$  : diterima bila t hitung > t tabel

Dengan menggunakan bantuan program statistic SPSS versi 12, maka uji t statistik dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10. Hasil Perhitungan Uji t Variable Kompensasi Terhadap Kinerja

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,057		,000	1,000
	KOMP	,860	,058	,860	14,892	,000

a. Dependent Variable: KIN

Berdasarkan hasil uji t yang terlihat pada tabel 4.10 terlihat nilai t hitung untuk variabel kompensasi  $X_3 = 14,892$ , Untuk  $df = 79$ , dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 diperoleh t tabel = 1,671.

Nilai t hitung untuk variabel kompensasi  $X_3 = 14,892 > t$  tabel 1,6588 dengan signifikansi 0,000 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Hal ini berarti bahwa

terdapat pengaruh yang signifikan variabel kompensasi  $X_3$  terhadap variabel kinerja (Y).

### 3. Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi dilambangkan dengan  $R^2$  merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien ini dinyatakan dalam %, makin besar nilai  $R^2$ , makin besar pula kontribusi atau peranan variabel bebas/independent dalam hal ini aspek kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap variabel terikat/dependant dalam hal ini adalah aspek kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan. Biasanya model regresi dengan nilai  $R^2$  sebesar 70% atau lebih dianggap cukup baik, meskipun tidak selalu. Adapun nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 <sup>a</sup>	,769	,760	,48970465

a. Predictors: (Constant), KOMP, MOTIV, PIM

Koefisien Determinasi atau  $R^2$  (*R square*) pada tabel 4.11 dapat dilihat sebesar 0,769 yang menunjukkan bahwa 76,9% kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan secara keseluruhan dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi sedangkan sisanya 23,1% dijelaskan oleh faktor lain.

## D. ANALISIS HASIL ANGKET VARIABEL

### I. Gambaran Jawaban Responden Terhadap Butir Variabel

Gambaran analisis dari hasil angket kuesioner tentang variabel kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kinerja seperti tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12. Hasil angket kuesioner

**Item Statistic**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,20	,407	30
VAR00002	3,30	,535	30
VAR00003	3,33	,661	30
VAR00004	3,30	,596	30
VAR00005	3,33	,661	30
VAR00006	3,23	,430	30
VAR00007	3,33	,661	30
VAR00008	3,37	,669	30
VAR00009	3,37	,669	30
VAR00010	3,23	,679	30
VAR00011	3,30	,651	30
VAR00012	3,37	,615	30
VAR00013	3,30	,466	30
VAR00014	3,40	,675	30
VAR00015	3,37	,716	30
VAR00016	3,27	,450	30
VAR00017	3,30	,466	30
VAR00018	3,37	,815	30
VAR00019	3,30	,466	30
VAR00020	3,27	,450	30
VAR00021	3,40	,821	30
VAR00022	3,47	,629	30
VAR00023	3,47	,507	30
VAR00024	3,67	,802	30
VAR00025	3,50	,682	30
VAR00026	3,37	,718	30
VAR00027	3,57	,568	30
VAR00028	3,47	,629	30
VAR00029	3,43	,504	30
VAR00030	3,37	,490	30
VAR00031	3,73	,740	30
VAR00032	3,63	,615	30
VAR00033	3,53	,507	30
VAR00034	3,57	,679	30

Variabel kepemimpinan tergambar pada butir variabel no 01 – 09, dari sembilan butir tersebut ada dua butir memiliki nilai mean tinggi yaitu butir variabel nomor 08 (3,37) “Pimpinan adalah orang yang sering memperhatikan saran dan usul yang disampaikan oleh bawahannya”, serta butir variabel nomor 9 (3,37) “Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas kinerja dari bawahannya”, dapat diartikan menurut karyawan rumah sakit tersebut pimpinan bersifat terbuka, memperhatikan serta mau menerima saran dari karyawan. Selain itu pimpinan memiliki sifat menghargai, dalam memimpin juga selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan.

Variabel motivasi tergambar pada butir variabel nomor 10 – 18, dari sembilan butir tersebut ada tiga butir memiliki nilai mean tinggi yaitu butir variabel nomor 14 (3,40) “Jenis dan besarnya pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan keahlian dan lingkup bidang tugas saya”; butir variabel nomor 12 (3,37) “Fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan dapat membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan” serta butir variabel nomor 18 (3,37) “Organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan/meningkatkan karir”, dapat dijelaskan penempatan karyawan, beban kerja serta tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan keahlian masing-masing. Fasilitas dan alat kerja cukup lengkap, memadai serta cukup membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan, sedangkan kesempatan untuk mengembangkan diri maupun meningkatkan karir terbuka bagi karyawan sehingga hal ini memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Variabel kompensasi tergambar pada butir variabel nomor 19 – 25, dari tujuh butir tersebut ada empat butir variabel memiliki nilai mean tinggi yaitu butir nomor 24 (3,40) “Pembayaran gaji tepat waktu membantu Bpk/Ibu/Sdr/Sdri untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang lebih baik”; butir variabel nomor 25 (3,50) “Setujukah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri terhadap tunjangan kebijakan cuti bagi karyawan dihubungkan dengan peraturan pemerintah?”; butir nomor 22 (3,47) “Setujukah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri tentang penghargaan dari

pimpinan atas keberhasilan pelaksanaan tugas?” dan butir nomor 23 (3,47) “Setujukah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri terhadap tunjangan asuransi kesehatan yang diterima selama ini” dapat dijelaskan bahwa pembayaran gaji tepat waktu, pemberian cuti atau tunjangan cuti sesuai dengan peraturan pemerintah, pemberian tunjangan asuransi kesehatan yang memadai, dan diberi penghargaan atas keberhasilan pelaksanaan tugas akan meningkatkan semangat bekerja yang akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan hasil penilaian pimpinan terhadap kinerja karyawan yang tergambar pada butir 26- 34, dari sembilan butir tersebut ada empat butir memiliki nilai mean tinggi yaitu butir 31 (3,73) “Pegawai memiliki sikap positif dalam mengemukakan pendapat”; butir variabel nomor 32 (3,63) “Pegawai menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang dipercayakan dan menjadi tanggung jawabnya”; butir variabel nomor 27 (3,57) “Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target volume yang telah ditetapkan”; butir variabel nomor 34 (3,57) “Pegawai mau dan mampu mengerjakan tugas tambahan selain tugas pokok”, dapat dijelaskan bahwa karyawan di rumah sakit tersebut sebagian besar memiliki sifat positif, bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan, bertanggung jawab, dan mau serta mampu mengerjakan tugas tambahan selain tugas pokok.

## 2. Perbandingan Karakteristik Responden Terhadap Variabel Motivasi dan Kinerja.

Karyawan RSIA Putra Dalima dan RS Bunda Dalima: usianya sebagian besar dibawah 40 tahun, masa kerja terbanyak sekitar 5 (lima) tahun, sebagian besar karyawan adalah perempuan, maka perbandingan terhadap motivasi dan kinerja dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.13. Perbandingan Masa Kerja Terhadap Motivasi**

Masa Kerja	MOT
1 (< 3 thn)	3,168724
2 (4 – 5 thn)	3,090278
3 (6 – 10 thn)	3,127778
4 (10 thn keatas)	3,000

Sumber : Diolah (Agustus 2011)

Pembandingan masa kerja terhadap motivasi seperti pada tabel 4.13, yang memiliki motivasi tinggi adalah karyawan yang masa kerja kurang dari 3 tahun (3,169), disusul kemudian yang masa kerja 6-10 tahun (3,128) selanjutnya masa kerja 4-5 tahun (3,090) dan masa kerja 10 tahun keatas (3,000).

**Tabel 4.14. Pembandingan Status Perkawinan Terhadap Motivasi**

Status Kawin	MOT
1 (nikah)	3,177177
2 (tidak/belum nikah)	3,131481

*Sumber : Diolah (Agustus 2011)*

Pembandingan status perkawinan terhadap motivasi seperti tabel 4.14, dapat dijelaskan bahwa yang memiliki motivasi tinggi adalah yang menikah (3,172), kemudian yang tidak/belum menikah (3,132).

**Tabel 4.15. Pembandingan Jenis Kelamin Terhadap Motivasi**

Jenis Kelamin	MOT
1 (laki-laki)	3,105556
2 (perempuan)	3,131481

*Sumber : Diolah (Agustus 2011)*

Pembandingan jenis kelamin terhadap motivasi seperti tabel 4.15, dapat dijelaskan bahwa yang memiliki motivasi tinggi adalah karyawan perempuan (3,132) kemudian karyawan laki-laki (3,106).

**Tabel 4.16. Pembandingan Masa Kerja Terhadap Kinerja**

Masa Kerja	KIN
1 (< 3 thn)	4,045267
2 (4 – 5 thn)	4,076389
3 (6 – 10 thn)	4,066667
4 (10 thn keatas)	4,000

*Sumber : Diolah (Agustus 2011)*

Pembandingan masa kerja terhadap kinerja seperti tabel 4.16, dapat dijelaskan bahwa yang memiliki kinerja tinggi adalah karyawan yang memiliki masa kerja 4 – 5 tahun (4,076), selanjutnya karyawan yang memiliki masa kerja 6 -10 tahun (4,067), kemudian karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun (4,045), dan terakhir karyawan yang memiliki masa kerja 10 tahun keatas (4,000).

**Tabel 4.17. Pembandingan Status Perkawinan Terhadap Kinerja**

Status Kawin	KIN
1 (nikah)	4,06006
2 (tidak/belum menikah)	4,064599

Sumber : Diolah (Agustus 2011)

Pembandingan status perkawinan terhadap kinerja seperti tabel 4.17, dapat dijelaskan bahwa yang memiliki kinerja tinggi adalah karyawan yang tidak/belum menikah (4,065), kemudian karyawan yang menikah (4,060).

**Tabel 4.18. Pembandingan Jenis Kelamin Terhadap Kinerja**

Jenis Kelamin	KIN
1 (laki-laki)	4,044444
2 (perempuan)	4,068519

Sumber : Diolah (Agustus 2011)

Pembandingan jenis kelamin terhadap kinerja seperti tabel 4.18, dapat dijelaskan bahwa yang memiliki kinerja tinggi adalah karyawan perempuan (4,069), kemudian karyawan laki-laki (4,044).

Dari uraian pembandingan masa kerja, status perkawinan dan jenis kelamin terhadap motivasi dan kinerja dapat dijelaskan bahwa :

Masa kerja yang tinggi pengaruhnya terhadap motivasi adalah karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun, sedangkan terhadap kinerja adalah karyawan yang memiliki masa kerja 4 – 5 tahun.

Status perkawinan yang tinggi pengaruhnya terhadap motivasi adalah karyawan yang menikah, sedangkan terhadap kinerja adalah karyawan yang tidak/belum menikah. Selanjutnya ditinjau dari jenis kelamin yang tinggi pengaruhnya terhadap motivasi adalah karyawan perempuan dan terhadap kinerja yang tinggi pengaruhnya juga karyawan perempuan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## E. PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan, dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan selama ini mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan, dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya motivasi kerja yang diterima karyawan selama ini sangat mempengaruhi kinerja mereka. Berpengaruhnya motivasi terhadap kinerja terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal. Karyawan merasa termotivasi karena manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan. Upaya yang perlu dilakukan terkait dengan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan antara lain adalah memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan, pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu, menciptakan persaingan yang sehat, memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi, memberikan kebanggaan, memberikan penghasilan cukup memadai dan sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan karyawan, menyediakan fasilitas yang cukup lengkap dan dapat membantu mempercepat penyelesaian

pekerjaan, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan/meningkatkan karir

Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan. Kompensasi juga mengandung adanya hubungan yang sifatnya profesional dimana salah satu tujuan utama karyawan bekerja adalah mendapatkan imbalan untuk mencukupi berbagai kebutuhan, sementara disisi perusahaan mereka membayar karyawan agar para karyawan bisa menjalankan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan dengan tujuan utama mampu memajukan jalannya usaha perusahaan. Malayu S.P. Hasibuan (2002) mengatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah untuk kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan menjaga stabilitas karyawan itu sendiri sehingga bisa menekan angka *turn-over*. Selain itu, karyawan juga akan terhindar dari pengaruh serikat buruh dan akhirnya hanya berkonsentrasi pada pekerjaannya saja. Disini dapat dilihat bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh karyawan karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras karyawan, maka karyawan akan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara bersungguh-sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat. Dengan kinerja yang lebih baik tentu akan meningkatkan pelayanan yang lebih baik akan diberikan oleh karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa

1. Aspek kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan RS Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan. Hasil ini memberikan informasi bahwa beberapa variable yaitu kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi didalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimana kinerja karyawan ini sesungguhnya dipengaruhi oleh banyak sekali faktor. Dengan mengasumsikan berbagai faktor lain tetap (*ceteris paribus*) penelitian dapat menelaah analisis kinerja karyawan hanya dengan memperhatikan kepemimpinan, motivasi dan kompensasi. Manajemen dapat hanya menggunakan ketiga faktor ini untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian menjelaskan pula adanya pengaruh parsial dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika manajemen hanya melibatkan kepemimpinan, motivasi dan kompensasi, manajemen dapat melakukan perbaikan pada kepemimpinan saja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tanda parameter hasil regresi positif, berarti tindakan manajemen yang dapat meningkatkan kepemimpinan ternyata akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian terkait dengan motivasi, menunjukkan adanya pengaruh parsial dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika manajemen hanya melibatkan kepemimpinan, motivasi dan kompensasi, manajemen dapat melakukan perbaikan pada motivasi saja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Tanda parameter hasil regresi positif, berarti tindakan manajemen yang dapat meningkatkan motivasi ternyata akan meningkatkan kinerja karyawan.

4. Hasil penelitian tentang kompensasi menjelaskan juga ada pengaruh parsial dari kompensasi terhadap kinerja karyawan artinya jika manajemen hanya melibatkan kepemimpinan, motivasi dan kompensasi, manajemen dapat melakukan perbaikan pada kompensasi saja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tanda parameter hasil regresi positif, berarti tindakan manajemen yang dapat meningkatkan kompensasi ternyata akan meningkatkan kinerja karyawan.
5. Hasil penelitian memberikan informasi pentingnya perusahaan untuk memprioritaskan pengelolaan aspek kepemimpinan, motivasi dan kompensasi. Prioritas utama dilakukan pada masalah kepemimpinan karena memiliki dampak yang besar kepada kinerja karyawan. Nilai yang paling besar juga menunjukkan perubahan pada kinerja karyawan yang relatif lebih besar dibandingkan dengan aspek lain. Namun demikian nilai ini juga menunjukkan tingkat kehati-hatian yang tinggi terhadap kepemimpinan. Jika tindakan manajemen membuat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan turun akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan yang lebih besar dari aspek lainnya.

## B. SARAN

1. Peningkatan kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan perlu dilakukan dengan jalan memperhatikan aspek kepemimpinan karena aspek kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal yang perlu diperhatikan terkait aspek kepemimpinan antara lain sikap pimpinan sering memperhatikan saran dan usul yang disampaikan oleh bawahannya, pimpinan memiliki kemampuan dalam membangun jaringan kerja untuk memudahkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan, pimpinan senantiasa

melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

2. Peningkatan kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan dapat dilakukan dengan jalan memperhatikan aspek motivasi karena aspek motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal yang perlu diperhatikan terkait aspek motivasi antara lain seperti memberikan penghasilan yang cukup memadai dan sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan, fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan dapat membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan, memperbaiki sistem penghargaan dalam organisasi oleh pimpinan maupun rekan kerja, dan perusahaan mampu untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan/ meningkatkan karirnya.
3. Aspek lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan RSIA Putra Dalima Griyaloka dan Rs Bunda Dalima Nusaloka BSD Tangerang Selatan adalah dengan jalan memperhatikan aspek kompensasi karena aspek kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal yang perlu diperhatikan terkait aspek kompensasi antara lain besarnya gaji yang diterima karyawan sesuai dengan standar/peraturan yang berlaku, karyawan mendapatkan keadilan dalam pemberian uang kesejahteraan, karyawan mendapat penghargaan dari pimpinan atas keberhasilan pelaksanaan tugas, pembayaran gaji tepat waktu, dan terhadap tunjangan kebijakan cuti bagi karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah.
4. Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk dapat memilih aspek yang prioritas karena diperlukan faktor lain seperti biaya dan hambatan lain. Adanya data tersebut, penelitian dapat memilih efektifitas manajemen melakukan perbaikan pada aspek-aspek determinan ini. Aspek yang paling efisien yang sebaiknya diprioritaskan lebih dulu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi Keenam, Rineka Cipta, Jakarta, 2006.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta.
- Gibson J. L. & Ivanecvich J. M. (1994), *Organizations: Behavior, structure process*. Dallas Business Publication, Inc.
- Gujarati, Damodar. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika Jilid I*, Edisi Ketiga, Terjemahan Julius A. Mulyadi, Gelora Aksara Pratama.
- Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta
- Hariandja. Marihot T.E, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Bandung
- Hasibuan, M.S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, CV.Haji Mas Agung
- Iswanto, Yun. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Kartono, Kartini. 1996. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Mandar Maju, Bandung.
- Mangkunegara, AA dan Prabu A (2005) *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung
- Mansoer, Faried Wijaya . 2008. *Materi Pokok Metode Penelitian Bisnis*, Universitas Terbuka, Jakarta
- Mirrian SA, 1986. *Organisasi dan Manajemen*, Karunika Jakarta, Universitas Terbuka.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari 2000. *Kepemimpinan Yang Efektif*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press
- Ratnawati Dwi, 2006. *Perilaku Organisasi*, Universitas Terbuka Jakarta
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal & Muladi, Deddy, 2010, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Santoso, Singgih, *SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo kelompok Gramedia, Jakarta. 2000
- Setiaji, Bambang 2004. *Panduan Riset Dengan Pendekatan Kuantitatif*, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Sri Soekemi dkk, 1988. *Hubungan Ketenagakerjaan*, Karunika Jakarta Universitas Terbuka.
- Suryati, 2007 Tesis “*Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Diskusi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Badung*”
- Tim Penulis Modul FISIP-UT, 1988. *Kepemimpinan*, Karunika Jakarta Universitas Terbuka.

Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan

Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit

Utami (2006) Tesis "*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang*"

Wibowo, 2011. *Budaya Organisasi : Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta

Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas (2010) *Sejarah dan Teori Motivasi*, [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Wiyoga, Nyoman 2009 Tesis "*Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Wijaya Tribuana Internasional Sanur – Bali*"

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran : 1

## LAPORAN PERHITUNGAN REGRESI DENGAN SPSS 12 80 RESPONDEN

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>d</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMP, MOTIV, PIM <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KIN

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 <sup>a</sup>	,769	,760	,48970465

a. Predictors: (Constant), KOMP, MOTIV, PIM

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,774	3	20,258	84,476	,000 <sup>a</sup>
	Residual	18,226	76	,240		
	Total	79,000	79			

a. Predictors: (Constant), KOMP, MOTIV, PIM

b. Dependent Variable: KIN

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,055		,000	1,000
	PIM	,638	,087	,638	7,314	,000
	MOTIV	,766	,073	,766	10,518	,000
	KOMP	,860	,058	,860	14,892	,000

a. Dependent Variable: KIN

VALIDITAS DAN RELIABILITAS ANGKET**Reliability****Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.  
 The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,979	,981	34

UNIVERSITAS TERBUKA

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,20	,407	30
VAR00002	3,30	,535	30
VAR00003	3,33	,661	30
VAR00004	3,30	,596	30
VAR00005	3,33	,661	30
VAR00006	3,23	,430	30
VAR00007	3,33	,661	30
VAR00008	3,37	,669	30
VAR00009	3,37	,669	30
VAR00010	3,23	,679	30
VAR00011	3,30	,651	30
VAR00012	3,37	,615	30
VAR00013	3,30	,466	30
VAR00014	3,40	,675	30
VAR00015	3,37	,718	30
VAR00016	3,27	,450	30
VAR00017	3,30	,466	30
VAR00018	3,37	,615	30
VAR00019	3,30	,466	30
VAR00020	3,27	,450	30
VAR00021	3,40	,621	30
VAR00022	3,47	,629	30
VAR00023	3,47	,507	30
VAR00024	3,67	,802	30
VAR00025	3,50	,682	30
VAR00026	3,37	,718	30
VAR00027	3,57	,568	30
VAR00028	3,47	,629	30
VAR00029	3,43	,504	30
VAR00030	3,37	,491	30
VAR00031	3,73	,740	30
VAR00032	3,63	,615	30
VAR00033	3,53	,507	30
VAR00034	3,57	,679	30

## Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,394	3,200	3,733	,533	1,167	,017	34
Item Variances	,364	,166	,644	,478	3,889	,014	34
Inter-Item Covariances	,211	-,067	,516	,583	-7,741	,011	34
Inter-Item Correlations	,602	-,147	1,000	1,147	-6,823	,062	34

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	112,20	238,028	,878	.	,978
VAR00002	112,10	234,852	,858	.	,978
VAR00003	112,07	230,616	,905	.	,978
VAR00004	112,10	232,231	,915	.	,978
VAR00005	112,07	230,616	,905	.	,978
VAR00006	112,17	237,247	,889	.	,978
VAR00007	112,07	230,616	,905	.	,978
VAR00008	112,03	229,826	,934	.	,978
VAR00009	112,03	229,964	,927	.	,978
VAR00010	112,17	230,557	,883	.	,978
VAR00011	112,10	230,645	,917	.	,978
VAR00012	112,03	231,137	,947	.	,978
VAR00013	112,10	236,162	,896	.	,978
VAR00014	112,00	229,172	,959	.	,978
VAR00015	112,03	228,240	,942	.	,978
VAR00016	112,13	236,602	,897	.	,978
VAR00017	112,10	236,162	,896	.	,978
VAR00018	112,03	231,137	,947	.	,978
VAR00019	112,10	236,990	,837	.	,978
VAR00020	112,13	237,775	,810	.	,978
VAR00021	112,00	232,207	,878	.	,978
VAR00022	111,93	233,582	,793	.	,978
VAR00023	111,93	239,099	,628	.	,979
VAR00024	111,73	236,823	,476	.	,980
VAR00025	111,90	235,886	,614	.	,979
VAR00026	112,03	228,240	,942	.	,978
VAR00027	111,83	242,695	,350	.	,980
VAR00028	111,93	236,547	,634	.	,979
VAR00029	111,97	239,895	,581	.	,979
VAR00030	112,03	239,895	,598	.	,979
VAR00031	111,67	239,609	,396	.	,980
VAR00032	111,77	242,668	,322	.	,980
VAR00033	111,87	240,740	,522	.	,979
VAR00034	111,83	240,764	,379	.	,980

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
115,40	249,214	15,787	34

**Lampiran : 3**

Perihal : Kuesioner Penelitian tentang Sumber Daya Manusia (SDM)  
Untuk penulisan tesis atas nama ibu Tuminah Wiratnoko/Bidan

Kepada Yth :  
Bapak dr. Taufik, SpOG  
Pimpinan RSAB Putra Dalima & RS Bunda Dalima  
Di BSD Tangerang Selatan

Assalamu'alaikum Wr.Wb,

Dengan hormat saya sampaikan bahwa dalam rangka menyusun tesis yang sedang saya lakukan, pada akhir tahun 2010 saya menghadap bapak mohon kiranya dapat dibantu dan mohon ijin menggunakan karyawan RSAB Putra Dalima dan RS Bunda Dalima sebagai responden penelitian untuk tesis tersebut.

Sehubungan dengan hal tersebut berikut kami kirimkan draft kuesioner yang saya perlukan dan mohon kiranya saran perbaikan sesuai dengan yang diterapkan di RSAB Putra Dalima dan RS Bunda Dalima.

Terima kasih atas perhatian dan waktu yang telah bapak luangkan untuk membantu saya, ditengah-tengah kesibukan bapak yang saya yakin sangat padat.

Mohon maaf apabila terdapat hal-hal yang kurang berkenan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bumi Serpong Damai, 16 Februari 2011

Tuminah Wiratnoko

Kepada Yth :  
Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Karyawan  
(Termasuk Tenaga Medis dan Paramedis)  
RSAB Putra Dalima dan RS Bunda Dalima  
BSD Tangerang Selatan

Dengan hormat,  
Sebelumnya saya mohon maaf akan mengganggu waktu Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, pada kesempatan ini perkenalkan saya :

Nama : Tuminah Wiratnoko/bidan  
Usia : 60 tahun  
Alamat : Jln. Srigading 2 Blok A 3 no 10 Puspitaloka BSD Tangsel  
Status : Saat ini saya pensiunan PNS Dinas Kesehatan, sedang menyusun tesis untuk Program Pasca Sarjana di Universitas Terbuka (UT).

Mohon bantuan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sudilah kiranya menjawab pertanyaan pada kuesioner terlampir. Bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sangat membantu kelancaraan penyusunan tesis saya tersebut.

Demikianlah, atas perhatian dan bantuannya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Mohon maaf apabila terdapat hal-hal yang kurang berkenan.

Bumi Serpong Damai, Februari 2011

Tuminah Wiratnoko

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR PERTANYAAN****A. Identitas Responden :**

1. Umur :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan terakhir :
4. Status Perkawinan :
5. Jabatan :
6. Masa Kerja :

**B. Petunjuk Pengisian**

Beri tanda V pada kolom tersedia, yang menurut Bpk/Ibu/Sdr/Sdri paling sesuai :

- |     |                       |    |                 |
|-----|-----------------------|----|-----------------|
| STS | : Sangat Tidak Setuju | S  | : Setuju        |
| TS  | : Tidak Setuju        | SS | : Sangat Setuju |
| CS  | : Cukup Setuju        |    |                 |

**C. Daftar Pertanyaan****KEPEMIMPINAN**

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan senantiasa melakukan perencanaan yang matang terlebih dahulu dalam mengawali suatu pekerjaan					
2	Pimpinan terlebih dahulu menjelaskan tujuan dan sasaran dari pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh bawahan					
3	Pimpinan selalu memantau pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya dan memberikan solusi apabila ada masalah pekerjaan tersebut					
4	Pimpinan senantiasa melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban					
5	Pimpinan adalah orang yang cukup cerdas, tekun dan pekerja keras					
6	Pimpinan memiliki kemampuan dalam membangun jaringan kerja untuk memudahkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan					
7	Pimpinan adalah orang yang berwibawa, dapat dipercaya, jujur atau memiliki keteladanan yang tinggi					
8	Pimpinan adalah orang yang sering memperhatikan saran dan usul yang disampaikan oleh bawahannya					
9	Pimpinan selalu memberikan penghargaan atas kinerja dari bawahannya					

**MOTIVASI**

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
1	Penghasilan cukup memadai dan sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan					
2	Peraturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
3	Fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan dapat membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan					
4	Setiap kebijakan sangat wajar dan dapat dilaksanakan					
5	Jenis dan besarnya pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan keahlian dan lingkup bidang tugas saya					
6	Jenis dan besarnya pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan keahlian dan lingkup bidang tugas saya					
7	Saya dapat membagi waktu kerja untuk menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan					
8	Sistem penghargaan dalam organisasi oleh pimpinan maupun rekan kerja baik					
9	Organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan/ meningkatkan karir					

**KOMPENSASI**

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
1	Besarnya gaji saat ini sesuai dengan standar/peraturan yang berlaku					
2	Besarnya gaji yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri terima setiap bulan sesuai dengan beban dan hasil kerja sehari-hari					
3	Setujukah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri untuk memndapatkan keadilan dalam pemberian uang kesejahteraan kepada karyawan yang diterima saat ini?					
4	Setujukah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri tentang penghargaan dari pimpinan atas keberhasilan pelaksanaan tugas?					
5	Setujukah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri terhadap tunjangan asuransi kesehatan yang diterima selama ini					
6	Pembayaran gaji tepat waktu membantu Bpk/Ibu/Sdr/Sdri untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang lebih baik					
7	Setujukah Bpk/Ibu/Sdr/Sdri terhadap tunjangan kebijakan cuti bagi karyawan dihubungkan dengan peraturan pemerintah?					

**KINERJA**

No	URAIAN	STS	TS	CS	S	SS
1	Pegawai mampu menggunakan waktu, tehnik dan alat kerja dengan baik					
2	Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target volume yang telah ditetapkan					
3	Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan					
4	Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan memiliki tingkat kesalahan yang sangat rendah sesuai harapan dan kenyataan					
5	Pegawai dapat mengerjakan pekerjaan sendiri tanpa banyak supervisi					
6	Pegawai memiliki sikap positif dalam mengemukakan pendapat					
7	Pegawai menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang dipercayakan dan menjadi tanggung jawabnya					
8	Pegawai memiliki kepribadian dan kesetiaan serta loyal terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya					
9	Pegawai mau dan mampu mengerjakan tugas tambahan selain tugas pokok.					

UNIVERSITAS TERBUKA

No. Res.	JAWABAN RESPONDEN																	
								KINERJA										
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4		
2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3		
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3		
5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
6	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3		
9	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3		
10	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3		
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4		
12	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4		
13	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3		
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3		
15	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
17	3	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3		
18	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3		
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
20	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5		
21	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4		
22	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5		
23	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3		
24	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
25	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3		
26	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
27	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4		
28	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4		
29	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
30	3	3	3	3	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4		
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
34	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4		
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
36	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	4	2	4	4		
37	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4		
38	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	4	4		
39	2	4	4	3	1	1	4	4	4	4	3	1	1	4	4	4		
40	2	3	4	3	1	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	4		

No. Res.	JAWABAN RESPONDEN																
								KINERJA									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
41	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
45	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
46	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	
49	1	5	5	3	5	5	1	4	5	5	3	5	5	1	4	4	
50	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	
51	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
52	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
53	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	
54	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
55	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	
56	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	
57	1	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	
58	3	2	3	3	3	4	4	5	2	3	3	3	4	4	4	4	
59	3	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	
60	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
61	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	
62	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
63	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	
64	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	
65	1	4	5	1	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	4	4	
66	1	2	2	1	2	2	3	4	2	2	1	2	2	3	4	4	
67	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
68	5	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	
69	3	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	
70	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
72	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
73	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	
74	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
75	4	2	1	2	2	4	1	4	2	1	2	2	4	1	4	4	
76	1	1	3	3	4	2	3	4	1	3	3	4	2	3	4	4	
77	2	2	3	2	3	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	
78	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
79	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	