



UNIVERSITAS INDONESIA

GAMBARAN FAKTOR – FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN  
KINERJA PEGAWAI INSTALASI LABORATORIUM KLINIK RSUP  
FATMAWATI TAHUN 2012

SKRIPSI

OLEH:

Andhika Debora M. Sitorus

1006818500

FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT  
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT

UNIVERSITAS INDONESIA

DEPOK 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

GAMBARAN FAKTOR – FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN  
KINERJA PEGAWAI INSTALASI LABORATORIUM KLINIK RSUP

FATMAWATI

TAHUN 2012

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan  
di Program Sarjana Kesehatan Masyarakat  
Peminatan Manajemen Rumah Sakit

OLEH:

Andhika Debora M. Sitorus

1006818500

FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT  
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT

UNIVERSITAS INDONESIA

DEPOK 2012

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Andhika Debora Melsyana Sitorus

Alamat : Komp. Depag Ciputat Tangerang Selatan

Tempat tanggal lahir : Jakarta, 23 Juni 1988

Agama : Kristen Protestan

Jenis Kelamin : Perempuan

Pendidikan :

1. SD Bakti Prima Tangerang tahun 1994 - 2000
2. SLTP Bakti Prima Tangerang tahun 2000 - 2003
3. SMAN 1 Cisauk tahun 2003 - 2006
4. DIII Perumahsakitan tahun 2006 - 2009
5. S1 STIE Paripurna tahun 2006 - 2010
6. FKM UI Peminatan MRS tahun 2010 - 2012

Pekerjaan :

1. Magang di RS Pondok Indah tahun 2009
2. Magang di RSUP Fatmawati tahun 2012
3. Staff administrasi STIE Paripurna tahun 2007 - 2011

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Andhika Debora Melsyana

NPM : 1006818500

Tanda Tangan :



Tanggal : 23 Juni 2012

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andhika Debora Melsyana

NPM : 1006818500

Program Studi : Sarjana Kesehatan Masyarakat

Tahun Akademik : 2011/2012

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi saya dengan judul:

**GAMBARAN FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI INSTALASI LABORATORIUM KLINIK RSUP FATMAWATI TAHUN  
2012**

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi yang ditetapkan.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, Juni 2012



(Andhika Debora Melsyana)

Gambaran faktor..., Andhika Debora Melsyana, FKM UI, 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Andhika Debora Melsyana


NPM : 1006818500

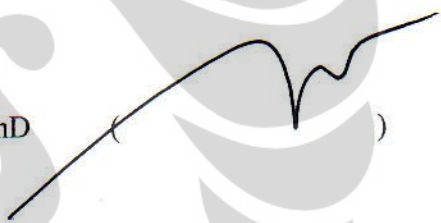
Program studi : Sarjana Kesehatan Masyarakat

Judul Skripsi : Gambaran Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012

**Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia**

### Dewan Penguji

Pembimbing : Dr. Dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS (  )

Penguji : Prof. dr. Purnawan Junadi, MPH, PhD (  )

Penguji : Dr. Budi Hartono, SE, MARS (  )

Ditetapkan di ; Depok

Tanggal : Juni 2012

## KATA PENGANTAR

**“ Mazmur 90: 12 Ajarlah kami menghitung hari - hari kami sedemikian, hingga kami beroleh hati yang bijaksana”**

Allahku Dasyat...Terima Kasih Tuhan Yesus atas semua Kasih dan Anugerah yang Engkau berikan kepadaku hingga saat ini. Terima kasih karena Engkau mengizinkanku untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu sesuai dengan waktuMu. Terima kasih Tuhan. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat jurusan Manajemen Rumah Sakit FKM UI.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak memperoleh bantuan, dukungan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam – dalamnya kepada Ibu tercinta Dr. Dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS selaku pembimbing saya dalam menyusun skripsi ini yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Prof. dr. Purnawan Junadi, MPh, PhD dan Dr. Budi Hartono, SE, MM selaku penguji. Terima kasih atas masukan dan kritikan dalam upaya membangun skripsi ini menjadi lebih baik lagi.
2. Mama, Papa, Tasya, Inda yang telah memberikan bantuan, dukungan dan doa untuk penulis selama ini. Terutama untuk Opung Debora Boru untuk semua

semangat dan doa-doanya. Makasih y opung. Terkhusus untuk “MY HERO in heaven” Opung Debora Doli. You are my spirit, you are me motivation. Semua ini untuk opung.

3. Seluruh pegawai Instalasi Laboratorium klinik yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuannya dan atas kesediaanya menjadi responden dalam penelitian ini.
4. Bena, Mella dan Riri, teman seperjuangan yang dimulai dari 0 sampai kita boleh selesai bareng – bareng. Semangat y,,,sukses buat kalian...
5. All personel “Genk-BB Group” Fretta, Edel, Icha, Yoel, Gita, Gina, Savina, Rini A, mbak Mega, Vita, Qibis. Semangat buat kalian semua. Thanx buat cerita – cerita dan kebersamaan selama 2 tahun ini. Buat Kak Fifi teman seperjuangan sebimbangan,,,sukses yach kak buat tesisnya...
6. Melando dan Richson thanx buat motivasi dan semangatnya y,,akhirnya selesai juga skripsinya. Makasih udah denger semua kisah – kisah dibalik skripsi ini. God Bless You always.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu namun tanpa mengurangi rasa hormat, yang telah membantu penulis. Terima kasih banyak.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk perbaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Tuhan berkati.



## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Andhika Debora Melsyana  
NPM : 1006818500  
Program Studi : Sarjana Kesehatan Masyarakat  
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan  
Fakultas : Kesehatan Masyarakat  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Gambaran faktor – faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai Instalasi  
Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 23 Juni 2012

Yang menyatakan,



(Andhika Debora Melsyana)

## ABSTRAK

Nama : Andhika Debora Melsyana

Program Studi : Manajemen Rumah Sakit

Judul : Gambaran faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan kinerja yang baik dari pegawainya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor – faktor antara lain pengetahuan, motivasi, imbalan, kepemimpinan, pelatihan dan jadwal kerja. Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif dengan desain *cross sectional*. Penelitian ini dilakukan di Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012. Data yang dikumpulkan merupakan data primer dengan alat bantu kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai laboratorium sebanyak 45 orang. Dari hasil penelitian ditemukan tidak ada hubungan antara pengetahuan dan jadwal kerja dengan kinerja. Dan memiliki hubungan yang signifikan antara motivasi, kepemimpinan, imbalan dan pelatihan dengan kinerja. Oleh karena itu, saran untuk Instalasi Laboratorium Klinik adalah dengan meningkatkan kinerja lebih baik lagi, menyediakan pegawai yang sesuai dengan, meningkatkan profesionalisme pegawai.

Kata Kunci : Kinerja, pegawai Instalasi Laboratorium, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

## **ABSTRACT**

Name : Andhika Debora Melsyana  
Study Program : Hospital of Management  
Title : Illustration Factor to Influence Performance Of Instalation  
Laboratory Emloye in Hospital Fatmawati 2012

Human resources in organization is very important factor. To achieve the goal of organization, needed a good performance from this employees. Employee performance is affected by factors such as knowledge, motivation, reward, leadership, training and work schedule. This type of this research is quantitative research using cross-sectional design. This study was conducted at the Instalation Laboratory at Fatmawati Hospital in 2012. The data collected is the primary data with a questionnaire. Responden is the research is an employee of the lab as much as 45 people. From the result of the study found no relationship between knowledge and work schedule with the performance. And have an significant relationship between motivation, leadership, reward, and training with performance. Therefore, suggestion for the installation is to improve Laboratory performace better yet, provide employees with the appropriate, improve the professionalism of the employee.

Keyword : performance, Laboratory Instalattion employee, Factors the influence performance

# DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

LEMBAR PENGESAHAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

KATA PENGANTAR

ABSTRAK

DAFTAR ISI..... i

DAFTAR TABEL..... iii

DAFTAR GAMBAR..... v

DAFTAR LAMPIRAN..... vi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang..... 1

1.2 Perumusan Masalah..... 6

1.3 Pertanyaan penelitian..... 7

1.4 Tujuan penelitian..... 7

1.5 Manfaat penelitian..... 8

1.6 Ruang lingkup penelitian..... 8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja..... 11

2.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja..... 18

Bab III	Gambaran Umum	
3.1	Gambaran umum RSUP Fatmawati.....	34
3.2	Struktur Organisasi RSUP Fatmawati.....	36
3.3	Ketenagaan RSUP Fatmawati.....	37
3.4	Kinerja RSUP Fatmawati.....	37
3.5	Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati.....	38
Bab IV	Kerangka Teori, Kerangka Konsep dan Definisi Operasional	
4.1	Kerangka Teori.....	41
4.2	Kerangka Konsep.....	43
4.3	Definisi Operasional.....	45
BAB V	METODE PENELITIAN.....	49
BAB VI	HASIL PENELITIAN.....	53
BAB VII	PEMBAHASAN.....	63
BAB VIII	KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
	DAFTAR PUSTAKA.....	76
	LAMPIRAN.....	73

## DAFTAR TABEL

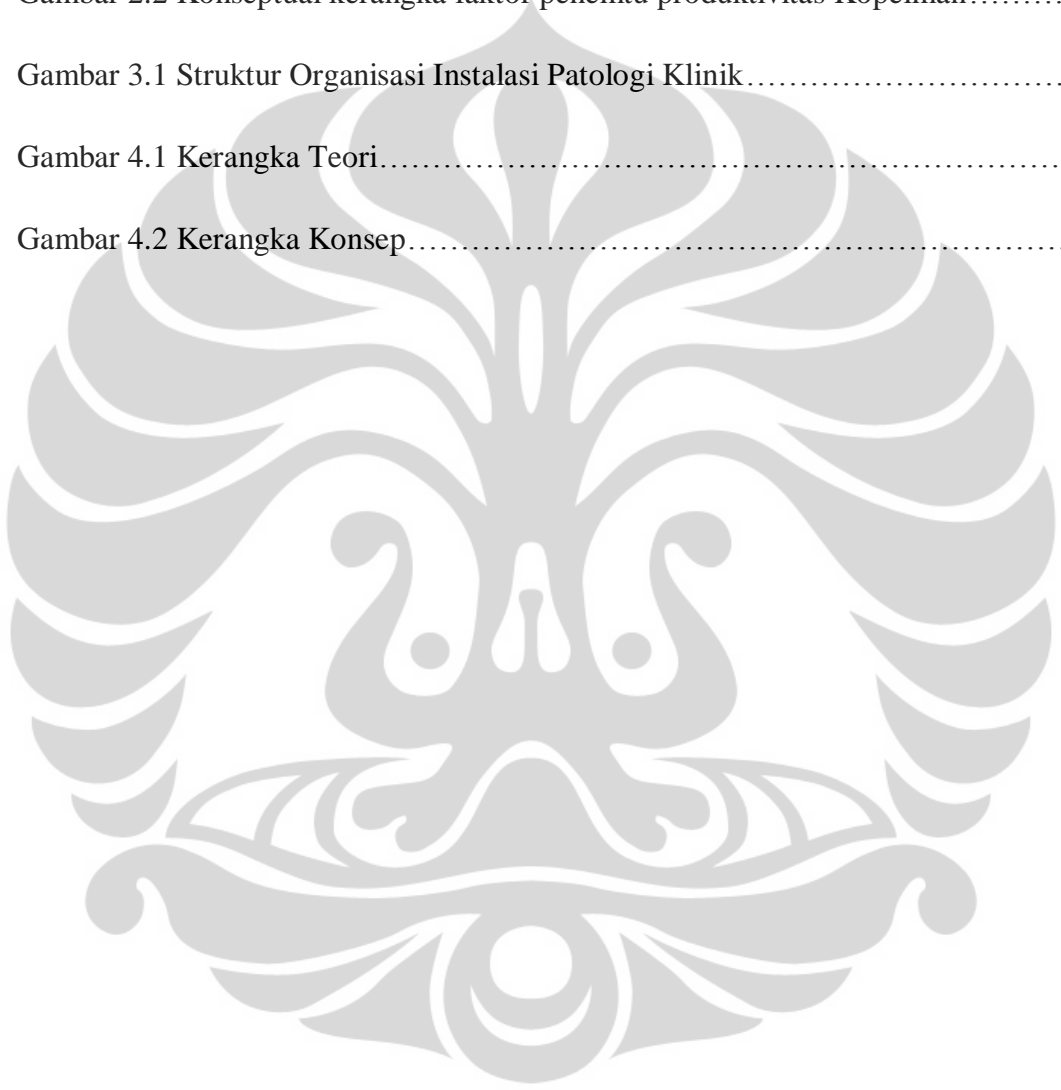
Table 1.1 Lama waktu pelayanan Laboratorium RSUP Fatmawati .....	6
Tabel 1.2 Analisis keterlambatan penyajian hasil laboratorium.....	6
Tabel 2.1 Perbandingan pendidikan dan pelatihan.....	26
Tabel 3.1 Jumlah Pegawai berdasarkan status Kepegawaian.....	32
Tabel 3.2 Jumlah Pegawai berdasarkan Pendidikan.....	32
Tabel 3.3 Kapasitas Tempat Tidur.....	32
Tabel 3.4 Indikator RS.....	33
Tabel 3.5 Jumlah Tenaga Laboratorium berdasarkan Pendidikan.....	35
Tabel 6.1 Distribusi Karakteristik Responden.....	48
Tabel 6.2 Distribusi Frekuensi berdasarkan kinerja.....	50
Tabel 6.3 Distribusi Frekuensi berdasarkan pengetahuan.....	51
Tabel 6.4 Distribusi Frekuensi berdasarkan Motivasi.....	51
Tabel 6.5 Distribusi Frekuensi berdasarkan Imbalan.....	51
Tabel 6.6 Distribusi Frekuensi berdasarkan Pelatihan.....	52
Tabel 6.7 Distribusi Frekuensi berdasarkan Kepemimpinan.....	52
Tabel 6.8 Distribusi Frekuensi berdasarkan Jadwal Kerja.....	53
Tabel 6.9 Distribusi responden menurut Pengetahuan dan Kinerja.....	54
Tabel 6.10 Distribusi responden menurut Motivasi dan Kinerja.....	54

Tabel 6.11 Distribusi responden menurut Imbalan dan Kinerja.....	55
Tabel 6.12 Distribusi responden menurut Pelatihan dan Kinerja.....	55
Tabel 6.13 Distribusi responden menurut Kepemimpinan dan Kinerja .....	56
Tabel 6.14 Distribusi responden menurut Jadwal Kerja dan Kinerja.....	57



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Variabel kinerja Gibson.....	20
Gambar 2.2 Konseptual kerangka faktor penentu produktivitas Kopelman.....	21
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Instalasi Patologi Klinik.....	35
Gambar 4.1 Kerangka Teori.....	37
Gambar 4.2 Kerangka Konsep.....	38





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil statistic

Lampiran 2 Tabel Lama waktu Tunggu Pasien

Lampiran 3 Kuesioner



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pembangunan suatu bangsa memerlukan dua sumber daya yang digunakan, yaitu sumber daya alam (*natural resource*) dan sumber daya manusia (*human resource*). Kedua sumber daya tersebut sangatlah penting dalam menentukan suatu pembangunan. Begitu pula dengan sektor kesehatan. Pembangunan kesehatan perlu didukung oleh sumber daya yang memadai khususnya sumber daya manusia (SDM) yang dalam hal ini adalah tenaga kesehatan yang memadai (Notoadmojo, 2009).

Seperti kita ketahui bahwa sekarang ini sudah memasuki era globalisasi. Yang dimana artinya akan terjadi daya saing yang sangat tinggi bagi produk barang maupun jasa di pasar global. Hal ini dikarenakan sekarang ini tidak ada lagi batas di dalam dunia, baik dalam hal ekonomi, industri dan lainnya termasuk rumah sakit. Dengan adanya globalisasi, tentunya Rumah Sakit harus mampu menjawab tantangan dan dampak yang ada. Dampak bagi Rumah Sakit dapat berupa ancaman ataupun peluang. Yang menjadi ancaman bagi Rumah Sakit adalah telah hadirnya tenaga ahli/tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia dalam jangka waktu tertentu. Tentunya hal ini juga akan berakibat bagi sumber daya manusia yang ada di Indonesia itu sendiri. Selain ancaman, globalisasi juga mempunyai peluang yang cukup baik bagi Rumah Sakit jika manajemen mampu untuk membaca situasi dan perubahan yang ada. Serta memanfaatkan perubahan yang ada untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatannya.

Untuk meningkatkan mutu pelayanannya, Rumah Sakit dapat memulai dengan memperbaiki sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki posisi yang strategis dalam suatu organisasi. Artinya, umur manusia memegang peranan yang penting dalam melakukan aktifitas dalam mencapai tujuan. Untuk itulah maka eksistensi sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi sangatlah kuat. Guna mencapai kondisi yang lebih baik, maka dituntut adanya manajemen dalam mengelola sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan

**UNIVERSITAS INDONESIA**

berprestasi. Manajemen SDM merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola SDM di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Pemimpin organisasi public maupun privat harus mampu membangun komitmen, membangun organisasi yang adaptif, responsive terhadap pelanggan yang berarti organisasi tersebut memperoleh komitmen dan pengendalian diri karyawan yang dianggap lebih prioritas dari pada hal lain. SDM yang dimiliki oleh organisasi yang responsif merupakan pengaruh semua reorganisasi yang memiliki ciri yaitu organisasi yang ramping, datar, dengan staf yang setia dapat diorganisasikan ke dalam tim kecil yang diberi kuasa, masing – masing dapat cepat menanggapi gerakan pesaing dan kebutuhan (Sari, 2011).

Rumah Sakit merupakan suatu organisasi penyedia pelayanan kesehatan yang di tuntut untuk meningkatkan mutu pelayanan yang di berikan kepada masyarakat baik peningkatan sumber daya alamnya maupun SDMnya dikarenakan rumah sakit bukan hanya padat modal atau teknologi saja tetapi juga padat karya. Tuntutan yang semakin meningkat sekarang ini merupakan akibat dari terjadinya perubahan – perubahan yang terjadi di masyarakat itu sendiri baik epidemiologis penyakit, struktur demografi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pendidikan dan sosial budaya serta ekonomi masyarakat akan pelayanan yang bermutu terhadap pelayanan rumah sakit. Oleh karena itu, pelayanan di Rumah Sakit harus mampu bersaing dengan negara – negara lainnya. Salah satu alat bersaing di era globalisasi ini adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan baik medis maupun non medis serta layanan administratifnya. Manajemen rumah sakit hendaknya mampu memberdayakan sumber daya yang dimilikinya guna mencapai tujuan, visi, dan misi rumah sakit tersebut. SDM merupakan aset yang berharga bagi suatu organisasi, karena segala keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh kualitas SDMnya.

Salah satu yang harus diperhatikan bagi organisasi adalah kinerja pegawainya. Baik buruknya kinerja seorang pegawai dapat diketahui melalui penilaian kinerja pegawai. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui hasil kerja seseorang dibandingkan dengan beberapa kriteria dan sasaran yang sudah di tentukan. Menurut Dan menurut Hall(1986) yang dikutip dalam Ilyas (2001)

penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi.

Ada tiga konsep yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu: 1. *Responsiveness* (responsivitas), yaitu menggambarkan kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan misi dan tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, 2. *Responsibility* (responsibilitas), yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi dilakukan sesuai dengan prinsip – prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan, 3. *Accountability* (akuntabilitas), yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi yang diharapkan dari masyarakat, bisa berupa penilaian dari wakil rakyat, pejabat dan masyarakat (Moeheriono, 2012)

Penilaian kinerja instansi pemerintah dapat dilakukan secara eksternal, yaitu mengukjur respon kepuasan masyarakat. Pemerintah telah menyusun alat ukur untuk mengukur kinerja pelayanan publik secara eksternal melalui keputusan Menpan no 25/KEP/M.PAN/2/2004 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi pemerintah. Berdasarkan keputusan tersebut maka terdapat 14 indikator criteria pengukuran kinerja, yaitu: 1. Prosedur pelayanan 2. Persyaratan pelayan 3. Kejelasan petugas pelayanan 4. Kedisiplinan petugas pelayanan 5. Tanggung jawab petugas pelayanan 6. Kemampuan petugas pelayanan 7. Kecepatan pelayanan 8. Keadilan mendapatkan pelayanan 9. Kesopanan dan keramahan petugas 10. Kewajaran biaya pelayanan 11. Kepastian biaya pelayanan 12. Kepastian jadwal pelayanan 13. Kenyamanan lingkungan 14. Keamanan pelayanan (Moeheriono, 2012).

Berdasarkan beberapa literatur di temukan bahwa tingkat kinerja pegawai dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah faktor individu (yang dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan, latar belakanag serta demografis), faktor psikologis (yang dipengaruhi oleh persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi) serta faktor organisasi (yang dipengaruhi oleh sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan) (Gibson, 1996). Begitu pula dengan pendapat Kopelman (1986) yang mengatakan bahwa dalam meningkatkan kinerja seseorang, ada tiga variabel yang mempengaruhinya. Yang pertama adalah variabel individu yang

terdiri dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, nilai dan norma. Kedua, variabel organisasi yang dipengaruhi oleh imbalan, seleksi dan pelatihan, struktur dan organisasi, visi dan misi, kepemimpinan. Dan yang ketiga adalah variabel pekerjaan yang dipengaruhi oleh deskripsi pekerjaan, design pekerjaan, dan jadwal kerja.

Rumah Sakit di Indonesia ini dibagi menjadi 2 jenis kepemilikan, yaitu Swasta dan Pemerintah. Dalam hal ini, perusahaan swasta mampu bersaing dengan kuat karena mereka mempunyai sumber daya baik modal, teknologi, dan manusia yang kuat. Lalu bagaimana dengan RS Pemerintah? Apakah RS tersebut mampu bersaing dengan negara – negara lain?

Sebagai pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah, fungsi pelayanan menjadi salah satu fokus perhatian dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah khususnya pada indikator kinerja. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan dan memotivasi birokrat pelaksana untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati (RSUP Fatmawati) merupakan salah satu RS milik pemerintah yang penyelenggaraannya di berikan kepada Kementrian Kesehatan. RSUP Fatmawati dalam membantu tujuan pemerintah dalam pembangunan kesehatan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar dapat terwujud derajat kesehatan masyarakat yang lebih baik dan memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu adalah dengan memberikan layanan kesehatan yang bersifat promotif, kuratif dan rehabilitatif. Untuk keberhasilan dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sangat di tentukan oleh SDMnya dengan manajemen SDM yang baik dan tepat guna menghasilkan produktifitas perusahaan yang tinggi dan kinerja tenaga kesehatan yang baik.

RSUP Fatmawati menerapkan Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 1243/MENKES/SK/VIII/2005. Tujuan dari BLU adalah untuk meningkatkan

pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktifitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

Seiring dengan tuntutan masyarakat yang semakin kritis pada pelayanan kesehatan kepada tenaga kesehatan tentunya membutuhkan perhatian khusus bagi pemimpin RSUP Fatmawati untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan akan berdampak dengan keberhasilan peningkatan kualitas SDM di RSUP Fatmawati.

Begitu pula dengan salah satu instalasi di RSUP Fatmawati yaitu laboratorium klinik. Laboratorium klinik adalah sebuah tempat dimana akan dilakukan sebuah tes melalui spesimen biologis untuk mendapatkan informasi mengenai kesehatan pasien dan menunjang diagnosa suatu penyakit, memantau perjalanan penyakit, memantau efektivitas pengobatan, melakukan pencegahan terhadap keadaan yang lebih buruk, dan menghindari terkenanya suatu penyakit. Laboratorium klinik RSUP Fatmawati merupakan salah satu penyelia dari banyak unit penunjang di suatu rumah sakit yang dituntut agar meningkatkan kualitas pelayanannya maupun kualitas medisnya. Para dokter membutuhkan hasil laboratorium pasien yang tepat dan akurat dalam waktu yang cepat agar dapat mendiagnosa pasien dengan benar. Oleh karena itu, harus mampu menyediakan pelayanan yang lengkap, cepat, dan tepat demi memuaskan pelanggan. Dengan demikian, kinerja pegawai laboratorium juga harus di tingkatkan untuk peningkatan mutu pelayanan RSUP Fatmawati.

Melalui pengamatan peneliti selama magang di Instalasi Laboratorium klinik, terdapat berbagai macam permasalahan yang di Laboratorium Klinik. Namun yang paling berpengaruh dengan pelayanan dan terlihat langsung oleh pasien adalah permasalahan mengenai lamanya antrian pasien mulai dari menaruh berkas untuk melakukan pendaftaran, pembayaran dikasir, pemanggilan ke ruangan spesimen, sampai pengambilan spesimen. Lama antrian bisa terjadi sampai lebih dari 60 menit. Sedangkan *respon time* di Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati adalah 60 menit mulai dari data pasien selesai di input sampai dengan pengambilan spesimen. Berikut adalah hasil pengolahan data

pengamatan peneliti yang dilakukan pada hari “sibuk” Laboratorium klinik yaitu, Senin, Selasa, Rabu. Pada jam 09.00 – 11.00. disertai dengan alasan – alasan terjadi gangguan.

**TABEL1.1**

**Lama Waktu Pelayanan Laboratorium RSUP Fatmawati**

No	Jenis Pasien	Alasan Gangguan	Waktu Pelayanan
1	Umum	- “Worklist” tidak jalan - Pertanyaan-pertanyaan pasien mengenai jenis pelayanan dan lainnya	Rata-rata waktu pelayanannya 45 menit
2	Askes	- Kelengkapan pasien yang kurang (untuk pasien jaminan yang lebih banyak)	Rata-rata waktu pelayanan adalah 106 menit
3	Jaminan	- Petugas masuk ke dalam untuk bertanya mengenai jenis pelayanan yang belum diketahui - Komputer hank	Rata-rata waktu pelayanan adalah 101 menit

Selain lamanya antrian tersebut, terjadi permasalahan juga pada pengambilan hasil laboratorium pasien. Sering kali terjadi, pasien datang sebelum waktu jam pelayanan dibuka untuk mengantri mengambil hasil. Namun, pasien juga harus menunggu lebih lama lagi karena hasil laboratorium mereka belum dapat tersaji di ruang pengambilan hasil, sehingga pegawai harus bolak – balik untuk mencetak hasil yang belum tersedia tersebut. Hal ini sangat memperlama penyajian hasil pasien, sedangkan pasien meminta segrera karena akan dibawa segera ke dokter untuk melakukan kontrol. Banyak faktor yang menyebabkan hasil laboratorium belum dapat disajikan. Dan berikut adalah hasil pengamatannya:

**Tabel 1.2**

**Analisa keterlambatan penyajian hasil**

No	Faktor	Keterangan
1	SDM	- Terjadi penumpukan pasien yang meminta hasil secara bersamaan sebelum waktu jam pelayanan sampai jam sibuk waktu pelayanan (pukul 07.30 –

---

		10.00 WIB)
		- Jumlah petugas hanya dua orang. Namun usianya masuk dalam usia yang sudah tidak produktif. Sehingga terjadi kesulitan jika petugas harus bolak-balik dari ruang penyajian hasil. Serta meminta tanda tangan dokter penanggung jawab pada hari itu.
2	Material	- Kesalahan pasien pada saat pengambilan spesimen. Misalkan dalam pemeriksaan glukosa, pasien harus memberikan sampel spesimen sebanyak 3x, namun pasien hanya memberikan 1x saja. Namun petugas kesulitan memberikan hasil yang valid dikarenakan banyak pasien yang tidak kooperatif saat ditanyakan kejelasan mengenai spesimen tersebut.
3	Metode	- Petugas harus meninggalkan ruang pengambilan hasil karena bolak-balik kedalam. Sebenarnya hal ini tidak akan terjadi jika petugas sudah menyiapkan sebelumnya hasil-hasil laboratorium yang sudah ada, dicetak dan di validasi oleh dokter penanggung jawab. Dan dibawa keruangan penyajian hasil dan diberikan kepada pasien. Dan selama ini yang terjadi, petugas belum dapat menyajikan hasil karena, belum semua hasil dicetak dan di validasi oleh petugas. Dan pada saat ada hasil yang sudah diminta oleh pasien, namun hasil belum ada, petugas baru masuk kedalam dan mencetaknya. Hal ini terus dilakukan satu per satu.

---

Melihat adanya permasalahan diatas, peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur selama magang kepada pasien, dan menemukan pendapat pasien



bahwa pelayanan yang diberikan tidak baik karena pelayanan yang kurang memuaskan. Tentunya permasalahan ini perlu menjadi perhatian khusus bagi rumah sakit. Masalah – masalah yang ada bisa terjadi karena faktor individu pegawai sendiri, faktor organisasi, ataupun faktor pekerjaan itu sendiri. Hal ini tidak lepas juga dengan adanya keterbatasan – keterbatasan yang ada. Namun apakah dengan keterbatasan yang ada, rumah sakit mampu mengelola pegawai yang ada untuk memberikan kinerja yang terbaik untuk meningkatkan mutu pelayanan di RSUP Fatmawati.

Sesuai dengan teori yang sudah dikemukakan diatas mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Pendapat Kopelman akan menjadi dasar dalam penelitian ini. Variabel individu yang diteliti adalah pengetahuan dan motivasi, variabel organisasi yang diteliti adalah imbalan, pelatihan dan kepemimpinan, serta variabel pekerjaan yang diteliti adalah jadwal kerja.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dikemukakan, tergambar bahwa Instalasi Laboratorium Klinik mempunyai peranan yang sangat penting terhadap mutu pelayanan RSUP Fatmawati. Apabila kinerja para pegawai Instalasi Laboratorium klinik tersebut baik, maka mutu pelayanan yang diberikan akan meningkat. Namun jika kinerja pegawainya tidak baik, akan berpengaruh kepada kualitas dan mutu pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, penilaian terhadap kinerja sangatlah penting sebagai bahan evaluasi bagi manajemen di Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati agar bisa mengembangkan diri ke arah yang lebih baik. Kinerja seorang pegawai berasal dari dalam diri dengan berbagai faktor.

Oleh sebab itu, penelitian ini dimaksudkan untuk melihat faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai laboratorium RSUP Fatmawati dan meng gambarkannya sehingga mengetahui sejauh mana keberhasilan Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimanakah gambaran kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012?
2. Bagaimanakah gambaran variabel individu (pengetahuan, keterampilan, dan motivasi) pegawai Instalasi Laboratorium Klinik tahun 2012?
3. Bagaimanakah gambaran variabel organisasi (imbalan dan pelatihan) pegawai Instalasi Laboratorium Klinik tahun 2012?
4. Bagaimanakah gambaran variabel pekerjaan (jadwal kerja) pegawai Instalasi Laboratorium Klinik tahun 2012?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Umum**

Diketuinya gambaran faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012

#### **1.4.2 Tujuan Khusus**

- a. Diketuinya gambaran kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012?
- b. Diketuinya gambaran variabel individu (pengetahuan, keterampilan, dan motivasi) pegawai Instalasi Laboratorium Klinik tahun 2012?
- c. Diketuinya gambaran variabel organisasi (imbalan dan pelatihan) pegawai Instalasi Laboratorium Klinik tahun 2012?
- d. Diketuinya gambaran variabel pekerjaan (jadwal kerja) pegawai Instalasi Laboratorium Klinik tahun 2012?

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1 Bagi RSUP Fatmawati**

- Sebagai masukan bagi RSUP Fatmawati dalam mengelola SDMnya terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai laboratorium klinik yang bermanfaat bagi peningkatan mutu pelayanan Instalasi Laboratorium Klinik.
- Sebagai informasi untuk mengetahui faktor – faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai sehingga dapat menjadi masukan sebagai

pengambilan keputusan terhadap kebijakan manajemen sebagai tindak lanjut untuk mengoptimalkan kinerja organisasi.

### **1.5.2 Bagi Institusi Pendidikan**

- Sebagai referensi atau literatur bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian mengenai kinerja pegawai laboratorium.
- Mendidik dan mengetahui kualitas anak didiknya dalam melakukan penelitian, bagaimana cara dalam mengaplikasikan ilmu yang sudah diperolehnya dengan kenyataan di lapangan dengan cara memberikan kesempatan untuk terjun ke masyarakat langsung.

### **1.5.3 Bagi Peneliti**

- Meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang kinerja pegawai di Rumah Sakit khususnya Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati.
- Meningkatkan kesadaran untuk meningkatkan diri, keterampilan dan kemampuan diri secara optimal.
- Memperoleh pengalaman yang berharga dalam penelitian mengenai kinerja pegawai khususnya Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati.

## **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati. Waktu Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam rentang waktu bulan Mei-Juni 2012. Peneliti melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik dikarenakan bahwa kinerja pegawai menjadi salah satu fokus perhatian bagi suatu organisasi sebagai upaya mengoptimalkan kinerja organisasi guna mencapai tujuan. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner yang harus dijawab oleh responden. Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai Instalasi Laboratorium Klinik baik Analis maupun pegawai administrasi yang terdiri dari 45 orang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian

Kinerja berasal dari kata *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Dalam buku *Performance Appraisal* menjelaskan bahwa kata kinerja di lihat dari asal katanya, seperti yang sudah disebutkan diatas, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979) berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa arti yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan suatu yang diharapkan oleh seseorang (*to do what is exepcted of a person*). Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan saja hanya sebatas hasil kerja saja, melainkan termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan suatu hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron, 1998). Dengan demikian, kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Terdapat beberapa pandangan oleh para pakar tentang pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Wibowo (2011). Diantaranya adalah Bacal (1999) memiliki pandangan kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsung. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan dalam membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang dilakukan. Proses komunikasi ini merupakan suatu sistem yang memiliki sejumlah bagian yang seharusnya diikutsertakan apabila kinerja hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Sementara itu, Schwarts (1999) memandang kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula dengan penilaian kinerja. Dari sini terlihat bahwa Schwartz melihat kinerja hanya sebagai suatu gaya manajemen, namun dalam substansinya mirip dengan pandangan Bacal sebagai suatu proses komunikasi.

Castello (1994) mengatakan bahwa kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya. Menurut Notoadmojo (1992) mengatakan bahwa kinerja adalah status kemampuan yang dapat diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya.

Pendapat lain menurut Stolovitch dan Keeps (1992) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai untuk merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard 1993).

Pendapat lain mengenai kinerja dikemukakan oleh Robbins (1996) yang menjelaskan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *Ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kerja yang lebih dikenal dengan rumus  $= f(A \times M \times O)$ . Yang mempunyai arti kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor – faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Dengan pemahaman tentang kinerja diatas, dapat dikatakan bahwa pada hakikatnya kinerja adalah tentang bagaimana kinerja itu dikelola. Dasar untuk melaksanakan kinerja itu adalah perumusan tujuan, kerjasama, bersifat berkelanjutan, ada komunikasi dua arah dan adanya umpan balik. Dalam melaksanakan kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu.

Dengan demikian, kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara mengatur kerjasama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya.

Kinerja diawali dengan perumusan dan penetapan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan, dengan mengerahkan semua sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang diharapkan merupakan titik awal dalam perencanaan kinerja organisasi. Atas dasar tujuan tersebut, dapat dirancang sumber daya yang diperlukan, baik sumber daya alam, sumber daya kapital, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan mekanisme kerja yang ditempuh dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan kinerja dipengaruhi oleh faktor – faktor eksternal yang berada di luar kekuasaan organisasi. Namun tidak kalah pentingnya adalah faktor internal yang masih dalam kewenangan organisasi itu sendiri.

### **2.1.2 Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja sangatlah penting artinya dikarenakan dalam kehidupan berorganisasi, SDMnya ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinannya. Tujuan utama penilaian kinerja utama adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan John Setyawan, 1999). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Hall (1986) dalam buku Yaslis (2002) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja pesonel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pesonel dalam organisasi. Selanjutnya menurut Certo (1984), penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi pesonel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen.

Oleh karena itu, penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai alat ukur untuk menganalisis, mengevaluasi, dan menginterpretasikan keberhasilan maupun

kegagalan dalam pencapaian kinerja serta memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja. Penilaian kinerja juga mencakup faktor – faktor antara lain: (1) pengamatan, proses menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan, (2) Ukuran, mengukur prestasi kerja seseorang lalu dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang sudah ditetapkan (3) pengembangan, bertujuan untuk memotivasi personel dalam mengatasi kekurangannya dan mendorong untuk mengembangkannya kemampuan dirinya.

Penilaian kinerja sering dilaksanakan setahun sekali, namun beberapa perusahaan yang bergerak cepat menyukai mengadakan penilaian dengan interval triwulanan.

### **2.1.3 Manfaat penilaian kinerja**

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak – pihak yang berkepentingan dalam penilaian kinerja adalah: (Rivai, 2011)

#### **1. Karyawan yang dinilai**

- Meningkatkan motivasi
- Meningkatkan kepuasan kerja
- Adanya kejelasan mengenai standar hasil yang diharapkan
- Umpan balik dari kinerja yang lalu
- Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan dari diri sendiri
- Pengembangan rancangan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- Kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan
- Berdiskusi mengenai masalah pekerjaan dan cara mengatasinya
- Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- Pemahaman yang jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk pencapaian harapan tersebut
- Adanya pandangan yang jelas tentang konteks pekerjaan
- Kesempatan untuk mendiskusikan cita – cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita – cita karyawan

2. Penilai (atasan/manajer/supervisor/penyelia)
  - Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai untuk perbaikan kinerja selanjutnya
  - Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
  - Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik pekerjaan atasan sendiri, maupun pekerjaan bawahannya.
  - Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
  - Peningkatan kepuasan kerja
  - Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
  - Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dan para karyawan
  - Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik
  - Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara para manajer dan juga para karyawan
  - Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok
  - Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan mengenai apa yang diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan
  - Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship antar pegawai dengan atasannya
  - Sarana untuk memotivasi karyawan
  - Kesempatan bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan
  - Sebagai sarana untuk mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyaawan
3. Instansi (perusahaan)
  - Perbaiki manajemen instansi
  - Meningkatkan pandangan secara luas mengenai tugas – tugas karyawan
  - Meningkatkan kualitas komunikasi



- Meningkatkan motivasi karyawan
- Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan instansi
- Peningkatan pengawasan setiap kegiatan pegawai
- Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan
- Untuk mengenali dengan jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- Kemampuan menemukan permasalahan
- Sebagai sarana penyampaian pesan kepada pegawai bahwa mereka di hargai oleh instansi
- Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
- Budaya instansi menjadi lebih baik
- Pegawai yang berprestasi dimungkinkan untuk mendapatkan promosi jabatan
- Penilaian kinerja dapat menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan

Penilaian kinerja mempunyai kegunaan dari hasil penilaian tersebut bagi perusahaan, diantaranya adalah:

- Sebagai umpan balik atas kinerja untuk memperbaikinya di masa yang akan datang
- Membantu dalam pengambilan keputusan manajemen
- Promosi, transfer ataupun penurunan jabatan didasarkan pada kinerja masa lalu dalam bentuk penghargaan
- Jika kinerja buruk dapat dilakukan pelatihan kembali agar pegawai dapat mengembangkan diri lagi
- Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan sebagai tahapan untuk pengembangan diri
- Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM
- Kinerja yang buruk dapat mengidentifikasi adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM

- Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat
- Penilaian kinerja yang akurat yang secara actual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang diskriminasi
- Kadang-kadang kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor lingkungan pekerjaan seperti keluarga, finansial, kesehatan dan lainnya. Jika permasalahan tersebut tidak dapat diatasi, departemen SDM mungkin mampu membantu dalam menyelesaikannya
- Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM terapkan.

Menurut Notoadmojo (2009), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka

- Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya

- Kebutuhan – kebutuhan penelitian pengembangan

Melalui penilaian kinerja dapat membantu manajer untuk mendeteksi pegawai yang kemampuannya rendah, dan memungkinkan untuk mengadakan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan

- Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

- Keputusan – keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan yang

mempunyai prestasi yang baik dan demosi untuk karyawan yang kurang memiliki prestasi

- Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain pekerjaan, yang artinya hasil penialain tersebut dapat membantu manajer untuk mendiagnosis kesalahan – kesalaah desain pekerjaan

- Penyimpangan – penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penialain kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan – penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

#### **2.1.4 Tujuan penilaian kinerja**

Penilaian kinerja mempunyai dua tujuan utama, yaitu menilai kemampuan personel dan untuk pengembangan personel. Dalam menilai kempuan personel merupaak tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian tersebut secara individual yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektifitas manajemen sumber daya manusianya. Sedangkan untu mengembangkan personel dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusn untuk mengembangkan personel tersebut seperti mutasi, promosi dan penyesuaian kompensasi (Ilyas, 2002)

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda – beda dalam organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dalam sistem penilaian yang sama. Sistem penilaian kinerja akan bekerja dengan baik ketika tujuan organisasi menggunakan penilaian kinerja konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilai dan yang dinilai.

Penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britain untuk: meningkatkan kinerja, menetapkan tujuan organisasi, dan mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan. Secara umum, penilaian kinerja banyak digunakan untuk: studi validasi, menentukan kebutuhan – kebutuhan pelatihan organisasi, menekankan kembali struktur kekuasaan, perencanaan sumber daya manusia (Rivai, 2011)

Dan dari hasil penilaian kinerja penting digunakan untuk:

- Meninjau ulang kinerja masa lalu
- Memperoleh data yang pasti dan sistematis dalam penentuan nilai suatu pekerjaan
- Memeriksa kemampuan perusahaan
- Memeriksa kemampuan individu
- Menyusun target masa depan
- Melihat prestasi seseorang secara realistis
- Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian
- Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji
- Memungkinkan manajemen dalam mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan
- Memungkinkan manajemen dalam melakukan negosiasi yang objektif dan rasional
- Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan, dll

## 2.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson, dan Ivancevish: 1994) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor – faktor sebagai berikut :

1. harapan mengenai imbalan
2. dorongan,
3. kemampuan, kebutuhan dan sifat,
4. persepsi terhadap tugas
5. imbalan internal dan eksternal
6. persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Oleh karena itu, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu kemampuan, keinginan dan lingkungan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan seseorang berupa hasil

penilaian seseorang mengenai seberapa jauh pekerjaannya itu dapat memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor individu yaitu:

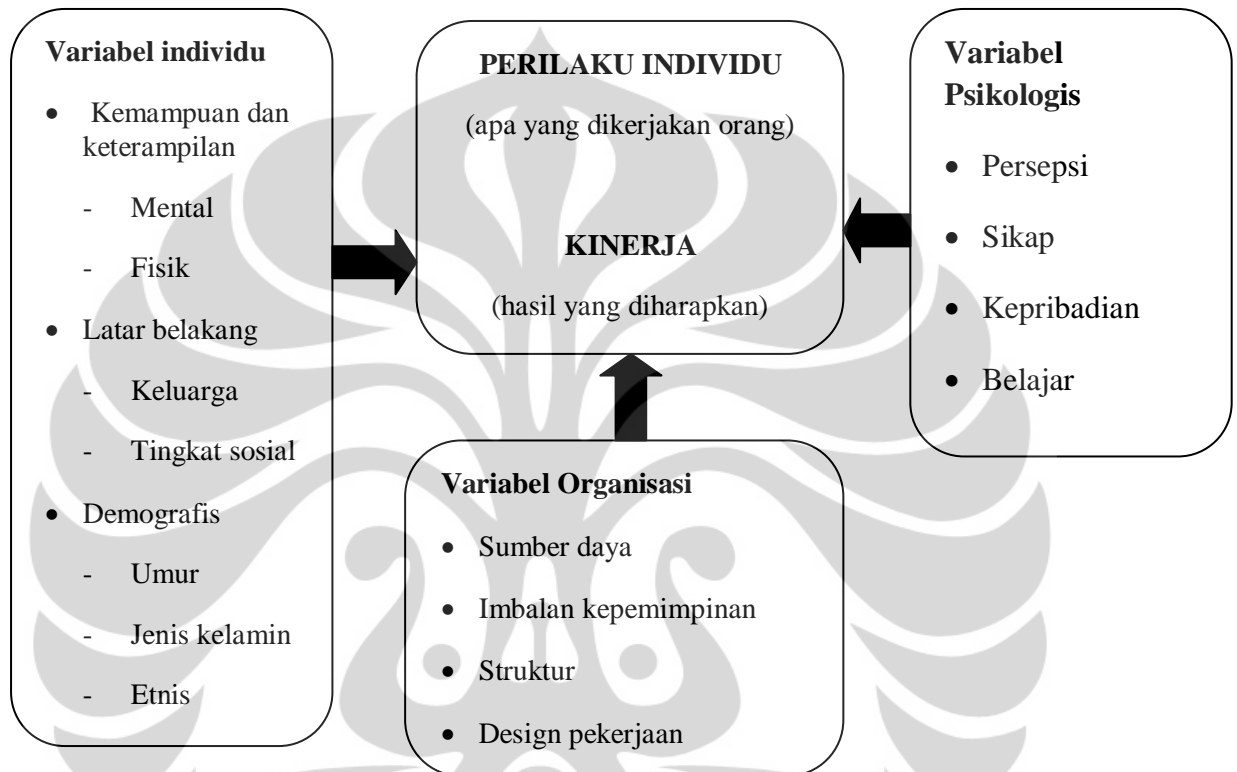
- a. kepribadian, seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan untuk menghadapi tekanan
- b. status dan senioritas, semakin tinggi hierarki dalam perusahaan lebih mudah seseorang untuk merasa puas
- c. kecocokan dalam minat, semakin cocok minat seseorang semakin tinggi kepuasan atas pekerjaannya
- d. kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen – elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Keberhasilan kinerja seseorang tidak lepas dari perilaku individu. Setiap individu memiliki karakteristik tersendiri secara fisik dan psikis disamping faktor lingkungan yang mempengaruhi perilaku seseorang. Maslow (1984) mengatakan bahwa keberhasilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang ada pada diri sendiri. Motivasi adalah keinginan yang ada pada diri sendiri yang mendorongnya untuk melakukan suatu hal dan menyebabkan dan mendukung suatu tindakan seseorang. Motivasi ini timbul apabila terdapat sebuah kebutuhan yang muncul disebabkan oleh kekurangan yang dirasakan seseorang pada waktu tertentu. Dalam teori kebutuhan Maslow dikatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam satu hirarki yaitu kebutuhan fisiologis (makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit), kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security*), kebutuhan rasa memiliki, sosial dan cinta, kebutuhan terhadap harga diri atau penghargaan diri dan orang lain serta kebutuhan akan aktualisasi diri.

Teori lain tentang kinerja dinyatakan dalam Notoatmojo (2009) dengan singkatan ACHIEVE mengatakan bahwa kinerja tergantung pada *Ability* (kemampuan dan ilmu), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk dapat terwujudnya kinerja), *Incentive* (imbalan baik material maupun non material), *Environment* (lingkungan), *Validity* (valid), *Evaluation* (evaluasi).

Gibson (1986) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu yaitu seperti dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Variabel yang Mempengaruhi Perilaku Individu dan Kinerja menurut Gibson**



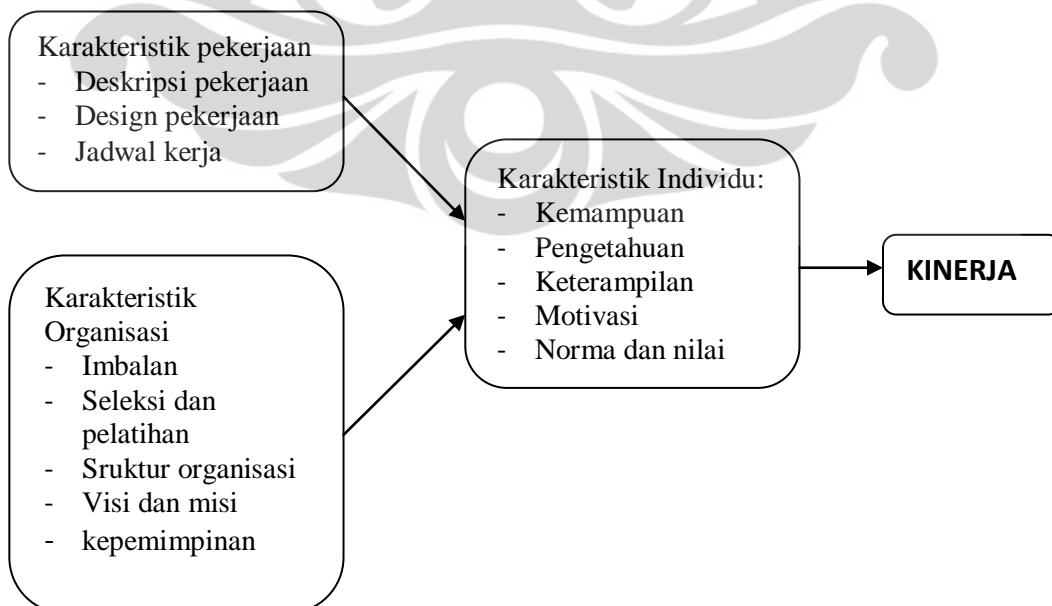
Gibson menyampaikan model kinerja dan melakukan analisis terdapat sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku individu dan kinerjanya. Yaitu variabel individu, variabel psikologis dan variabel organisasi. Pada variabel individu terdapat sub variabel yang diantaranya adalah kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan dipengaruhi oleh mental dan fisik. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Sub variabel latar belakang dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman. Sedangkan subvariabel demografis dipengaruhi oleh umur, etnis dan jenis kelamin. Subvariabel demografis ini memiliki efek tidak langsung perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologis terdiri dari subvariabel persepsi,

sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis ini merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Variabel organisasi memiliki efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel ini digolongkan pada subvariabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan design pekerjaan.

Lain halnya dengan pendapat Kopelman (1986) yang mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam organisasi adalah karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Yang mempengaruhi karakteristik individu adalah kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi dan norma. Untuk kepribadian, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, sosial ekonomi, pengalaman akan menentukan perilaku kerja dan produktifitas kerja baik individu maupun organisasi. Yang mempengaruhi karakteristik organisasi adalah imbalan, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi serta kepemimpinan. Dan yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan, design pekerjaan dan jadwal kerja. Berikut adalah model kinerja menurut Kopelman (1986)

**Gambar 2.2**

Konseptual kerangka faktor-faktor penentu produktivitas dalam organisasi pendekatan ilmu perilaku (Sumber: Richard E. Kopelman, 1986)



### 2.2.1. Pengetahuan

Pengetahuan menurut Notoatmodjo (2007) merupakan khasanah kekayaan mental secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan kita. Setiap pengetahuan mempunyai ciri-ciri yang spesifik mengenai apa (ontologi), bagaimana (epistologi) dan untuk apa (aksiologi). Pengetahuan merupakan fungsi dari sikap, menurut fungsi ini manusia mempunyai dorongan dasar untuk ingin tahu, untuk mencapai penalaran dan untuk mengorganisasikan pengalaman.

Adanya unsur-unsur pengalaman yang semula tidak konsisten dengan apa yang diketahui oleh individu akan disusun, ditata kembali atau diubah sedemikian rupa sehingga tercapai suatu konsistensi sehingga sikap berfungsi sebagai suatu skema, suatu cara strukturisasi agar dunia disekitar tampak logis dan masuk akal untuk melakukan evaluasi tingkatan pengetahuan. Ada lima tingkatan pengetahuan. Tahu (*know*) adalah tingkat pengetahuan yang paling rendah. atau diartikan sebagai pengikat materi yang telah dipelajari sebelumnya, termasuk mengingat kembali sesuatu yang spesifik dari seluruh bahan yang dipelajari atau rangsangan yang telah diterima. Untuk mengukur tingkatan pengetahuan ini dipergunakan menyebutkan, menguraikan, menyatakan dan sebagainya. Memahami (*comprehension*) adalah kemampuan untuk menjelaskan dan menginterpretasikan secara benar tentang objek yang diketahuinya, dalam hal ini mencakup kemampuan menangkap makna dan arti bahan yang diajarkan, yang ditunjukkan dalam bentuk kemampuan menguraikan ini pokok dari suatu bacaan misalnya menjelaskan, menyebutkan contoh, menyimpulkan, meramalkan, dan sebagainya terhadap materi atau substansi yang dipelajari.

Aplikasi (*application*) adalah kemampuan menggunakan materi yang dipelajari berupa hukum-hukum, rumus, metode, prinsip dan sebagainya pada kondisi nyata. Mencakup kemampuan untuk menerapkan suatu kaidah metode bekerja pada suatu kasus dan masalah yang nyata misalnya mengerjakan, memanfaatkan, menggunakan dan mendemonstrasikan. Analisis (*analysis*) atau sintesis adalah kemampuan menggabungkan komponen-komponen yang terpisah-pisah sehingga membentuk suatu keseluruhan, misalnya menggabungkan, menyusun kembali dan mendiskusikannya. Evaluasi (*evaluation*) adalah kemampuan melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu obyek atau



materi. Evaluasi ini dilandaskan pada kriteria yang telah ada atau kriteria yang disusun yang bersangkutan misalnya mendukung, menentang dan merumuskan. Pengukuran pengetahuan dapat dilakukan dengan wawancara atau angket yang menanyakan tentang isi materi yang ingin diukur dari subjek penelitian atau responden. Kedalaman pengetahuan yang ingin kita ukur dapat disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan tersebut diatas.

Proses seseorang menghadapi pengetahuan menurut Notoatmodjo bahwa sebelum orang menghadapi perilaku baru, didalam diri seseorang terjadi proses berurutan yakni *awareness* (kesadaran) dimana orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui terlebih dahulu terhadap stimulus. *Interest* (merasa tertarik) terhadap objek atau stimulus tersebut bagi dirinya. *Trail* yaitu subjek mulai mencoba melakukan sesuatu sesuai dengan pengetahuan, kesadaran dan sikapnya terhadap stimulus. (<http://repository.usu.ac.id>)

### 2.2.2. Motivasi

Motivasi adalah proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus individu untuk mencapai suatu tujuan (Robbin, 2003). Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karena harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka (Wibowo, 2011)

Sementara itu, Greenberg dan Baron berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan dan energy di belakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedang perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Faktor yang penting bagi prestasi individu adalah motivasi, namun, motivasi bukanlah satu – satunya faktor yang mempengaruhi prestasi. Maslow

mengamsumsi bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih fisiologis sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Teori Maslow didasarkan pada anggapan bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk berkembang dan maju. Ketika suatu kebutuhan terpuaskan, kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku. Dengan demikian, suatu kebutuhan yang mempunyai kekuatan tinggi, jika suatu ketika suatu terpuaskan, maka kebutuhan tersebut sudah tercapai dan kedudukannya dalam kompetisi dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya berubah menjadi lebih rendah tingkatnya (Thoha, 2003).

Salah satu tugas yang paling sulit bagi organisasi adalah memotivasi pegawainya agar mereka mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan hasil pekerjaan yang luar biasa. Ada beberapa cara yang perlu dilakukan untuk dapat membangun sebuah motivasi. Diantaranya adalah:

- Menilai sikap
- Menjadi manajer yang baik
- Memperbaiki komunikasi
- Menciptakan budaya tidak menyalahkan
- Memenangkan kerjasama
- Mendorong inisiatif

Motivasi terkait dengan kinerja, hal ini dikemukakan oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibisono 2011, melalui:

- *Need* (Kebutuhan)
- *Job Design* (Desain Pekerjaan)
- *Satisfaction* (Kepuasan)
- *Equity* (Keadilan)
- *Expectation* (Harapan)
- *Goal Setting* (Penetapan Tujuan)

Agar upaya organisasi untuk memotivasi karyawan mereka berhasil, maka pihak manajemen harus menciptakan kebutuhan – kebutuhan yang dirasakan didalam individu untuk memuaskan kebutuhan yang sudah ada. Hal ini membutuhkan sebuah perangsang. Dan perangsang yang paling banyak digunakan untuk memotivasi para pegawai adalah uang, tetapi banyak pula yang terlihat

bukti bahwa uang yang lebih banyak, bukanlah pasti akan meningkatkan produktivitas.

Dan berikut adalah teori – teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli:

a. Teori Motivasi dari Maslow

Lebih dikenal dengan teori kebutuhan yang membuat sebuah tatanan model motivasi kerja dengan perincian kebutuhan. Adapun kebutuhan menurut Maslow adalah: aktualisasi diri, penghargaan (status, title, promosi, dll) sosialisasi atau afiliasi (jabatan seseorang), keamanan (jaminan masa pensiun, santunan, asuransi kesehatan, dll), dan kebutuhan yang paling dasar adalah kebutuhan fisiologis (gaji, upah, papan, sandang, pangan, dll)

b. Teori Motivasi dari Herzberg

Berbeda dengan Maslow, Herzberg mengembangkan suatu teori khusus yang bisa diterapkan pada motivasi kerja. Menurutnya, kepuasan kerja selalu dihubungkan dengan isi dan jenis pekerjaan itu. Kepuasan – kepuasan dalam pekerjaan itu dinamakan faktor higinis. Faktor tersebut dapat disamakan dengan kebutuhan fisiologis, keamanan dan sosialnya dari teori Maslow. Adapun faktor motivator itu kira-kira sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

c. Teori Motivasi dari David C. McClelland

David C. McClelland mengatakan bahwa pada hakikatnya manusia itu mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Kebutuhan untuk berprestasi inilah yang merupakan suatu motif yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya. Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain. Dan ada 3 kebutuhan manusia menurut David C. McClelland yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan.

d. Teori Motivasi dari Mc Gregor

Teori Mc Gregor ini lebih dikenal dengan teori X dan Y. menurutnya, sebagian besar manusia lebih suka diperintah dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, serta menginginkan kesamaan atas segalanya. Menurut David Mc Gregor orang yang tergolong dalam teori X pada hakikatnya tidak menyukai kerja, berkemampuan kecil untuk menatasi masalah-masalah organisasi, dan

hanya membutuhkan motivasi fisiologis saja. Dan orang yang masuk dalam teori Y adalah manusia yang suka bekerja, dapat mengontrol diri, mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas, motivasinya tidak hanya fisiologis melainkan lebih tinggi dari itu.

### **2.2.3. Imbalan**

Imbalan diklasifikasikan dalam dua katagori yang luas, yaitu ekstrinsik dan intrinsik. Imbalan intrinsik ialah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan tersebut mencakup uang, status, promosi, dan rasa hormat. Gaji atau upah merupakan imbalan ekstrinsik yang utama. Selain itu yang termasuk dalam imbalan ekstinsik adalah tunjangan. Dalam beberapa hal, tunjangan bersifat finansial yang dari kebanyakan organisasi ialah salah satunya adalah program pensiun. Bagi kebanyakan pegawai, ikut dalam program pensiun imbalan yang bernilai. Begitu juga dengan tunjangan – tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga, jaminan sosial, dll. Namun ada juga tunjangan yang tidak bersifat finansial seperti program rekreasi dan lainnya.

Pengakuan juga merupakan salah satu imbalan ekstrinsik. Pengakuan adalah penggunaan manajerial atas pengakuan atau penghargaan yang melibatkan pengetahuan manajemen tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik. Pengakuan dari seorang manajer dapat mencakup pujian di depan umum, pernyataan tentang pekerjaan yang telah dikerjakan dengan baik, atau perhatian khusus. Tingkat pengakuan yang bersifat motivasi, sebagaimana halnya imbalan, tergantung atas nilai yang dirasakan individu dan kaitan nilai tersebut dengan perilaku menurut persepsi individu yang bersangkutan.

Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering digunakan untuk mencapai kepuasan promosi adalah kinerja dan senioritas. Kinerja, apabila dapat diukur secara akurat, sering member nilai yang penting dalam penghargaan promosi(Gibson, 1989).

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan. Pencapaian prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang

diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. Otonomi adalah keinginan seseorang dalam pekerjaannya yang memberikan mereka hak istimewa dalam membuat keputusan. Dan pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman dalam diri untuk mengembangkan kesanggupan dan memaksimalkan potensi keahliannya (Gibson, 1989)

#### 2.2.4. Pelatihan

Pelatihan adalah pendidikan dalam arti sempit, terutama dengan instruksi tugas khusus dan disiplin. Pelatihan merupakan suatu proses aplikasi, tertama terhadap peningkatan kecakapan. Pelatihan merupakan proses membantu para pegawai untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak (Sastrohadiwiryono, 2005)

Salah satu tujuan utama penilaian kinerja adalah membantu pegawai untuk meningkatkan kualitas diri mereka sendiri. Salah satu caranya adalah melalui pelatihan. Pelatihan dapat dilakukan melalui kursus formal maupun informal. Pelatihan adalah suatu yang bersifat pribadi, *on the job* pendekatan yang digunakan oleh para pemimpin dan pelatih untuk membantu pegawai dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan. Kebutuhan akan pelatihan dibangun dari hasil penilaian kinerja atau wawancara formal maupun informal (Rivai, 2011)

Pelatihan merupakan salah satu investasi bagi organisasi dalam bidang sumber daya manusia. Oleh karena itu, pelatihan itu sangatlah penting diadakan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia tersebut. Oleh karena itu sebelum mengadakan pelatihan, perlu dianalisa mengenai kebutuhan pelatihan tersebut. Diantaranya adalah:

1. Sifatnya. Apakah kegiatan yang diadakan bersifat pelatihan atau pendidikan bagi pegawainya, atau keduanya.
2. Jenisnya. Apakah pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan atau keterampilan teknis atau dapat mencerminkan penetapan kebijaksanaan pelaksanaannya.

3. Tempat. Dimana tempat pelatihan akan berlangsung. Didalam atau di luar lingkungan organisasi
4. Jangka waktu pelaksanaan. Perlu diperhatikan waktu yang cukup untuk menyampaikan pelatihan.
5. Tingkat peserta. Dilihat dari kedudukan, pangkat, jabatan atau dilihat dari latar belakang pendidikan formal.
6. Sumber organisasional dari para tenaga pengajar
7. Profil ideal yang ingin dicapai
8. Output yang akan diperoleh setelah hasil pelatihan tersebut.
9. Orientasi luaran. Apakah untuk memenuhi kebutuhan sekarang atau memenuhi tantangan tugas dimasa mendatang
10. Jenis pengorbanan yang harus dibuat. Baik tenaga, waktu, biaya maupun “*opurtunity cost*”
11. Dukungan pimpinan dan para pelaksana yang diperlukan guna menjamin keberhasilan

Pelatihan dikatakan efektif bila:

- Pelatih memahami bahwa perannya akan membantu pegawai untuk mendapatkan tambahan pengetahuan
- Karyawan termotivasi untuk belajar
- Pegawai diberi bimbingan tentang yang harus mereka pelajari dan umpan balik atas apa yang sedang mereka lakukan
- Pelajaran adalah suatu proses aktif
- Pelatih mendengarkan karyawan untuk memahami apa yang mereka inginkan dan perlukan
- Pelatih mengadopsi suatu pendekatan yang bersifat membangun

**Tabel 2.1 Perbandingan Pendidikan dengan Pelatihan**

No		Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh	Mengkhususkan
2	Area kemampuan	Kognitif, afektif,	Psikomotor dan

		pyschomolor	keterampilan
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang	Pendek
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	konfensional	Inkonfensional (interaktif)
6	Penghargaan akhir proses	Gelar	Sertifikat

Sumber: Notoadmodjo, 2009

Pelatihan bagi pegawai di suatu organisasi, biasanya dikelompokkan menjadi 2, yaitu: pelatihan sebelum menjalankan tugas atau pekerjaan, (*pre service training*) dan pelatihan setelah menjalankan tugas (*in service training*). *Pre service training* yang lebih dikenal dengan pelatihan pra jabatan ini mempunyai tujuan utama untuk menerikan wawasan kepada para pegawai baru mengenai organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan, *In service training* mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dilihat dari pendekatan yang digunakan pelatihan, dibedakan menjadi dua yaitu:

- Pelatihan di luar tugas  
Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan dan pekerjaannya kemudian mengikuti pelatihan
- Pelatihan dalam pekerjaan  
Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai dibawah bimbingan supervisor yang telah berpengalaman. Hal ini berarti meminta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru (Notoadamodjo, 2009).

### 2.2.5. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat di artikan sebagai pengaruh seseorang dalam proses pekerjaan yang bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran dalam pekerjaannya baik didalam maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.

Kepemimpinan merupakan masalah manusia yang bersifat unik. Hal ini dikarenakan tidak sekedar menyentuk kehidupan manusia sebagai individu tetapi juga sebagai makhluk sosial. Oleh karena itu, setiap proses kepemimpinan dalam keunikannya masing – masing tidak dapat melepaskan diri dari kondisi yang bersifat dan bernilai manusiawi.

Kepemimpinan itu merupakan ilmu dan seni. Dikatakan sebagai ilmu dikarenakan menempatkan bakat sebagai faktor penting dan berpengaruh besar terhadap kemampuan mewujudkannya, artinya kepemimpinan akan efektif dan efisien bila ditangan orang – orang yang berkuantitas, bakatnya besar dan tinggi. Dan kepemimpinan dikatakan sebagai seni dikarenakan lebih menitik beratkan pada proses belajar dan latihan, artinya kepemimpinan akan efektif dan efisien bila ditangan orang yang terampil dan terlatih dalam memimpin (Rivai, 2009)

Dalam kaitan tugasnya sebagai pemimpin harus dapat mengambil suatu keputusan. Adapun tahapan proses pengambilan keputusan adalah:

- Menghimpun data
- Menganalisis data
- Menetapkan keputusan
- Melakukan tindakan
- Mendapatkan data baru

Pengendalian dalam kepemimpinan:

- Bertujuan untuk memperoleh tanggapan pegawai terhadap program kerja
- Usaha menjalin hubungan kerja yang efektif dan dinamis dalam organisasi

Dan keterbatasan dalam kepemimpinan adalah:

- Keterbatasan manusiawi (normative/spiritual, fisik/jasmaniah, psikis/rahaniah)
- Keterbatasan administratif (misi organisasi dan jabatan)



Berikut adalah teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli:

#### 1. Teori Sifat

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik (fisik, mental dan kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut pribadi dari para pemimpinnya. Teori ini diasumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin yang alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti benergi yang tidak habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasive yang tidak tertahankan. Dalam teori ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seseorang pemimpin.

#### 2. Teori Kepribadian Perilaku

Mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana seseorang dapat berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Daripada berusaha menentukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya terhadap prestasi dan kepuasan dari pengikutnya.

#### 3. Teori Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami gaya kepemimpinan tertentu. Model-model yang berkembang adalah kepemimpinan kontingensi Fidler, model partisipasi Vroom dan Yetton, model jalur dan tujuan, teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dan pendekatan hubungan berpasangan vertikal.

#### 4. Pendekatan terbaru dalam Kepemimpinan

Yaitu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

Seorang pemimpin berbeda dengan seorang manajer. Perbedaannya adalah: (a) pemimpin tidak selalu berada dalam organisasi, sedangkan manajer selalu dalam organisasi formal dan informal (b) pemimpin bisa ditunjuk atau diangkat oleh anggota, sedangkan manajer selalu ditunjuk (c) pemimpin mempunyai pengaruh yang dimiliki oleh kemampuan pribadi, sedangkan atas otoritas formal (d) pemimpin berfikir lebih luas dan jangka panjang, sedangkan manajer berfikir jangka pendek dan sebagai tugas dan tanggung jawab (e)

pemimpin memiliki kemampuan politik dalam menyelesaikan konflik, sedangkan manajer menggunakan pendekatan formal-legal (f) pemimpin mempunyai kekuasaan yang lebih luas, sedangkan manajer hanya mempunyai wewenang.

### 2.2.6 Jadwal kerja

Pada dasarnya setiap manusia memiliki kemampuan, kekuatan dan daya yang terbatas. Meskipun keterbatasan itu relative berbeda antara orang perorang yang disebabkan beberapa faktor misalnya umur, jenis kelamin, kebiasaan, dan kondisi badan, tetapi dari segi ukuran umum ada persamaan. Persamaannya secara umum adalah bahwa manusia tidak boleh bekerja secara menerus melebihi 8 jam sehari. Oleh karena itu, ILO (*International Labour Organizational*) membuat peraturan mengenai pembatasan jam kerja yaitu seseorang tidak boleh bekerja terus menerus selama 8 jam sehari dan tidak melebihi 40 jam dalam seminggu. Oleh karena itu, organisasi harus mampu membuat jadwal kerja bagi pegawainya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Apalagi jika pegawai tersebut bekerja secara shift. Waktu kerja dan istirahatnya perlu diperhatikan dengan baik, jangan sampai pegawai mengalami kelelahan fisik dan kelelahan mental. Yang akan berdampak dengan kualitas pekerjaan dan kinerja pegawainya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengolah jadwal kerja pegawai dengan mengatur dan menetapkan waktu kerja dan waktu istirahat kepada pegawai. Serta mengatur dan memberikan izin kepada pegawai dalam rangka menggunakan hak istirahatnya sesuai dengan prosedur yang berlaku (Moenir, 1983).

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM**

#### **3. 1. Gambaran umum RSUP Fatmawati**

##### **3.1.1 Sejarah**

RS Fatmawati didirikan pada tahun 1954 oleh Ibu Fatmawati Soekarno sebagai RS yang mengkhususkan Penderita TBC Anak dan Rehabilitasinya. Pada tanggal 15 April 1961 penyelenggaraan dan pembiayaan RS Fatmawati diserahkan kepada Departemen Kesehatan sehingga tanggal tersebut ditetapkan sebagai hari jadi RS Fatmawati. Dalam perjalanan RS Fatmawati, tahun 1984 ditetapkan sebagai Pusat Rujukan Jakarta Selatan dan tahun 1994 ditetapkan sebagai RSU Kelas B Pendidikan.

Dalam perkembangan RS Fatmawati ditetapkan sebagai Unit Swadana pada tahun 1991, pada tahun 1994 ditetapkan menjadi Unit Swadana Tanpa Syarat, pada tahun 1997 sesuai dengan diperlakukannya UU No. 27 Tahun 1997, rumah sakit mengalami perubahan kebijakan dari Swadana menjadi PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak) selanjutnya pada tahun 2000 RS Fatmawati ditetapkan sebagai RS Perjan berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 117 tahun 2000 tentang Pendirian Perusahaan Jawatan RSUP Fatmawati Jakarta. Pada tanggal 11 Agustus 2005 berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan No. 1243/MENKES/SK/VIII/2005 RSUP Fatmawati ditetapkan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Departemen Kesehatan RI dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU).

Dalam penilaian Tim Akreditasi RS, tahun 1997 RS Fatmawati memperoleh Status Akreditasi Penuh untuk 5 pelayanan. Pada tahun 2002, RSUP Fatmawati memperoleh status Akreditasi Penuh Tingkat Lanjut untuk 12 pelayanan. Kemudian pada tahun 2004 RSUP Fatmawati terakreditasi 16 Pelayanan dan pada tahun 2007 memperoleh status Akreditasi Penuh Tingkat Lengkap 16 Pelayanan. RSUP Fatmawati pada tanggal 2 Mei 2008 ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI sebagai Rumah Sakit Umum dengan pelayanan Unggulan Orthopaedi dan Rehabilitasi Medik sesuai dengan SK Menteri Kesehatan No. 424/MENKES/SK/V/2008.

**UNIVERSITAS INDONESIA**

Pada tahun 2011, RSUP Fatmawati telah menyangand sertifikat Terakreditasi ISO 9001 : 2008 dan OHSAS 18001 : 2007. Dan sedang menuju untuk mendapatkan sertifikat JCI (Join Commission International) pada tahun 2013.

### 3.1.2 Lokasi

Nama Instansi : Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati  
Alamat : Jl. RS Fatmawati, Cilandak, Jakarta Selatan  
No. Tlp : 021-7501524  
Fax : 021-7690123  
Website : <http://www.fatmawatihospital.com>

### 3.1.3 Visi, Misi, Motto, dan Nilai

#### Visi

“Terdepan, Paripurna dan Terpercaya di Indonesia”

#### Misi

1. Memfasilitasi dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, pendidikan dan penelitian diseluruh disiplin ilmu, dengan unggulan bidang orthopaedi dan rehabilitasi medik, yang memenuhi kaidah manajemen resiko klinis.
2. Mengupayakan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat.
3. Mengelola keungan secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel serta berdaya saing tinggi.
4. Meningkatkan sarana dan prasarana sesuai perkembangan IPTEK terkini.
5. Meningkatkan kompetensi, pemberdayaan dan kesejahteraan sumber daya manusia.

#### Motto

“Percayakan Pada Kami”

#### Nilai

"Jujur, Profesional, Komunikatif dan Ikhlas, serta Peduli dalam melaksanakan tugas"

### 3.2 Struktur Organisasi RSUP Fatmawati

Jajaran manajerial RSUP Fatmawati membangun sistem yang terintegrasi secara kontinyu dan berkesinambungan (continuous of care) yang terdiri dari sistem manajemen (Continuous of Care), sistem informasi manajemen, sistem rewards, maupun sistem pendidikan. Artinya semua sistem yang terkait pada upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit dan peningkatan kesejahteraan karyawan dibangun dan ditata kembali mengikuti tuntutan zaman dan bermuara pada kepuasan pelanggan.

Perubahan paradigma "dilayani" menjadi "melayani" mendasari upaya peningkatan pelayanan prima yang berorientasi kepada pelanggan. Manajemen diciptakan untuk mendukung para profesional dan petugas lini depan dan profesional dan petugas Lini depan RSUP Fatmawati diciptakan untuk memberikan pelayanan yang bermutu.

Dilengkapi dengan peningkatan kualitas transparansi, akuntabilitas pelayanan, penanganan keluhan pelanggan serta motto "Melayani dengan hati" merupakan sikap tulus ikhlas dalam memberikan pelayanan serta membantu menciptakan kesinambungan pelayanan agar pelanggan bukan sekedar puas tetapi menjadi loyal. Dengan kata lain, Fatmawati harus mampu menjadi RS yang bermutu, terjangkau dan manusiawi.

Adapun jajaran Direksi RSUP Fatmawati adalah: (struktur organisasi terlampir)

1. Direktur Utama : dr. Andi Wahyuningsih A, SpAn
2. Direktur Medik dan Keperawatan : dr. Lia Gardenia P, SpPK (K), MM
3. Direktur Umum, SDM dan Pend : drg. Setiawati, M.Kes
4. Direktur Keuangan : dr. Harry Trimurjatno, MM

### 3.3 Ketenagaan RSUP Fatmawati

#### 3.3.1 Tenaga menurut Status

**Tabel 3.1 Jumlah Pegawai berdasarkan Status Kepegawaian**

No	Jenis Tenaga	PNS	Part Time	Kontrak	BLU Non PNS
1	Medis	243	3	40	1
2	Non Medis	521	3	48	161
3	Keperawatan	680	0	177	40
4	Non Keperawatan	291	0	15	23
	<b>Total</b>	<b>1735</b>	<b>6</b>	<b>280</b>	<b>225</b>

Sumber: SDM RSUP Fatmawati

#### 3.3.2 Tenaga menurut Pendidikan

**Tabel 3.2 Jumlah Pegawai berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	S3	3
2	S2	253
3	S1	361
4	D4	13
5	D3	907
6	D1	16
7	SMA	632
8	SMP	47
9	SD	14
	<b>Total</b>	<b>2246</b>

Sumber: SDM RSUP Fatmawati

### 3.4 Kinerja RSUP Fatmawati

#### 3.4.1 Kapasitas Tempat Tidur

**Tabel. 3.3 Kapasitas Tempat Tidur**

No	Kelas	Instalasi	TT	%
1	Suite Room	Paviliun Anggrek	1	
		Paviliun Anggrek	21	
		Total	22	2,93 %
2	Kelas I	IRNA A	12	
		IRNA B	31	
		IRNA C	22	
		Paviliun Anggrek	44	
		IRI	33	
	Total	142	18,93 %	
3	Kelas II	IRNA A	12	
		IRNA C	66	

	Total	78	10,40 %
<b>4 Kelas III</b>	IRNA A	202	
	IRNA B	216	
	IRNA C	39	
	Total	457	60,94 %
<b>5 Khusus</b>	Unit Stroke	4	
	HC IRNA A	11	
	Luka Bakar A	4	
	HC IRNA B	24	
	Luka Bakar B	4	
	Rehabilitasi Medik	1	
	HC IRNA C	3	
	Total	51	6,80 %
	TOTAL	750	100 %

Sumber: SDM RSUP Fatmawati

### 3.4.2 Indikator RS

Tabel 3.4 Indikator RS

Jenis Indikator		2007	2008	2009	2010	2011
<b>BOR</b>	<b>60-80%</b>	80,33	67,98	64,12	70,63	72,91
<b>LOS</b>	<b>6 hr</b>	6,31	6,41	6,36	6,,37	6,50
<b>TOI</b>	<b>1-3 hr</b>	1,40	3,02	3,56	2,72	2,53
<b>BTO</b>	<b>40</b>	39,92	38,82	36,82	39,36	41,31

Sumber: SDM RSUP Fatmawati

## 3.5 Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati

### 3.5.1 Pelayanan Laboratorium

Jenis pelayanan pemeriksaan yang dilakukan di laboratorium klinik RSUP Fatmawati adalah sebagai berikut:

1. Hematologi : Hemoglobin, leukosit, LED, DL, trombosit, MCV, Retikulosit, Gambaran darah tepi, malaria, filaria, dll
2. Khusus: agregasi trombosit, eritrosit, SI, TIBC, dll
3. Koagulasi: D-Dimer, fibrinogen, PT, APTT, BT, CT, dll
4. Kimia: SGOT, SGPT, billirubin, glukosa, lemak, jantung, ginjal, gas darah, narkoba

5. Imuno-serologi: hepatitis, torch, widal, Dengue, HIV, ASTO, Penanda tumor
6. Bakteriologi: BTA
7. Urine: Urin lengkap, esbach, dll
8. Tinja
9. Analisa sperma

### 3.5.2 Laboratorium RSUP Fatmawati

#### Visi

“Menjadi satuan kerja yang memberikan pelayanan Laboratorium Klinik terdepan, paripurna dan terpercaya”

#### Misi

1. Melaksanakan pelayanan Laboratorium Klinik dan Patologi Anatomi secara profesional dan bermutu, cepat, terdepan, paripurna, dan terpercaya
2. Meningkatkan kemampuan peralatan sesuai dengan perkembangan IPTEK untuk menunjang pelayanan terkait
3. Memfasilitaskan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan
4. Melaksanakan pelayanan Laboratorium Klinik dan Patologi Anatomi yang mengutamakan keselamatan pasien dan ramah lingkungan
5. Meningkatkan kompetensi dan pemberdayaan dan kesejahteraan sumber daya manusia

#### Tujuan

“Terwujudnya pelayanan Laboratorium Klinik dan Patologi Anatomi secara profesional, paripurna dan bermutu sesuai dengan kepentingan pasien dalam mendukung diagnose yang cepat, akurat dan memenuhi kaidah keselamatan pasien (*patient safety*)

#### Falsafah

1. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Menjunjung tinggi kehidupan dan nilai-nilai luhur kemanusiaan
3. Menghargai pentingnya persatuan dan kerjasama
4. Menjunjung keseimbangan dan kelestarian lingkungan



5. kebersamaan dalam kemajuan dan kesejahteraan

**Nilai**

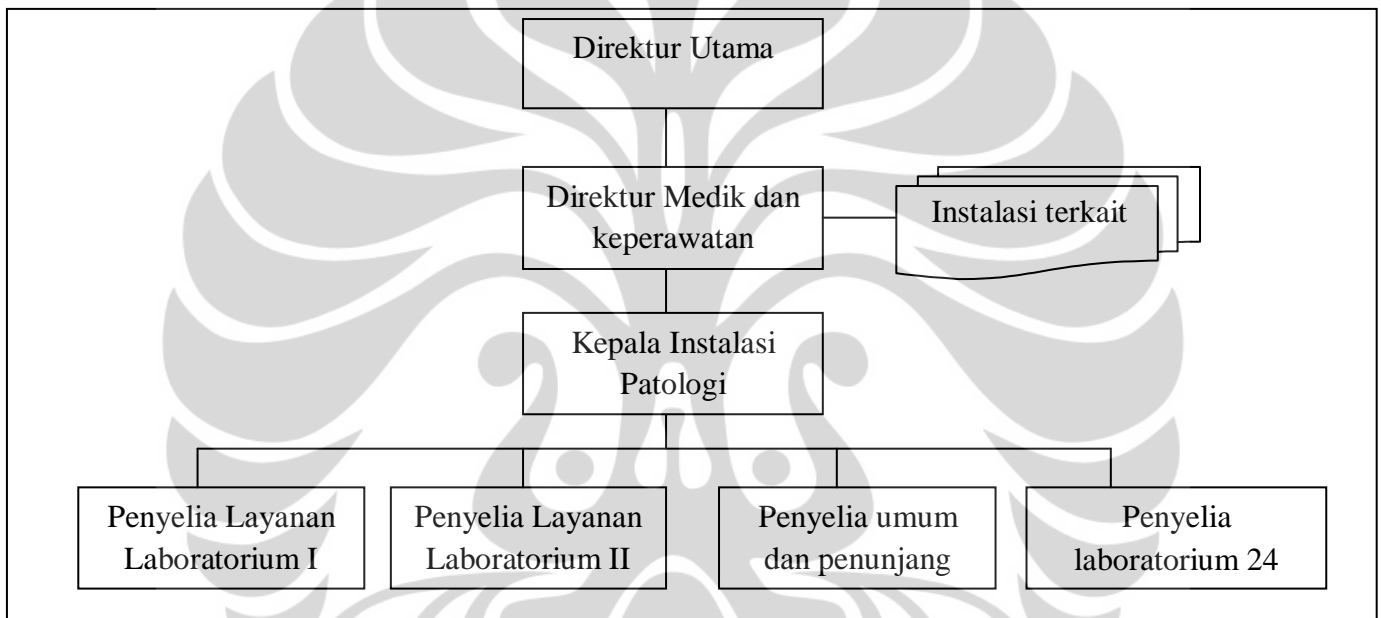
“Nilai – nilai Instalasi Patologi dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat adalah Jujur, Profesional, Komunikatif dan Ikhlas, serta Peduli

**Motto**

“Percayakan Pada Kami”

**3.5.3 Struktur Organisasi**

**Gambar 3.1 Struktur Organisasi Instalasi Patologi**



**3.5.4 Ketenagaan Laboratorium RSUP Fatmawati**

**Tabel 3.5 Jumlah Tenaga berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	4
2	S1	3
3	D3	31
4	SMA	32
5	SD	1
<b>Total</b>		<b>71</b>

Sumber: SDM RSUP Fatmawati

## **BAB IV**

### **KERANGKA TEORI, KERANGKA KONSEP, DAN DEFINISI OPERASIONAL**

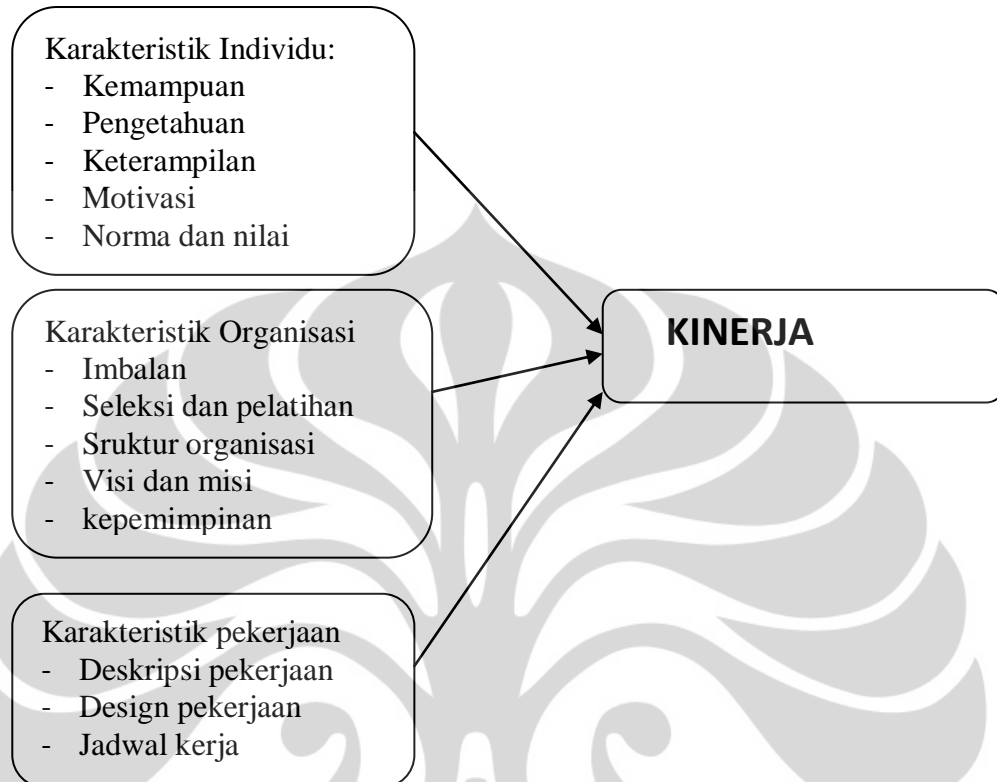
#### **4.1 Kerangka Teori**

Dari tinjauan pustaka yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka ditemukan beberapa teori yang menjelaskan mengenai kinerja. Menurut Gibson (1987) mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibedakan menjadi tiga variabel yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Yaitu variabel individu, variabel psikologis dan variabel organisasi. Pada variabel individu terdapat sub variabel yang diantaranya adalah kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan dipengaruhi oleh mental dan fisik. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Sub variabel latar belakang dipengaruhi oleh keluarga, tingkal sosial, dan pengalaman. Sedangkan subvariabel demografis dipengaruhi oleh umur, etnis dan jenis kelamin. Subvariabel demografis ini memiliki efek tidak langsung perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologis terdiri dari subvariabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis ini merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Variabel organisasi memiliki efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel ini digolongkan pada subvariabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan design pekerjaan.

Selain Gibson, Kopelman juga mengemukakan pendapatnya tentang kinerja. Berikut adalah model kinerja yang dikemukakan oleh Kopelman (1986) :

Gambar 4.1

## Kerangka Teori



Sesuai dengan Gibson, Kopelman juga membagi faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi tiga karakteristik, yaitu karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi dan norma sedang karakteristik individu yang lain seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi. Karakteristik organisasi dipengaruhi oleh imbalan, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi, serta kepemimpinan. Untuk karakteristik pekerjaan dipengaruhi oleh design pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan jadwal kerja.

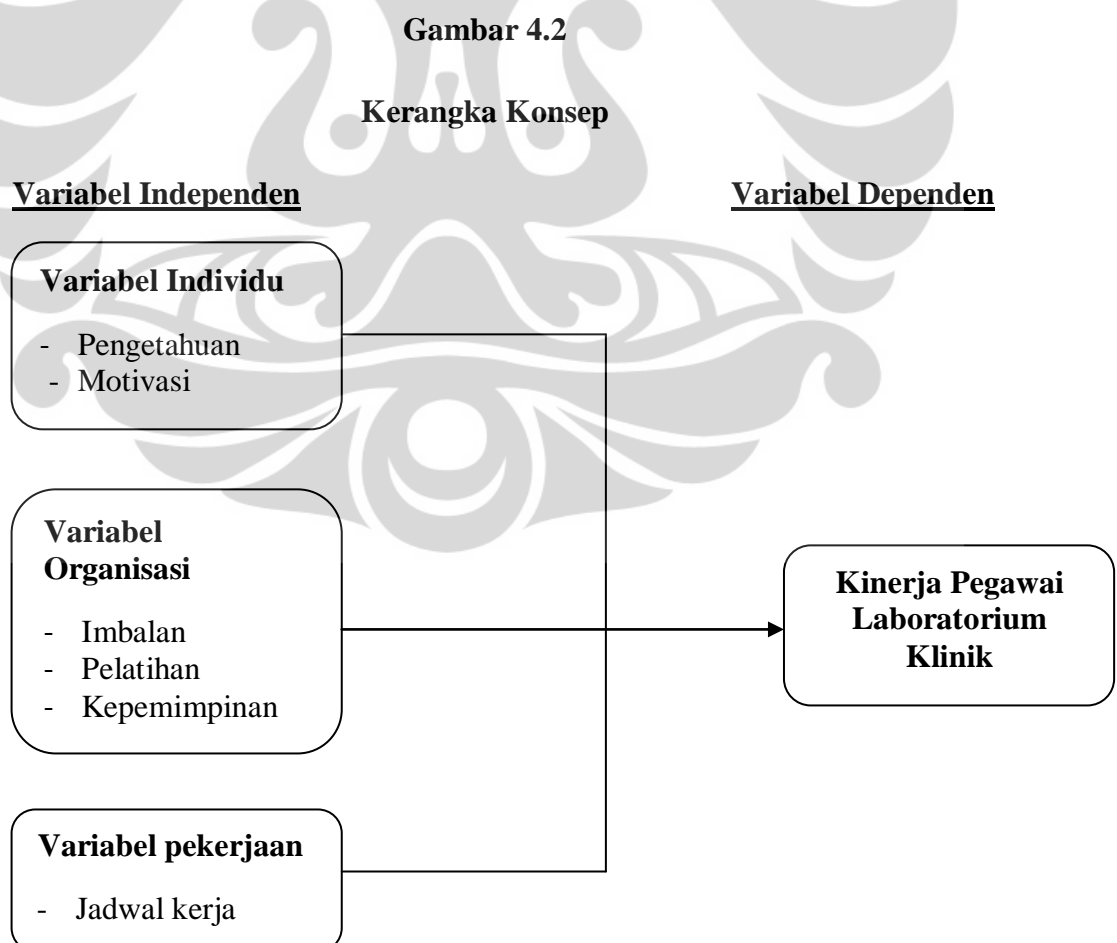
Kerangka teori ini mengalami sedikit modifikasi. Sebagaimana teori dan konsep Kopelman yang sebenarnya sesuai dengan gambar 2.1, lalu peneliti

melakukan modifikasi dan adaptasi konsep Gibson. Sehingga lahirlah kerangka teori sebagaimana diatas.

## 4.2 Kerangka Konsep

Dari tinjauan pustaka sebelumnya, telah dikemukakan bahwa kinerja seseorang mempunyai faktor – faktor yang mempengaruhinya. Kerangka konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada teori – teori yang kaitannya dengan kinerja. Dalam kerangka konsep ini, tidak seluruh subvariabel dari tiap variabel diteliti. Pada variabel individu, subvariabel yang diambil hanyalah jenis kelamin, umur, masa kerja, dan pendidikan. Sedangkan untuk variabel organisasi, penulis mengambil subvariabel kepemimpinan, imbalan, pelatihan dan pengembangan, kompetensi, dan supervisi. Untuk variabel psikologis, penulis hanya memilih subvariabel sikap.

Berikut adalah bagan kerangka konsep variabel – variabel yang ingin diteliti oleh peneliti:



Variabel independen dikelompokkan menjadi variabel individu yang terdiri dari pengetahuan, dan motivasi. Variabel organisasi terdiri dari imbalan, pelatihan, dan kepemimpinan. Sedangkan untuk variabel pekerjaan terdiri dari jadwal kerja. Variabel dependen adalah kinerja pegawai laboratorium klinik.

Peneliti tidak memasuki variabel kemampuan, keterampilan, nilai dan norma pada karakteristik individu dikarenakan menurut peneliti, variabel tersebut tidak dapat diukur hasilnya oleh kuesioner. Karena kemampuan, keterampilan dan norma hanya dapat diukur dengan melakukan observasi kepada peneliti secara langsung. Namun hal ini sulit dilakukan dikarenakan untuk mengobservasi variabel tersebut membutuhkan waktu yang banyak.

Peneliti juga tidak memasuki variabel Seleksi, Struktur organisasi, visi dan misi karena RSUP Fatmawati merupakan salah satu Rumah Sakit Pemerintah yang dalam proses seleksi pegawainya dipusatkan kepada pemerintah. Begitu juga dengan struktur organisasinya, yang sudah diatur oleh pemerintah. Sedangkan untuk visi dan misinya tidak dapat diukur oleh kuesioner. Dan hasilnya tidak dapat diukur. Begitu pula untuk variabel deskripsi pekerjaan dan design pekerjaan pada karakteristik pekerjaan. Variabel tersebut tidak dapat diukur hasil penelitiannya

### 4.3 Definisi Operasional

No	Variabel Independen	Definisi	Cara ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur	Skala Ukur
	<b>Variabel Individu</b>					
1	<b>Pengetahuan</b>	<p>Ilmu yang diketahui oleh responden mengenai pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya, yang meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan dasar petugas analis mengenai laboratorium klinik</li> <li>- Pengetahuan dasar petugas administrasi mengenai administrasi rumah sakit</li> </ul>	Pengisian kuisisioner	Kuisisioner	<p>a. Ya b. Tidak</p> <p>Maka hasil ukurnya</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan tinggi jika <math>\geq</math> mean</li> <li>2. Pengetahuan rendah jika <math>&lt;</math> mean</li> </ol>	Ordinal
2	<b>Motivasi</b>	<p>Dorongan yang timbul dari dalam diri responden untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh instalasi yaitu memberikan pelayanan yang terbaik yang meliputi tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dorongan dalam diri</li> <li>- Dorongan teman sekerja</li> <li>- Dorongan atasan</li> </ul>	Pengisian kuisisioner	Kuisisioner	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ya</li> <li>2. Tidak</li> </ol> <p>Maka hasil ukurnya</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. motivasi tinggi jika <math>\geq</math> median</li> <li>2. Motivasi rendah jika <math>&lt;</math> median</li> </ol>	Ordinal
	<b>Variabel Organisasi</b>					

3	<b>Imbalan</b>	Persepsi imbalan yang diterima oleh petugas perbulan berupa uang, baik gaji (bonus akhir tahun, tunjangan – tunjangan) maupun luar dari gaji resmi, seperti promosi, baik materiil maupun nonmaterial sebagai penghargaan atas kerja yang sudah dicapai	Pengisian kuisisioner	Kuisisioner	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ya</li> <li>2. Tidak</li> </ol> Maka hasil ukurnya <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imbalan berpengaruh tinggi jika <math>\geq</math> median</li> <li>2. Imbalan berpengaruh rendah jika <math>&lt;</math> median</li> </ol>	Ordinal
4	<b>Pelatihan</b>	Kemampuan tambahan (non formal) khusus seputar instalasi laboratorium klinik yang mempunyai manfaat bagi pelaksanaan kegiatan instalasi laboratorium klinik yang dilihat dari waktu pelatihan, materi pelatihan, manfaat, dan evaluasi	Pengisian kuisisioner	Kuisisioner	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ya</li> <li>2. Tidak</li> </ol> Maka hasil ukurnya <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan dari pelatihan tinggi jika <math>\geq</math> median dan mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut</li> <li>2. Kemampuan dari pelatihan</li> </ol>	Ordinal

					rendah jika < median dan tidak mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut	
5	<b>Kepemimpinan</b>	Persepsi penilaian responden terhadap kepemimpinan di instalasi laboratorium klinik dalam mendayagunakan tenaga perugas secara maksimal untuk melaksanakan tugas – tugas sehari yang meliputi: - Kepribadian - Dukungan untuk bawahan mengenai pekerjaan - Sikap terhadap bawahan - Komunikasi mengenai tugas terhadap bawahan	Pengisian kuisisioner	Kuisisioner	1. Ya 2. Tidak  Maka hasil ukurnya 1. Baik jika hasil penilaian $\geq$ median 2. Tidak baik jika hasil penilaian < median	Ordinal
	<b>Variabel Pekerjaan</b>					
6	<b>Jadwal kerja</b>	Persepsi pembagian jam kerja responden sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya yang meliputi: - Keadilan - Pembagian kerja	Pengisian kuisisioner	kuisisioner	1. Ya 2. Tidak Maka Hasil ukurnya 1. Jadwal kerja berpengaruh	Ordinal



		- Waktu istirahat dan fasilitas			baik jika $\geq$ median 2. Jadwal kerja berpengaruh buruk jika $\leq$ median	
<b>No</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Definisi</b>	<b>Cara Ukur</b>	<b>Alat Ukur</b>	<b>Hasil Ukur</b>	<b>Skala</b>
7	<b>Kinerja Pegawai Laboratorium Klinik</b>	Gambaran kerja pegawai instalasi laboratorium klinik dilihat dari aspek pengetahuan mengenai kualitas pekerjaan, tanggung jawab, dan hubungan kerjasama dengan orang lain	Pengisian kuisisioner	Kuisisioner	1. Baik untuk hasil $>$ median 2. Kurang untuk hasil $\geq$ median	Ordinal

## **BAB V**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **5. 1. Jenis dan desain penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif analitik yang bersifat kuantitatif. Dimana desain studi yang digunakan adalah studi cross sectional. Dalam hal ini, pengukuran variabel independen dan dependen dilakukan dalam waktu yang bersamaan dan pada setiap responden hanya dilakukan penelitian satu kali penelitian.

#### **5. 2. Lokasi dan waktu**

Waktu penelitian dilakukan pada bulan Mei 2012 di Instalasi Patologi Klinik RSUP Fatmawati.

#### **5. 3. Populasi dan sampel**

##### **5.3.1 Populasi**

Populasi pada penelitian ini yaitu pegawai Instalasi Laboratorium Klinik (administratif dan analis) yang ada di RSUP Fatmawati sebanyak 53 orang.

##### **5.3.2 Sampel**

Sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai (administratif dan analis) Instalasi laboratorium Klinik sebanyak 45 orang. Namun pada saat penelitian, ada pegawai yang tidak masuk, dan menolak menjadi responden.

#### **5.4 Teknik pengumpulan data**

##### **5.4.1 Sumber dan cara pengumpulan data**

Penelitian ini menggunakan data primer. Adapun cara pengumpulan data primer adalah dengan pengisian kuesioner oleh responden secara langsung.

##### **5.4.2 Instrumen penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner yang berisi rincian pernyataan. Pertanyaan mengenai pengetahuan, motivasi, imbalan, pelatihan, kepemimpinan dan jadwal kerja yang masing –

masing terdapat 10 pertanyaan. Dan pertanyaan mengenai kinerja pegawai yang diisi oleh pegawai itu sendiri terdiri dari 15 pertanyaan. Kuesioner ini diadaptasi dari berbagai penelitian dan buku yang mengalami sedikit modifikasi.

Dalam kuesioner ini menggunakan pengukuran skala Guttman atau yang sering disebut dengan skala Scalogram.. Skala Gutman merupakan skala kumulatif. Skala ini sangat baik digunakan untuk menyakinkan peneliti tentang kesatuan dimensi, sikap atau sifat yang diteliti atau yang sering disebut atribut universal. Skala Guttman ini merupakan skala yang bersifat jelas (tegas) dan konsisten (Riduwan, 2003). Dan dalam kuesioner ini menggunakan pilihan benar – salah untuk variabel pengetahuan dan Ya-tidak untuk variabel lainnya.

Namun dalam kuesioner tentang kinerja, peneliti menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Tidak Setuju (3), dan Sangat Tidak Setuju (4).

## **5.5 Manajemen data**

Dalam manajemen data dilakukan untuk meminimalisasikan kesalahan yang terjadi pada proses sebelumnya. Adapun langkah – langkah manajemen data adalah sebagai berikut:

### **a. Editing**

Yang dimaksud dengan editing adalah kegiatan untuk memeriksa kembali kelengkapan data – data yang sudah dikumpulkan. Tujuannya adalah agar jika ditemukan data yang salah dapat segera diperbaiki. Proses ini dilakukan sebelum proses entry data.

### **b. Coding**

Yang dimaksud dengan coding adalah kegiatan untuk mengklasifikasikan data. Teknik yang digunakan yaitu dengan memberikan kode – kode pada tempat yang sudah disediakan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pengolahan data dan proses entry data kedalam komputer.

### **c. Entry data**

Yang dimaksud dengan entry data adalah kegiatan proses pemasukan data yang telah melalui proses editing dan coding data untuk memasukan kedalam komputer.

d. Cleaning data

Setelah melakukan entry data, tahapan selanjutnya yaitu melakukan cleaning (pembersihan) data. Maksudnya adalah melakukan pengecekan kembali apakah terjadi kesalahan atau tidak pada tahap selanjutnya. Hal ini bertujuan agar jika terjadi kesalahan dapat dilakukan pembetulan.

## 5.6 Analisis data

### 5.6.1 Analisis univariat

Analisis univariat diawali dengan menganalisa seluruh variabel yang ada, baik variabel independen dan variabel dependen. Hal ini dilakukan untuk melihat gambaran distribusi frekuensi dari variabel – variabel tersebut.

### 5.6.2 Analisis bivariat

Analisis bivariat bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Maka untuk melihat hubungan tersebut digunakan perhitungan dengan menggunakan rumus korelasi. Adapun rumus korelasi digunakan untuk dapat mengetahui derajat atau keeratan hubungan. Untuk mengetahui secara lebih tepat besar atau derajat hubungan dua variabel, digunakan koefisien korelasi pearson product momen, dimana koefisien korelasi disimbolkan dengan r yang mempunyai rumus sebagai berikut:

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

Adapun kekuatan hubungan dua variabel secara kuantitatif dapat dibagi menjadi 4 area, yaitu: (Hastono, 2010)

$r = 0.00 - 0.25 \rightarrow$  tidak ada hubungan

$r = 0.26 - 0.50 \rightarrow$  hubungan sedang

$r = 0.51 - 0.75 \rightarrow$  hubungan kuat

$r = 0.76 - 1.00 \rightarrow$  hubungan kuat

selain digunakan untuk mengetahui derajat atau keeratan hubungan, korelasi dapat juga digunakan untuk mengetahui arah hubungan dua variabel numerik. Adapun nilai korelasi (r) berkisar antara 0 sampai dengan 1 atau nilai disertai arahnya, nilainya antara -1 sampai dengan +1. berikut penjelasannya :

$r = 0 \rightarrow$  tidak ada hubungan linear

$r = -1 \rightarrow$  hubungan linear negative sempurna

$r = +1 \rightarrow$  hubungan linear positif sempurna

hubungan dua variabel dapat berpola positif maupun negatif. Hubungan positif terjadi bila kenaikan satu diikuti kenaikan variabel yang lain. Sedangkan hubungan negatif dapat terjadi bila kenaikan satu variabel diikuti penurunan variabel lainnya.



## BAB VI

### HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini merupakan gambaran hasil analisis yang dilakukan secara bertahap. Yang dilakukan dimulai dari analisis univariat yang meliputi distribusi frekuensi semua karakteristik dari semua variabel dependen dan variabel independen pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati. Selanjutnya dilakukan analisis bivariat yang dilakukan untuk melihat hubungan variabel independen dengan variabel dependen secara bersama – sama.

#### 6.1 Analisis Univariat

Analisis univariat pada penelitian ini akan melihat distribusi frekuensi atau gambaran dari variabel independen dan variabel dependen dari penelitian ini. Variabel independen dalam hasil penelitian ini adalah karakteristik individu yang meliputi: pengetahuan dan motivasi ; karakteristik organisasi yang meliputi: imbalan, pelatihan dan kepemimpinan ; dan karakteristik pekerjaan yang meliputi: jadwal kerja. Yang merupakan variabel dependennya adalah kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012.

##### 6.1.1 Karakteristik Responden

Yang menjadi karakteristik responden dalam penelitian ini adalah umur, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan, masa kerja, dan pengeluaran. Untuk lebih jelasnya, dapat kita lihat dalam penjelasan berikut.

**Tabel 6.1**

**Distribusi Karakteristik Responden (n= 45 orang)**

Variabel	Jumlah	Persentase	Keterangan
<b>Umur</b>			
< 41 tahun	21	46.7	Min 23 tahun
≥ 41 tahun	24	53.3	Max 55 tahun
<b>Jenis Kelamin</b>			
Laki-laki	23	51.1	
Perempuan	22	48.9	
<b>Status</b>			
Menikah	39	86.7	

Belum	6	13.3	
<b>Pendidikan</b>			
SMA/ sederajat	17	37.8	
D3	23	51.1	
S1	5	11.1	
<b>Masa Kerja</b>			
< 20 tahun	21	46.7	Min 1 tahun
≥ 20 tahun	24	53.3	Max 32 tahun

#### A. Umur

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dilakukan, diperoleh nilai distribusi data yang tidak normal. Oleh karena itu, pengelompokan variabel umur dilakukan berdasarkan dengan nilai tengah (median) yaitu 41 tahun. Maka pengelompokan variabel umur menjadi  $< 41$  tahun dan  $\geq 41$  tahun. Dari 45 pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini, didapatkan sebanyak 21 orang (46.7%) memiliki umur dibawah 41 tahun dan sebanyak 24 orang (53.3%) berumur lebih atau sama dengan 41 tahun. Umur termuda yang menjadi responden ini adalah 23 tahun dan tertua 55 tahun.

#### B. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dilakukan, didapatkan bahwa dari 45 petugas Laboratorium RSUP Fatmawati yang menjadi responden adalah laki-laki sebanyak 23 orang (51.1%) dan perempuan sebanyak 22 orang (48.9%).

#### C. Status Pernikahan

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dilakukan, didapatkan bahwa dari 45 petugas Laboratorium RSUP Fatmawati yang menjadi responden adalah yang sudah menikah sebanyak 39 orang (86.7%) dan yang belum menikah sebanyak 6 orang (13.3%).

#### D. Pendidikan

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dilakukan, didapatkan bahwa sebanyak 17 orang (37.8%) berpendidikan SMA/ sederajat, 23 orang (51.1%) berpendidikan Diploma, dan 5 orang (11.1%) berpendidikan Sarjana.

#### E. Masa Kerja

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi yang dilakukan, diperoleh nilai distribusi data yang tidak normal. Oleh karena itu, pengelompokan masa kerja dilakukan berdasarkan dengan nilai tengah (median) yaitu 20 tahun. Maka pengelompokan masa kerja menjadi  $< 20$  tahun dan  $\geq 20$  tahun. Dari 45 pegawai

yang menjadi responden dalam penelitian ini, didapatkan sebanyak 21 orang (46.7%) memiliki masa kerja dibawah 20 tahun dan sebanyak 24 orang (53.3%) memiliki masa kerja lebih atau sama dengan 20 tahun. Masa kerja minimal yang menjadi responden ini adalah 1 tahun dan maksimal 32 tahun.

### 6.1.2 Variabel Dependen ( Kinerja )

Penilaian variabel dependen (kinerja pegawai) dalam penelitian ini dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja terdiri dari 15 pertanyaan yang terdiri dari komponen: penguasaan pekerjaan, mengikuti dan mematuhi peraturan yang berlaku, penyelesaian tugas, bekerjasama, menyusun rencana kerja, memelihara alat sarana dan prasarana kerja, pelaporan dan pendelegasian pekerjaan, serta sikap dalam menangani pasien.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dan untuk mempermudah dalam menganalisis variabel kinerja, maka penulis melakukan pengelompokan variabel menjadi dua bagian. Yaitu kinerja tinggi jika hasil skor  $\geq$  median dan kinerja rendah jika hasil skor  $<$  median. Dengan angka median 50. Untuk selanjutnya dapat dilihat pada table berikut ini:

**Tabel 6.2**  
**Distribusi Frekuensi berdasarkan kinerja**

<b>Kinerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Rendah</b>	21	46.7
<b>Tinggi</b>	24	53.3
<b>Jumlah</b>	45	100

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa 21 orang(46.7%) memiliki kinerja yang rendah dan sebanyak 24 orang (53.3%) memiliki kinerja yang tinggi.

### 6.1.3 Variabel Independen

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui faktor – faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012. Adapun faktor – faktor yang diteliti adalah sebagai berikut:



### A. Pengetahuan

**Tabel 6.3**

**Distribusi Frekuensi Responden terhadap Pengetahuan**

Pengetahuan	Frekuensi	Persentase
Rendah	27	60
Tinggi	18	40
Jumlah	45	100

Pengkatagorian variabel pengetahuan dilakukan berdasarkan meannya yaitu 13.87. Untuk katagori  $<$  dari mean termasuk dalam katagori rendah dan  $\geq$  termasuk katagori tinggi. Berdasarkan hasil pengelolaan data, dapat disimpulkan bahwa responden dengan pengetahuan rendah sebesar 27 orang (60 %) dan pengetahuan tinggi sebesar 18 orang (40%).

### B. Motivasi

**Tabel 6.4**

**Distribusi Frekuensi Responden terhadap Motivasi**

Motivasi	Frekuensi	Persentase
Rendah	32	71.1
Tinggi	13	28.9
Jumlah	45	100

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa variabel motivasi memiliki data yang bervariasi. Oleh karena itu, pengkatagorian variabel motivasi dilakukan berdasarkan mean yaitu 14. Untuk katagori  $<$  dari mean termasuk dalam katagori rendah dan  $\geq$  termasuk katagori tinggi. Berdasarkan hasil pengelolaan data, dapat disimpulkan bahwa responden dengan motivasi rendah sebesar 32 orang (71.1 %) dan motivasi tinggi sebesar 13 orang (28.9%).

### C. Imbalan

**Tabel 6.5**

**Distribusi Frekuensi Responden terhadap Imbalan**

Imbalan	Frekuensi	Persentase
Kurang	27	60
Cukup	18	40
Jumlah	45	100

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa variabel imbalan mempunyai data yang bervariasi. Oleh karena itu, pengkatagorian variabel imbalan dilakukan

berdasarkan mediannya yaitu 12. Untuk katagori  $<$  dari median termasuk dalam katagori rendah dan  $\geq$  dari median termasuk katagori tinggi. Berdasarkan hasil pengelolaan data, dapat disimpulkan bahwa responden dengan imbalan tinggi sebesar 18 orang (40 %) dan imbalan rendah sebesar 27 orang (60%).

#### D. Pelatihan

**Tabel 6.6**

**Distribusi Frekuensi Responden terhadap Pelatihan**

Pelatihan	Frekuensi	Persentase
Kurang	20	55.6
Baik	25	44.4
Jumlah	45	100

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa variabel pelatihan mempunyai data yang bervariasi. Oleh karena itu, pengkatagorian variabel pelatihan dilakukan berdasarkan mediannya yaitu 12. Untuk katagori  $<$  dari median termasuk dalam katagori kurang dan  $\geq$  dari median termasuk katagori baik Berdasarkan hasil pengelolaan data, dapat disimpulkan bahwa responden dengan pelatihan kurang sebesar 20 orang (44.4 %) dan pelatihan baik sebesar 25 orang (55.6%).

#### E. Kepemimpinan

**Tabel 6.7**

**Distribusi Frekuensi Responden terhadap Kepemimpinan**

Kepemimpinan	Frekuensi	Persentase
Kurang	23	51.1
Baik	22	48.9
Jumlah	45	100

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa variabel kepemimpinan mempunyai data yang bervariasi. Oleh karena itu, pengkatagorian variabel kepemimpinan dilakukan berdasarkan mediannya yaitu 14. Untuk katagori  $<$  dari median termasuk dalam katagori kurang dan  $\geq$  dari median termasuk katagori baik Berdasarkan hasil pengelolaan data, dapat disimpulkan bahwa responden dengan kepemimpinan baik sebesar 22 orang (48.9 %) dan kepemimpinan kurang sebesar 23 orang (51.1%).

## F. Jadwal kerja

**Tabel 6.8**

**Distribusi Frekuensi Responden terhadap Jadwal Kerja**

Jadwal kerja	Frekuensi	Persentase
Kurang	23	51.1
Baik	22	48.9
Jumlah	45	100

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa variabel jadwal kerja mempunyai data yang bervariasi. Oleh karena itu, pengkategorian variabel jadwal kerja dilakukan berdasarkan mediannya yaitu 14. Untuk kategori < dari median termasuk dalam kategori kurang dan  $\geq$  dari median termasuk kategori baik. Berdasarkan hasil pengelolaan data, dapat disimpulkan bahwa responden dengan jadwal kerja kurang sebesar 23 orang (51.1 %) dan jadwal kerja baik sebesar 22 orang (48.9%).

## 6.2 Analisis Bivariat

Analisis bivariat dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan hubungan antara masing – masing variabel independen yaitu pengetahuan, motivasi, imbalan, pelatihan, kepemimpinan dan jadwal kerja dengan variabel dependen yaitu kinerja pegawai Laboratorium Klinik. Analisis bivariat ini dilakukan melalui uji statistic Chi-square karena hasil distribusi frekuensi antara variabel dependen dan variabel independen merupakan data katagorik dengan katagorik.

### A. Pengetahuan dengan kinerja

**Tabel 6.9**

**Distribusi Responden menurut Pengetahuan dan Kinerja**

Pengetahuan	Kinerja				Total	OR	P - value
	Rendah		Tinggi				
	N	%	N	%			
<b>Rendah</b>	13	48.1	14	51.9	27	0.862	1.000
<b>Tinggi</b>	8	44.4	10	55.6	18		
<b>Jumlah</b>	21	46.7	24	53.3	45		

Berdasarkan hasil analisa diatas, terlihat bahwa hubungan pengetahuan dengan kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati didapatkan 14 orang (51.9%) responden yang berpengetahuan rendah memiliki kinerja yang tinggi, dan

10 orang (55.6%) responden yang berpengetahuan tinggi memiliki kinerja yang tinggi.

Hasil Uji statistik diperoleh p-value sebesar 1.000 yang artinya lebih besar dari 0.05 maka dapat diartikan bahwa **tidak ada hubungan antara kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati dengan pengetahuan.**

## B. Motivasi dengan kinerja

Tabel 6.10

Distribusi Responden menurut Motivasi dan Kinerja

Motivasi	Kinerja				Total	OR	P-Value
	Rendah		Tinggi				
	N	%	N	%			
<b>Rendah</b>	11	34.4	21	65.6	32	6.364	0.019
<b>Tinggi</b>	10	76.9	3	23.1	13		
<b>Jumlah</b>	21	46.7	24	53.3	45		

Berdasarkan hasil analisa diatas, terlihat bahwa hubungan motivasi dengan kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati didapatkan 21 orang (65.6%) responden yang mempunyai motivasi rendah memiliki kinerja yang tinggi, dan 3 orang (23.1%) responden yang mempunyai motivasi tinggi memiliki kinerja yang tinggi

Hasil Uji statistik diperoleh p-value sebesar 0.019 yang artinya lebih kecil dari 0.05 maka dapat diartikan bahwa **ada hubungan proporsi antara kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati dengan motivasi.** Uji statistik juga diperoleh informasi nilai OR sebesar 6.364 yang artinya responden dengan motivasi rendah memiliki peluang sebesar 6.364 kali lebih kecil mendapatkan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai yang motivasinya tinggi

## C. Imbalan dengan kinerja

Tabel 6.11

Distribusi Responden menurut Imbalan dan Kinerja

Imbalan	Kinerja				Total	OR	P-Value
	Rendah		Tinggi				
	N	%	N	%			
<b>Kurang</b>	4	26.7	11	73.3	15	5.95	0.014
<b>Cukup</b>	17	56.7	13	43.3	30		
<b>Jumlah</b>	21	46.7	24	53.3	45		

Berdasarkan hasil analisa diatas, terlihat bahwa hubungan imbalan dengan kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati didapatkan 11 orang (73.3%) responden yang mempunyai imbalan kurang memiliki kinerja yang tinggi, dan 13 orang (43.3%) responden yang mempunyai imbalan cukup memiliki kinerja yang tinggi

Hasil Uji statistik diperoleh p-value sebesar 0.014 yang artinya lebih kecil dari 0.05 maka dapat diartikan bahwa **ada hubungan antara kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati dengan imbalan**. Uji statistik juga diperoleh informasi nilai OR sebesar 5.95 yang artinya responden dengan imbalan yang kurang memiliki peluang sebesar 5.95 kali lebih kecil untuk mendapatkan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai imbalan yang cukup.

#### D. Pelatihan dengan kinerja

Tabel 6.12

Distribusi Responden menurut Pelatihan dan Kinerja

Pelatihan	Kinerja				Total	OR	P-value
	Rendah		Tinggi				
	N	%	N	%			
<b>Kurang</b>	4	20	16	80	25		
<b>Baik</b>	17	68	8	32	20	8.5	0.02
<b>Jumlah</b>	21	46.7	24	53.3	45		

Berdasarkan hasil analisa diatas, terlihat bahwa hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati didapatkan 16 orang (80%) responden yang mempunyai pelatihan kurang memiliki kinerja yang tinggi, dan 8 orang (32%) responden yang mempunyai pelatihan baik memiliki kinerja yang tinggi. dan

Hasil Uji statistik diperoleh p-value sebesar 0.02 yang artinya lebih kecil dari 0.05 maka dapat diartikan bahwa **ada hubungan antara kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati dengan pelatihan**. Uji statistik juga diperoleh informasi nilai OR sebesar 8.5 yang artinya responden dengan pelatihan yang baik

memiliki peluang sebesar 8.5 kali lebih besar untuk mendapatkan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai yang kurang mendapatkan pelatihan.

#### E. Kepemimpinan dengan kinerja

**Tabel 6.13**

**Distribusi Responden menurut Kepemimpinan dan Kinerja**

Kepemimpinan	Kinerja				Total	OR	P-value
	Rendah		Tinggi				
	N	%	N	%			
<b>Kurang</b>	4	18.2	18	81.8	22	12.75	0.000
<b>Baik</b>	17	73.9	6	26.1	23		
<b>Jumlah</b>	21	46.7	24	53.3	45		

Berdasarkan hasil analisa diatas, terlihat bahwa hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati didapatkan 18 orang (81.8%) responden yang menjadikan kepemimpinan faktor yang kurang dalam mempengaruhi kinerja yang tinggi, dan 6 orang (26.1%) responden yang menjadikan kepemimpinan faktor yang baik dalam mempengaruhi kinerja yang tinggi. Hasil Uji statistik diperoleh p-value sebesar 0.000 yang artinya lebih kecil dari 0.05 maka dapat diartikan bahwa **ada hubungan antara kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati dengan kepemimpinan.**

Uji statistik juga diperoleh informasi nilai OR sebesar 12.75 yang artinya responden yang menjadikan faktor kepemimpinan dalam peningkatan kinerja memiliki peluang sebesar 12.75 kali lebih besar untuk mendapatkan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai yang tidak menjadikan faktor kepemimpinan dalam peningkatan kinerja.

#### F. Jadwal kerja dengan kinerja

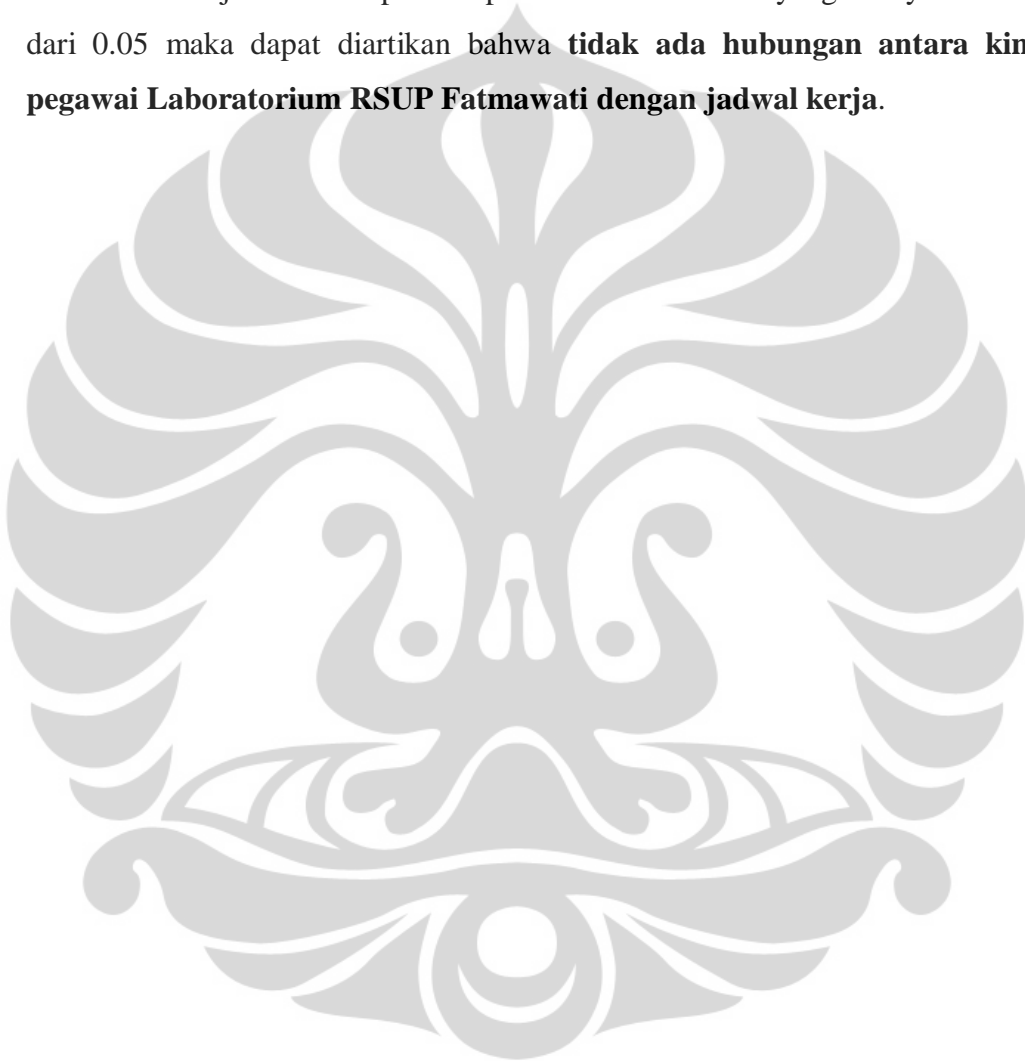
**Tabel 6.14**

**Distribusi Responden menurut Jadwal kerja dan Kinerja**

Jadwal kerja	Kinerja				Total	OR	P-Value
	Rendah		Tinggi				
	N	%	N	%			
<b>Kurang</b>	13	56.5	10	43.5	23	0.440	0.236
<b>Baik</b>	8	36.4	14	63.6	22		
<b>Jumlah</b>	21	46.7	24	53.3	45		

Berdasarkan hasil analisa diatas, terlihat bahwa hubungan jadwal kerja dengan kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati didapatkan 10 orang (43.5%) responden yang mempunyai menjadikan jadwal kerja sebagai faktor yang kurang dalam meningkatkan kinerja dan 14 orang (63.6%) responden yang menjadikan jadwal kerja sebagai faktor yang mendukung (baik) dalam meningkatkan kinerja.

Hasil Uji statistik diperoleh p-value sebesar 0.236 yang artinya lebih besar dari 0.05 maka dapat diartikan bahwa **tidak ada hubungan antara kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati dengan jadwal kerja.**



## **BAB VII**

### **PEMBAHASAN**

#### **7.1 Keterbatasan peneliti**

Dalam penelitian ini, penulis menemukan hambatan dan keterbatasan dalam pelaksanaannya. Adapun hambatan dan keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan rancangan penelitian *cross sectional*, yang menggunakan model pendekatan atau observasi sekaligus pada waktu yang bersamaan. Kinerja sebenarnya tidak cukup diteliti dalam waktu yang singkat karena dibutuhkan pengamatan yang lebih intensif.
2. Pengumpulan data dengan kuesioner ini bersifat subjektif karena diisi langsung oleh petugas. Sehingga kebenaran data sangat tergantung dengan kejujuran dari pegawai dalam memberikan jawaban baik pada pengisian kuesioner. Dalam pelaksanaan ini, tidak menutup kemungkinan pegawai berdiskusi dengan rekan kerjanya sehingga jawaban yang diisi bukan dari dirinya sendiri. Namun, peneliti sudah memberikan pengarahan mengenai tujuan dari kuesioner ini yang hanya akan digunakan dalam penelitian saja. Dan kerahasiaan dalam isi kuesioner ini akan terjamin.
3. Dalam penilaian variabel dependen diisi langsung oleh pegawai yang bersangkutan. Hal ini dapat mengurangi objektivitas data karena kecenderungan dari pegawai untuk memberikan penilaian baik untuk dirinya sendiri.
4. Waktu dalam pengisian kuesioner yang terbatas karena banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan baik saat jam pelayanan maupun tidak.

#### **7.2 Pembahasan Hasil Analisis Univariat**

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, perusahaan/organisasi harus memperhatikan kinerja pegawainya untuk dapat mencapai tujuannya, karena kinerja merupakan kunci keberhasilan dalam suatu perusahaan. Pada penelitian ini diketahui bahwa kinerja pegawai Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun



2012 sudah memiliki kinerja yang tinggi (53.3%). Namun, perbedaan kinerja tersebut tidak jauh berbeda dengan pegawai yang kinerjanya masih rendah (46.7%). Hal ini harus mendapat perhatian bagi manajemen untuk dapat memperbaikinya. Manajemen harus menganalisa faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja pegawai Laboratorium RSUP Fatmawati tahun 2012 yang masih memiliki kinerja yang rendah.

Dilihat dari distribusi frekuensi yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan bahwa dari ke enam variabel independen, didapatkan bahwa variabel yang paling berpengaruh bagi pegawai adalah motivasi, pengetahuan dan imbalan. Hal ini terlihat dari tabel yang sudah disajikan bahwa pegawai memiliki nilai yang rendah pada variabel tersebut.

Untuk itu, perlu diperhatikan bagi organisasi untuk memperhatikan dan menganalisa variabel tersebut dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam memotivasi seorang pegawai, organisasi harus mampu menginspirasi mereka dengan berbagai macam cara. Misalnya dengan mengadakan atau mengikutserakan pegawai dalam sebuah pelatihan motivasi. Sehingga pegawai mampu memotivasi/mendorong dirinya untuk menjadi yang lebih baik lagi.

Untuk variabel pengetahuan, dinilai juga masih kurang. Menurut pendapat peneliti hal ini dikarenakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya hanya karena lama kerja mereka yang sudah cukup lama dan mereka sudah terbiasa dalam mengerjakannya. Sedangkan dalam suatu pekerjaan, pengetahuan seseorang sangatlah dibutuhkan. Karena pengetahuan merupakan ilmu dasar dalam menjalankan pekerjaan seorang pegawai. Untuk dapat meningkatkan pengetahuan seorang pegawai dapat dilakukan berbagai macam cara. Salah satunya dengan meningkatkan pendidikan para pegawai. Bagi pegawai yang masih berlatar belakang pendidikan SMA mungkin dapat ditingkatkan menjadi D3 atau S1. Dan dapat juga dilakukan dengan memberikan pelatihan – pelatihan dasar mengenai pekerjaan mereka.

Dari hasil analisis univariat diketahui bahwa persepsi pegawai terhadap imbalan diberikan dirasakan masih kurang. Menurut pendapat peneliti, pegawai masih memerlukan motivasi yang tinggi untuk menghasilkan sesuatu yang

diharapkan dan bernilai. Jadi, organisasi harus mampu memberikan peluang kepada pegawainya untuk menghasilkan output yang diharapkan (Ilyas, 2001). Dengan demikian, pegawai Laboratorium harus mampu termotivasi, merasa memiliki, sehingga sifat-sifat yang merugikan dapat dihilangkan, serta diharapkan kondoso yang idela dapat dicapai. Hal ini sesuai dengan Soeroso dalam Yuanita (2004), bahwa prinsip pemberian imbalan adalah mudah dikelola, mampu dipikul oleh organisasi, kompetitif, dalam arti mampu bersaing, memotivasi, mampu member dorongan untuk bnekerja lebih baik, adil, memberikan perasaan adil diantara karyawan

### **7.3 Pembahasan Hasil Analisis Bivariat**

#### **7.3.1 Pengetahuan**

Dari analisis chi square yang dilakukan peneliti, didapatkan bahwa tidak ada hubungan antara pengetahuan dan kinerja pegawai. Artinya tinggi rendahnya kinerja seseorang tidak berpengaruh oleh pengetahuan yang miliknya.

Hal ini sangat bertentangan dengan Kopelman (1986) yang menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh pengetahuannya. Begitu juga dengan pendapat Mangkuprawira (2009) yang menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan seseorang, akan semakin tinggi daya inovatif dan kinerja. Begitu juga dengan penelitian Yusniarti (2010) yang mengatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pengetahuan pegawai MIK dengan kinerja dengan p-value sebesar 0.000.

Pengetahuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengetahuan (ilmu) pasti yang menjadi dasar bagi responden dalam hal ini staf analis dan pegawai administrasi yang sesuai dengan pekerjaannya. Namun, dalam penelitian ini dinyatakan bahwa pengetahuan dasar tidak menjadi faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Seorang pegawai akan bisa karena terbiasa. Dan dalam kasus ini, baik staf analis dan pegawai administrasi dapat menguasai pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya karena sudah terbiasa melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari masa kerja pegawai yang lebih dari 20 tahun.

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, bahwa pengetahuan itu mempunyai lima tingkat pengetahuan.

- Tahu (*know*) adalah tingkat pengetahuan yang paling rendah. atau diartikan sebagai pengikat materi yang telah dipelajari sebelumnya, termasuk mengingat kembali sesuatu yang spesifik dari seluruh bahan yang dipelajari atau rangsangan yang telah diterima
- Memahami (*comprehension*) adalah kemampuan untuk menjelaskan dan menginterpretasikan secara benar tentang objek yang diketahuinya, dalam hal ini mencakup kemampuan menangkap makna dan arti bahan yang diajarkan
- Aplikasi (*application*) adalah kemampuan menggunakan materi yang dipelajari berupa hukum-hukum, rumus, metode, prinsip dan sebagainya pada kondisi nyata.
- Analisis (*analysis*) atau sintesis adalah kemampuan menggabungkan komponen-komponen yang terpisah-pisah sehingga membentuk suatu keseluruhan
- Evaluasi (*evaluation*) adalah kemampuan melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu obyek atau materi.

Dan dari pengamatan peneliti, tingkat pengetahuan dari pegawai Instalasi Laboratorium Klinik hanya sampai dengan tahap mengetahui. Dilihat dari latar belakang pendidikan yang masih SLTA/ sederajat ini, mereka mengetahui tentang ilmu dasar laboratorium karena tugas tersebut sudah mereka jalani sudah cukup lama.

Pengetahuan tentang pekerjaan yang sering kita lakukan penting bagi tiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan yang baik tentang ilmu dasar mengenai pekerjaan kita serta tugas dan tanggung jawabnya akan dapat meningkatkan kinerja.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2009) menerangkan bahwa pegawai di Instalasi Gizi RSUD Koja juga kurang memiliki pengetahuan mendasar mengenai pekerjaannya, namun mereka mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik karena pengalaman bekerja yang sudah lebih dari 12 tahun.

Untuk mengatasi hal ini, organisasi harus mampu meningkatkan profesionalisme pekerjaan pegawainya dengan meningkatkan pendidikannya baik formal maupun non formal. Pendidikan formal dengan cara meningkatkan lagi

latar belakang pendidikannya dengan bersekolah secara formal. Dan untuk pendidikan non formal dapat dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai pada pelatihan-pelatihan dasar mengenai pekerjaannya.

### 7.3.2 Motivasi

Menurut hasil penelitian, motivasi dapat berhubungan dengan kinerja seorang pegawai dikarenakan banyak hal. Diantaranya adalah: pegawai memiliki dorongan yang kuat untuk mengabdikan dan menambah pengalaman kepada pekerjaan dan instalasi, mempunyai semangat dalam bekerja, adanya pemberian penghargaan terhadap prestasi dan lingkungan pekerjaan yang baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Gibson (1987) yang mengatakan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Salah satu dari komponen variabel psikologis adalah motivasi. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Kopelman (1986) yang mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sari (2011) yang mengatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai. Ia juga mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja individu seseorang yang salah satunya adalah motivasi. Begitu juga dengan menurut David C. McClelland (1997) seperti yang dikutip oleh Mangkunegara (2002) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Yang artinya, jika kita memiliki motif (dorongan) dari dalam diri untuk melakukan suatu hal pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan baik, maka kita akan mencapai prestasi dalam pekerjaan tersebut. Sejalan dengan itu, Hafizurrachman (2009) pun mengatakan hal yang sama bahwa motivasi sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja.

Peneliti beranggapan bahwa seseorang dapat mencapai tujuan organisasi jika mempunyai dorongan atau semangat dari dalam diri individu itu sendiri yang akan memberikan perubahan tingkah laku yang lebih baik dari sebelumnya. Dan

tingkah laku yang baik tersebut itulah yang akan mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan organisasinya.

Seperti latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa Laboratorium Klinik memiliki masalah dan keterbatasan yang ada. Jika petugas memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaannya, pegawai akan mampu mengatasi masalah tersebut dengan baik. Karena mereka mempunyai dorongan yang kuat dalam dirinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk Instalasi Laboratorium Klinik.

### **7.3.3 Imbalan**

Dari hasil uji chi-square yang diolah oleh penulis, didapatkan bahwa ada hubungan antara imbalan yang diterima pegawai terhadap kinerja. Dan dari uji korelasi diketahui pula hubungan positif diantara keduanya.

Hal ini sejalan juga dengan apa yang diungkapkan oleh Notoadmojo dalam Helni (2002) bahwa pemberian imbalan akan meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik lagi sehingga dapat diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Notoadmojo juga mengatakan bahwa pemberian imbalan secara teratur akan merangsang meningkatkan kegairahan kerja pegawai dan akan menyadari bahwa kegairahan kerja akan mendatangkan keuntungan yang tidak hanya bagi organisasi tapi juga untuk diri sendiri.

Penelitian lain tentang hubungan imbalan dengan kinerja adalah oleh Yuswati (2002) yang mengemukakan ada hubungan yang bermakna antara imbalan dengan kinerja pegawai laboratorium. Sesuai pula pendapat Kopelman (1986) yang mengatakan bahwa imbalan mempengaruhi kinerja seseorang. Hasil penelitian Arimurthy (2004) menunjukkan ada hubungan yang bermakna antara imbalan dengan kinerja.

Peneliti berpendapat bahwa imbalan diberikan oleh organisasi sebagai wujud prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh pegawai dan juga sebagai penghargaan berdasarkan kinerja yang sudah diberikan. Oleh karena itu organisasi wajib untuk memberikan imbalan itu. Imbalan yang diberikan oleh organisasi dapat berwujud materiil (gaji, upah, tunjangan, insentif,

dll) dan non materiil (penghargaan, promosi, dll). Hal ini sejalan dengan pendapat Maslow yang mengatakan bahwa imbalan menjadi salah satu kebutuhan manusia. Yang terletak pada urutan ke empat yaitu kebutuhan akan penghargaan diri sendiri dan penghargaan dari orang lain.

Menurut Panggabedan dalam Yuanita (2004) dikarakan bahwa imbalan adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka berikan kepada organisasi. Dan menurut hasibuan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung tau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Imbalan dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dikarenakan banyak hal. Diantaranya melalui wawancara tidak terstruktur yang peneliti jalankan mengatakan bahwa imbalan yang mereka terima dapat memacu semangat mereka bekerja. Pendapat seorang pegawai disana mengatakan “ kalau gaji kita sama besar, tapi tugas dan tanggung jawab kita berbeda besarnya buat apa harus bekerja rajin – rajin”. Untuk itulah pendapat pegawai ini juga mendukung penelitian ini bahwa antara imbalan dan kinerja mempunyai hubungan.

#### **7.3.4 Pelatihan**

Diketahui bahwa ada hubungan antara pelatihan yang diterima pegawai terhadap kinerja. Dan dari uji korelasi diketahui pula hubungan positif diantara keduanya.

Penelitian ini senada dengan apa yang dikatakan Notoadmojo bahwa pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang khusus dari seseorang atau sekelompok orang agar kinerjanya meningkat.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Manullang bahwa dengan pemberian pelatihan dapat memperbaiki dan membantu petugas untuk bekerja lebih baik lagi. Penelitian lain yang melihat hubungan antara pelatihan dengan kinerja adalah Helni (2002) yang mengemukakan hubungan yang bermakna antara pelatihan dengan kinerja petugas laboratorium di Provinsi Jambi.

Procton dan Thorton (1985) dalam Illyas (2001) menyatakan bahwa manfaat pelatihan antara lain dapat meningkatkan rasa puas dari pegawai, mengurangi moral petugas, menimbulkan kerjasama yang baik, mengurangi biaya pemeliharaan peralatan dan mesin serta mengurangi ketidakhadiran petugas. Dan menurut Handoko (1989) dalam Ariani (2009), tujuan dilakukannya pelatihan adalah untuk menutup jarak antara kecakapan dan kemampuan pegawai dengan tugas dalam jabatannya serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam pekerjaan saat ini.

Pelatihan dikatakan efektif bila:

- Pelatih memahami bahwa perannya akan membantu pegawai untuk mendapatkan tambahan pengetahuan
- Karyawan termotivasi untuk belajar
- Pegawai diberi bimbingan tentang yang harus mereka pelajari dan umpan balik atas apa yang sedang mereka lakukan
- Pelajaran adalah suatu proses aktif

Pelatihan yang sudah dilaksanakan untuk pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati ini sudah dirasakan manfaatnya. Materi yang mereka terima sudah mendukung dalam pekerjaan mereka, begitu pula dengan fasilitas yang disediakan untuk menjalani pelatihan tersebut. Namun, ada sebagian pegawai berpendapat bahwa waktu pelatihan dengan materinya dirasakan kurang cukup.

Pelatihan yang dapat dilakukan oleh Instalasi Laboratorium Klinik adalah sebagai berikut:

- Management Hospital Trainee
- Pelatihan administrasi
- Costumer Servise
- Service Excellent
- Dan lainnya.

Permasalahan dan keterbatasan yang ada, harus menjadi perhatian bagi organisasi. Permasalahan tersebut dapat menjadi alasan yang kuat untuk mengadakan pelatihan seperti yang disebutkan diatas.

### 7.3.5 Kepemimpinan

Dari hasil uji chisquare yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan bahwa ada hubungan yang mempengaruhi antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai pvalue 0.000. dan berdasarkan hasil uji korelasi, didapatkan bahwa antara kepemimpinan dan kinerja mempunyai hubungan yang kuat dan bernilai positif.

Penelitian ini senada dengan penelitian Jim Goodnigh dari SAS ( pasukan komando kerajaan Inggris) yang mengatakan bahwa ada hubungan dalam skala sedang mengenai kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dan menurut Fiedler bahwa kinerja kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasional.

Kepemimpinan memiliki arti kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan kehendaknya. Dalam hal ini, kehendak yang dimaksud adalah mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya secara internal organisasi tetapi juga dalam menghadapi pihak di luar organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, sebuah organisasi harus memiliki pemimpin yang tangguh sekaligus handal.

Responden beranggapan bahwa gaya kepemimpinan di Instalasi Laboratorium RSUP Fatmawati baik. Pemimpin punya pribadi yang menyenangkan, sikap profesional, berpengalaman dan dapat bersikap adil kepada pegawai. Pemimpin juga dapat menghadapi pihak luar untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin itu berbeda dengan seorang manajer. Tidak semua pemimpin adalah manajer dan tidak semua manajer adalah seorang pemimpin. Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain. Seseorang bisa menjadi pemimpin karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok. Sedangkan manajer ditunjuk dan memiliki kekuasaan legitimasi untuk memberikan penghargaan maupun memberikan hukuman kepada bawahannya (Rivai, 2009).



### 7.3.6 Jadwal Kerja

Kopelman (1986) mengatakan bahwa jadwal kerja seorang pegawai merupakan salah satu unsur dalam variabel pekerjaan yang mempengaruhi kinerja seseorang. Namun hasil dari penelitian ini mengatakan bahwa jadwal kerja bagi pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tidak mempengaruhi kinerja pegawainya. Hal ini dimungkinkan karena, seluruh pegawai Instalasi Laboratorium Klinik mempunyai jadwal kerja yang sama yaitu, Senin – Jumat jam 08.00 – 16.00 (8 jam sehari). Dan hanya sebagian kecil dari petugas analis yang bekerja secara shift karena Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati membuka pelayanan 24 jam. Jadwal kerja yang dirasakan oleh responden, sudah seimbang dengan waktu mereka bekerja dengan tugas dan tanggung jawabnya serta dengan waktu mereka beristirahat. Peneliti belum mendapatkan hasil penelitian yang sama oleh orang lain yang mengatakan bahwa jadwal kerja tidak mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai.

Pada dasarnya setiap manusia memiliki kemampuan, kekuatan dan daya yang terbatas. Meskipun keterbatasan itu relative berbeda antara orang perorang yang disebabkan beberapa faktor misalnya umur, jenis kelamin, kebiasaan, dan kondisi badan, tetapi dari segi ukuran umum ada persamaan. Persamaannya secara umum adalah bahwa manusia tidak boleh bekerja secara menerus melebihi 8 jam sehari. Oleh karena itu, ILO (*International Labour Organizational*) membuat peraturan mengenai pembatasan jam kerja yaitu seseorang tidak boleh bekerja terus menerus selama 8 jam sehari dan tidak melebihi 40 jam dalam seminggu. Oleh karena itu, organisasi harus mampu membuat jadwal kerja bagi pegawainya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Apalagi jika pegawai tersebut bekerja secara shift. Waktu kerja dan istirahatnya perlu diperhatikan dengan baik, jangan sampai pegawai mengalami kelelahan fisik dan kelelahan mental. Yang akan berdampak dengan kualitas pekerjaan dan kinerja pegawainya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengolah jadwal kerja pegawai dengan mengatur dan menetapkan waktu kerja dan waktu istirahat kepada pegawai. Serta mengatur dan memberikan izin kepada pegawai dalam rangka menggunakan hak istirahatnya sesuai dengan prosedur yang berlaku (Moenir, 1983).

## BAB VIII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 8.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja pegawai di Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012, dinilai sudah tinggi, yaitu 53.3 % responden memiliki kinerja yang tinggi dan 46.7% memiliki kinerja yang rendah.
2. Dari keenam variabel yang diteliti, variabel motivasi, pengetahuan, dan imbalan menjadi faktor yang paling berbeda diantara variabel yang lainnya. Dan variabel tersebut harus menjadi perhatian bagi organisasi.
3. Variabel motivasi, imbalan, pelatihan dan kepemimpinan dalam Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati menjadi variabel yang memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawainya. Dan variabel pengetahuan dan jadwal kerja tidak memiliki hubungan dengan kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati tahun 2012.

#### 8.2 Saran

1. Bagi pegawai Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati
  - Agar terus dapat mempertahankan kinerja yang sudah baik dan memperbaiki kinerja yang masih kurang baik. Hal ini dapat dilakukan dengan cara berperan aktif dalam upaya pengembangan diri bagi pegawai tersebut.
  - Memiliki daya saing yang tinggi antar pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan.
  - Membuat rencana kerja (*Plan of Action*) sebelum melakukan pekerjaan.
  - Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

## 2. Bagi Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati

- Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat terwujudnya kinerja pegawai yang baik. Misalnya dengan menyediakan sarana dan prasarana maupun penyediaan sumber daya ketenagaan yang sesuai. Dalam hal ketenagaan, apabila dimungkinkan perlu dilakukan penambahan petugas khususnya untuk bagian customer service untuk membantu pasien dalam menangani permasalahannya. Sehingga tidak mengganggu petugas pendaftaran dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal saran dan prasarana juga perlu diadakan evaluasi terhadap alat – alat yang sudah termakan usia.
- Peningkatan profesionalisme dan efisiensi pelayanan Instalasi Laboratorium Klinik. Hal ini dapat dicapai dengan meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, misalnya yang masih pendidikan SMA dinaikan menjadi DIII atau S1. Serta melaksanakan program pelatihan dan pengembangan secara berkesinambungan.
- Membuat dan menciptakan pekerjaan yang menantang dan tidak monoton untuk pegawai yang masih produktif. Instalasi juga dapat memanfaatkan pegawai yang masih berusia produktif untuk ambil lebih banyak bagian untuk mencapai tujuan organisasi. Namun perlu diingat bahwa pada usia produktif, mempunyai kelemahan seperti gampang bosan sehingga perlu dibuat pekerjaan yang bervariasi.
- Perlu menumbuhkan motivasi dan suasana kerja yang nyaman untuk menyelenggarakan pelayanan dengan baik, serta menyatukan pandangan antara pimpinan dan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
- Pemimpin Instalasi Laboratorium Klinik harus mampu memotivasi pegawainya dalam menjalankan tugasnya, memberikan inspirasi pada pegawainya, menjadi motivator yang baik bagi pegawainya. Dalam pelatihan yang sudah dilaksanakan, pemimpin juga harus mengevaluasi kegiatan dari pelatihan tersebut. Sehingga pemimpin dapat memonitor hasil dari pelatihan yang sudah diadakan.

- Pelatihan-pelatihan yang dapat diadakan oleh organisasi misalnya: (a) management hospital trainee, pelatihan administratif, costumer service, service Excellent, pelatihan kepribadian, dan lainnya. Pelatihan-pelatihan yang diadakan harus dapat memecahkan permasalahan yang ada di Instalasi Laboratorium Klinik RSUP Fatmawati.



## DAFTAR REFERENSI

Adikoesoemoe, Suparto. 2003. Manajemen Rumah Sakit. Pustaka Harapan.  
Jakarta

Ariani, Fita Kartika. 2009. Gambaran Kinerja Pegawai Di Instalasi Gizi RSUD  
Koja tahun 2009. Skripsi Program Sarjana Kesehatan Masyarakat FKMUI.  
Depok

Arimurthy, Sigit Pambudi. 2004. Analisis Kinerja Perawat Di Instalasi Rawat  
Inap RSUD Wonogiri Di Kabupaten Wonogiri. Tesis Program Ilmu  
Kesehatan Masyarakat FKMUI. Depok

Besral. 2011. Modul Analisis Data. FKMUI. Depok

R. Chang. Measuring Organizational Performance. PPM. Jakarta

Gandasoebarata, R. 2006. Penuntun Laboratorium Klinik. Dian Rakyat. Jakarta

Gibson, James. 1996. Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Erlangga. Jakarta

Gultom, Marince. 2000. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai  
LBE Keramat. Tesis FISIPUI. Depok

Hafizurrachman. 2009. Manajemen Pendidikan dan Kesehatan. Sagung Seto.  
Jakarta.

- Helni. 2002. Analisis Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Petugas Laboratorium Puskesmas Rujukan Mikroskopisdi Jambi tahun 2002. Tesis Program Ilmu Kesehatan Masyarakat FKMUI. Depok
- Hastono, Sutanto dan Luknis Sarbi. 2010. Statistika Kesehatan Rajawali Pers. Jakarta
- Ilyas, Yaslis. 2002. Kinerja: Teori, Penilaian, dan Penelitian. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI. Depok
- Kanestren, D R. 2009. Analisis hubungan Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Perawat di Unit Rawat Inap RS Pertamina.Jaya. Skripsi Program Sarjana Kesehatan Masyarakat FKMUI. Depok
- Kopelman, R. 1986. Managing productivity in organizations : a practical, people-oriented perspective. McGraw-Hill. New York
- Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung
- Mangkuprawira, T B Syafri. 2009. Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia. IP Press. Bogor
- Moeheriono. 2012. Indikator Kinerja Utama. Rajawali Pers. Jakarta.
- Moenir, A.S. 1983. Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian. Gunung Agung. Jakarta
- Notoadmodjo, S. 2010. Metodologi Penelitian Kesehatan. Rineka Cipta. Jakarta
- Pratiknya, A.W. 2010. Dasar – dasar Metodologi Penelitian Kedokteran dan Kesehatan. Rajawali Pers. Jakarta

Riduwan. 2003. Skala Pengukuran variabel – variabel penelitian. Alfabeta.  
Bandung

Rivai, V, dkk. 2011. Performance Appraisal. Rajawali Pers. Jakarta

Rivai, Veithzal. 2009. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. RAjawali Pers.  
Jakarta

Sabarguna, Boy. 2011. Peningkatan Kinerja Rumah Sakit. Salemba Medika.  
Jakarta

Sastrohadiwiryono. 2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Bumi Aksara.  
Jakarta

Siagian, Sondang P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.  
Jakarta

Sari, D L. analisis faktor – faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai  
Puskesmas kecamatan Pademangan, Jakarta tahun 2011. Tesis Program  
Ilmu Kesehatan Masyarakat FKMUI. Depok

Timpe, A D. 2002. Performance. PT. elex Media Komputindo, Jakarta

Thoha, Miftah. 2003. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya.  
Rajagrafindo. Jakarta

\_\_\_\_\_. 2010. Undang – undang RI no 36 tahun 2009 tentang Kesehatan.  
Fokusindo Mandiri. Jakarta

\_\_\_\_\_. 2012. Profil RSUP Fatmawati

Wibowo. 2011. Manajemen kinerja. Rajawali Pers, Jakarta.

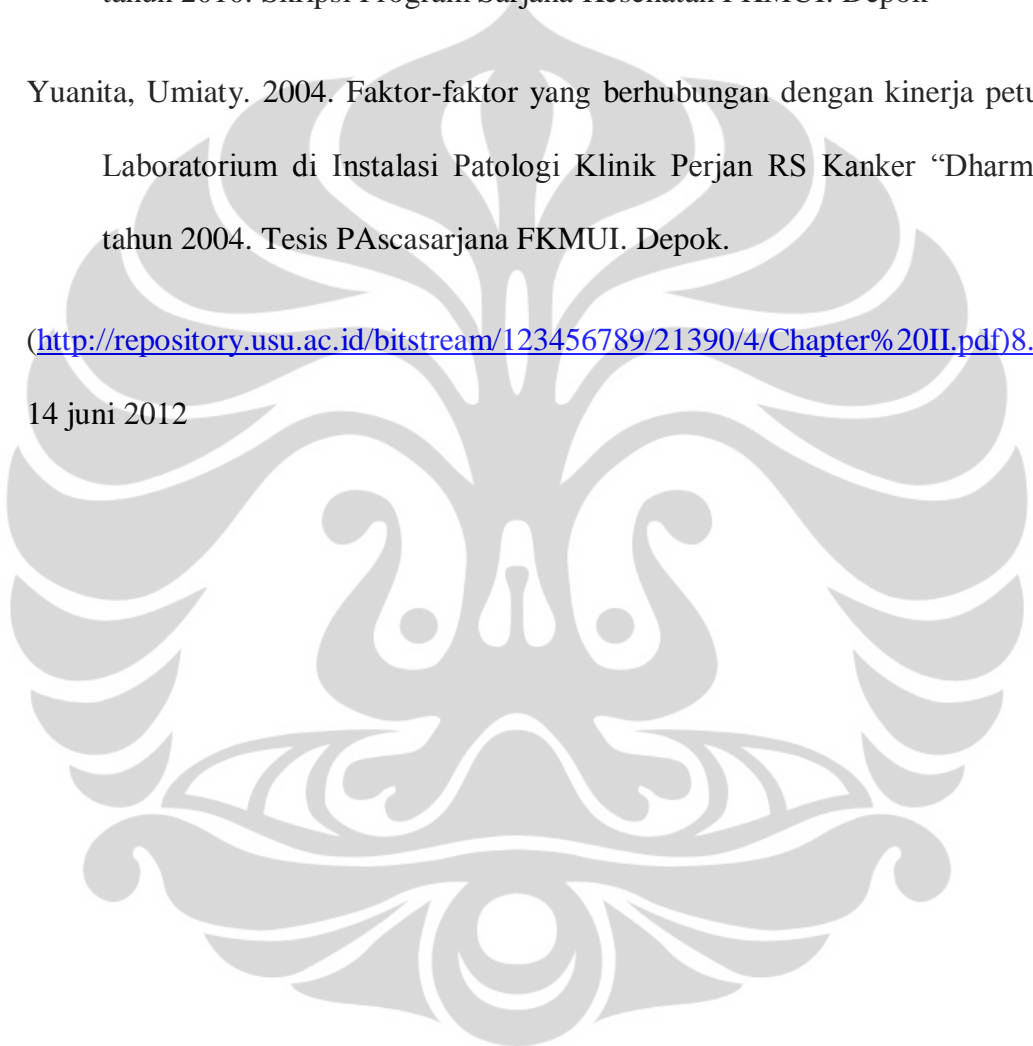
Winardi, J. 2007. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. Rajawali Pers. Jakarta.

Yusniarti, Erna. 2010. Gambaram Kinerja Pegawai Instalasi Manajemen Informasi Kesehatan (MIK) Rumah Sakit Umum Pusat Persahabatan Jakarta tahun 2010. Skripsi Program Sarjana Kesehatan FKMUI. Depok

Yuanita, Umiaty. 2004. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja petugas Laboratorium di Instalasi Patologi Klinik Perjan RS Kanker “Dharmasi” tahun 2004. Tesis PAscasarjana FKMUI. Depok.

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/21390/4/Chapter%20II.pdf>8.48

14 juni 2012





## Distribusi frekuensi karakteristik responden

### Statistics

Umur

N	Valid	45
	Missing	0
Mean		39.82
Median		41.00
Std. Deviation		9.242

### Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	3	6.7	6.7	6.7
	25	1	2.2	2.2	8.9
	26	2	4.4	4.4	13.3
	27	1	2.2	2.2	15.6
	28	1	2.2	2.2	17.8
	30	3	6.7	6.7	24.4
	35	2	4.4	4.4	28.9
	36	2	4.4	4.4	33.3
	37	2	4.4	4.4	37.8
	38	2	4.4	4.4	42.2
	40	2	4.4	4.4	46.7
	41	3	6.7	6.7	53.3
	42	1	2.2	2.2	55.6
	43	1	2.2	2.2	57.8
	44	1	2.2	2.2	60.0
	45	2	4.4	4.4	64.4
	46	3	6.7	6.7	71.1
	47	2	4.4	4.4	75.6
	48	3	6.7	6.7	82.2
	49	2	4.4	4.4	86.7
	50	1	2.2	2.2	88.9
	51	3	6.7	6.7	95.6
	55	2	4.4	4.4	100.0
Total		45	100.0	100.0	

**umur41**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 41 tahun	21	46.7	46.7	46.7
>= 41 tahun	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin****Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	23	51.1	51.1	51.1
Perempuan	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**Status Pernikahan****Status Perkawinan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menikah	39	86.7	86.7	86.7
Belum Menikah	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**Pendidikan Terakhir****Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA/Sederajat	17	37.8	37.8	37.8
D3	23	51.1	51.1	88.9
S1	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**Masa kerja****Statistics**

Masa Kerja

N	Valid	45
	Missing	0
Mean		16.67
Median		20.00
Std. Deviation		8.692

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.2	2.2	2.2
	2	5	11.1	11.1	13.3
	5	4	8.9	8.9	22.2
	8	1	2.2	2.2	24.4
	10	2	4.4	4.4	28.9
	13	1	2.2	2.2	31.1
	16	1	2.2	2.2	33.3
	17	5	11.1	11.1	44.4
	18	1	2.2	2.2	46.7
	20	7	15.6	15.6	62.2
	21	1	2.2	2.2	64.4
	22	3	6.7	6.7	71.1
	23	3	6.7	6.7	77.8
	24	1	2.2	2.2	80.0
	25	4	8.9	8.9	88.9
	26	2	4.4	4.4	93.3
	27	1	2.2	2.2	95.6
	28	1	2.2	2.2	97.8
	32	1	2.2	2.2	100.0
	Total		45	100.0	100.0

**MasKer20**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 20 tahun	21	46.7	46.7	46.7
>= 20 tahun	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	



## Distribusi Frekuensi Variabel Independen (univariat)

### 1. Pengetahuan

#### a. Analisis

##### Statistics

PAnalisis

N	Valid	45
	Missing	0
Mean		6.8444
Median		11.0000
Std. Deviation		6.56421

##### PAnalisis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	21	46.7	46.7	46.7
11.00	5	11.1	11.1	57.8
12.00	7	15.6	15.6	73.3
13.00	4	8.9	8.9	82.2
14.00	4	8.9	8.9	91.1
15.00	3	6.7	6.7	97.8
16.00	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

#### b. Administrasi

##### Statistics

PAdm

N	Valid	45
	Missing	0
Mean		7.0222
Median		.0000
Std. Deviation		7.62022

##### PAdm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	24	53.3	53.3	53.3
13.00	2	4.4	4.4	57.8
14.00	3	6.7	6.7	64.4
15.00	8	17.8	17.8	82.2
16.00	8	17.8	17.8	100.0

**PAdm**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	24	53.3	53.3	53.3
13.00	2	4.4	4.4	57.8
14.00	3	6.7	6.7	64.4
15.00	8	17.8	17.8	82.2
16.00	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## c. Gabungan variabel pengetahuan

**Statistics**

Pengetahuan

N	Valid	45
	Missing	0
Mean		13.8667
Median		14.0000
Std. Deviation		1.68685

**pengetahuan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 11.00	5	11.1	11.1	11.1
12.00	7	15.6	15.6	26.7
13.00	6	13.3	13.3	40.0
14.00	7	15.6	15.6	55.6
15.00	11	24.4	24.4	80.0
16.00	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**ilmu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tinggi	18	40.0	40.0	40.0
rendah	27	60.0	60.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## 2. Motivasi

### Statistics

		motivasi	motiv
N	Valid	45	45
	Missing	0	0
Mean		14.4667	1.4889
Median		15.0000	1.0000
Std. Deviation		1.64593	.50553

### motivasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11.00	1	2.2	2.2	2.2
	12.00	5	11.1	11.1	13.3
	13.00	7	15.6	15.6	28.9
	14.00	9	20.0	20.0	48.9
	15.00	12	26.7	26.7	75.6
	16.00	5	11.1	11.1	86.7
	17.00	5	11.1	11.1	97.8
	18.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### motivasi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tinggi	13	28.9	28.9	28.9
	rendah	32	71.1	71.1	100.0
Total		45	100.0	100.0	

## 3. Imbalan

### Statistics

		Imbalaan	imb1
N	Valid	45	45
	Missing	0	0
Mean		14.5556	1.4000
Median		12.0000	1.0000
Std. Deviation		3.76923	.49543

**imbalaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10.00	6	13.3	13.3	13.3
11.00	12	26.7	26.7	40.0
12.00	5	11.1	11.1	51.1
18.00	15	33.3	33.3	84.4
19.00	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**imb1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	27	60.0	60.0	60.0
tinggi	18	40.0	40.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

**4. Pelatihan****Statistics**

	Pelatihann	pel1
N Valid	45	45
Missing	0	0
Mean	14.0889	1.4444
Median	12.0000	1.0000
Std. Deviation	3.64207	.50252

**Pelatihann**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10.00	8	17.8	17.8	17.8
11.00	12	26.7	26.7	44.4
12.00	4	8.9	8.9	53.3
13.00	1	2.2	2.2	55.6
17.00	1	2.2	2.2	57.8
18.00	17	37.8	37.8	95.6
19.00	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	



pel1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid baik	25	55.6	55.6	55.6
kurang	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## 5. Kepemimpinan

Statistics

		pemimpin	pemimpin1
N	Valid	45	45
	Missing	0	0
Mean		14.5778	1.4889
Median		14.0000	1.0000
Std. Deviation		3.53225	.50553

pemimpin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10.00	6	13.3	13.3	13.3
11.00	8	17.8	17.8	31.1
12.00	5	11.1	11.1	42.2
13.00	3	6.7	6.7	48.9
14.00	2	4.4	4.4	53.3
17.00	4	8.9	8.9	62.2
18.00	11	24.4	24.4	86.7
19.00	5	11.1	11.1	97.8
20.00	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

pemimpin1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang	23	51.1	51.1	51.1
Baik	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## 6. Jadwal Kerja

### Statistics

		Jadwal	kerja
N	Valid	45	45
	Missing	0	0
Mean		14.1333	1.5111
Median		14.0000	2.0000
Std. Deviation		2.72697	.50553

### Jadwal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10.00	2	4.4	4.4	4.4
	11.00	7	15.6	15.6	20.0
	12.00	5	11.1	11.1	31.1
	13.00	8	17.8	17.8	48.9
	14.00	8	17.8	17.8	66.7
	16.00	3	6.7	6.7	73.3
	17.00	4	8.9	8.9	82.2
	18.00	6	13.3	13.3	95.6
	19.00	1	2.2	2.2	97.8
	20.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total		45	100.0	100.0

### Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	22	48.9	48.9	48.9
	Rendah	23	51.1	51.1	100.0
Total		45	100.0	100.0	

### Distribusi frekuensi Variabel dependen (kinerja)

#### Statistics

		kinerjaaa	kin1
N	Valid	45	45
	Missing	0	0
Mean		34.9778	1.5333
Median		34.0000	2.0000
Std. Deviation		8.23101	.50452

#### kinerjaaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23.00	1	2.2	2.2	2.2
	24.00	1	2.2	2.2	4.4
	25.00	1	2.2	2.2	6.7
	26.00	2	4.4	4.4	11.1
	27.00	2	4.4	4.4	15.6
	28.00	1	2.2	2.2	17.8
	29.00	2	4.4	4.4	22.2
	30.00	3	6.7	6.7	28.9
	31.00	1	2.2	2.2	31.1
	32.00	5	11.1	11.1	42.2
	33.00	2	4.4	4.4	46.7
	34.00	3	6.7	6.7	53.3
	35.00	2	4.4	4.4	57.8
	36.00	3	6.7	6.7	64.4
	37.00	4	8.9	8.9	73.3
	38.00	2	4.4	4.4	77.8
	39.00	2	4.4	4.4	82.2
	40.00	1	2.2	2.2	84.4
	41.00	1	2.2	2.2	86.7
	42.00	1	2.2	2.2	88.9
44.00	2	4.4	4.4	93.3	
49.00	1	2.2	2.2	95.6	
50.00	1	2.2	2.2	97.8	
71.00	1	2.2	2.2	100.0	

## kinerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 23.00	1	2.2	2.2	2.2
24.00	1	2.2	2.2	4.4
25.00	1	2.2	2.2	6.7
26.00	2	4.4	4.4	11.1
27.00	2	4.4	4.4	15.6
28.00	1	2.2	2.2	17.8
29.00	2	4.4	4.4	22.2
30.00	3	6.7	6.7	28.9
31.00	1	2.2	2.2	31.1
32.00	5	11.1	11.1	42.2
33.00	2	4.4	4.4	46.7
34.00	3	6.7	6.7	53.3
35.00	2	4.4	4.4	57.8
36.00	3	6.7	6.7	64.4
37.00	4	8.9	8.9	73.3
38.00	2	4.4	4.4	77.8
39.00	2	4.4	4.4	82.2
40.00	1	2.2	2.2	84.4
41.00	1	2.2	2.2	86.7
42.00	1	2.2	2.2	88.9
44.00	2	4.4	4.4	93.3
49.00	1	2.2	2.2	95.6
50.00	1	2.2	2.2	97.8
71.00	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## kin1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	21	46.7	46.7	46.7
tinggi	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## Analisis Bivariat

## 1. Pengetahuan dengan kinerja

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ilmu * kin1	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

### ilmu \* kin1 Crosstabulation

			kin1		Total
			rendah	tinggi	
ilmu	tinggi	Count	8	10	18
		% within ilmu	44.4%	55.6%	100.0%
	rendah	Count	13	14	27
		% within ilmu	48.1%	51.9%	100.0%
Total		Count	21	24	45
		% within ilmu	46.7%	53.3%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.060 <sup>a</sup>	1	.807	1.000	.525
Continuity Correction <sup>b</sup>	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.060	1	.807		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	.058	1	.809		
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.40.

b. Computed only for a 2x2 table

### Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for ilmu (tinggi / rendah)	.862	.260	2.854
For cohort kin1 = rendah	.923	.483	1.765
For cohort kin1 = tinggi	1.071	.618	1.858

### Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for ilmu (tinggi / rendah)	.862	.260	2.854
For cohort kin1 = rendah	.923	.483	1.765
For cohort kin1 = tinggi	1.071	.618	1.858
N of Valid Cases	45		

## 2. Motivasi dengan Kinerja

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
motiv * kin1	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

### motivasi2 \* kin1 Crosstabulation

		kin1		Total
		rendah	tinggi	
motivasi2 tinggi	Count	10	3	13
	% within motivasi2	76.9%	23.1%	100.0%
rendah	Count	11	21	32
	% within motivasi2	34.4%	65.6%	100.0%
Total	Count	21	24	45
	% within motivasi2	46.7%	53.3%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.724 <sup>a</sup>	1	.010	.019	.011
Continuity Correction <sup>b</sup>	5.123	1	.024		
Likelihood Ratio	6.954	1	.008		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	6.575	1	.010		
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.07.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for motivasi2 (tinggi / rendah)	6.364	1.445	28.015
For cohort kin1 = rendah	2.238	1.273	3.932
For cohort kin1 = tinggi	.352	.126	.979
N of Valid Cases	45		

### 3. Imbalan dengan Kinerja

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
imb1 * kin1	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

#### imb1 \* kin1 Crosstabulation

			kin1		Total
			rendah	Tinggi	
imb1	tinggi	Count	17	10	27
		% within imb1	63.0%	37.0%	100.0%
	rendah	Count	4	14	18
		% within imb1	22.2%	77.8%	100.0%
Total		Count	21	24	45
		% within imb1	46.7%	53.3%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7.202 <sup>a</sup>	1	.007	.014	.008
Continuity Correction <sup>b</sup>	5.658	1	.017		
Likelihood Ratio	7.519	1	.006		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	7.042	1	.008		
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8.40.

b. Computed only for a 2x2 table

#### 4. Pelatihan dengan Kinerja

##### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pel1 * kin1	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

#### pel1 \* kin1 Crosstabulation



			kin1		Total
			rendah	tinggi	
pel1	tinggi	Count	17	8	25
		% within pel1	68.0%	32.0%	100.0%
	rendah	Count	4	16	20
		% within pel1	20.0%	80.0%	100.0%
Total		Count	21	24	45
		% within pel1	46.7%	53.3%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10.286 <sup>a</sup>	1	.001	.002	.002
Continuity Correction <sup>b</sup>	8.448	1	.004		
Likelihood Ratio	10.824	1	.001		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	10.057	1	.002		
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.33.

b. Computed only for a 2x2 table

### 5. Kepemimpinan dengan Kinerja

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
pemimpin1 * kin1	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

### pemimpin1 \* kin1 Crosstabulation

			kin1		Total
			rendah	tinggi	
pemimpin1	tinggi	Count	17	6	23
		% within pemimpin1	73.9%	26.1%	100.0%
	rendah	Count	4	18	22
		% within pemimpin1	18.2%	81.8%	100.0%
Total		Count	21	24	45
		% within pemimpin1	46.7%	53.3%	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14.032 <sup>a</sup>	1	.000	.000	.000
Continuity Correction <sup>b</sup>	11.882	1	.001		
Likelihood Ratio	14.919	1	.000		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	13.720	1	.000		
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.27.

b. Computed only for a 2x2 table

### Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for pemimpin1 (tinggi / rendah)	12.750	3.056	53.187
For cohort kin1 = rendah	4.065	1.622	10.191
For cohort kin1 = tinggi	.319	.156	.652
N of Valid Cases	45		

## 6. Jadwal Kerja dengan Kinerja

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
kerja * kin1	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

### kerja \* kin1 Crosstabulation

			kin1		Total
			rendah	tinggi	
Kerja tinggi	Count	8	14	22	
	% within kerja	36.4%	63.6%	100.0%	
rendah	Count	13	10	23	
	% within kerja	56.5%	43.5%	100.0%	
Total	Count	21	24	45	
	% within kerja	46.7%	53.3%	100.0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.836 <sup>a</sup>	1	.175	.236	.145
Continuity Correction <sup>b</sup>	1.115	1	.291		
Likelihood Ratio	1.850	1	.174		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	1.795	1	.180		
N of Valid Cases	45				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.27.

b. Computed only for a 2x2 table

### Risk Estimate

	Value	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Odds Ratio for kerja (tinggi / rendah)	.440	.133	1.456
For cohort kin1 = rendah	.643	.333	1.243
For cohort kin1 = tinggi	1.464	.834	2.570
N of Valid Cases	45		

