



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI RUMAH SAKIT BESUKI - SITUBONDO**

TESIS

Oleh

Amrozi

150920101021

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI RUMAH SAKIT BESUKI - SITUBONDO**

TESIS

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi (S2)
dan mencapai gelar Magister Sains

Oleh

Amrozi

150920101021

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, Puji Syukur Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmad, karuniah dan HidayahNya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai dengan do'a, semangat, motivasi, cinta, ketulusan dan kasih sayang:

1. Almarhum kedua orang tuaku tercinta, Bapak Masyhadi dan ibunda Ning Musyarofah yang semasa hidupnya selalu memberikan motivasi dan nasehat kepada anak anak dan cucu cucunya agar senantiasa menuntut ilmu setinggi mungkin, karena *Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberikan ilmu pengetahuan, beberapa derajat.*
2. Istriku tercinta Siti Maimunah yang tidak bosan bosannya selalu memberikan do'a, memberikan semangat, mengorbankan waktu dan materinya serta selalu memberi motivasi dukungan dari awal sampai saat ini.
3. Anak anakku tercinta : Qurnia Nur aminah, Mohammad as'ad Murtadho dan Muhammad Syafiq Syamsudin agar dijadikan contoh bahwa menuntut ilmu itu suatu kewajiban, tidak pandang masa dan tidak pandang usia.
4. Seluruh karyawan karyawati di lingkungan UPT Puskesmas Mlandingan yang selalu memberikan dorongan, semangat dan do'anya hingga tesis ini selesai.
5. Seluruh sahabat sahabatku mahasiswa S2 Unej MIA angkatan 2015 terutama Bpk. Budi hartono, Bpk.Suprianto Ponco Utomo, Bpk Rahmad Wahyudi dan Mas Rohim yang selalu meluangkan waktunya untuk berdiskusi bersama hingga tesis ini selesai.

MOTO

“Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan/beribadah kepada Ku(Allah)”.

(QS. : Adh-Dhariyat : 56) *

“Orang beriman itu bersikap ramah,dan tidak ada kebaikan bagi seorang yang tidak bersikap ramah,Dan Sebaik baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat untuk orang lain”.

(HR : Thabrani dan Daroquthni) **

*) Departemen Agama Republik Indonesia. 1998. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: PT Kumudasmoro Grafindo

***) from <http://www.erasuslim.com/ustadz-menjawab/hadits-manusia-paling-bermanfaat.htm>

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Amrozi
NIM : 150920101021

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Besuki Situbondo” adalah benar-benar hasil karya sendiri , kecuali kutipan-kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Karya Ilmiah dengan judul tersebut belum pernah diajukan pada Institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya atas kesadaran saya sendiri dan tanpa paksaan pihak manapun. Saya pribadi bertanggung jawab penuh atas penulisan karya ilmiah ini dan bersedia menerima sanksi akademik bilamana dikemudian hari pernyataan ini tidak sesuai.

Jember, 2 Juli 2018

Yang menyatakan,

Amrozi

NIM 150920101021

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI RUMAH SAKIT BESUKI - SITUBONDO**

Oleh

Amrozi

NIM 150920101021

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr.Zarah Puspitaningtyas, S.Sos. SE. M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Dr.Djoko Poernomo, M.Si

PENGESAHAN

Tesis berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Besuki Situbondo” telah diuji dan disahkan pada :

Hari, Tanggal : Senin, 9 Juli 2018

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua Penguji

Anggota I

Dr.Edy Wahyudi, M.M

Dr.I Ketut Mastika, M.M

Nip : 19750825 200212 1 002

Nip : 19590507 198903 1 002

Anggota II

Anggota III

Dr.Djoko Poernomo, M.Si

Dr.Zarah Puspitaningtyas, S.Sos.,SE., M.Si

Nip :19600219 198702 1 001

Nip : 19790220 200212 2 001

Mengesahkan :

Dekan,

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP 19580810 198702 1 002

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Besuki Situbondo; Amrozi, 150920101021; 2017: 122 halaman; Program Studi Magister Ilmu Administrasi; Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Besuki Kabupaten Situbondo. Rumah Sakit sebagai organisasi publik yang bergerak dibidang jasa harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara optimal, khususnya dalam hal kinerja. sehingga menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan kekuatan penting yang terkandung dalam individu, dan harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi dan permasalahan yang dimiliki oleh masing masing individu. Dengan demikian pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma kuantitatif bersifat *explanatory*. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan karyawati Rumah Sakit Besuki Kabupaten Situbondo yang berjumlah 295 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan rumus slovin sehingga ditemukan sampel sebanyak 170 orang, kemudian untuk menentukan sampel / responden dilakukan dengan cara *random sampling* berdasarkan probabilitas dari masing –masing pengelompokan jenis ketenagaan

yang ada di Rumah Sakit. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner, sedangkan data sekunder berupa dokumentasi data dari Rumah Sakit Besuki. Instrument penelitian dalam penelitian ini adalah kuesioner dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala likert 1-5 sebagai skala pengukuran. Uji instrument penelitian dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Variabel independent dalam penelitian ini ada tiga yaitu Kepemimpinan (X_1) dengan menggunakan teori Wahjosumidjo (2007), Kepuasan kerja (X_2) dengan menggunakan teori Hasibuan (2009) dan Komitmen organisasi (X_3) menggunakan teori Allen dan Meyer (1990). Untuk Variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan teori Mathis dan Jackson (2006), Sedangkan analisis uji dalam penelitian menggunakan regresi linear berganda.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diatas, hendaknya karyawan diharapkan lebih meningkatkan kinerja layanan dan mengedepankan profesionalitasnya sebagai seorang yang punya ciri profesi tertentu yang bekerja dan mengabdikan di Rumah sakit.

SUMMARY

The Effect of Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance at The Public Hospitals Of Besuki Situbondo; Amrozi, 150920101021; 2017: 122 pages; Master of Science Program Administration Science; Department of Science State Administration, Faculty of Social and Political Sciences, University of Jember.

This study is to examine the influence of leadership, job satisfaction and organizational commitment on employee performance at The Public Hospitals of Besuki Situbondo. Hospital is a public organization that provides services. It should be able to create a situation and a condition that encourage and enable employees to develop skills optimally, especially in terms of job performance to provide excellent services to meet the needs and the growing demands of customers.

An effective leader is a leader who is able to identify the important potential within an individual, and Leaders must understand the potential and problems that each individual has thoroughly. By doing this approach, the leader can apply all the rules and policies of the organization and delegate duties and responsibilities appropriately. This is in line with efforts to foster organizational commitment of an employee, so that a leader is able to improve employee job satisfaction and employee performance more effectively.

The type of research used in this study is the quantitative paradigm *explanatory*. The population used is all employee at The Public Hospitals of Besuki Situbondo, which amounts to 295 people. The technique used in sampling using the formula slovin so that the sample found 170 people, then to determine the sample / respondents done by *random sampling* based on the probability of each grouping type of labor available in the Hospital. Types and sources of data in this study are primary data in the form of questionnaires, while secondary data in the form of documentation data from The Public Hospitals of Besuki. The research instrument in this research is questionnaire in the form of statement by using likert scale 1-5 as the measurement scale. Test instrument research in this

study using the validity test and reliability test. The independent variable in this study there are three, namely Leadership (X_1) using the theory Wahjosumidjo (2007), job satisfaction (X_2) by using the theory Hasibuan (2009) and organizational commitment (X_3) using the theory of Allen and Meyer (1990). For dependent variable is employee performance (Y) by using Mathis and Jackson theory (2006), while test analysis in research using multiple linear regression.

The result of regression test shows that partially Leadership variable and job satisfaction have positive and significant effect on employee performance, while organizational commitment has no effect on employee performance. Based on the results of the above research, employees should be expected to further improve the performance of services and prioritize professionalism as a person who has certain professional traits that work and serve in the hospital.

PRAKATA

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad, hidayah dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Besuki Kabupaten Situbondo”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-2 (S2) pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Peneliti merasa bersyukur atas rampungnya tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister. Suka duka dalam penyelesaian tugas akhir ini menjadi kenangan dan pembelajaran yang sangat luar biasa. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Yth :

1. Dr. Zarah Puspitaningtyas, SE, S.Sos, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama. Beliau memberikan sumbangsih pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada peneliti selama ini.
2. Dr.Djoko Poernomo,M.Si, selaku dosen pembimbing anggota. Yang selalu membimbing dan memberikan motivasi serta arahan untuk segera menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr.Edy Wahyudi,M.M selaku ketua tim penguji, Bapak Dr.I Ketut Matika,M.M, Bapak Dr.Djoko Poernomo,M.Si dan Ibu Dr.Zarah Puspitaningtyas,S.Sos.,SE.,M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran untuk perbaiki tesis ini.
4. Bapak Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Situbondo beserta seluruh karyawan karyawan Puskesmas Mlandingan yang turut mendukung dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Keluarga Besar karyawan karyawan Rumah Sakit Besuki situbondo yang telah bersedia memberikan informasi yang penting sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

6. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
7. Teman-teman dari Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, khususnya angkatan 2015 yang senantiasa saling menyemangati diantara sesama teman untuk segera menyelesaikan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga masih diperlukan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Akhir kata penulis berharap semoga Karya Ilmiah ini bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
Halaman Sampul.....	ii
Halaman Persembahan.....	iii
Halaman Moto	iv
Halaman Pernyataan	v
Halaman Pembimbing.....	vi
Halaman Pengesahan	vii
Ringkasan/ Summary	viii
Prakata.....	xii
Daftar Isi.....	xiv
Daftar Tabel.....	xvii
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Kegunaan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1 Pengertian Konsep dan Teori.....	11
2.1.2 Manajemen Sumberdaya Manusia	12
2.1.2.1 Pengertian Manajemen.....	12
2.1.2.2 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia.....	13
2.1.3 Kinerja	15
2.1.3.1 Pengertian Kinerja.....	15
2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	17
2.1.3.3 Indikator kinerja karyawan.....	20
2.1.4 Kepemimpinan	25
2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan	25
2.1.4.2 Type Kepemimpinan.....	27
2.1.4.3 Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan	31
2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan.....	35
2.1.5 Kepuasan Kerja	37
2.1.5.1 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	39

2.1.5.2 Indikator kepuasan kinerja.....	41
2.1.6 Komitmen Organisasi	42
2.1.6.1 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	45
2.1.6.2.Indikator komitmen organisasi	47
2.2 Penelitian Terdahulu	50
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	53
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.....	53
2.3.2 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
2.3.3 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	56
2.4 Kerangka Konseptual	57
2.5 Hipotesis	58
BAB III METODE PENELITIAN	59
3.1 Jenis Penelitian.....	59
3.2 Jenis dan Sumber data	60
3.2.1 Jenis Data	60
3.2.2 Sumber Data.....	61
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	61
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	63
3.5 Metode Pengumpulan Data	66
3.6 Analisa dan pengolahan data	67
3.6.1 Analisa Data Kualitatif	67
3.6.2 Analisa Data Kuantitatif	68
3.6.2.1 Uji Validitas.....	68
3.6.2.2 Uji Reabilitas	69
3.6.3 Data Asumsi Klasik	69
3.6.3.1 Uji Multikoliniritas.....	70
3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	70
3.6.3.3 Uji Normalitas.....	70
3.6.4 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda.....	71
3.6.4.1 Uji t.....	71
3.6.4.2 Uji F (Simultan)	71
3.6.4.3 KoefisienDeterminasi.....	72
3.6.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	73
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	74
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	74
4.2 Deskripsi Umum Responden	74
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	74
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status perkawinan.....	75
4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	76
4.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	76
4.2.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	77
4.3 Statistik Diskriptif	77
4.4 Uji Validitas.....	87

4.5 Uji Realibilitas	88
4.6 Uji Asumsi Klasik.....	89
4.6.1 Uji Normalitas	89
4.6.2 Uji Multikolinieritas	90
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas	90
4.7 Uji Regresi Linier Berganda.....	91
4.8 Uji t.....	92
4.8.1 Uji Hepotesis H1	93
4.8.2 Uji Hepotesis H2	94
4.8.2 Uji hepotesis H3	94
4.9 Pembahasan	95
4.9.1Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	95
4.9.2Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	96
4.9.3Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Kesimpulan.....	99
5.2 Saran.....	99

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah dan Jenis Ketenagaan di Rumah Sakit Besuki Kabupaten Situbondo	6
Tabel 2.1 Delapan Kombinasi yang Sangat Berpengaruh terhadap Kepemimpinan yang efektif.....	33
Tabel 3.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Ketenagaan di Rumah Sakit Besuki 2018.....	62
Tabel 3.2 Kriteria Indeks Koefisiensi Realibilitas.....	69
Tabel 4.1 Deskripsi Usia Responden	74
Tabel 4.2 Deskripsi Jenis Kelamin Responden	75
Tabel 4.3 Status Perkawinan Responden	75
Tabel 4.4 Deskripsi Jenjang Pendidikan	76
Tabel 4.5 Deskripsi Lama Bekerja	76
Tabel 4.6 Deskripsi Status Kepegawaian.....	77
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan	77
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	81
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	84
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	85
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas	87
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	88
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas	89
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas	90
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas	91
Tabel 4.16 Hasil Regresi Linier Berganda.....	91
Tabel 4.17 Hasil Uji t.....	93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	57



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Rekapitulasi Data Jawaban Responden
3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden
4. Hasil Uji Validitas
5. Hasil Uji Reliabilitas
6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
7. Hasil Uji Asumsi Klasik



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tujuan dari pembangunan kesehatan nasional adalah untuk meningkatkan kesadaran kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Untuk dapat mewujudkan keadaan sehat tersebut banyak hal yang diperlukan, salah satu diantaranya yang dinilai mempunyai peran yang cukup penting adalah menyelenggarakan pelayanan kesehatan melalui Rumah sakit. Rumah sakit bertanggung jawab memberikan pelayanan yang cepat, tepat, akurat, terjangkau dan bermutu sesuai standar dan etika profesi, sehingga dapat menjadi acuan dan informasi serta memenuhi harapan dan kepuasan masyarakat.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)Besuki merupakan Rumah sakit yang relatif baru berdiri, setelah ditetapkan Bupati pada tahun 2012 sebagai Rumah Sakit Uji coba yang sebelumnya hanya sebuah Puskesmas dengan status Puskesmas rawat inap yang kemudian dikembangkan sekarang menjadi Rumah sakit tipe D dengan izin operasional penyelenggaraan dari Bupati Situbondo baru turun pada tahun 2015 dengan No 188/256/P/006.2/2015. RS Besuki dipimpin oleh seorang direktur dan dibantu oleh 3 pejabat setruktural yang lain yaitu Ka Subag TU, Kepala seksi pelayanan dan Kepala seksi penunjang medis.

Rumah sakit sebagai organisasi publik yang bergerak di bidang jasa tetap berpeluang untuk terus dikembangkan karena peluang pemasarannya masih sangat terbuka. Mengingat peluang yang masih terbuka ini, Rumah sakit harus berusaha meningkatkan kuantitas maupun kualitas produk jasa yang dihasilkan. Peran sumber daya manusia sebagai pelaku ekonomi sangatlah besar, terutama untuk mendukung sektor usaha sebagai penggerak pembangunan. Dengan sumber daya yang berkualitas, maka produktivitas kerja yang tinggi dapat dimiliki oleh Rumah sakit, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan masyarakat, berfungsi melayani masyarakat secara luas dalam bentuk jasa. Untuk mencapai sasaran yang diinginkan, manajemen rumah sakit menuntut karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pasien yang datang baik untuk pelayanan rawat inap ataupun rawat jalan akan memberikan respon yang positif terhadap pelayanan pegawai yang baik, sehingga mampu meningkatkan kunjungan pasien ke rumah sakit. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal. Untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini Rumah Sakit juga harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara optimal, khususnya dalam hal kinerja.

Kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Sedangkan menurut Mahsun (2014) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi / planing organisasi. Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. menurut Bass (1997), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu : (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Dalam organisasi publik bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer/ direktur mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif,

yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Sedangkan kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan

pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari 1) menurunnya pelaksanaan tugas, 2) meningkatnya absensi, dan 3) penurunan moral organisasi. (Yukl, 1989). Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan 1) keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, 2) meningkatnya stress kerja, dan 3) munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Komitmen organisasi juga menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama.

Moncreif (1997) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Maka dari itu semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari hasil beberapa penelitian terdahulu hampir semua mengatakan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap

kinerja karyawan antara lain Penelitian yang dilakukan Studi Ohio dan Michigan (Yukl, 1989) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang tinggi cenderung lebih sering mencapai kinerja petugas yang tinggi, demikian juga sebaliknya jika kepemimpinan rendah maka kinerja petugas juga rendah. Begitu juga Kadir (2005) mengadakan penelitian pada 34 distributor obat yang ada di Malang. Variabel yang digunakan adalah keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Namun ada tiga hasil penelitian antara lain di temukan penulis yang hasilnya justru sebaliknya yaitu Jurnal tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, insentif, Lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di DPKAD kota Semarang yang disusun oleh Sukmasari pada tahun 2011 dengan hasil analisa menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada DPKAD. Yang kedua adalah Penelitian oleh Akbar, Raja Bahrial (2013) dengan judul Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan hasil antara lain menunjukkan bahwa kepemimpinan ,pengembangan karier dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai dan Secara parsial kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. dan yang ketiga adalah Sunarno (2015) yang berjudul “Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dimediasi kepuasan kerja (studi kasus pada guru SMA Kesatrian dalam yayasan pendidikan kesatrian)” Hasil penelitian tersebut antara lain bahwa komitmen organisasional tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru,

Dalam hal ini penulis tertarik untuk mengadakan penelitian di RSUD Besuki antara lain disebabkan karena terbentuknya RS yang relatif masih baru yang awalnya berupa sebuah Puskesmas dengan rawat inap ditambah dengan kondisi SDM atau

ketenagaan yang juga relatif masih kurang, baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya yang bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. 1
Jumlah dan Jenis Ketenagaan di RSUD Besuki Kabupaten Situbondo, tahun 2017

NO	JENIS KETENAGAAN	JUMLAH	%
1	Medis	12	4,05
2	Paramedis	146	49,32
3	Penunjang medis	29	9,80
4	Non medis	109	36,83
	Jumlah Total	296	100

Sumber: Bagian personalia RSUD Besuki Tahun 2017

Seperti yang terlihat pada tabel 1.1, pegawai RSUD Besuki terbanyak terdiri dari pegawai paramedis (perawat dan Bidan) sebanyak 49,32 %, yang non medis/kesehatan sebanyak 36,83% dan yang terkecil justru tenaga medis sebanyak 4,05 % .Sedangkan untuk status kepegawaiannya di Rumah sakit Besuki tenaga yang PNS sebanyak 38 orang, tenaga yang kontrak BLUD sebanyak 37 orang, tenaga kontrak daerah sebanyak 40 orang dan selebihnya adalah tenaga magang atau sukwan sebanyak 181 orang.

RSUD Besuki sebagai salah satu sarana pelayanan kesehatan utama yang menjadi rujukan wilayah barat dari kabupaten Situbondo. Data pemamfaatan masyarakat atau kunjungan pada tahun 2016 antara lain sebagai berikut : jumlah tempat tidur 84 TT, jumlah kunjungan rawat jalan sebanyak 11.773 orang, serta kunjungan rawat inap sebanyak 5.045 orang. Sedangkan hasil pelayanannya dapat dilihat bahwa tingkat pemanfaatan Rumah Sakit masih rendah pada tahun 2016 yaitu

Bed Occupancy Rate (BOR) yaitu persentase pemakaian tempat tidur pada satu satuan waktu tertentu yang hanya 60,75 % (Standar Depkes, > 75%), *Average Length Of Stay* (ALOS) yaitu rata-rata lama perawatan seorang pasien 3 hari (Standar Depkes 5-9 hari), *Turn Over Interval* (TOI) yaitu rata-rata hari, tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya 2,14 (Standar Depkes 1-3 hari), sedangkan angka rujukan pasien rawat inap sekitar 15,6 % (setandart Depkes < 12 %)

Berdasarkan data di atas, diketahui bahwa tingkat pemanfaatan rumah sakit masih rendah. Dari hasil wawancara dengan bagian kepegawaian RSUD, didapatkan bahwa sebagian karyawan di RSUD Besuki saat ini adalah karyawan yang sebelumnya bekerja di Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) dan sebagian lagi adalah karyawan yang baru diangkat menjadi pegawai negeri, tenaga kontrak dan tenaga sukwan dengan pengalaman bekerja di rumah sakit hampir tidak ada. Belum lagi sorotan dari masyarakat tentang buruknya pelayanan yang diberikan oleh para karyawan.

Pada periode bulan januari sampai dengan bulan Mei 2017 terdapat 10 orang tenaga yang mengundurkan diri yaitu tenaga PNS 1 orang, tenaga kontrak BLUD 2 orang dan 7 orang tenaga sukwan. hal ini menunjukkan bahwa ada ketidak puasan dari tenaga tersebut sehingga mereka rela keluar dari pekerjaannya. Sedangkan untuk data absensi pegawai bulan januari sampai dengan bulan desember 2016 diperoleh rata rata setiap bulannya terdapat pegawai yang mangkir atau tidak masuk tanpa keterangan sebesar 3,5 %. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan mereka menjelaskan bahwa keluhan yang sering disampaikan adalah pembagian jaspel yang tidak rutin, cenderung tertutup, penempatan tenaga yang tidak sesuai dengan profesinya dan adanya gep gep sesama karyawan.

Kemajuan, perkembangan dan keberhasilan organisasi seperti RSUD Besuki sangat tergantung pada para karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauhmana para

karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi didapatkan sebagai indikator yang lebih baik dari “*leavers*” dan “*stayers*” daripada kepuasan kerja (McNeese-Smith, 1996). Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat, sebagaimana (Luthans, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Apabila persepsi terhadap seseorang menunjukkan sebagai pemimpin yang layak di cintai, dipercaya, di ikuti, mampu membimbing serta memenuhi kriteria pemimpin yang mampu memberikan representasi hati, maka hal tersebut akan mempengaruhi besarnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan. Tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mengikuti dan mendengarkannya. Oleh sebab itu pemimpin harus dapat menggugah respek dan simpati orang lain.

Disisi lain, kemampuan memimpin dalam meggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja sedangkan perilaku pemimpin sendiri memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektifitas pemimpin di pengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Pimpinan di katakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi tersebut diatas, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan ***“Pengaruh Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Besuki Kabupaten Situbondo.”***

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, RSUD Besuki sebagai organisasi publik dengan jumlah tenaga paramedis yang relatif lebih besar dibanding tenaga yang lain, diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan fenomena data yang ada menunjukkan bahwa dalam kurun waktu 4 bulan terakhir (januari sampai dengan april 2017) terdapat 10 orang yang mengundurkan diri dari RSUD Besuki, ditambah dengan rata rata pegawai mangkir tiap bulannya sebesar 3,5 % , hal ini merupakan salah satu indikasi adanya ketidak puasan dan rendahnya kinerja karyawan RSUD tersebut.

Melihat fenomena tersebut maka perlu sekali di teliti masalah kepemimpinan di RSUD Besuki , sebab kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen organisasi yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas penelitian ini, maka kegunaan penelitian ini adalah :

1. Kegunaan secara teoritis : dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi , dan kinerja karyawan.
2. Kegunaan praktis : hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang positif bagimanajemen RSUD Besuki khususnya untuk perbaikan kedepan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pasien sebagai pengguna layanan
3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Konsep dan Teori

Dalam suatu penelitian diperlukan sebuah kerangka pemikiran dari awal sampai akhir guna menjawab pertanyaan dari perumusan masalah, sedangkan kerangka teori merupakan realita sosial yang menjadi fokus penelitian. Kerangka teori di perlukan sebagai landasan pemikiran dalam penelitian sehingga dapat menghasilkan pemecahan masalah yang dapat dipertanggungjawabkan. Demikian pula halnya dengan teori-teori sebagai landasan dalam menjelaskan suatu fenomena sosial yang menjadi tolok ukur penelitian. Menurut Kerlinger dalam Sugiyono(2015:41) sebagai berikut.

“Theory is a set of interrelated construct (concepts), definitions, and proposition that present a systematic view of phenomena by specifying relations among variables, with purpose of explaining and predicting phenomena.”

”Teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena”.

Konsep dalam suatu penelitian mempunyai maksud dan fungsi sebagai penyederhanaan sekaligus memberikan landasan kerangka berfikir untuk membahas dan mengkaji masalah dalam penelitian. Lebih lanjut menurut Hoy dan Miskel dalam Sugiyono (2015:43) memberikan pengertian ”*A concept is a term that has been given an abstract, generalized meaning*”. Yang artinya adalah “Konsep merupakan istilah yang bersifat abstract dan bermakna generalisasi”. Contoh konsep dalam administrasi adalah leadership (kepemimpinan), satisfaction (kepuasan) dan informal organization (organisasi informal). Sedangkan Bailey dalam Soehartono (2008:4) menyebutkan konsep sebagai *mental image* atau *persepsi*.

Dari pengertian tersebut jelaslah sudah bahwa teori dan konsep sangat penting dalam penyusunan suatu penelitian yang digunakan sebagai dasar mencari jawaban dari berbagai pertanyaan dan mencari jalan keluar dari berbagai masalah yang diteliti. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena menghubungkan dunia teori dan observasi, serta antara abstraksi dan realitas. Dalam penelitian sosial peranan ini menjadi semakin penting, karena realitas sosial yang menjadi penelitian ilmu sosial banyak yang tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia sehingga sering timbul masalah dalam pengukuran konsep tersebut.

Berangkat dari pengertian mengenai teori dan konsep di atas maka konsep-konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Menurut G.R Tery dalam Tiyanto (2010:2) Definisi Manajemen yaitu sebagai suatu proses tertentu yang terdiri dari kegiatan merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*) dan mengendalikan (*controlling*) sumberdaya untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Stoner dan Wankel dalam Tiyanto (2010:3) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Lebih jauh Stoner mendefinisikan manajemen sebagai satu proses karena semua manajer dengan keahliannya dan keterampilan yang dimiliki terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses pemanfaatan sumberdaya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Konsep manajemen menurut Priyono (2016) bahwa manajemen terdiri dari 3 (tiga) elemen yaitu: manusia, organisasi dan proses. Dalam hal ini ketiga

faktor tersebut mempunyai hubungan yang terikat dalam mencapai tujuan organisasi.

Elemen pertama yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), SDM mempunyai peran yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja masing-masing individu maupun tim bisa mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi, maka dari itu perlu pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara tepat, dalam hal ini meliputi kemampuan skill maupun keterampilan dari individu-individu tersebut. Dalam penelitian ini penulis menitikberatkan kepada kepemimpinan dalam menggerakkan potensi bawahan atau staf dalam mencapai tujuan organisasi.

Elemen yang kedua yaitu organisasi, dalam teori organisasi dan administrasi telah membagi menjadi dua tipe besar dari organisasi yang ada dalam kehidupan nyata yaitu organisasi publik dan organisasi bisnis, dimana kedua tipe organisasi tersebut mempunyai karakteristik yang berbeda. Jika dilihat secara makro organisasi publik pada umumnya memiliki karakteristik lingkungan yang lebih rumit dibanding dengan organisasi bisnis, perbedaan ini biasanya mempengaruhi bagaimana organisasi publik dikelola, dalam hal ini peneliti memilih lokus penelitiannya di RSUD Besuki yang merupakan organisasi publik yang bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan yang dibangun dan dikelola secara murni oleh pemerintah dengan sistem pembiayaan publik.

Elemen ketiga yaitu Proses, dalam hal ini lebih ditekankan pada bagaimana sebuah tujuan dari organisasi itu terwujud atau dapat dicapai, mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi dan sampai dengan direncanakan lagi. Dalam hal ini penulis berfokus pada perjalanan proses tersebut tentu saja di dalamnya ada yang namanya sebuah kinerja pegawai dan sebuah komitmen organisasi yang akan mempengaruhi proses dari sebuah organisasi.

2.1.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Cushway dalam Priyono (2016:4) mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helpsthe organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi

mencapai tujuannya. Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

“Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society”.

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Stoner MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Mangkunegara (2000: 67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (1996:95) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Rivai (2005:14), kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu :

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*)
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Irawan (2000 :17) menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja,

sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja.

Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Bacal (2005: 78), yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan atau berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Mathis dan Jackson (2006:378), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Atmosoeparto (2001: 58), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektifitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Sedangkan menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 223), penilaian kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Furtwengler (2002: 79) yang mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai.

Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreatifitas, terampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama. Sedangkan Hinggins yang diikuti oleh Umar (2005: 64) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

Menurut Rivai (2005: 324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain. Menurut Bernardin and Russel (1993: 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:
 1. *Quality* yaitu Tingkatan di mana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
 2. *Quantity* yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
 3. *Timeliness* yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. *Cost effectiveness* yaitu Tingkatan di mana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000: 514-516) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Pendapat Bernardin and Russel di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Dessler. Dimana ketiganya menitikberatkan pada kualitas, kuantitas kerja yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada pengawasan, karakter personal pegawai, dan kehadiran. Seorang pegawai yang mempunyai ciri ciri faktor yang baik seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

2.1.3.3 Indikator kinerja karyawan

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran kinerja tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Dalam memberikan pemahaman tentang pengukuran kinerja banyak pendapat dari para pakar, diantaranya: Pendapat Whittaker dalam Nawawi (2013:233), mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).

Menurut Joel G. Siegel dan Jae K. Shim dalam Fahmi (2011:71) menyatakan *performance measurement* (pengukuran kinerja) adalah kuantifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Karena organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan di dalam organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2011:179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dihendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

d. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Kemudian menurut Dwiyanto dalam bukunya Nawawi(2013:244) yang berjudul Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja, menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

a. Produktivitas.

Produktivitas adalah rasio antara input dan output atau perbandingan antara input dan output. Jadi produktivitas merupakan sikap yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini.

b. Kualitas Layanan.

Merupakan indikator yang relatif tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah digunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi politik.

c. Responsivitas.

Responsivitas yaitu kemampuan birokrasi untuk kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program

pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat

d. **Responsibilitas.**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu sesuai dengan prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit dan implisit.

e. **Akuntabilitas.**

Akuntabilitas Publik menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Selanjutnya Hasibuan (2007:95) menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a. **Kesetiaan** : Penilaian mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. **Prestasi Kerja** : Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. **Kejujuran** : Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. **Kedisiplinan** : Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

- e. Kreativitas : Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f. Kerja sama : Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan : Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Kepribadian : Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpati dan wajar.
- i. Prakarsa : Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. Kecakapan : Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- k. Tanggung Jawab : Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H..Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

b. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

e. Kemampuan bekerjasama

Suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya.

Dari beberapa indikator kinerja yang di kemukakan beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada penelitian di RSUD Besuki pada penelitian ini penulis menggunakan variabel kinerja menurut Robert L. Mathis-John H..Jackson yang terdiri dari : kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerjasama.

2.1.4 Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Untuk memahami kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Adalah sebagai berikut :

Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (1994:25) menyatakan bahwa *“Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives”* (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo, (1994:21) *“Leadership is the exercises of authority and the making of decisions”* (Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktifitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Selanjutnya menurut Stogdill dalam Stonner, (2003:161) *“Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok”*. dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti

yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. (Sutikno, 2014:16).

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut Thoha(2013:49) bahwa Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Selanjutnya menurut Stonner (1996:165) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi,

mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.4.2. Tipe Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam tipe kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

A. Menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa tipe kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori yang ekstrem yaitu :

1. Kepemimpinan otokratis, tipe ini dipandang sebagai tipe kepemimpinan yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Kepemimpinan demokratis, tipe ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

B. Menurut pendapat Hasibuan (2007:170) tipe kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan

harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik.

Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan

C. Menurut Sutikno (2014:35) mengatakan bahwa tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang

pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh

pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran,

pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.4.3 Faktor Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, dalam Stonner (1996:171) mengatakan bahwa “Kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan”. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah kepemimpinannya yaitu: Tahap *pertama*, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap *kedua* adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap *ketiga* di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap *keempat* adalah tahap di mana

anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi tipe mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah kepemimpinan terus menerus. Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah tipe mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Stonner (1996:173) bahwa mengukur kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker*).

Selanjutnya Fiedler dalam Wahjosumidjo, (1994:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan kepemimpinan yang efektif yaitu:

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

b. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.

c. Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan. Kedelapan kombinasi tersebut sebagai berikut :

Tabel. 2.1

Kepemimpinan menurut Fiedler Kondisi	Hubungan Pemimpin dgn Bawahan	Struktur Tugas	Kekuasaan Kedudukan Pemimpin	Kepemimpinan yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan

V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan bawahan	atau
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan bawahan	atau
VII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan bawahan	atau
VIII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan atau hasil	tugas

Sumber : Wahjosumidjo (1994:98)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Jika kondisi menunjukkan kondisi II, maka hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya, dari teori Fildler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Dari teori-teori di atas, ada persamaan antara pendapat Blanchard dan Fiedler yaitu, sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam

situasi atau lingkungan yang berbeda. Perbedaan terlihat yaitu dari ide Blanchard bahwa kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan

Mengacu pada pendapat Hersey dan Blanchard (1995: 178), disusun definisi konseptual Kepemimpinan dipandang sebagai kepemimpinan situasional yang terbentuk dari dinamika hubungan kerja di antara unsur-unsur pimpinan dan staf yang terungkap dari kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin; Perilaku hubungan diantara pemimpin dan pengikut; dan level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dari definisi konseptual tersebut diturunkan menjadi tiga dimensi kajian, yaitu dimensi Kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin; dimensi perilaku hubungan diantara pemimpin dan pengikut; dan dimensi level kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

b. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

d. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

e. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

f. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

g. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

h. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, dari berbagai teori yang ada tentang kepemimpinan dan indikator yang menentukan kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi di RSUD Besuki Situbondo dengan menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Melalui teori Wahjosumidjo ini akan dilihat bagaimana kepemimpinan yang ada di RSUD Besuki dalam rangka untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan (Moh. As'ad.1987: 45). Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, Keith, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad, M.A. Roshidi (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai

satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konseptual dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall (1963) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya, menurut Robin dalam Siahaan, E.E.

Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku Psikologi Industri (2000:104), Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan dan M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Susilo Martoyo (1990) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan Edison (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi/ lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Indra, Hary dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah : faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Smith, Kendal dan Hulin dalam Bavendam, J. (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam, J. (2000) telah

membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, Keith, 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (turnover), kemangkiran, atau pencurian (Davis, Keith, 1985).

2.1.5.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, antara lain yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji atau upah (*pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gajaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya,

kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrm (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung.

Orang-orang ingin mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan yang mereka lakukan. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mereka mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan,

pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

2.1.5.2. Indikator kepuasan kinerja

Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap melainkan dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja (Suwatno dan Priansa, 2011). Robbins dan Judge (2008) menyebutkan kepuasan kerja dapat diukur dengan kepuasan terhadap beban kerja, kompensasi, promosi, pengawasan (supervisor), dan rekan kerja.

Menurut Rivai (2004), faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan sebagai berikut :

- 1) Isi Pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan,

- 2) Supervisi,
- 3) Organisasi dan manajemen,
- 4) Kesempatan untuk maju,
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif,
- 6) Rekan kerja,
- 7) Kondisi pekerjaan

Menurut Sopiah (2008), aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dapat digunakan indikator adalah (a) promosi, (b) gaji, (c) pekerjaan itu sendiri, (d) supervise, (e) teman kerja, (f) keamanan kerja, (g) kondisi kerja, (h) administrasi/kebijakan perusahaan, (i) komunikasi, (j) tanggung jawab, (k) pengakuan, (l) prestasi kerja, dan (m) kesempatan untuk berkembang. Hasibuan (2009) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain balas jasa yang adil dan layak, komunikasi yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sikap pekerjaan.

Dari beberapa teori di atas penulis mengambil indikator yang menurut Hasibuan (2009) yang mencakup 6 indikator yang sudah dapat mewakili untuk pengukuran tentang kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Jasa yang adil dan layak
2. Komunikasi yang tepat sesuai keadilan
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana lingkungan kerja
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

2.1.6 Komitmen Organisasi

Menurut Wiyono (1999: 34), komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut

Robbins (2001:140), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999:31) yang menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja.

Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999: 481) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: "*Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Menurut Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) dikatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan.

Komitmen organisasi, menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Robbins, (1998) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepemihakan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Menurut Luthans (2002: 236) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Reichers (Greenberg and Baron, 1997: 191) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain:

1. *Side-Best Orientation*

Side-Best Orientation ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.

2. *Goal-Congruence Orientation*

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

2.1.6.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Angle dan Perry (Temaluru, 2001: 458), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
2. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
3. Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.

4. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, penelitian yang dilakukan Mowday, Porter, dan Steers (Temaluru, 2001: 458-460) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah:

1. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
2. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat di mana ia bekerja.
3. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
4. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.
5. Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter dan Mowday (Armstrong, 2004: 100), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.
 - a) Keteladanan organisasi, sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
 - b) Perasaan dipentingkan oleh organisasi, sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Lavering (Temaluru, 2001: 458-460), tempat kerja yang baik adalah tempat yang karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut.

- c) Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah.
- d) Realisasi harapan individu, sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.
- e) Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, sejauh mana individu tersebut merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- f) Persepsi tentang gaji, sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.

2.1.6.2 Indikator komitmen organisasi

Komitmen organisasional merupakan suatu ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah (Mc Neese-Smith,1996). Lee (1987:67) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen pegawai yang pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu;

1. *Understanding employee work value*
2. *Communication job performance standard*
3. *Linking performance to reward*
4. *Providing effective performance evaluations*
5. *Offering support for managers and supervisory*

Pendapat lain dikemukakan oleh Mowday *et.al.* (Boon dan Arumugam, 2006: 99). Berdasarkan pendapat Mowday terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasi suatu individu, yaitu:

1. keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi;
- dan

3. keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan pendapat Allen dan Meyer (1990: 235) mengklasifikasikan komitmen

organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Penjelasan dari ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.

2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Selanjutnya secara singkat Allen dan Meyer (1990: 236) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: "*Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they thought to do so*".

Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda beda. Seseorang dengan komitmen efektif yang kuat, bertahan di organisasi karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sedangkan seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun demikian, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini wujud dari komitmen dioperasionalkan sebagai *single construct*.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999:31) yang mengemukakan bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip-prinsip ini mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing karyawan.

Berdasarkan beberapa teori di atas maka untuk mengukur variabel komitmen organisasi pada penelitian ini peneliti menggunakan 3 dimensi utama seperti yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer. Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance*

(*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*), ketiga dimensi ini kami anggap sudah mencakup beberapa indikator komitmen organisasi yang dikemukakan oleh teori-teori yang lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan pada RSUD Besuki Situbondo tentang “*Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan*”, menurut sepengetahuan penulis penelitian ini merupakan yang pertama kali dilakukan, tetapi tulisan yang menyangkut tentang permasalahan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sudah banyak dikemukakan oleh penulis-penulis terdahulu.

Darwish A. Yousef (2000), “*Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non- Western Country*”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja, selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa budaya nasional menjadi moderasi hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Lok dan Crawford (2004) meneliti tentang hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya suportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan gaya birokrasi tidak ada hubungan yang signifikan.

Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009), “*The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*”. Penelitian ini mengacu pada penelitian Yousef (2000) di atas, hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa tiga elemen budaya organisasi (budaya birokratik, inovatif dan suportif) memoderasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan suportif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan hubungan antara kepemimpinan direktif terhadap komitmen organisasi hanya

dimoderasi oleh dua elemen saja yaitu budaya inovatif dan suportif. Ketiga elemen budaya organisasi tersebut juga tidak memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Sedangkan hasil penelitian lebih lanjut mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan hanya memiliki hubungan positif lemah terhadap kinerja karyawan. Menurut Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009), hal ini disebabkan adanya perbedaan faktor faktor demografi dari tiap-tiap responden seperti umur, latar belakang budaya serta tingkat pendidikan yang tinggi yang membuat karyawan puas terhadap pekerjaan mereka namun tidak ingin berkomitmen terhadap organisasinya.

Elisabeth A. Sorentino (1992), "*The Effect of Head Nurse Behavior on Nurse Job Satisfaction and Performance*". Penelitian ini mencoba menguji hubungan antara kepemimpinan kepala rumah sakit yang selalu memberikan petunjuk dan dorongan terhadap kepuasan kerja perawat-perawatnya. Hasilnya adalah dorongan dan semangat yang diberikan oleh kepala perawat tersebut berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat.

Alimuddin (2002) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan ialah: ada pengaruh kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) terhadap kinerja pegawai; Hasil analisis data menunjukkan: terdapat pengaruh kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai.

Abdul Kadir (2005) mengadakan penelitian pada 34 distributor obat yang ada di Malang. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 155 responden melalui teknik *purposive sampling*. Variabel yang digunakan adalah keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sri Trisnaningsih (2007), “Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor”. Pada penelitiannya, Sri Trisnaningsih (2007) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dalam kantor akuntan publik sebagai faktor yang dominan dalam menentukan dan pembentukan karakter perusahaan. Selanjutnya karakter perusahaan akan mempengaruhi *output* dari kinerja auditor. Secara implisit temuan yang menarik dari hasil penelitian ini adalah bahwa auditor yang komitmen terhadap organisasinya tidak mempengaruhi kinerjanya.

Eva Kris Diana Devi (2009)”Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening” Studi ini dilakukan pada karyawan outsourcing PT Semeru karya buana Semarang dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Durrotun Nafisah (2005), “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)”. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lima faktor kepemimpinan yaitu gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif dan gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini menganjurkan agar manajemen mempertimbangkan kelima variabel tersebut sebagai tolok ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatankekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya. Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto *et al.* (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Penelitian dari Ahmad Fadli (2004) mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan” dan penelitian dari Ari Heryanto (2002) mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi” membuktikan bahwa secara empiris kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 2001). Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Edward Lawler (Steer & Porter, 1991) sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Seseorang yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja yang buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah dapat dibayangkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan dan ini akan merugikan organisasi itulah sebabnya organisasi perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya

kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja (Ostroff, 1992) adalah kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan. Sementara menurut Maryani dan Supomo (2001) serta hasil penelitian dari Masrukin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan.

Banyak perdebatan yang muncul sekitar hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan hampir tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja (Laffaldano dan Muchinsky, 1985; Varca dan James-Valutis, 1993; Vroom, 1964, Basset, 1994). Jikalau ada, maka hubungan antara kepuasan dan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan (Petty et al, 1984). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison, 1997). Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan. Penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja (Cruden, 1988).

Pertentangan ini dijawab oleh penelitian MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne yang membedakan kinerja menjadi in-role dan extra-role performance. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah in-role, sedangkan kinerja yang dipengaruhi kepuasan kerja adalah extra-role. Sehingga pendapat peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel (MacKenzie et al, 1998).

Setidaknya penelitian yang menggunakan hipotesa kepuasan kerja menimbulkan kinerja dilakukan oleh Ostroff (1992), Blau (1967) dengan anggapan bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja (Morrison, 1997).

2.3.3 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi auditor terhadap organisasi. Jika seorang karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

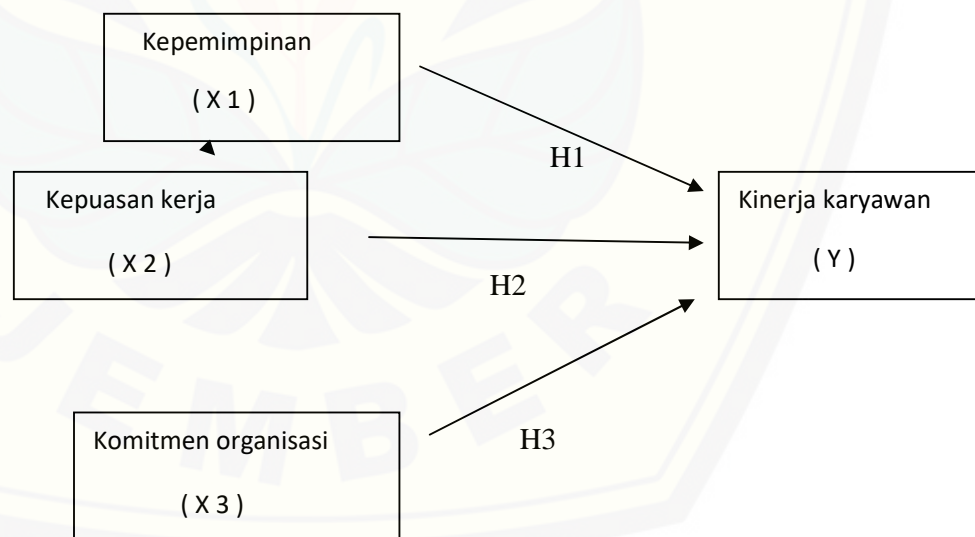
Meyer et al. (1989) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen *affective* dan komitmen *continuance* pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen *affective* berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan komitmen *continuance* berkorelasi secara negatif dengan kinerja. Namun, temuan tersebut berlawanan dengan Somers dan Bimbaum (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasional (*affective* dan *continuance*) tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian dari Harrison dan Hubard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) suatu organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Pendapat ini didukung oleh Moncreif et al (1997) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Morrison (1994, dalam Sitty Yuwalliantin, 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) pengaruhnya pada *turnover*, (2) hubungan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Benkhoff (1997), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian tinjauan pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar di bawah ini :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Untuk lebih memberikan arahan atau pedoman yang jelas dalam melakukan penelitian sehingga benar-benar mampu membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan hipotesis. Menurut Sutrisno Hadi (1993), hipotesis merupakan suatu pernyataan atau kesimpulan yang bersifat sementara dan kebenarannya masih harus dapat dibuktikan. Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan maka dikemukakan hipotesis yang merupakan pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya.

Sesuai dengan latar belakang masalah, perumusan masalah, dan tinjauan pustaka seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini adalah :

1. H1 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. H2 : Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
3. H3 : Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian atau riset merupakan kegiatan yang sistematis yang dimaksudkan untuk menambah pengetahuan baru atas pengetahuan yang sudah ada, dengan cara yang dapat dikomunikasikan dan dapat dinilai kembali (Macdonald dalam soehartono, 2008:2). Kebenaran ilmiah diperoleh apabila telah diuji secara nyata dan diungkap melalui metode ilmiah yang jelas dan sistematis sehingga dapat dipertanggungjawabkan dalam segi ilmiah.

Sedangkan menurut Achmadi dan Narbuko (2013:1) “metode artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu”. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporannya. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu kegiatan mengumpulkan data dalam penelitian dengan teratur, terencana dan sistematis untuk mencari jawaban atas suatu masalah.

Adapun metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.1 Jenis Penelitian

Di dalam sebuah penelitian ilmiah sangatlah diperlukan penentuan metode yang akan digunakan. Karena metode penelitian yang akan digunakan tersebut merupakan sebuah landasan dalam memperoleh dan mengolah data dan juga sekaligus merupakan sarana yang sangat penting dalam rangka mencari kebenaran ilmiah dengan jalan mencari, menemukan serta mengembangkan masalah yang dihadapi dalam penelitian. Kebenaran ilmiah yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut kemudian harus bisa diuji dan dipertanggungjawabkan dalam suatu forum akademik.

Metode penelitian merupakan suatu acuan dan dasar langkah-langkah yang akan dan harus kita lakukan. Dari metode yang kita gunakan tersebut kita akan mengetahui aturan-aturan yang harus kita lakukan di dalam melakukan sebuah penelitian ilmiah. Jadi pada dasarnya, metode penelitian merupakan alat bantu atau cara kerja untuk memahami objek yang menjadi sasaran penelitian yang

disesuaikan dengan ilmu terkait. Metode penelitian yang digunakan kemudian dijadikan alat di dalam mengkaji maupun mengolah hasil penelitian.

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2010:13) dapat diartikan sebagai sebuah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis data

Ditinjau dari jenis datanya, data dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004).

Data primer pada penelitian ini adalah yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari lapangan, yaitu data yang diambil dari responden. Data ini merupakan jawaban dari kuesioner yang dibagikan kepada responden.

2. Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : data dari RSUD Besuki Situbondo antara lain tentang data jumlah karyawan, tingkat absensi karyawan, jumlah karyawan yang

mengundurkan diri dari pekerjaannya, data kunjungan rawat jalan maupun rawat inap, data BOR, ALOS dsb.

3.2.2 Sumber data

Sumber data yang dimaksud adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyedia informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian penelitian. Sumber data adalah subjek dimana data dapat diperoleh. Menurut Lofland yang dikutip oleh Moloeng (2015: 157), "Sumber data utama dalam penelitian kuantitatif ialah hasil dari pengisian kuesioner dari responden, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen, dan lain-lain".

Menurut Arikunto (2010:172) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh melalui sumber data sebagai berikut:

1. *Person atau orang*, yaitu sumber data yang diperoleh dari pengisian angket atau kuesioner oleh responden, dalam hal ini adalah karyawan RSUD Besuki.
2. *Place atau tempat*, yaitu sumber data yang diperoleh dari tempat penelitian itu sendiri. Dalam penelitian ini yang menjadi tempat yaitu RSUD Besuki Kabupaten Situbondo.
3. *Paper*, yaitu sumber data berupa huruf angka, gambar, atau simbol-simbol lain. Paper dalam penelitian ini yaitu berupa dokumen data maupun laporan laporan baik bulanan maupun tahunan yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Langkah selanjutnya setelah menentukan jenis dan sumber data adalah menentukan target yang akan disurvei yakni populasi target. Populasi target adalah sekelompok orang yang mempunyai pengetahuan dan pandangan serta mampu memberikan tanggapan terhadap isi survei. Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Pengestu, 1998). Populasi dalam tesis ini adalah karyawan di RSUD Besuki Situbondo yang berjumlah 296 orang, namun dikarenakan direktur termasuk di dalamnya dan beliau adalah termasuk obyek dalam penelitian ini sehingga populasi berkurang menjadi 295 orang.

Sampel menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti, yang digunakan untuk menyimpulkan atau menggambarkan populasi. Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan besarnya sampel dengan memakai rumus slovin (Steph Ellen, *eHow Blog*, 2010; dengan rujukan [Principles and Methods of Research; Ariola et al. \(eds.\); 2006](#)) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n : jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

apabila batas toleransi kesalahan 5%. Maka jumlah sampel pada penelitian ini :

$$\begin{aligned} n &= N / (1 + N e^2) \\ &= 295 / (1 + 295 \times 0,05^2) = 169,78 \approx 170 \text{ responden} \end{aligned}$$

Selanjutnya cara pemilihan sampel berdasarkan probabilitas dari masing – masing pengelompokan yaitu tenaga medis/dokter, tenaga paramedis dalam hal ini perawat dan bidan, tenaga penunjang medis termasuk di dalamnya tenaga analis medis/tenaga laboratorium, tenaga Gizi, farmasi, tenaga kesehatan lingkungan serta tenaga non medis antara lain tenaga administrasi, security / keamanan dan tenaga kebersihan dengan penghitungan seperti yang terlihat pada tabel 3.1

Tabel 3. 1

**Jumlah Responden berdasarkan Jenis Ketenagaan di RSUD Besuki
Situbondo**

NO	JENIS TENAGA	POPULASI	PENGHITUNGAN	JML.SAMPEL
1	Medis /Dokter	11	$\frac{11}{295} \times 170$	6,3 = 6
2	Paramedis (136	$\frac{136}{295} \times 170$	78,4 = 79

	Perawat dan bidan)		295	
3	Penunjang medis	19	$\frac{19}{295} \times 170$	10,9 = 11
4	Non medis	129	$\frac{129}{295} \times 170$	74,3 = 74
	Total	295		170

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2017

Sedangkan untuk menentukan nama dari masing masing kelompok baik dari tenaga medis (Dokter),Paramedis (perawat dan bidan), penunjang medis dan tenaga non medis dilakukan dengan cara acak/rendum sampling, yaitu dengan cara menulis masing masing nama pada secarik kertas yang ada di kelompoknya masing masing, kemudian digulung dan dikocok untuk diambil sejumlah sampel yang sudah ditentukan dari masing masing kelompok tersebut yang sudah dihitung sesuai dengan prosentasenya.Untuk tenaga dokter dalam pemilihan sampel tidak termasuk direktur RS karena beliau merupakan salah satu yang dijadikan obyek dalam penelitian ini, hal ini untuk menghindari adanya kerancuan/unsur subyektifitas dari hasil pengisian kuisener.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka yang harus diukur adalah makna atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik.

1. Variabel Kepemimpinan (X 1)

Kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi

orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri. Variabel ini diukur dengan teori dari Wahjosumidjo yaitu:

- a. Bersifat adil : Adanya rasa kebersamaan yang merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi
- b. Memberi sugesti : Sugesti bisa berupa saran atau anjuran yang mampu menggerakkan hati orang lain
- c. Mendukung tujuan : Pemimpin mengarahkan semua kegiatan kepada tujuan yang sudah ditentukan
- d. Katalisator : Selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.
- e. Menciptakan rasa aman: Mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.
- f. Sebagai wakil organisasi : Mampu berperan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan.
- g. Sumber inspirasi : Mampu membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi
- h. Bersikap menghargai : Adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain dan dari atasan.

2. Variabel Kepuasan Kerja (X 2)

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan

penurunan moral organisasi. Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Hasibuan (2009) sebagai berikut:

- a. Jasa yang adil dan layak
- b. Komunikasi yang tepat sesuai keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana lingkungan kerja
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

3. Variabel Komitmen Organisasi (X 3)

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. Variabel ini diukur dengan indikator menurut Allent dan meyer (1990 : 236) sebagai berikut :

- a. Komitmen afektif (affective commitment)
- b. Komitmen berkesinambungan (continuance commitment)
- c. komitmen normatif (normative commitment)

4. Variabel Kinerja karyawan (Y)

Kinerja atau sering disebut prestasi kerja merupakan “hasil kerja selain secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” dengan kata lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Variabel ini diukur dengan indikator-menurut Robert L. Mathis-John H..Jackson(2006 :378) sebagai berikut:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerjasama

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

a. Wawancara kepada pihak-pihak terkait. Wawancara ini dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi secara langsung dengan responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan tidak terstruktur atau bebas.

b. Observasi atau mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan.

c. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan : Kuesioner atau angket merupakan salah satu alat penelitian yang disusun secara sistematis sesuai dengan teori yang digunakan oleh peneliti guna mengumpulkan data yang nantinya akan menjawab rumusan masalah penelitian yang dilakukan. Metode angket ini mempunyai kelebihan dan kekurangan sekaligus (Bungin, 2013:135-136). Kelebihannya adalah biaya relatif lebih murah, waktu yang lebih sedikit /singkat karena dapat dilakukan serempak, dan pengumpulan datanya lebih mudah. Sedangkan kekurangannya yaitu tidak dapat dibagikan kepada semua orang, melainkan hanya bisa dibagikan kepada responden yang bisa baca tulis saja.

Pada sisi responden, pertanyaan dapat dibagi dalam dua jenis yaitu pertanyaan berstruktur dan pertanyaan terbuka. Dalam hal ini menggunakan jenis pertanyaan berstruktur. Menurut Nazir (1988:250) , “Pertanyaan berstruktur adalah pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban kepada beberapa alternatif saja atau satu jawaban saja”. Misalnya responden harus memilih salah satu jawaban a, b, atau c.

d. Pengumpulan data: dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pada karyawan RSUD Besuki sebanyak 170 orang yang sudah terpilih

secara random sampling. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling rendah (Fuad Mas'ud, 2004).

3.6 Analisa dan Pengolahan Data

Setelah data terkumpul perlu diolah dan dianalisa guna menjawab pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti, sehingga pada penelitian ini yang paling tepat dengan menggunakan “Analisis Regresi Linier Berganda”

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda pada penelitian ini menganalisis hubungan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat yakni variabel kepemimpinan (X_1), variabel kepuasan kerja (X_2) dan variabel komitmen organisasi (X_3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Pada analisis penelitian ini peneliti dengan menggunakan bantuan *software* SPSS.

3.6.1 Analisis Data Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan penganalisisan data yang tidak dapat dinominalkan dengan menggunakan angka angka, melainkan disajikan berupa keterangan, penjelasan dan pembahasan teori. Dari analisis tersebut kemudian dibuat suatu penyajian atau pengujian.

3.6.2 Analisis Data Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah suatu bentuk analisis yang penyajiannya dalam angka-angka yang dapat diukur dan dihitung. Tingkat ukuran yang dipakai dalam pengukuran variabel adalah dengan skala Likert, dimana seorang responden dihadapkan pada beberapa pertanyaan kemudian diminta memberikan jawabannya (Algifari, 2001). Hasil perhitungan dari skor atau nilai kemudian digunakan dalam analisis statistik yang dilakukan dengan bantuan komputer, menggunakan program SPSS untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antar variabel-variabel penelitian dengan menggunakan uji data sebagai berikut:

3.6.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2001). Dalam hal ini digunakan item pertanyaan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur.

Untuk mengukur tingkat validitas item-item pertanyaan kuesioner terhadap tujuan pengukuran adalah dengan melakukan korelasi antar skor item pertanyaan dengan skor variabel (Ghozali, 2001). Uji signifikansi ini membandingkan korelasi antara nilai masing-masing item pertanyaan dengan nilai total. Apabila besarnya nilai total koefisien item pertanyaan masing-masing variabel melebihi nilai signifikan maka pertanyaan tersebut dinilai tidak valid.

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program *SPSS version 20.0 for windows*. Pengambilan keputusan berdasarkan nilai *p value*/nilai signifikansi kurang dari 0,05 (5 persen) maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilai *p value* atau signifikansi sama dengan atau lebih dari 0,05 (5 persen) dinilai tidak valid.

3.6.2.2 Uji Reabilitas

Yang dimaksud dengan reliabilitas adalah pengukuran untuk suatu gejala. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat ukur, maka semakin stabil alat tersebut untuk digunakan. Menurut Supranto (1999) alat ukur dikatakan *reliable* (handal) kalau dipergunakan untuk mengukur berulang kali dalam kondisi yang relatif sama, akan menghasilkan data yang sama atau sedikit variasi. Tingkat reliabilitas suatu konstruk / variabel penelitian dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha*(α) Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbachalpha* $>0,60$ (Ghozali,2005). Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

Tabel 3.2
Kriteria indeks Koefisien Realibilitas

Interval	Kriteria
<0,200	Sangat Rendah
0,2 – 0,399	Rendah Cukup
0,4 – 0,599	Tinggi
0,6 – 0,799	
0,8 – 1,00	Sangat Tinggi

Sumber : Arikunto (2002)

3.6.3 Data Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali,2001). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multi kolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas.

3.6.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidaknya gejala multi kolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian Apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Singih Santoso, 2000).

3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3.3 Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.4 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

3.6.4.1 Uji t

Digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-variabel independent kepemimpinan (X_1), Kepuasan kerja(X_2), Komitmen organisasi(X_3), dengan variabel dependen kinerja karyawan (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

- a. Menentukan Formulasi Hipotesis
 - $H_0: \beta = 0$, artinya variabel X_1, X_2 , dan X_3 , tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .
 - $H_0: \beta \neq 0$, artinya variabel X_1, X_2 , dan X_3 , mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .
- b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)
- c. Menentukan signifikansi
 - Nilai signifikansi ($P Value$) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
 - Nilai signifikansi ($P Value$) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- d. Membuat kesimpulan
 - Bila ($P Value$) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent.
 - Bila ($P Value$) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan ditolak. Artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.

3.6.4.2 Uji F (Uji Simultan)

Digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*, apakah variabel Kepemimpinan(X_1),

Kepuasan kerja(X_2), Komitmen organisasi(X_3), benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen Y (Kinerja karyawan).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

- a. Menentukan Formulasi Hipotesis
 - $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya variabel X_1 , X_2 , dan X_3 , tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
 - $H_0: \beta_1 = \beta_2 \neq 0$, artinya variabel X_1 , X_2 , dan X_3 , mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
- b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)
- c. Menentukan signifikansi
 - Nilai signifikansi (*P Value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
 - Nilai signifikansi (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- d. Membuat kesimpulan
 - Bila (*P value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi variabel dependent.
 - Bila (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) tidak mempengaruhi variabel dependent.

3.6.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (bukti langsung, kehandalan, daya tanggap, jaminan, empati) akan diikuti oleh variabel terikat (kepuasan konsumen) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square (R^2). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independent memberikan hampir

semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependent (Ghozali, 2005).

3.6.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan variabel Kepemimpinan (X_1), Kepuasan kerja (X_2), Komitmen organisasi (X_3), terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y).

Persamaan regresi yang dipakai adalah sebagai berikut (Supranto, 1998):

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X_1 (Kepemimpinan)

X_1 = Kepemimpinan

β_2 = Koefisien regresi dari variabel X_2 (Kepuasan kerja)

X_2 = Kepuasan kerja

β_3 = Koefisien regresi dari variabel X_3 (Komitmen organisasi)

X_3 = Komitmen organisasi

e = Standart error

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan secara empiris dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil pengujian Hipotesis membuktikan bahwa variable kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Besuki. Perhitungan hasil analisis data diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.
2. Hasil pengujian Hipotesis membuktikan bahwa variable kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Besuki. Perhitungan hasil analisis data diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima.
3. Hasil pengujian Hipotesis membuktikan bahwa variable komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSUD Besuki. Perhitungan hasil analisis data diperoleh dari nilai signifikansi sebesar $0,378 > 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_3 ditolak.

5.2 Saran

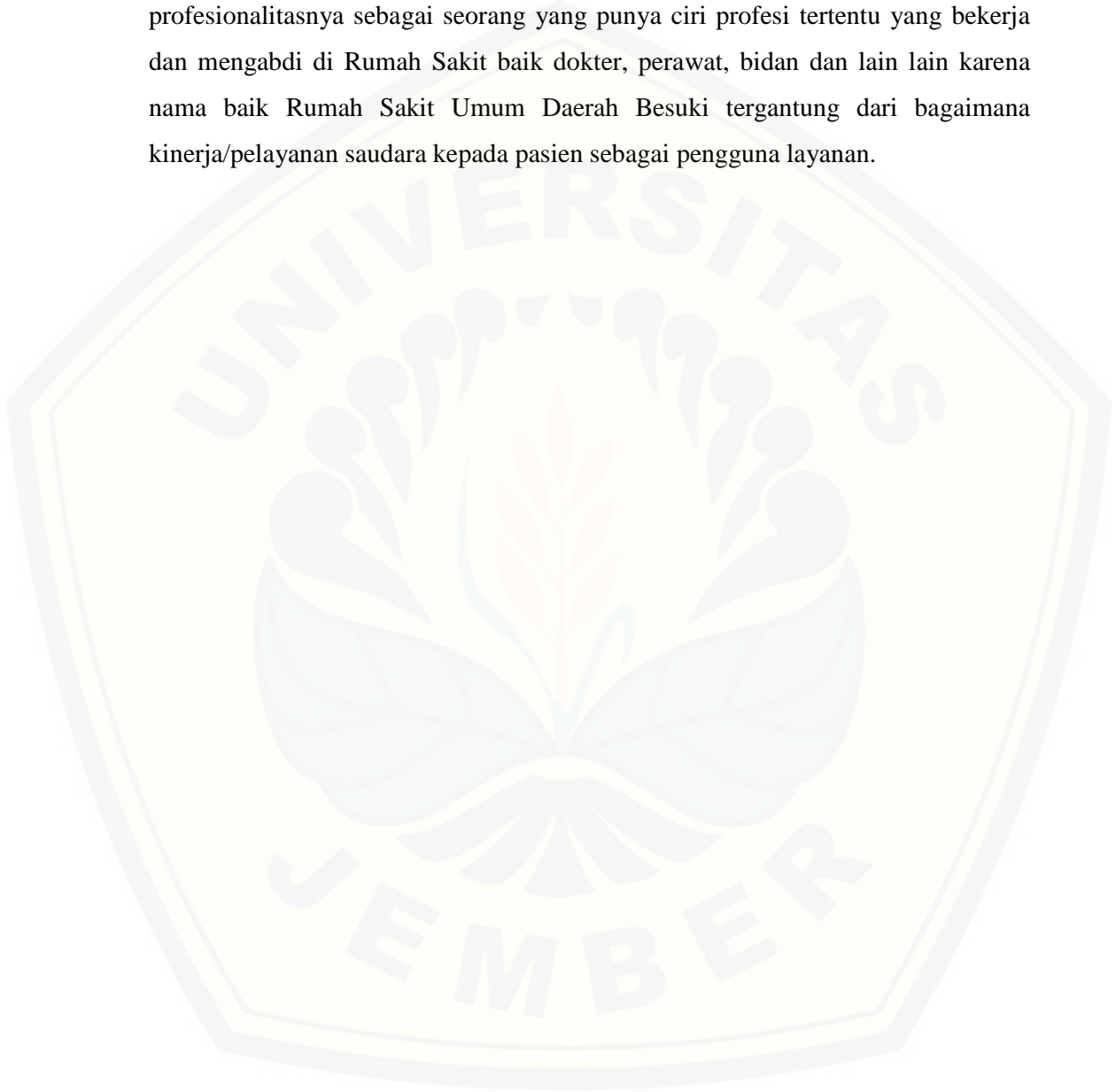
Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis merekomendasikan saran-saran sebagai berikut :

Sesuai dengan hasil pernyataan responden diharapkan dari pihak pimpinan/menejemen RS untuk lebih bersifat adil dan transparansi terhadap karyawan dalam segala hal, tidak membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya baik dalam pemberian tugas dan tanggung jawab maupun dalam pembagian jasa pelayanan.

Pimpinan/ pihak menejemen RS agar lebih meningkatkan komunikasi secara efektif dengan bawahan, sehingga terwujud keakraban dan kekompakan antara atasan dan bawahan. Sistem kekeluargaan antara pihak menejemen RS dengan semua karyawan supaya lebih ditingkatkan yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan

pelanggan sehingga pemanfaatan Rumah Sakit Umum Daerah Besuki oleh masyarakat sekitar bisa lebih optimal.

Bagi karyawan diharapkan lebih meningkatkan kinerja dan mengedepankan profesionalitasnya sebagai seorang yang punya ciri profesi tertentu yang bekerja dan mengabdikan di Rumah Sakit baik dokter, perawat, bidan dan lain lain karena nama baik Rumah Sakit Umum Daerah Besuki tergantung dari bagaimana kinerja/pelayanan saudara kepada pasien sebagai pengguna layanan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkadir, 2005, "Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Surabaya.
- Ahmad, MA Roshidi, 1999 . Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Guru Sekolah Menengah :Kajian Kes di Daerah Padang Terap Kedah. Tesis Sarjana Sains Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Serawak.
- Akbar, Raja Bahrial. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai(Studi kasus pada badan penghubung Propensi Riau di Jakarta) Sekripsi.Jakarta ; Universitas Islam Syarif Hidayatullah.
- Ali, Muhamad, 2005, "Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong",*Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Th. IX, No, 2, Surabaya.
- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990, "*The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization*," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Achmad S. Ruky. 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- A.Muri Yusuf,M,Pd.Prof.Dr. (2013)"Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan",Prenada Media grup,Jakarta.
- Armanu Thoyib,2005,"Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep, " *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Bass, BM dan Avolio, 1997, "Does The Transactional -Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and NationalBoundaries?" ,*Journal American Psychologist*, 52: 130-139
- Bavendam, J.2000. How Do you Manage turnover ? in a time of line Orgazisation and Dwindling pools of experienced new hires. J Spesial Report, Vol 3. Bavendam Riesearch Incoporeted, Mercer Island.

- Davis, Keith & John W. Newstrom. 2001. Perilaku dalam Organisasi, Jilid I Edisi Keenam, Alih Bahasa: Agus Dharma. PT. Erlangga. Jakarta.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009, Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT SemeruKarya Buana Semarang), Semarang, Tesis Program Pasca Sarjana UNDIP.
- Djarwanto, PS. dan Subagyo Pangestu. 1998, "Statistik Induktif", BPFE, Jakarta.
- Griffin, Ricky W, 1980, " Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", *Academy of Management Journal*, Vol.23, No. 4, 665-683.
- Ghorbanpour Z, Dehnavi HD, Heyrani F. 2014. Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in The Community of Certified Accountants. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 5, No.10.
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, edisi ke - 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, M . 2009. Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Heryanto, Ari. 2004: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Motivasi sebagai Faktor Pemodernisasi .Surakarta :FE UNS
- Indriantoro, N dan B. Supomo. 2004. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE
- Jujun S, Suria sumantri, 2010, "Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer", Pustaka Sinar Harapan Jakarta.
- Kaiman H. 2013. Leadership Behavior and Commitment. The Effect to Employee Job Satisfaction and Employee Performance on Departement of Population and Civil Registration Jakarta Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN : 2319 - 801X. Vol 2 PP.57-62.
- Khan MR, Ziauddin, Jam FA, Ramay MI. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *Journal of Social Sciences*. Vol 15, No. 3.

Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, "Perilaku Organisasi", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.

Lok dan Crawford, 2004, "The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison", *The Jurnal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-337.

Luthans, Fred. 2006 Perilaku Organisasi. Edisi : 10 Yogyakarta : Andi

Mahsun. 2014, Teks Dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia Kurikulum 2013. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.

Mangkunegara, P. Anwar. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan ke - 3. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Mathis, Robert L and Jackson, John H, 2006, Human Resource Managemen : Manajemen Sumber Daya manusia, (terjemahan : Dian angelia), Salemba Empat, Jakarta.

Mc - Neece - Smith, Donna, 1996, " Increasing Employee Productivity, Job - Satisfaction and organizational Commitment", *Jurnal Hospital & Health services Administration*.

Masrukin dan Waridin, 2006, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, *Ekobis*. Semarang

Maryani, Dwi dan Supomo Bambang. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual. Yogyakarta : *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol. 3, No. 1, April

Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies," *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, h. 766-788

Octaviannand R, Pandjaitan NK, Kuswanto S. 2017. Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice*. Vol. 8, No.8. ISSN: 2222-1735.

- Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, "The Influence of Leader Behavior on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector," *International Journal of Public Administration*, 28:379-396
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice - Hall Inc. Robbins
- Sheng X. 2014. The Empirical Inquiry between Organizational Commitment and Employee Performance - with X Company as an Example. *Journal of Business Administration Research*. Vol. 3, No. 1.
- Samwel JO. 2018. Effect of Job Satisfaction on Employees' Commitment and Organizational Performance - Study of Solar Energy Companies in Lakezone Regions, Tanzania. *International Journal of Economics*. Vol. 4, Issue \$. ISSN: 2346-0386.
- Siagian, SP, 1999, *Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Sovya Desianty, 2005, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang" *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Sirohi A, Shrivastva N. 2013. Correlation of Satisfaction, Commitment and Performance on Faculty Staffs' Performance at Private Institutions in Uttarpradesh (india). *International International Journal of Management and Sosial Sciences Research*. Vol. 2, No. 8. ISSN: 2319-4421.
- Stoner, James AF; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Suhana, 2007, " Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Sukmasari, H. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Intensif Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang. Masters Thesis, Universitas Dian Nuswantoro.

- Sunarno, 2015. Hubungan Pelaksanaan Supervisi, Budaya Sekolah, Semangat Kerja dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru Pendidikan Jasmani Pada SD Negeri di Kalimantan Selatan, Disertasi Program Studi manajemen Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang
- Sujarweni, V. (2015), SPSS Untuk Penelitian, Pustaka Baru Press. Yogyakarta.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2011), Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D, Alfabeta, Bandung
- Tadjudin, 1997/1995, "Menciptakan SDM Bermutu", Usahawan, No.1, tahun XXVI, Januari
- Thoha, M., 2001, "Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku, Rajawali" Press, Jakarta.
- Trisnaningsih, Sri, 2004, "Motivasi Sebagai " Moderating Variable" Dalam Hubungan antara Komitmen dengan Kepuasan Kerja", *Jurnal Maksi*, Vol 4 Januari 2004, Semarang.
- Veliu L, Manxhari M, Demiri V, Jahaj L .2017. The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Journal of Manajement*. ISSN 1648-7974: No.2(31).
- Wahjosumidjo, 2007. "Teori Kepemimpinan dan Dasar Dasar Manajemen", Lembaga Administrasi Negara.
- Wijono, D. 2008. *Manajemen Mutu Rumah Sakit dan Kepuasan Pasien, Prinsip dan Praktek*. CV Duta Prima Airlangga. Surabaya.
- Yukl, Gary A, 1989, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol 15, No.2, 251-289.

LAMPIRAN 1

RAHASIA

SURAT PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

Assalamualaikum Wr.Wb.

Kepada Yth. : Bapak/Ibu/saudara/ responden

Kami mohon dengan hormat agar bapak/ibu/saudara berkenan mengisi kuisener dibawah ini sebagai kelengkapan tugas akhir kami selama perkuliahan S2 MIA (Magester Ilmu Administrasi) di Universitas Jember.

Kuisener ini merupakan salah satu metode pengumpulan data primer tentang **“pengaruh kepemimpinan,kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Besuki Situbondo ”**.

Kami sangat berharap bapak/ibu/saudara berkenan untuk menjawab seluruh pertanyaan dengan sejujur-jujurnya dan tetap akan kami jaga kerahasiaannya, Atas perhatian dan kesediaan bapak/ibu/saudara untuk meluangkan waktu, kami ucapkan terimakasih.

Pemohon

A m r o z i

KUISENER PENELITIAN

A. Data Responden :

Isilah titik titik dibawah ini dan beri tanda checklist (√) pada salah satu kotak jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu/ Saudara.

Nama :

Umur :th

Jabatan :

Pendidikan Terakhir : : Lulus SD : Lulus SMP/MTs : Lulus SMA /MA
: Lulus D3 : Lulus Sarjana (S1/S2)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Status kepegawaian : : PNS : Kontrak : Sukuan/Magang

Status pernikahan : Nikah Belum nikah

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun
 3- 5 tahun > 5 tahun

B. Kuisener Penelitian

Berilah tanda checklist (√) pada salah satu kotak jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu/ Saudara.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No 1. Kinerja (Y)

	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
	A.Kuantitas					
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya di RS dengan cepat dan memuaskan					
2	Saya selalu menyelesaikan tugas saya lebih cepat dari waktu yang ditentukan					
3	Saya selalu bekerja seperti biasa meskipun tidak ada atasan saya					
	B. Kualitas					
4	Saya selalu menyelesaikan tugas saya di RS dengan hasil yg memuaskan					
5	Saya tidak pernah mendapat protes/komplin dari rekan kerja saya					
6	Saya tidak pernah mendapat protes/komplin dari pelanggan saya					
	C. Ketepatan Waktu					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu					
8	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
9	Saya tidak pernah menunda pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
	D. Kehadiran					
10	Saya selalu datang dan pulang kerja tepat waktu					
11	Saya selalu masuk kerja meskipun kurang sehat					
12	Saya tidak pernah tidak hadir bekerja tanpa izin pimpinan					
	E. Kemampuan bekerjasama					
13	Saya mampu bekerja sama dengan semua pegawai meskipun dibagian lain					
14	Saya mampu bekerja sama dengan atasan saya					
15	Saya mampu bekerja sama dengan teman teman kerja yang lebih junior					

No 2. Kepemimpinan (X1)

No	PERTANYAAN	SS	S	BS	TS	STS
	A. Bersifat adil					
1	Pimpinan anda (direktur) tidak membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain dalam memberikan tugas					
2	Dalam pembagian jasa, pimpinan anda(direktur)membagi sesuai dengan atauran yang berlaku					
3	Semua karyawan tampak kompak dan guyup dlm					

	menyelesaikan tugas organisasi /RS					
	B. Memberikan sugesti					
4	Pimpinan anda(direktur) memberikan teladan yang baik dan membagi pengalaman kerjanya					
5	Pimpinan anda (direktur) memberikan dorongan semangat kerja dalam bentuk apapun kepada karyawannya.					
6	Pimpinan anda (direktur) senantiasa memberikan masukan dan saran yang baik demi kebaikan organisasi/RS					
	C. Mendukung tercapainya tujuan					
7	Pimpinan anda (direktur)mempunyai inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan hasil kerja.					
8	Pimpinan anda (direktur)pandai mengadakan pendekatan dalam upaya meningkatkan hasil kerja.					
9	Pimpinan anda (direktur) selalu mendukung ide/inisiatif yang baik dari bawahan untuk kebaikan organisasi/RS					
	D. Sebagai Katalisator					
10	Pimpinan anda (direktur)senantiasa memberikan semangat kerja kepada semua karyawan					
11	Pimpinan anda(direktur) memberikan informasi yang lengkap tentang petunjuk pelaksanaan kerja yang benar kepada semua karyawannya.					
12	Pimpinan(direktur)selalu monitor/mengawasi pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawannya					
	E. Menciptakan rasa aman					
13	Pimpinan anda (direktur)berusaha untuk mencari alternatif penyelesaian jika di kantor terjadi kondisi ketidakharmonisan diantara para karyawan.					
14	Pimpinan anda (direktur) membuat peraturan-peraturan yang dapat mengendalikan keamanan dan kenyamanan karyawan.					
15	Pimpinan anda (direktur) berusaha melindungi karyawan bila terjadi permasalahan dengan pihak luar					
	F. Sebagai wakil organisasi					
16	Pimpinan anda (direktur) ikut berpartisipasi dalam memberikan contoh cara bekerja yang benar kepada karyawan					
17	Pimpinan anda(direktur) bertanggung jawab atas pengaturan jalannya kegiatan operasional perusahaan					
18	Pimpinan Anda(direktur) memiliki integritas dan etika yang sepatutnya disebut pemimpin					
	G. Sumber inspirasi					
19	Pimpinan anda (direktur)berpenampilan rapi dan menarik					
20	Pimpinan anda (direktur) berbicara menggunakan bahasa santun kepada karyawannya					

21	Pimpinan Anda (direktur) dikagumi banyak orang					
	H. Bersikap menghargai					
22	Pimpinan anda (direktur) memberikan pujian kepada karyawan atas hasil kerja yang baik					
23	Pimpinan anda (direktur)menegur karyawan yang melakukan kesalahan pada saat tidak di depan teman sekerjanya					
24	Pimpinan anda (direktur) tetap bersikap sopan santun terhadap semua karyawan					

No 3. Kepuasan kerja (X2)

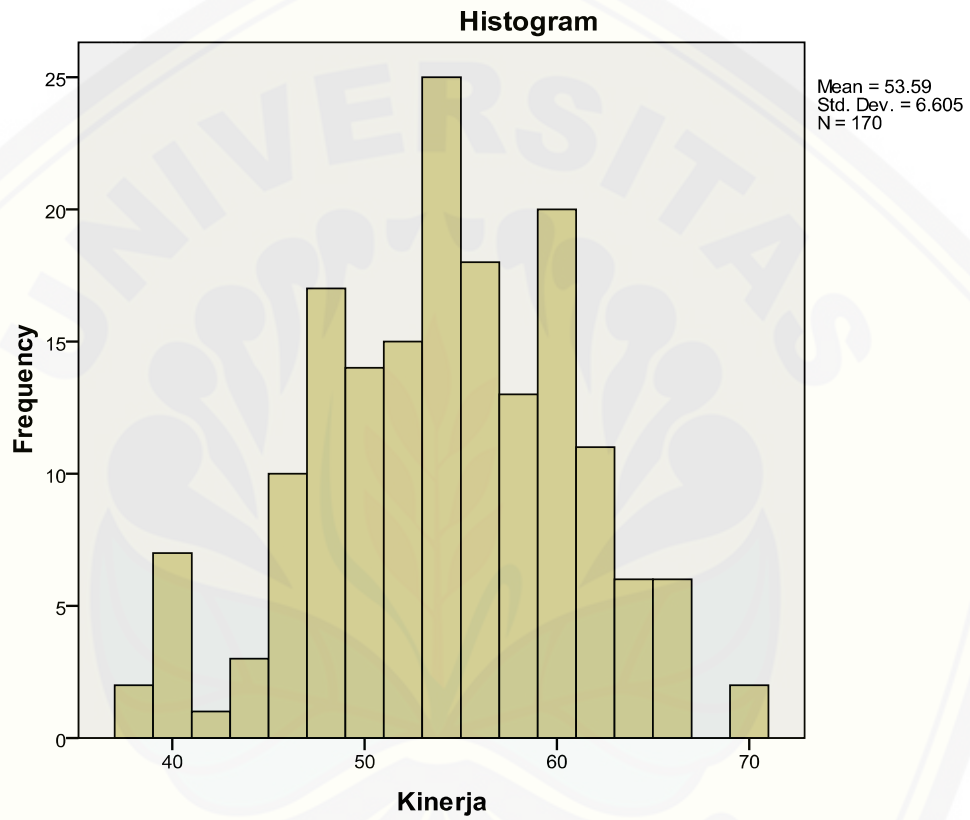
No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
	A.Jasa yang adil dan layak					
1	Gaji yang Anda terima sesuai dengan pekerjaan Anda					
2	Tunjangan /jaspel yang Anda terima sudah semestinya					
3	Gaji yang anda terima sudah sesuai dengan UMR					
	B. Komunikasi yang tepat					
4	Komunikasi yang terjalin dengan sesama pekerja berjalan baik					
5	Hubungan Anda dengan karyawan lain terjalin baik					
6	Hubungan/komunikasi anda dengan atasan cukup baik					
	C. Berat ringannya pekerjaan					
7	Perbedaan status pekerjaan apakah mempengaruhi motivasi Anda					
8	Selama Anda bekerja kemampuan pekerjaan Anda meningkat dari sebelumnya					
9	Beban pekerjaan yang anda terima sesuai dengan tupoksi anda					
	D. Suasana lingkungan kerja					
10	Pekerjaan Anda sekarang ini sesuai dengan kemampuan Anda					
11	Anda selalu dapat fokus dan konsentrasi terhadap pekerjaan Anda					
12	Anda merasa nyaman bekerja dengan situasi lingkungan seperti yang ada sekarang					
	E. Peralatan yang menunjang pekerjaan					
13	Anda merasa senang dengan Sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja					
14	Selama anda bekerja, sarana dan prasarana yang anda butuhkan sudah tercukupi					
15						
	F. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya					
16	Hubungan dengan pemimpin Anda mempengaruhi					

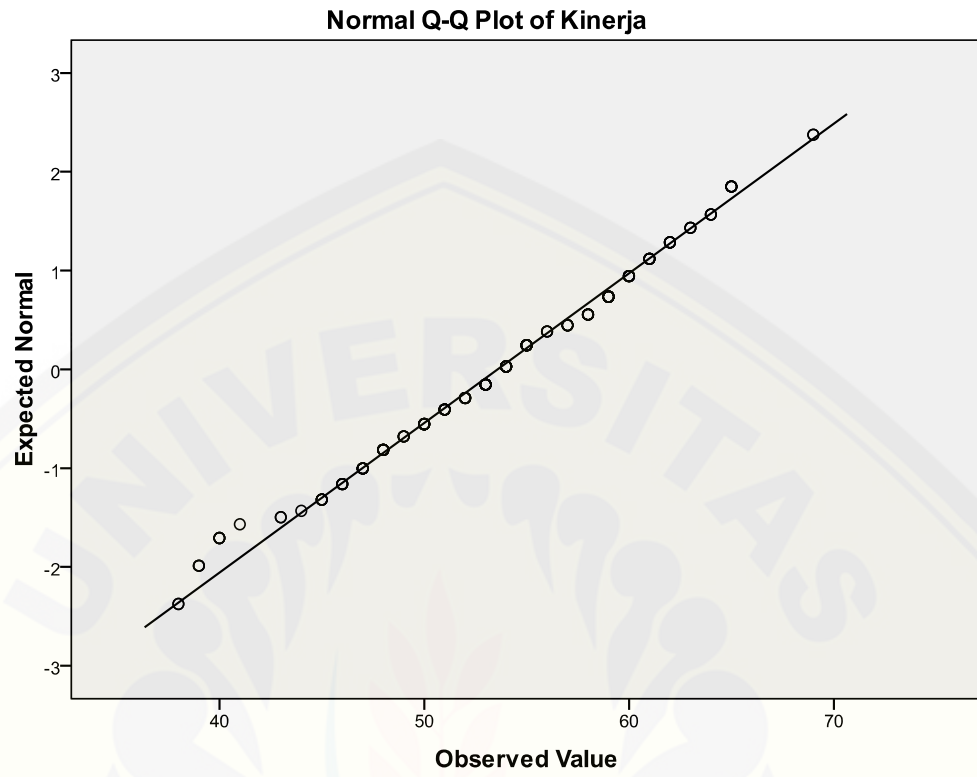
	motivasi Anda untuk bekerja					
17	Anda tidak terpengaruh bagaimanapun sikap pemimpin Anda					
18	Anda senang /cocok dengan Sarana dan prasarana tempat kerja yg ada membuat anda termotivasi sikap pemimpin anda					

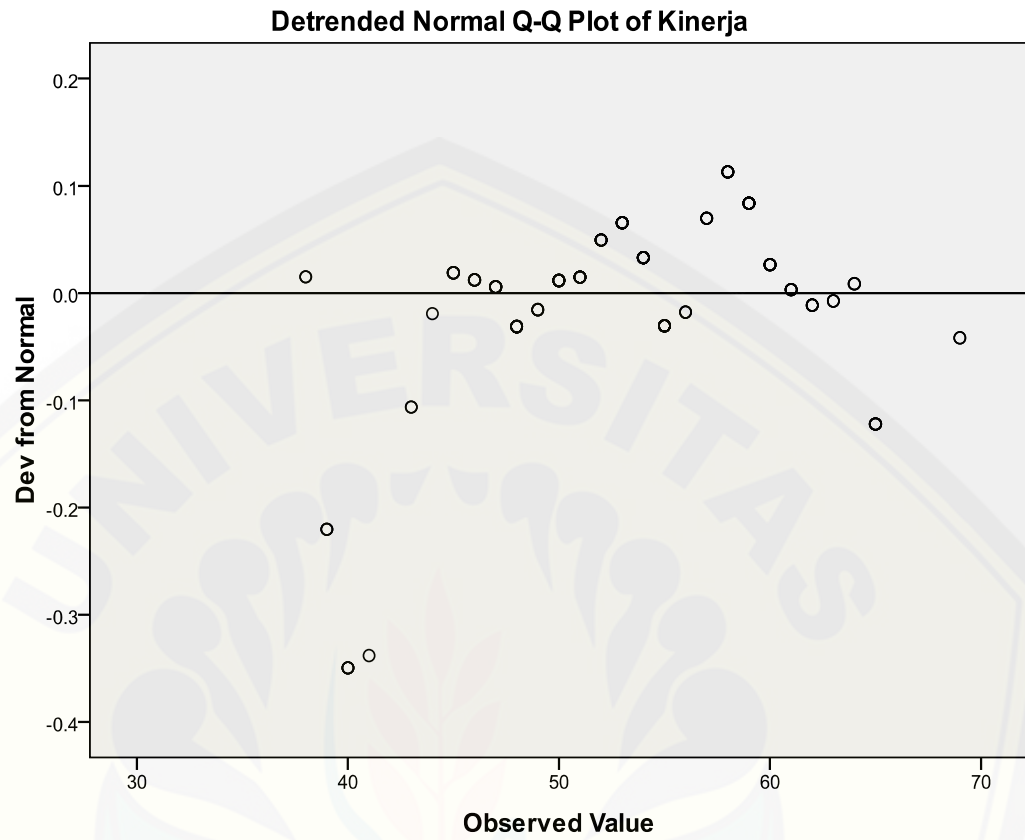
No 4. Variabel Komitmen Organisasi (X3)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
	A. Komitmen efektif					
1	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di RS besuki ini					
2	Saya merasa masalah yang terjadi di RS menjadi permasalahan saya juga					
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga dengan teman2 yang ada di RS ini.					
	B. Komitmen berkesinambungan					
4	Saya sulit meninggalkan RS ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain.					
5	Saya akan merasa rugi sekali bila meninggalkan pekerjaan di RS ini					
6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
	C. Komitmen normatif					
7	Saya merasa RS ini telah banyak berjasa bagi kehidupan saya dan keluarga					
8	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi RS ini.					
9	RS besuki ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya.					

LAMPIRAN 2







Histogram

