



UNIVERSITAS INDONESIA

HUBUNGAN PERSEPSI TENTANG KEPEMIMPINAN
RELIGIUS KEPALA RUMAH SAKIT DAN KINERJA KARYAWAN
DI RUMAH SAKIT BERSALIN DUREN TIGA JAKARTA
TAHUN 2012

TESIS

Silvia Agustina
1006746294

FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
APRIL 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

HUBUNGAN PERSEPSI TENTANG KEPEMIMPINAN RELIGIUS
KEPALA RUMAH SAKIT DAN KINERJA KARYAWAN
DI RUMAH SAKIT BERSALIN DUREN TIGA JAKARTA
TAHUN 2012

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT

Silvia Agustina
1006746294

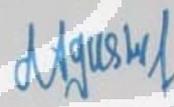
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
APRIL 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Silvia Agustina

NPM : 1006746294

Tanda Tangan : 

Tanggal : 23 April 2012

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Silvia Agustina

NPM : 1006746294

Mahasiswa Program : Kajian Administrasi Rumah Sakit

Tahun Akademik : 2010

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul :

Hubungan Antara Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Jakarta Tahun 2012.

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

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebesar-benarnya.

Denok, Mei 2012



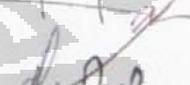
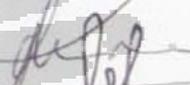
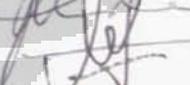
(Silvia Agustina)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Silvia Agustina
NPM : 1006746294
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul Tesis : Hubungan Persepsi Kepemimpinan Religius
Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan
Di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Tahun 2012.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit pada Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr.Pujiyanto,SKM,Mkes ()
Penguji : Puput Oktamianti,SKM,MM ()
Penguji : Dr.Ede Surya Darmawan,SKM,MDM ()
Penguji : dr. Fachruddin,SpOG ()
Penguji : dr. Irvan Kusumanegara,SpAn,MM ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 23 April 2012

KATA PENGANTAR

Tak ada ucapan yang sepadan untuk mengungkapkan besarnya rasa syukur penulis kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan keberkahan sehingga dapat menyelesaikan tugasakhir dalam bentuk tesis dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Jakarta Tahun 2012. Tak lupa pula shalawat serta salam kita curahkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW.

Tesis ini dibuat sebagai prasyarat kelulusan pasca sarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat UI. Melalui tulisan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan, khususnya kepada :

1. Dr. Pujiyanto, SKM, Mkes selaku pembimbing Akademik yang selama ini telah banyak meluangkan waktu dan pemikiran serta dengan sabar memperbaiki pembuatan tesis ini.
2. Puput Oktamianti, SKM, MM, Dr. Ede Surya Darmawan, SKM, MDM, dr. Fachruddin, SpOG, dan dr. Irvan Kusumanegara, SpAn, MM, selaku penguji.
3. Dr. Fachruddin, SpOG selaku Direktur PT. APJ yang telah banyak mendukung baik moril maupun materil sehingga penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan studi dan penelitian ini.
4. Dr. Supardi Ahmad Waluyo, Sp. OG MARS selaku Kepala Rumah Sakit dan seluruh jajaran manajemen Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga yang telah memberikan fasilitas, kemudahan dan masukan bagi penelitian ini.
5. Para staf Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga yang telah banyak membantu penulis dalam membuat penelitian ini.
6. Dr. Hanif Ismail, suami tercinta, anak-anak tersayang Fitrihanita Ramadhan dan M. Luthfi D yang memberikan dukungan, dorongan, doa, dan semangat, serta berlapang dada memberikan waktunya demi selesainya penulisan.

7. Darwisyah Ismedt, Ibunda tersayang yang selalunya memberikan dukungan, semangat, dan doa yang tak habis-habisnya untuk kemudahan bagian anda, yang belumlah membalas kebaikannya. Semoga Allah memberikan kebaikan yang lebih baik di dunia maupun akhirat.
8. Teman-teman sekerja yang telah banyak membantu, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
9. Staf dan Karyawan FKM UI yang telah sangat banyak membantu.
10. Rekan dan teman kuliah KARS angkatan 2010 yang telah banyak memberikan bantuan, kebersamaan dan kerjasamanya dalam proses perkuliahan. Terima kasih atas keterbukaan, kemudahan, dan persahabatan selama ini. Semoga Allah memberikan kelancaran urusan dan kemudahan bagiku semua. Amin Ya Rabbal'alam

Penulis sangat menyadari bahwa hasil penulisan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu semua kritik serta saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan-perbaikan. Dengan kerendahan hati, penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah memberikan keberkahan melalui karya tulis ini dan membawa manfaat seluas-luasnya.

Depok, April 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Silvia Agustina

NPM : 1006746294

Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit

Departemen : Administrasi Kebijakan Kesehatan

Fakultas : Kesehatan Masyarakat

Jenis Karya : Tesis

demikian 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 :

Hubungan Persepsi tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Jakarta Tahun 2012

Berserta 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 April 2012

Yang menyatakan



(Silvia Agustina)

ABSTRAK

Nama : Silvia Agustina
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul : Hubungan antara Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Jakarta Tahun 2012

Pada saat ini pelayanan kesehatan dihadapkan pada situasi persaingan yang tinggi, untuk itu diperlukan suatu usaha meningkatkan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Pelayanan kesehatan yang berkualitas memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Dalam upaya mencapai hal tersebut perlu dilakukan berbagai usaha. Penelitian ini melihat hubungan antara Persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan melainkan melalui motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga.

Kata kunci : Kepemimpinan Religius, Motivasi dan Kinerja

ABSTRACT

Name : Silvia Agustina
Program Study : Study of Hospital Administration
Title : The Relationship between Employee Perceptions about Hospital's Head of Religious Leadership and Performance Employees in Duren Tiga Hospital Maternity Jakarta 2012

At this time of health services are faced with a situation of high competition, for it required an effort to improve health care quality. Quality health services requires human resources that have a good quality performance. In the effort to achieve this needs to be done a variety of activity. This study looked at the relationship between employee perceptions about the hospital's head of religious leadership and performance, both directly and through employee motivation at the Duren Tiga Maternity Hospital. This study concluded that the perceptions of employees about the hospital's head of religious leadership is not directly related to employee performance but through employee motivation.

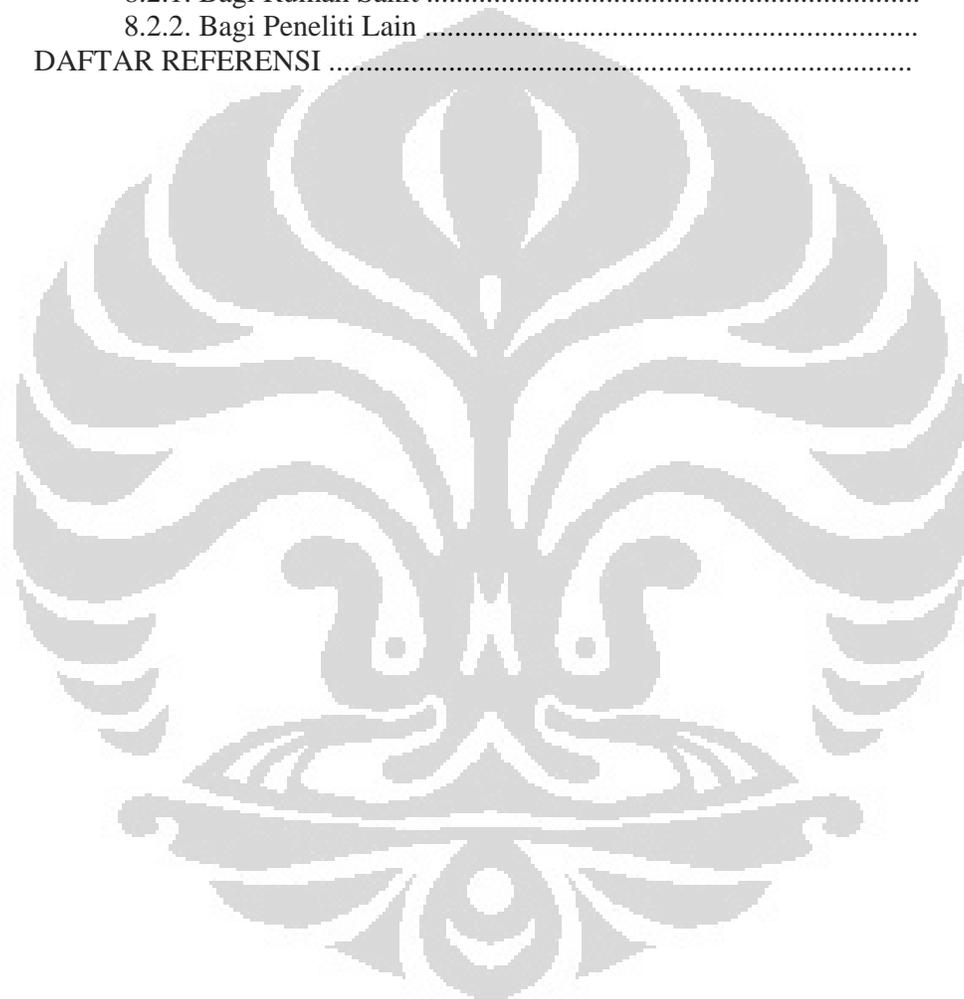
Keywords: Religious Leadership, Motivation and Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Pertanyaan Penelitian	9
1.4 Tujuan Penelitian	
1.4.1. Tujuan Umum	9
1.4.1 Tujuan Khusus	9
1.5 Manfaat Penelitian	
1.5.1 Bagi Rumah Sakit	10
1.5.2 Bagi Akademisi	10
1.5.3 Bagi Peneliti	10
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	10
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja	
2.2 2.1.1. Pengertian Kinerja	12
2.1.2. Penilaian Kinerja	16
2.3 Kepemimpinan	
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan	21
2.2.2. Teori-teori Kepemimpinan	23
2.2.3. Tipe-Tipe Kepemimpinan	30
2.2.4. Kepemimpinan Spiritual/Religius	32
2.4 Persepsi	
2.3.1 Pengertian Persepsi	38
2.5 Motivasi	
2.4.1. Pengertian Motivasi	39
2.4.2. Teori-teori Motivasi	43
3. GAMBARAN UMUM RS BERSALIN DUREN TIGA	
3.1 Sejarah Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga	48
3.2 Lokasi dan Wilayah Kegiatan	49
3.3 Visi, Misi dan Moto Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga	49
3.3.1. Visi	49
3.3.2. Misi	49

3.3.3. Moto	49
3.3.4. Nilai-nilai Budaya	50
3.4 Struktur Organisasi	50
3.5 Sarana	51
3.6 Fasilitas dan Pelayanan	51
3.6.1. Pelayanan Rawat Jalan	51
3.6.2. Unit Gawat Darurat	52
3.6.3. Pelayanan Rawat Inap	52
3.6.4. Pelayanan Bedah	52
3.6.5. Pelayanan Persalinan	53
3.6.6. Pelayanan Penunjang	53
3.6.7. Fasilitas lainnya	53
3.7. Sumber Daya Manusia	54
3.8. Kinerja Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga	
3.8.1. Gambaran Cakupan Pasien Rawat Jalan	55
3.8.2. Gambaran Cakupan Pasien Rawat Inap	56
3.8.3. Gambaran Indikator Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga	
3.9. Struktur Organisasi RS Bersalin Duren Tiga	57
	59
4. KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL	
4.1 Kerangka Konsep	
4.2 Hipotesis	60
4.3 Definisi Operasional	65
	66
5. METODE PENELITIAN	
5.1. Rancangan Penelitian.....	
5.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	70
5.3. Populasi dan Sampel	70
5.4. Variabel Penelitian	70
5.5. Cara Pengumpulan Data	71
5.6. Pengolahan Data	72
	72
6. HASIL PENELITIAN	
6.1. Karakteristik Responden dan Deskripsi Persepsi tentang Kepemimpinan Religius, Motivasi dan Kinerja	76
6.1.1. Gambaran Karakteristik Responden.....	76
6.1.2. Deskripsi Persepsi Kepemimpinan Religius, Motivasi dan Kinerja	78
6.1.3. Deskripsi Indikator Persepsi Kepemimpinan Religius Motivasi dan Kinerja	79
6.2. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit, Motivasi Kerja Dan Kinerja	85
6.2.1. Evaluasi Model Pengukuran atau <i>Measurement Model</i>	86
6.2.2. Evaluasi Model Struktural atau <i>Structural Model</i>	92
6.2.3. Hipotesis	93
7. PEMBAHASAN	
7.1. Keterbatasan Penelitian	96

7.2. Model Prediksi Kepemimpinan Religius Terhadap Motivasi dan Kinerja	96
7.3. Pembuktian Hipotesa	109
7.4. Implikasi Studi	110
8. KESIMPULAN DAN SARAN	
8.1. Kesimpulan	114
8.2. Saran	114
8.2.1. Bagi Rumah Sakit	114
8.2.2. Bagi Peneliti Lain	119
DAFTAR REFERENSI	121



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2011.....	8
Tabel 3.1. Kapasitas Tempat Tidur Berdasarkan Kelas RSBDT.....	54
Tabel 3.2. Ketenagaan Paramedis Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga	54
Tabel 3.3. Ketenagaan Staff Medis Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga ..	55
Tabel 3.4. Ketenagaan Tenaga Non Medis	55
Tabel 3.5. Data Indikator Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga	57
Tabel 4.1. Definisi Operasional	67
Tabel 6.1. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden	77
Tabel 6.2. Statistik Deskriptif Konstruk Laten	78
Tabel 6.3. Pembagian Kategori Indikator Konstruk Berdasarkan <i>Cut Off Point</i>	79
Tabel 6.4. Penilaian Indikator Konstruk Kinerja Karyawan Menurut Kategori Baik dan Buruk	80
Tabel 6.5. Penilaian Indikator Konstruk Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit Menurut Kategori Religius dan Non Religius	82
Tabel 6.6. Penilaian Indikator Konstruk Motivasi Kerja Menurut Kategori Tinggi dan Rendah	84
Tabel 6.7. Hasil dari <i>Outer Loading (Measurement Model)</i>	87
Tabel 6.8. Korelasi Antar Konstruk Laten	89
Tabel 6.9. Average Variance Extracted dan Akar Average Variance Extracted	90
Tabel 6.10 Composite Reliability (CR) dan Cronbachs Alpha	91
Tabel 6.11 Nilai R-Square Pada Konstruk Laten	93
Tabel 6.12 Nilai Besar Pengaruh antar Konstruk, Signifikansi dan T-Statistik	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Determinan dari Kinerja Pekerjaan	14
Gambar 3.1.	Jumlah Pasien Rawat Jalan RS Bersalin Duren Tiga Tahun 2006 – 2011.....	56
Gambar 3.2	Perbandingan Jumlah Pasien Rawat Inap RS Bersalin Duren Tiga Tahun 2006 – prognosa Tahun 2011	56
Gambar 3.3.	Indikator Klinik (Barber Johnsosn) RS Bersalin Duren Tiga Tahun 2010	57
Gambar 3.4	Struktur Organisasi RS Bersalin Duren Tiga	59
Gambar 4.1	Kerangka Konsep Hubungan Antara Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius dan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di RS Bersalin Duren Tiga	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rumah Sakit adalah suatu institusi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan. Sejarah mencatat pada awalnya rumah sakit didirikan dalam usaha manusia untuk memelihara kesehatan yang merupakan kebutuhan dasar manusia. Saat itu rumah sakit lebih banyak diselenggarakan dalam bentuk pelayanan kesehatan sederhana oleh pusat-pusat peribadatan untuk para musafir yang memerlukan.

Perkembangan rumah sakit mulai saat ini sangat pesat mengikuti perkembangan lingkungan, perkembangan teknologi dan ilmu kesehatan, serta tuntutan kenyamanan dari para pengguna layanan ini. Saat ini, rumah sakit tidak hanya suatu tempat, tetapi juga sebuah fasilitas, sebuah institusi serta sebuah sistem. Menurut American Hospital Association (1978) dalam Aditama (2007, h. 4) “Rumah sakit adalah suatu institusi yang fungsi utamanya adalah memberikan pelayanan kepada pasien-diagnostik dan terapeutik untuk berbagai penyakit dan masalah kesehatan, baik yang bersifat bedah maupun non bedah. Sehingga dengan perkembangan fungsinya menjadi komplek, rumah sakit menjadi suatu institusi yang padat karya, padat modal dan padat teknologi”. Sementara itu Rowland dan Rowland (1984, h. 111-112) mengatakan “Rumah sakit adalah suatu sistem kesehatan yang paling kompleks dan paling efektif di dunia.

Pada saat ini, dengan berlangsungnya era pasar terbuka maka batas antar negara menjadi hilang. Seluruh pergerakan ekonomi dunia menjadi sangat dinamis dan saling mempengaruhi. Dampak ini mempengaruhi seluruh sektor kehidupan dan rumah sakitpun tidak terlepas dari imbasnya. Dampak yang sangat nyata adalah persaingan yang tinggi akibat menyerbunya pusat layanan kesehatan dari negara lain yang masuk ke negara kita dengan membawa semua kecanggihan sumber daya yang mereka miliki.

Hidayat (1996) dalam Aditama (2003, h.7) menyampaikan bahwa bentuk nyata globalisasi perumahsakitian dapat berupa rumah sakit sebagai bagian dari

jaringan korporasi atau korporasi global. Rumah sakit akan melayani konsumen global atau konsumen berselera global maka rumah sakit akan memperkerjakan pekerja global. Perkembangan teknologi menjadikan rumah sakit sebagai penjual jasa berbasis pengetahuan dan teknologi tinggi.

Menghadapi persaingan yang tinggi ini rumah sakit dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang berkualitas. Kualitas pelayanan sebuah rumah sakit dipengaruhi banyak faktor, seperti yang telah diungkapkan oleh Aditama bahwa rumah sakit adalah suatu institusi yang padat karya, padat teknologi, padat modal oleh karena kompleksitasnya. Faktor utama yang sangat berpengaruh dalam pengelolaan suatu rumah sakit adalah sumber daya manusia. Seperti yang diungkapkan Hidayat dalam Aditama (2003, h.7), maka yang harus disiapkan adalah sumber daya manusia (pekerja) global.

Dari keseluruhan kondisi di atas sumber daya manusia di rumah sakit merupakan isu strategis yang masih harus dibenahi. Sumber daya manusia di rumah sakit perlu menjadi pusat perhatian karena merupakan faktor untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Dalam upaya suatu rumah sakit untuk memberikan pelayanan yang berkualitas serta menghadapi persaingan tinggi saat ini adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas pula. Bertentangan dengan hal tersebut kenyataan yang ada di negara kita adalah rendahnya indeks pembangunan manusia (*Human Development Index*). Data yang dilansir oleh kepala Tim Unit Pemerintahan Demokrasi UNDP (United Nation Development Program) Rizal Malik menyatakan “Dari laporan terbaru data 2007, HDI Indonesia menempati posisi ke 111 diantara 182 negara di dunia. Indeks pembangunan manusia Indonesia memiliki nilai 0,734, berada pada *range* pengembangan medium”. Pada kesempatan lain Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Muhaimin Iskandar menyatakan dalam Kuliah Umum PPSMB Universitas Gajah Mada pada bulan Agustus 2010 lalu bahwa “Mutu dan Kompetensi SDM kita masih rendah dibanding negara-negara lain. Peringkat daya saing Indonesia masih berada pada urutan 42 dari 131 negara”. Rendahnya indeks pengembangan manusia berkorelasi dengan rendahnya mutu dan kompetensi sumber daya manusia kita. Hal ini tercermin pada daya saing sumber daya manusia Indonesia yang rendah.

Universitas Indonesia

Semua ini tentunya menjadi suatu masalah yang harus selalu dicermati dan dianalisa faktor-faktor yang mempengaruhi sehingga didapat suatu cara untuk melakukan intervensi dan perbaikan.

Kondisi mutu dan kompetensi sumber daya manusia negara kita yang rendah ini merupakan cermin dari kondisi sumber daya manusia rumah sakit. Situasi ini merupakan masalah yang perlu dicari faktor-faktor yang mempengaruhi dalam usaha untuk menggali dan mengembangkan potensi dan daya saing sumber daya manusia di rumah sakit agar dapat dicapai suatu kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan akan terakumulasi menjadi kinerja rumah sakit sehingga rumah sakit di negara kita dapat bersaing memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik.

Kinerja karyawan sangat penting untuk tetap dikembangkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja karyawan sangat bersifat individual. Masing-masing karyawan mempunyai kinerja yang berbeda satu sama lain, hal ini disebabkan manusia mempunyai karakteristik yang berbeda satu dengan lainnya atau dalam satu individu berbeda dari waktu ke waktu.

Faktor yang mempengaruhi kinerja sangat banyak, hal ini merupakan tugas dari manajemen rumah sakit untuk mengidentifikasi faktor-faktor dilingkungan tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja secara positif maupun negatif. Identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh secara positif maupun negatif terhadap kinerja apabila dilakukan intervensi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Evaluasi terhadap kinerja karyawan harus selalu dilakukan secara berkesinambungan, sehingga selalu terbentuk pengembangan kinerja yang berkelanjutan. Pengembangan kinerja karyawan yang berkembang diharapkan akan membentuk kinerja Rumah Sakit yang berkembang dari waktu ke waktu.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, faktor yang ikut berpengaruh salah satunya adalah faktor kepemimpinan kepala rumah sakit. Aditama (2007, h. 11) mengatakan bahwa saat ini rumah sakit mengemban tugas yang berat, disatu sisi, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan bermutu yang dapat memuaskan konsumennya, di sisi lain perubahan dari rumah sakit yang menjadi institusi sosio-ekonomi mengharuskan rumah sakit tetap menjaga sumber daya

Universitas Indonesia

keuangannya. Sementara itu, perubahan baik di tingkat lokal maupun global terus saja terjadi yang memaksa rumah sakit secara terus menerus perlu menyesuaikan dirinya. Semua masalah yang terjadi dalam rumah sakit harus dapat dikendalikan oleh pimpinan rumah sakit dan seyogyanya ia memiliki kemampuan yang memadai untuk itu.

Peran seorang pemimpin dalam hal ini pimpinan rumah sakit atau kepala rumah sakit sangat penting dalam menentukan kesuksesan dari rumah sakitnya. Seorang pemimpin harus mampu untuk memberikan motivasi bagi orang-orang yang dipimpinnya sehingga mereka bersedia menjalankan tugas-tugas yang selaras dengan tujuan dari rumah sakit. Seorang pemimpin yang mampu memotivasi orang-orang yang dipimpinnya diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawannya sehingga tujuan organisasi dalam hal ini rumah sakit akan dapat dicapai.

Dari berbagai teori dan konsep kepemimpinan yang ada, tidak ada satupun gaya atau karakteristik kepemimpinan yang efektif untuk setiap situasi, sehingga setiap situasi cenderung menuntut sejumlah komposisi dari berbagai gaya dan karakteristik yang secara sistemik memenuhi tuntutan dinamika kompleksitas situasi aktual lingkungannya. Secara nyata gaya kepemimpinan setiap organisasi atau rumah sakit akan berbeda satu dengan lainnya tergantung dari kondisi aktual lingkungan masing-masing rumah sakit. Hal ini juga merupakan tugas dari manajemen rumah sakit untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan di lingkungan rumah sakit masing-masing sehingga mampu memberi motivasi pada seluruh karyawan dan sebagai hasilnya akan terbentuk kinerja yang baik pada setiap karyawan yang akan terakumulasi menjadi kinerja rumah sakit.

Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga dalam operasional sehari-harinya dipimpin oleh seorang kepala rumah sakit yang menunjukkan suatu tipe kepemimpinan yang bernuansa religius. Kepala Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga memimpin Rumah Sakit Bersalin ini telah belasan tahun dengan suatu konsep kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai ajaran islam.

Nilai-nilai ajaran islam yang tercermin dari kepemimpinan religius kepala rumah sakit antara lain adanya penetapan falsafah yang merujuk pada Al-Qur'an

surat Al-Dzariyat ayat 56 yang isinya adalah “Tidak KUDjadikan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepadaKU”. Firman Allah SWT ini mempunyai arti bahwa manusia diciptakan Allah SWT hanya untuk satu tujuan yaitu ibadah. Bercermin pada firman Allah SWT ini, kepala rumah sakit menetapkan bahwa rumah sakit bersalin duren tiga didirikan sebagai wadah untuk beribadah sehingga falsafah yang dianut adalah Bekerja adalah Ibadah. Kepemimpinan religius menurut Utoyo (2011, h.25) terbentuk dari kontribusi nilai-nilai spiritualitas islam antara lain integritas moral yang dilingkupi dengan sikap kejujuran (al-shidq), kesederhanaan (qana’ah) dan etika kebenaran (akhlaq mahmudah). Pada diri kepala rumah sakit tercermin dalam kesehariannya sikap-sikap integritas moral tersebut. Utoyo juga mengatakan kontribusi lain dalam kepemimpinan religius islami adalah membangun *learning culture*. Selalu belajar dan menuntut ilmu. Kepala rumah sakit dalam hal ini menerapkan budaya pembelajaran. Selalu mengembangkan ilmu baik pada disiplin ilmu profesinya maupun disiplin ilmu lain yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kepala rumah sakit juga memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan untuk selalu mengembangkan ilmu dan memfasilitasi sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kepala rumah sakit selalu menyampaikan nilai-nilai religius dalam setiap diskusi dengan seluruh staff.

Dalam setiap agama atau kepercayaan selalu menekankan pada suatu kepemimpinan yang dilandasi dengan spiritualisme. Penekanan pada pentingnya kepemimpinan religius atau spiritual ini sangat berpengaruh pada kelangsungan hidup suatu organisasi. Kepemimpinan religius adalah kepemimpinan yang menginternalisasi nilai-nilai spiritualitas kedalam gaya kepemimpinannya.

Menurut Utoyo (2011,h25-27) nilai-nilai spiritualitas akan berkontribusi pada tiga hal yaitu membangun integritas moral, mengembangkan etos kerja yang berorientasi pada keunggulan kinerja dalam hal ini akan membentuk teologi kerja (bekerja adalah ibadah) dan membangun *learning culture*.

Menurut Athollah (2010,h.151-156) ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan dalam islam adalah 1) Setia pada janji, 2) Berpegang pada syariah dan moral agama dan 3) Pengemban Amanah. Athollah berpendapat pemimpin dan orang yang dipimpin harus mempunyai kesetiaan pada Allah SWT. Hal ini

Universitas Indonesia

tercantum dalam Q.S Ali Imran ayat 159 : “ Maka berkat rahmat Allah, engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu, maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang-orang yang bertawakal”. Selanjutnya Allah juga menyatakan pemimpin yang terikat pada peraturan islam hanya boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada syariat. Kemampuan seorang pemimpin dalam hal mengarahkan merupakan ukuran efektifitas seorang pemimpin. Apabila suatu organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan secara efektif, organisasi tersebut akan menjadi besar dan sukses.

Agustian (2007, h.155 - 157) mengatakan semua orang adalah pemimpin. Saat seorang anak menjadi ketua kelas ia menjadi pemimpin. Ketua RT adalah pemimpin di lingkungan RT nya. Seorang guru adalah pemimpin bagi muridnya. Seorang Ayah adalah pemimpin atas keluarganya bahkan manusia seorang diripun menjadi pemimpin atas dirinya. Setiap manusia menjadi khalifah Allah dimuka bumi ini seperti tercantum dalam QS Al Baqarah ayat 30 didalamnya Allah SWT berfirman “ Dan tatkala Tuhanmu berfirman kepada malaikat : Aku hendak jadikan khalifah dimuka bumi ...”. Menurut Imam Bukhari “Setiap orang adalah pemimpin dan setiap orang bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya.

Contoh kepemimpinan islam yang terbaik adalah pada diri Rasullullah seperti yang tercantum dalam QS Al Ahzab ayat 21 yang isinya “Sungguh, pada diri Rasullullah kamu dapatkan suri teladan yang indah bagi orang yang mengharap (rahmat Allah) dan (keselamatan) hari terakhir, serta banyak mengingat Allah”. Selanjutnya Agustian (2007,h.15) membagi kepemimpinan dalam lima tangga kepemimpinan yaitu : 1) Pemimpin tingkat 1 yaitu pemimpin yang dicintai. 2) Pemimpin tingkat 2 yaitu pemimpin yang dipercaya. 3) Pemimpin tingkat 3 yaitu pembimbing. 4) Pemimpin Tingkat 4 yaitu pemimpin yang berkepribadian. 5) Pemimpin tingkat 5 yaitu pemimpin yang abadi. Pemimpin akan memiliki pengaruh besar yang kuat dalam jangka panjang apabila dapat melalui urutan anak tangga secara berturut-turut tanpa ada yang dilewati.

Universitas Indonesia

Jadi menurut Agustian (2007, h.175) pemimpin sejati adalah seseorang yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain, sehingga ia dicintai. Memiliki integritas yang kuat, sehingga ia dipercaya oleh pengikutnya. Selalu membimbing dan mengajari pengikutnya. Memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten. Dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan suara hati yang fitrah.

Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga adalah sebuah rumah sakit khusus kelas C. Untuk skala rumah sakit, Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga bukan sebuah rumah sakit yang besar dan pelayanan yang diberikan hanya pelayanan terbatas pada kebidanan dan penyakit kandungan saja. Rumah Sakit Bersalin ini memiliki kapasitas 31 tempat tidur untuk perawatan ibu, 25 tempat tidur bayi baru lahir serta 5 tempat tidur untuk perawatan bayi baru lahir yang bermasalah. Sumber daya manusia yang ada di Rumah Sakit Bersalin ini adalah 53 karyawan paramedis (Bidan dan Perawat) dan 60 karyawan non medis. Dokter yang berpraktik di Rumah Sakit Bersalin ini berjumlah 29 orang. Jumlah pasien yang dilayani rata-rata perbulan untuk pasien rawat jalan sekitar 2.650 pasien dan pasien rawat inap kurang lebih 125 pasien. Melihat gambaran sumber daya yang dimiliki dan kuantitas operasionalnya, rumah sakit bersalin ini tergolong rumah sakit menengah.

Hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh bagian SDM Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga pada tahun 2011 menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang mempunyai kinerja dengan nilai C (Cukup) dan masih ada yang mempunyai nilai D (Buruk). Tabel dibawah ini menunjukkan penilaian kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga pada tahun 2011.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2011

NO	STATUS KARYAWAN	KATEGORI PENILAIAN	JUMLAH KARYAWAN
1	Staff	Sangat Baik	6
	Pelaksana		7
2	Staff	Baik	5
	Pelaksana		41
3	Staff	Cukup	0
	Pelaksana		44
4	Staff	Buruk	1
	Pelaksana		5
JUMLAH			109

Sumber : Bagian SDM RS Bersalin Duren Tiga, Desember 2011

Dari tabel 1.1 dapat terlihat kinerja karyawan yang mempunyai nilai C berjumlah 44 orang dan karyawan yang mempunyai nilai D ada 6 orang. Hasil wawancara dari staf SDM Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga, hal ini masih belum mencapai target yang diharapkan, yaitu untuk tahun 2011 ditargetkan karyawan yang mempunyai nilai C sebanyak 20 % dari total seluruh jumlah karyawan (23 orang) dan tidak ada karyawan yang mempunyai nilai D.

Situasi lingkungan secara global yang menimbulkan persaingan antar rumah sakit mengharuskan rumah sakit berkompetsisi dalam memberikan pelayanan yang bermutu. Pelayanan yang bermutu memerlukan kinerja dari sumber daya manusia yang baik. Hasil penilaian kinerja di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga pada tahun 2011 tidak memenuhi target yang diharapkan. Dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja, faktor kepemimpinan dan motivasi merupakan faktor yang sangat penting. Teori-teori menyatakan diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai bagi setiap rumah sakit untuk dapat

menghasilkan kepemimpinan yang dapat memotivasi dan menimbulkan kinerja yang tinggi.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka dibuat suatu perumusan masalah, yaitu penelitian ini ingin mengungkapkan apakah tipe kepemimpinan religius yang diterapkan oleh kepala rumah sakit pada Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga ini sudah sesuai dengan kondisi lingkungannya sehingga cukup memberikan persepsi yang baik dan motivasi yang tinggi bagi karyawan. Bila hal ini tercapai diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya target kinerja dapat tercapai.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga?

1.4. Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Diketuinya hubungan persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga.

1.4.2 Tujuan Khusus

- a. Diketuinya persepsi karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga tentang tipe kepemimpinan religius kepala rumah sakit.
- b. Diketuinya hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga
- c. Diketuinya hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

- d. Diketuainya hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga
- e. Diketuainya hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja melalui motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Bagi Instansi/Rumah Sakit

Sebagai informasi adakah pengaruh yang positif tipe kepemimpinan religius kepala rumah sakitnya dengan hasil kinerja karyawan. Sehingga bila ditemukan pengaruh yang positif, maka tipe kepemimpinan dapat menjadi *role model* (contoh) bagi kader kepemimpinan baru. Rumah sakit dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh baik secara positif maupun negatif terhadap kinerja sehingga dapat dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.5.2. Bagi Akademisi

Menjadi data awal bagi peneliti lain apabila ingin melanjutkan atau memperdalam penelitian sehingga dapat mengkonfirmasi teori yang mendasarinya.

1.5.3. Bagi penulis

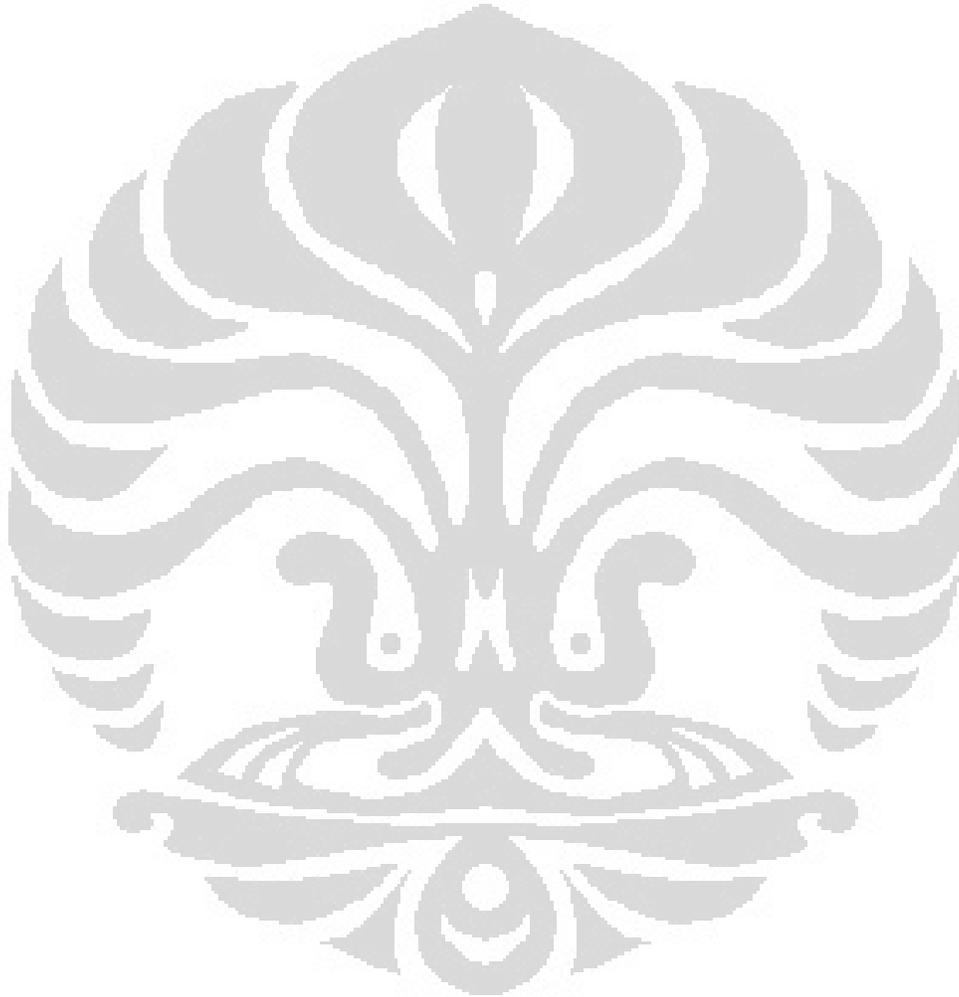
Menjadi pengalaman dan pembelajaran dalam membuat penelitian sehingga diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh penulis.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Dengan begitu banyak variabel yang mempengaruhi kinerja, maka penelitian ini dibatasi hanya melihat pengaruh dua buah variabel terhadap kinerja, yaitu persepsi tentang kepemimpinan religius dan motivasi kerja. Diharapkan apabila terdapat pengaruh positif diantara variabel ini dan kemudian dilakukan

intervensi, maka akan dapat memberikan manfaat yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian dibatasi dengan memberi lembaran kuesioner kepada karyawan untuk mendapat data kinerja karyawan, data motivasi, serta data tentang persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit. Pembatasan juga dilakukan karena keterbatasan waktu dan wawasan yang dimiliki oleh penulis.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

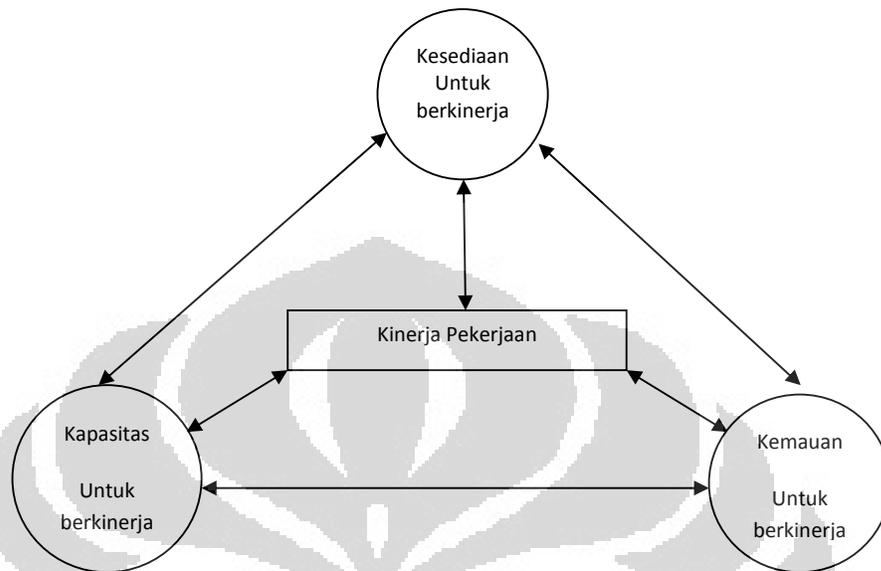
Berkembangnya suatu usaha tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi operasional dari perusahaan tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu usaha, salah satunya dan merupakan faktor terpenting adalah sumber daya manusia atau karyawan. Perusahaan yang berkembang tentunya menjadi harapan dari seluruh individu yang ada dalam perusahaan tersebut. Dengan majunya perusahaan maka perusahaan akan mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik sehingga karyawan yang terkelola dengan baik diharapkan akan memberikan kinerja yang baik pula. Kinerja karyawan yang baik diharapkan akan memberikan hasil kinerja perusahaan yang baik pula, sehingga perusahaan akan semakin baik. Hubungan timbal balik inilah yang diharapkan dapat terjadi pada suatu sistem pengelolaan perusahaan yang baik.

Pengertian kinerja sudah banyak ditulis oleh para ahli, antara lain menurut Rivai dan Basri (2011, h.14) “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”. Sedangkan Miner (1992) yang dikutip oleh Umam (2010, h.187) “Kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas”. Menurut Mangkunegara (2010, h.9) “Kinerja berasal dari *kata job performance* atau *actual performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) dan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan

dalam kesempatan lain Notoadmodjo (2009, h.124) mendefinisikan “Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.”Sedangkan menurut Robbins (2006, h.168) “Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria”.

Berdasarkan hasil pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya dimana ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu.

Menurut Blumberg dan Pringle yang diadaptasi oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006, h.144) mengkonseptualkan determinan kinerja sebagai berikut : Kinerja pekerjaan dipandang sebagai fungsi kapasitas untuk berkinerja, kesempatan untuk berkinerja dan kemauan untuk berkinerja. Kapasitas untuk berkinerja berhubungan dengan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman individu, kesempatan untuk berkinerja berhubungan dengan kondisi lingkungan pekerjaan, baik material maupun metode dan juga keputusan-keputusan atasan. Kemauan berkinerja berhubungan sejauh mana keinginan menghasilkan kinerja yang baik, hal ini yang disebut dengan motivasi. Konsep ini digambarkan dalam suatu gambar yang menghubungkan ketiga determinan kinerja menurut Blumberg dan Pringle (gambar 2.1)



Gambar 2.1 Determinan dari Kinerja Pekerjaan

Sumber : diadaptasi dari M.Blumberg dan C.Pringle, (October 1982, p.565)“The Missing Opportunity in Organizational Research : Some Implication For a Theory Of Work Performance”.*Academy of Management Review*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2010, h.13) adalah :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya mereka yang bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Notoadmodjo (2009, h.124) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Faktor individu (internal) meliputi: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya)
- b. Faktor organisasi (eksternal) meliputi: Sumber daya manusia, kepemimpinan, desain pekerjaan, struktur organisasi
- c. Faktor psikologis meliputi : persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi dari dalam diri individu masing-masing kepribadian.

Menurut Timple yang dikutip oleh Mangkunegara (2010, h.15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja yang jelek disebabkan seseorang tersebut mempunyai kemampuan yang rendah dan orang tersebut tidak mempunyai upaya-upaya untuk memperbaikinya. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Umam (2010, h.189) “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

2.1.2. Penilaian Kinerja

Perkembangan suatu usaha/perusahaan salah satu unsur yang dapat dijadikan ukuran adalah hasil penilaian kinerja karyawannya. Penilaian Kinerja penting dilakukan untuk karyawan karena pada saat sekarang dimana persaingan antar perusahaan yang begitu tinggi, perusahaan memerlukan kinerja yang tinggi sedangkan disisi lain karyawan juga memerlukan umpan balik dari hasil kinerja sebagai pedoman bagi langkah-langkah mereka dimasa yang akan datang. Penilaian kinerja yang baik akan dapat menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawan, dimana perusahaan dapat menilai seberapa jauh kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dan sebagai alat kendali untuk karyawan. Bagi karyawan hasil penilaian kinerja mereka diharapkan adanya umpan balik untuk mereka dalam hal kesempatan promosi, kenaikan gaji, pelatihan, penempatan kerja yang cocok dan mendapatkan pekerjaan yang dapat memuaskan mereka. Apabila harapan-harapan mereka terpenuhi, maka karyawanpun akan memenuhi harapan-harapan atau tujuan dari perusahaan.

Pengertian penilaian kinerja menurut Cascio yang dikutip oleh umam (2010, h.191) “Penilaian Kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok” Sedangkan Bernadin dan Russel (1993, h.379) menyatakan penilaian kinerja sebagai “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*”.

Manfaat dan tujuan dari penilaian kinerja sudah banyak diungkap oleh para ahli. Notoadmodjo (2009, h.134) menyebutkan manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- a. Peningkatan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b. Kesempatan kerja yang adil. Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan. Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan

kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- d. Penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.
- e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik atau jelek.
- f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya, hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.
- g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Penilaian prestasi kerja 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.

Menurut Rivai dan Sagala (2009, h.551) penilaian kinerja dilakukan dengan dua alasan pokok yaitu, pertama perlu adanya evaluasi kinerja yang lalu untuk membuat keputusan dimasa datang dan kedua untuk membantu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya, mengembangkan keterampilan, serta kualitas hubungan karyawan dan atasannya, sehingga penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- a. Mengetahui pengembangan dari kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, mutasi kerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi : keputusan menentukan gaji, promosi, melanjutkan atau memberhentikan status kepegawaian, pengakuan kinerja dan lain lain.
- c. Keperluan perusahaan untuk perencanaan SDM, kebutuhan pelatihan, evaluasi sistem SDM.
- d. Dokumentasi untuk kriteria validasi penelitian, dokumen keputusan SDM, membantu memenuhi persyaratan hukum.

Alwi yang dikutip oleh Umam (2010, h.191) menyatakan tujuan dari penilaian sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu yang bersifat *evaluation* harus dapat digunakan sebagai :

- a. Dasar pemberian kompensasi
- b. *Staffing decision*
- c. Dasar evaluasi sistem seleksi

Suatu yang bersifat *development* harus dapat digunakan untuk :

- a. Evaluasi prestasi nyata yang dicapai karyawan
- b. Penyelesaian kelemahan-kelemahan karyawan yang menghambat kerja
- c. Pengembangan prestasi

Menurut Notoatmodjo (2009, h.143) prinsip penilaian kerja antara lain:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian harus benar-benar menilai perilaku atau kinerja.
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standart*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja.
- c. Sistem penilaian yang praktis mudah dipahami dan mudah dimengerti dan mudah digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

Menurut Notoatmodjo (2009, h.136), metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi dua macam, yakni penilaian yang berorientasikan waktu yang lalu dan penilaian yang berorientasikan waktu yang akan datang.

- a. Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasikan waktu lalu artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan itu dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Metode ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Namun demikian, metode ini juga mempunyai kelemahan, yakni prestasi kerja pada waktu yang lalu tidak dapat diubah tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja yang lalu para karyawan, memperoleh umpan balik terhadap pekerjaan mereka. Selanjutnya umpan balik tersebut dapat dimanfaatkan untuk perbaikan prestasi mereka.

Teknik-teknik penilaian yang digunakan antara lain mencakup:

- 1) *Rating scale*. Dalam hal ini penilai secara subjektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi. Penilai memberikan tanda pada skala yang sudah ada tersebut dengan cara membandingkan hasil antara pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
 - 2) *Checklist*. Dalam hal ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan yang dinilai.
 - 3) Metode peristiwa kritis. Penilaian ini didasarkan kepada catatan dari pimpinan atau penilai karyawan bersangkutan.
 - 4) Metode peninjauan lapangan. Penilaian ini dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan kunjungan langsung kelapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - 5) Tes prestasi kerja. Penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis pada karyawan yang akan dinilai. Karena apa yang ditanyakan (tes) dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, metode ini biasa dinamakan metode secara tidak langsung.
- b. Metode penilaian prestasi kerja berorientasikan waktu yang akan datang artinya memusatkan prestasi kerja saat ini dan penetapan sasaran prestasi kerja dimasa yang akan datang. Teknik yang dapat digunakan, yaitu :
- 1) Penilaian diri. Metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja dinilai oleh karyawan itu sendiri yang bertujuan mengembangkan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi.
 - 2) Pendekatan. Metode ini ditentukan bersama-sama antara penilai dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
 - 3) Penilaian psikologis. Metode ini dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes-tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai.

- 4) Teknik pusat penilaian. Pusat ini merupakan suatu organisasi yang mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para tenaga kerja, hasil penilaian pusat/unit ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen diwaktu yang akan datang.

Menurut Rivai dan Sagala (2009, h.563), Aspek-aspek yang perlu dinilai pada kinerja adalah :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas, pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individu tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Selanjutnya Rivai dan Sagala (2009, h.562) menyatakan jenis-jenis penilaian kinerja adalah :

- a. Penilaian hanya oleh atasan
- b. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
- c. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
- d. Penilaian melalui keputusan komite : sama dengan pola diatas kecuali bahwa manajer yang bertanggungjawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
- e. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
- f. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.

Dari pernyataan para ahli diatas dapat diambil kesimpulan penilaian kinerja adalah suatu proses atau cara yang dipakai untuk mengukur kontribusi karyawan kepada perusahaannya. Dimana penilaian kinerja penting dilakukan karena bermanfaat baik bagi perusahaan sebagai alat ukur pengembangan perusahaan dan bagi karyawan sebagai evaluasi dari hasil kerja juga sebagai umpan balik yang dapat memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan (promosi, gaji, pelatihan, mutasi dan lainnya).

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diambil dari kuesioner yang akan dibagikan pada karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga dengan indikator yang dinilai adalah Mutu Pekerjaan, Inisiatif, Kreatifitas, Kedisiplinan, Tanggung jawab, Kejujuran, Kerjasama dan Kepemimpinan.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Perusahaan atau usaha dengan berbagai macam jenis kegiatan dan dalam berbagai skala baik perusahaan kecil maupun multinasional yang selalu mendapat pertanyaan yang sama adalah siapa pemimpinnya. Pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam kelangsungan usaha tersebut. Dalam kenyataannya apabila suatu usaha maju, maka pemimpin akan banyak mendapat penghargaan dan pujian, begitupun apabila perusahaan mengalami kemunduran atau kehancuran maka pemimpinlah yang harus bertanggungjawabkan kondisi tersebut. Pada usaha pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit menurut undang undang perumahasakitan yang terbaru, segala hal yang berhubungan dengan pengelolaan manajemen rumah sakit menjadi tanggung jawab direktur rumah sakit.

Pada beberapa perusahaan multinasional sering kita ketahui majunya perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh pemimpinnya dengan tipe dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Salah satu yang menjadi legenda adalah perusahaan *Microsoft* dengan Bill Gates sebagai CEO nya, Perusahaan Automotif dari Jepang, Toyota yang didirikan oleh Sakichi Toyoda. In-Hwoi Koo yang mendirikan perusahaan Elektronik Korea yaitu LG

yang saat ini maju pesat dan mulai menyaingi produk-produk elektronik asal Jepang atau Amerika.

Dari ulasan diatas, dapat dilihat peran penting seorang pemimpin bagi perusahaan. Masalah tentang kepemimpinan secara luas sudah dibahas, dianalisa dan diteliti oleh banyak pakar didunia, dimulai dari konsep pemikiran kontemporer sampai dengan konsep kepemimpinan yang baru tumbuh dan penerapannya. Dengan banyaknya penelitian dan sudut pandang tentang kepemimpinan, maka lahirlah banyak definisi atau pengertian dari kepemimpinan.

Menurut Ivanchevich, Konopaske dan Matteson (2005, h.194) “Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan”. Mereka juga menambahkan bahwa definisi kepemimpinan harus cukup luas untuk mengakomodasi berbagai teori, hasil penelitian dan aplikasinya.

Selanjutnya menurut Umam (2010, h.270) “Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu” dalam arti lebih luas, “Kepemimpinan atau *leadership* adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok” Pemimpin mempunyai tanggungjawab dalam membuat program kerja, mengambil keputusan, membuat peraturan serta memberi arahan pada orang-orang yang dipimpinya.

Menurut Hadari (1992, h.12) yang dikutip oleh Umam (2010, h.270) kepemimpinan dapat dilihat dari dua konteks yaitu struktural dan non struktural. Dalam konteks struktural kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses yang memberikan motivasi, arahan, petunjuk atau bimbingan pada orang yang dipimpinya sehingga pikiran dan kegiatannya terfokus pada tugas-tugas pokok yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan dalam konteks nonstruktural adalah suatu proses yang mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku serta menggunakan seluruh fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Selanjutnya Hadari mengidentifikasi unsur-unsur kepemimpinan berdasarkan kedua konteks sebagai berikut:

- a. Seseorang atau lebih yang berfungsi sebagai pemimpin
- b. Adanya orang lain yang dipimpin

- c. Adanya kegiatan yang mempengaruhi orang lain dalam hal pikiran, tingkah laku dan perasaan
- d. Adanya tujuan yang dicapai
- e. Berlangsung berupa proses dalam institusi, organisasi atau kelompok.

Pada kesempatan lain Kartini (1988, h.39) menyatakan ada tiga unsur dalam kepemimpinan yaitu kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, kedua kepemimpinan berarti mengarahkan tingkah laku bawahan serta ketiga kepemimpinan berarti suatu upaya untuk mencapai tujuan pemimpin. Ditinjau dari pendekatan manajemen, pengertian kepemimpinan menurut Stoner yang dikutip oleh Umam (2010, h.273) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian upaya organisasi, serta proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, sehingga dari sudut pandang ini unsur-unsur dalam kepemimpinan adalah : perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian.

2.2.2. Teori-Teori Kepemimpinan

Dengan banyaknya penelitian, analisa dan ulasan tentang kepemimpinan, dengan berbagai konsep dan sudut pandang, lahirlah banyak teori-teori tentang kepemimpinan.

Dalam bukunya Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005) memaparkan teori-teori kepemimpinan berdasarkan perkembangannya sejak awal masalah kepemimpinan dipelajari. Menurut mereka pendekatan kepemimpinan diawali dengan pendekatan Trait. Pendekatan ini berasumsi bahwa seorang pemimpin mempunyai trait-trait khusus sehingga menjadi pemimpin yang efektif.

Beberapa peneliti melakukan penelitian tentang trait-trait yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin salah satunya inteligensi yang diteliti oleh Ralph Stogdill yang menyimpulkan seorang pemimpin harus lebih cerdas dari orang yang dipimpinnya, penelitian dikemudian hari menemukan bahwa apabila perbedaan kecerdasan antara pemimpin dan orang yang dipimpin terlalu besar akan menimbulkan masalah yang besar pula.

Peneliti lain yaitu Edwin Ghiselli meneliti beberapa trait kepribadian seperti tingkat kemandirian dalam mengambil keputusan berkorelasi dengan posisi atau jabatan seseorang, keyakinan diri berhubungan dengan posisi hierarkhis seseorang dalam organisasi. Penelitian lain juga menemukan adanya korelasi karakteristik fisik dengan keefektifan suatu kepemimpinan. Ghiselli juga menemukan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan supervisi dengan level hierarkhis.

Pendekatan berikutnya setelah Trait adalah pendekatan Perilaku. Salah satu peneliti yang melakukan pendekatan perilaku adalah Rensis Likert pada tahun 1947 dan menemukan dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu berorientasi pekerjaan dan berorientasi pegawai. Pemimpin yang berorientasi pekerjaan berfokus pada penyelesaian pekerjaan dan menjalankan prosedur yang telah ditetapkan. Pemimpin yang berorientasi pegawai berfokus pada pegawai lebih menekankan perkembangan pegawai sehingga kinerja akan terbentuk dengan sendirinya.

Penelitian lain dengan pendekatan perilaku dilakukan oleh Edwin Fleishman yang menghasilkan teori dua faktor kepemimpinan, yaitu inisiasi struktur dan konsiderasi. Inisiasi struktur adalah perilaku dimana pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membuat pola yang baku dan mengatur bagaimana tugas harus dilaksanakan. Pemimpin dengan inisiasi struktur yang tinggi berfokus pada target dan hasil. Faktor kedua adalah konsiderasi, yaitu perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, rasa hormat, hangat dan penjalinan rapor antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dengan tingkat konsiderasi tinggi mendukung komunikasi terbuka dan partisipasi.

Dalam perkembangannya pendekatan trait dan perilaku gagal untuk menunjukkan kepemimpinan yang efektif sehingga berkembanglah suatu pendekatan, yaitu pendekatan situasional. Penelitian yang memakai pendekatan ini salah satunya adalah Model Kontingensi Kepemimpinan yang dibuat oleh Fiedler, teori yang dikemukakan adalah kinerja kelompok tergantung dari interaksi antara gaya kepemimpinan dengan keuntungan situasional. Tiga faktor yang menentukan seberapa menguntungkan lingkungan yang dimiliki oleh

pemimpin yaitu hubungan pemimpin-pengikut, struktur tugas dan *position power*. Apabila hubungan pemimpin-pengikut baik, struktur tugas yang terstruktur dan *position power* yang tinggi menunjukkan situasi yang menguntungkan, sebaliknya apabila hubungan pemimpin-pengikut buruk, struktur tugas yang tidak terstruktur serta *position power* lemah maka dianggap sebagai situasi yang sangat tidak menguntungkan.

Penelitian pendekatan situasional lain adalah Victor V Room dan Phillips Yetton. Penelitian ini awalnya mengembangkan model kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang menetapkan situasi yang cocok untuk jenis pengambilan keputusan yang partisipatif lalu dilakukan modifikasi oleh V Room dan Jago untuk meningkatkan akurasinya. Penelitian lain yang memakai pendekatan situasional adalah Model Kepemimpinan Jalur-Tujuan. (Path-Goal Leadership Model). Teori ini terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Teori ini melahirkan empat gaya kepemimpinan yaitu direktif, supportif, partisipatif dan berorientasi pada pencapaian serta tiga sikap bawahan yaitu kepuasan kerja, penerimaan terhadap pemimpin dan harapan mengenai hubungan antara usaha-kinerja-imbalance. Pada teori ini ada dua variabel kontingensi yaitu variabel karakteristik pribadi bawahan dan tuntutan serta tekanan lingkungan yang harus diatasi untuk mencapai target kerja dan kepuasan.

Model lain dari teori kepemimpinan situasional adalah Model kepemimpinan situasional Hersey-Blancard. Teori ini melahirkan empat gaya kepemimpinan yaitu Telling (menyuruh), Selling (Menjual), Participating (berpartisipasi) dan Delegating (delegasi).

Konsep dan Perspektif lain tentang kepemimpinan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005, h.209-217) antara lain yaitu Kepemimpinan Kharismatik yaitu kepemimpinan yang mampu menciptakan atmosfer motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional pengikutnya terhadap visi, filosofi dan gaya pemimpinnya. Ada dua karakteristik pemimpin karismatik yaitu visioner dan dimasa krisis.

Kepemimpinan Transaksional adalah bentuk kepemimpinan yang menggunakan konsep path-goal sebagai bagian dari penjelasan dan frameworknya. Gaya ini menggunakan imbalan sebagai ukuran keberhasilan kerja bawahannya. Pemimpin transaksional akan menyesuaikan tujuan, petunjuk dan misi karena alasan praktis. Tipe lain yaitu kepemimpinan transformasional. Tipe ini pemimpinnya memotivasi para pengikut untuk bekerja mencapai tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Pada pemimpin transformasional membuat perubahan besar pada misi dari unit perusahaan, cara berbisnis dan manajemen SDM untuk mencapai visi mereka.

Pendekatan Leader-Member Exchange (Pertukaran Antara Pemimpin dan Anggota) adalah pendekatan yang pada prinsip dasarnya adalah bahwa pemimpin membentuk tipe hubungan yang berbeda dengan bawahan berdasarkan support emosional dan pertukaran *resource* yang berbeda dan hubungan ini vital dalam menentukan kesuksesan bawahan. Pada pendekatan ini, menyatakan pemimpin mengklasifikasikan para bawahan menjadi anggota *in-group* dan *out-group* dimana anggota *in-group* mempunyai ikatan yang sama dan juga sistem nilai yang sama dalam berinteraksi dengan pemimpin dan lebih mudah untuk menerima penugasan yang menantang serta menerima imbalan yang lebih bermakna, memiliki sifat yang positif terhadap budaya perusahaan, memiliki kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi sebaliknya anggota *out-group* memiliki kesamaan yang lebih sedikit dan jarang berinteraksi dengan pemimpin, menerima tugas yang tidak menantang, menerima imbalan lebih sedikit, menjadi bosan dengan pekerjaannya dan akhirnya memilih untuk keluar.

Konsep kepemimpinan yang terbaru adalah kepemimpinan multikultural. Menurut Bass, dkk dalam Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005, h.218–219) menemukan dalam studinya bahwa atribut kepemimpinan yang diasosiasikan dengan hasil kepemimpinan yang efektif akan berbeda didalam budaya yang berbeda. Beberapa penelitian telah menemukan baik secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan keterkaitan budaya dengan kepemimpinan. Tujuh faktor yang berkaitan dengan keefektifan kepemimpinan Multikultural pada penelitian lintas budaya adalah sebagai berikut :

- a. Kemauan untuk peka (kemauan untuk memahami perasaan orang lain)
- b. Kepekaan yang sebenarnya (pemahaman yang sebenarnya pada diri sendiri dan orang lain)
- c. Kepatuhan (pada aturan dan otoritas)
- d. Kepercayaan pada orang lain (dalam pemecahan masalah)
- e. Lebih memilih pengambilan keputusan kelompok
- f. Perhatian terhadap hubungan interpersonal
- g. Hubungan kooperatif dengan rekan

Selanjutnya Mara'at dalam Umam (2010, h.276) mengemukakan lima teori dalam teori kepemimpinan, yaitu teori lingkungan, teori personal-situasional, teori interaksi, teori humanistik dan teori harapan. Disisi lain Parmudji dalam Umam. (2010, h.276) mengemukakan enam teori, yaitu Teori sifat (*trait theory*), teori lingkungan (*enviromental theory*), teori pribadi dan situasi (*personal-situasional theory*), teori interaksi dan harapan (*interaction-expectation theory*), teori humanistik (*humanistic theory*) dan teori pertukaran (*exchange theory*). Dari semua teori-teori yang diungkapkan oleh para peneliti, Umam (2010, h.276) sendiri mempunyai perspektif bahwa teori kepemimpinan berdasarkan pada tiga teori yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori lingkungan, sedangkan teori-teori lain hanya merupakan gabungan dari ketiga dasar teori diatas.

Penjelasan akan tiga teori kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Teori sifat (*trait theory*) : teori ini mempunyai dasar pemikiran bahwa kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan keberhasilannya bergantung pada kepribadian pemimpin tersebut. Teori sifat memberikan kebenaran praktis dan fundamental bahwa kepribadian seseorang merupakan kehidupan batin bagi orang tersebut. Unsur-unsur yang mendasari adalah latar belakang kehidupan, pengalaman hidup, keyakinan, sikap, prasangka, perasaan imajinasi dan filsafat hidup. Kepribadian ini berhubungan erat dengan keberhasilan seorang pemimpin baik dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaannya. Para penganut teori ini menganjurkan para pemimpin untuk selalu mengembangkan kepribadiannya untuk mencapai kesuksesan dalam kepemimpinannya.

b. Teori Perilaku (*Behavior theory*), teori ini mempunyai asumsi yang mendasari bahwa kepemimpinan bukan merupakan sifat atau ciri individu tapi lebih kepada hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Teori ini menekankan pada gaya kepemimpinan. James Mac Gregor Burns dalam Umam (2010, h.278) membuat matrik gaya kepemimpinan, yaitu Gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan birokratik, gaya kepemimpinan diplomatis, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya *free rein leader*.

- 1) Gaya kepemimpinan autokratis, adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberitahukan tugas pada seseorang dan menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya. Gaya ini mempunyai dua model yaitu model garis keras dan model paternalistik. Persamaan keduanya adalah menuntut kepatuhan, perbedaannya model garis keras menerapkan sanksi atas ketidakpatuhan sedangkan model paternalistik tuntutan kepatuhan atas dasar hubungan, dan lebih pada pemberian rewards atas kepatuhan tersebut.
- 2) Gaya kepemimpinan birokratik, gaya kepemimpinan ini pemimpin mengatur kelompoknya berdasarkan aturan, kebijakan, yang telah ditetapkan oleh organisasi, begitu pula kreativitas hanya sebatas pada garis yang telah ditentukan.
- 3) Gaya kepemimpinan diplomatis. Gaya kepemimpinan ini lebih mengarahkan kepada pemberian motivasi pada orang yang dipimpinnya dan mengharaapkan dengan mottivasi yang diberikan akan membuat mereka bekerja dengan baik.
- 4) Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini selalu mengajak orang yang dipimpinnya untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Jenis kepemimpinannya mulai dari yang sangat demokratis sampai pada jenis pemimpin yang bersifat konsultasi.
- 5) Gaya kepemimpinan *free rein leader*. Gaya kepemimpinan ini pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan kebebasan bagi orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan tersebut sesuai dengan cara

mereka, tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut kecuali bila mereka meminta arahan atau petunjuk.

- c. Teori lingkungan (*enviromental theory*). Teori ini lebih menekankan bahwa pemimpin muncul merupakan hasil evolusi sosial dan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu. Teori ini mempunyai prinsip, seorang pemimpin harus dapat merubah gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi kondisinya saat itu, jadi gaya kepemimpinan harus dapat berubah mengikuti perkembangan zaman. Bila pemimpin tidak dapat mengikuti perubahan ini, maka kepemimpinannya tidak akan berhasil.

Dari ketiga teori diatas, semuanya mendapat kritikan dan sanggahan dengan dasar yang juga kuat. Sehingga disimpulkan ketiga teori tersebut tidak dapat dijalankan secara parsial, maka timbulah teori-teori yang berkembang atas kombinasi dari teori-teori lama, antara lain :

- a. Teori pertukaran (*exchange theory*) merupakan modifikasi dari teori sifat dan perilaku yang mempunyai asumsi bahwa interaksi sosial menggambarkan bentuk tukar-menukar antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Pemimpin menerima respon positif dari orang yang dipimpinnya dan mereka menerima bimbingan dan arahan dari pemimpin. Menurut Atmosoediro dalam Umam (2010, h.281) Istilah lain teori ini adalah teori saling menerima dan memberi.
- b. Teori pribadi dan situasi (*personal-situasional theory*). Teori ini gabungan antara teori sifat dan lingkungan. Dalam teori ini pemimpin dituntut untuk mengerti dirinya, orang yang dipimpinnya dan situasi serta kondisi lingkungan. Pemimpin harus mengembangkan gaya kepemimpinannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungannya.
- c. Teori interaksi dan harapan (*interaction expectation theory*) merupakan gabungan teori perilaku dan lingkungan. Para peneliti yang menganut teori ini adalah F.E Fiedler dengan teori kontingensi, Ralph M.Stoghill dengan expectancy-reinforcement theory, M.G Evans dengan *path-goal theory* yang dikembangkan oleh Robbert J.House dan Terence R.Mitchell sebagai motivation theory. Teori ini mempunyai variabel yang tidak dapat dipisahkan

yaitu aksi, reaksi, interaksi dan perasaan. Pemimpin melakukan aksi dengan harapan orang yang dipimpinannya akan beraksi positif terhadap kebijakan dan arahan pemimpin dan orang yang dipimpin mempunyai harapan akan memperoleh nilai tambah bagi mereka dalam menjalankan interaksi ini. Teori ini dianggap yang paling efektif.

2.2.3. Tipe-tipe Kepemimpinan

Menurut Umam (2010, h.283) Pemimpin dalam organisasi dikelompokkan pada lima tipe, yaitu :

1. Tipe Pemimpin Otokratis

Tipe pemimpin seperti ini tidak menghargai hak-hak manusia karena tipe pemimpin seperti ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu hak. Ciri-ciri tipe kepemimpinan seperti ini adalah :

- a. Menganggap organisasi milik pribadi.
- b. Tujuan pribadi diidentikkan dengan tujuan kelompok.
- c. Menganggap orang yang dipimpinnya sebagai alat.
- d. Menganggap diri paling benar, tidak mau menerima kritik, saran atau pendapat.
- e. Bergantung pada kekuasaan formal.
- f. Pendekatan pada orang yang dipimpinannya dengan unsur paksaan.

2. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Dalam organisasi militer tidak selalu kepemimpinannya mempunyai tipe militeristik. Ciri tipe ini adalah :

- a. Alat utama menggerakkan bawahan adalah perintah.
- b. Menggunakan kekuatan pangkat dan jabatan dalam memberikan perintah
- c. Formalitas yang berlebihan.
- d. Menuntut kepatuhan mutlak dan disiplin tinggi.
- e. Tidak mau menerima kritik dari orang yang dipimpinannya.
- f. Bersifat protokoler (senang dengan acara upacara-upacara).

3. Tipe Kepemimpinan Fathernalistis

Pada tipe ini pemimpin bersifat kebabakan dalam memimpin orang lain. Ciri-ciri tipe ini :

- a. Menanggap bawahan bukan sebagai manusia dewasa.
- b. Terlalu melindungi bawahan.
- c. Jarang memberi kesempatan pada orang yang dipimpinnya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberi kesempatan pada orang yang dipimpinnya kreasi inisiatif.
- e. Sering menanggap dirinya mahatahu.

4. Tipe Kepemimpinan kharismatis

Tipe ini adalah tipe kepemimpinan yang mempunyai daya tarik yang amat besar bagi pengikutnya. Sampai sekarang belum ada penjelasan apapun tentang adanya kharisma pada diri seorang pemimpin sehingga sering dinyatakan bahwa kharisma ini adalah kekuatan gaib (*supernatural power*). Segala bentuk indikator tidak dapat dipakai untuk memberikan kriteria pada tipe ini.

5. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe ini lebih mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan individu. Ciri-ciri tipe ini adalah :

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu berpandangan bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia.
- b. Selalu menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c. Dapat menerima pendapat,saran,kritikkan dari orang yang dipimpinnya.
- d. Memberikan arahan dan bimbingan bagi orang yang dipimpinannya apabila berbuat kesalahan.
- e. Menekankan kerjasama dalam mencapai tujuan
- f. Berusaha untuk menjadikan bawahan lebih sukses dari dirinya
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas dirinya sebagai pemimpin.

2.2.4. Kepemimpinan Spiritual/Religius

Dari berbagai pengertian, teori maupun gaya kepemimpinan yang banyak diteliti dan dianalisa oleh para pakar diatas, penulis tidak menemukan suatu teori yang membahas kepemimpinan yang ditinjau dari sudut pandang spiritual. Pada beberapa sumber referensi didapatkan suatu pengertian kepemimpinan spiritual yang dikemukakan oleh Utoyo (2011, h.29) membahas masalah kepemimpinan spiritual merupakan kumpulan nilai,sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan *survival* yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan. Selanjutnya Fry dalam Utoyo (2011, h.29) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual memerlukan dua hal :

“Pertama, penciptaan visi sehingga anggota-anggota organisasi mengalami perasaan terpanggil (pengalaman *transcendens* sehubungan dengan tugas/pekerjaan), memiliki makna dalam hidupnya, dan merasakan suatu keunikan.Kedua, menegakkan budaya sosial atau organisasi yang berdasarkan cinta alturistik (tanpa pamrih pribadi), ketika para pemimpin dan anggota-anggotanya memiliki perhatian, kepedulian,dan penghargaan yang tulus satu sama lain, sehingga menghasilkan suatu rasa keanggotaan dan rasa dipahami serta dihargai”

Selanjutnya Utoyo (2011, h.30–33) menyatakan bahwa hanya orang-orang yang matang secara spiritual yang mampu mengembangkan kepemimpinan spiritual. Tingkat perkembangan spiritual dicerminkan dari tingkat kesadarannya. Tingkat kesadaran yang tinggi maka makin luas perspektifnya dan makin besar identitasnya maka meningkat pula kemampuan seorang pemimpin dalam mengatasi persoalan-persoalan manajemen secara efektif.

Dalam beberapa tahun belakangan ini ada perkembangan dibidang manajemen. Banyak para ahli manajemen dalam bukunya menganalisa konsep manajemen yang berujung dan bermuara pada spiritualitas. Kepemimpinan Spiritual akan menghadirkan spirituallitas di tempat kerja. Spiritualitas ditempat kerja bukannya agama atau pengganti agama dan juga bukan perihal mengajak orang untuk mengikuti sistem keyakinan tertentu. Utoyo (2011, h.29) menyatakan “Spiritulitas di tempat kerja adalah mengenai pemahaman diri pekerja

sebagai makhluk spiritual yang jiwanya berada pada tempat ia bekerja; mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat kerja. Pemimpin religius akan menginternalisasi nilai-nilai spiritualitas kedalam gaya kepemimpinannya.

Menurut Utoyo (2011, h.25) Kontribusi nilai-nilai spiritualitas dalam manajemen ada tiga yaitu dimensi spiritual memberikan fondasi yang kuat untuk membangun integritas moral dimana integritas moral ini dilingkupi dengan sikap kejujuran (al-shidq), kesederhanaan (qana'ah) dan sikap etika kebenaran (akhlaq mahmudah). Kontribusi kedua menjadi kekuatan pendorong untuk pengembangan etos kerja untuk mencapai kinerja yang baik. Dalam konteks ini dalam manajemen spiritual harus ditanamkan kesadaran yang kuat menjalankan "teologi kerja" yang dalam islam ditekankan sebuah niatan suci untuk selalu menganggap bekerja adalah merupakan ibadah kita kepada Allah SWT. Tercantum dalam Al-Qur'an Surat Al-Dzariyat 51 : 56 "Tidak KU jadikan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepadaKU". Kontribusi ketiga bahwa dimensi spiritual dapat membangun *learning culture*. Semua agama didunia selalu mengajarkan pada umatnya untuk selalu belajar dan menuntut ilmu. Pada Islam ayat pertama yang diturunkan Allah SWT berbunyi "*Iqra*" yang berarti bacalah.

Selanjutnya Utoyo (2011, h.25) menjelaskan ciri-ciri perilaku religius adalah Mengembangkan pola pikir religius, memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi tanggungjawabnya, taat pada etika profesional, memiliki integritas moral yang tinggi serta selalu berusaha melakukan inovasi dalam setiap kesempatan.

Pada kesempatan lain dalam tulisannya Muslimin Zuhdi (<http://musliminzuhdi.blogspot.com/2011/07/kepemimpinan-yang-religius.html>) menyatakan :Pemimpin yang religius tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin,tetapi berupaya sungguh-sungguh memiliki kerinduan untuk senantiasa memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan perintah Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, diucapkan dan diperbuatnya. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi

dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukannya bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Pemimpin religius lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan dibandingkan status dan kekuasaan semata.

Menurut Al Huasini M Daud ([http://acehtribunenews.com /m/index.php/2011/09/06/mengintip-pemimpin-religius](http://acehtribunenews.com/m/index.php/2011/09/06/mengintip-pemimpin-religius)) dalam tulisannya menyatakan mengacu pada kitab suci ada tiga strata kepemimpinan dengan tiga kompetensi masing-masing yang harus dimiliki seorang pemimpin religius yaitu untuk memimpin suatu pekerjaan yang sederhana dibutuhkan tenaga (kekuatan) dan kejujuran (Q.S al-Qishash:26). Karena pekerjaan itu tidak memerlukan manajemen dan pengelolaan yang sistemik. Untuk memimpin peperangan melawan kezaliman, maka seorang pemimpin tidak saja harus mempunyai kekuatan fisik namun juga harus mempunyai ilmu yang luas tentang strategi memberantas kezaliman (Q.S. Al-Baqarah:247) dan yang ketiga untuk memimpin sebuah organisasi yang kuat dan berkeadilan seorang pemimpin harus mempunyai ilmu pengetahuan tentang pengelolaan organisasi dan kejujuran (Q.S.Yusuf : 55).

Kriteria Kepemimpinan menurut Islam seperti yang dituliskan oleh Nurdin Hasan (<http://nurdinhasan.wordpress.com/2011/08/03/refleksi-kepemimpinan-nasional-yang-religius>) adalah : Kejujuran (QS.At-Taubah : 19), Amanah (QS. Al-Anfal 8 :27),bersifat adil (QS. An-Nisa : 59),berjiwa demokrasi (QS Al-Imran 3 :159),berilmu (QS Al-Mujadalah : 11) dan berwawasan luas, sehat jasmani dan rohani (QS Al Baqarah : 247), berani(syaja'ah) (QS Al-Baqarah:147),anti korupsi,kolusi dan nepotisme (QS.Al-Haj : 41).

Menurut Subair M dalam artikelnya ([http://Menggagas-Karakteristik -Pemimpin-Yang-Ideal Psikologi-Islam.htm](http://Menggagas-Karakteristik-Pemimpin-Yang-Ideal-Psikologi-Islam.htm)) mengatakan berkaitan dengan kepemimpinan yang termasuk didalamnya kepemimpinan dalam perusahaan, Islam juga telah memberikan konsep dan prinsip yang lengkap dan sempurna. Diantara prinsip yang paling utama untuk membentuk pemimpin yang ideal adalah :

- a. Prinsip Ibadah, yaitu ikhlas dalam menjalankan pekerjaannya ikhlas dalam mencari ridha Allah SWT.

- b. Prinsip Amanah. Amanah yang berasal dari Allah SWT dan Rasulnya yaitu menjalankan semua perintah-Nya dan menjauhi larangannya dan amanah dari manusia yaitu Amanah yang meliputi berbagai hal yang menyangkut hajat hidup manusia sehari-hari, baik dalam urusan pribadi, maupun urusan bersama. Setiap individu yang mendapat amanah dari manusia untuk pemimpin mendapat beban amanah untuk mengurus, mengatur, memelihara dan melaksanakan kewajiban itu secara baik dan benar.
- c. Prinsip Ilmu/Profesionalitas. Prinsip ilmu maksudnya adalah semua pekerjaan itu harus dilakukan berdasarkan dengan ilmu pengetahuan, sebagaimana firman Allah : "Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang kamu tidak mempunyai pengetahuan mengenainya "(Qs Al Israa': 36).
- d. Prinsip Keadilan. Semua kegiatan harus dijalankan dengan prinsip keadilan seperti dalam Al Qur'an, yaitu "Dan luruskanlah muka mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhhlaskan keta'atanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan "(Al A'raaf : 29).
- e. Prinsip Etos Kerja/Kedisiplinan. Islam adalah agama yang mengajarkan kerja keras dan usaha disamping berdoa untuk mendapatkan apa yang diinginkan.
- f. Prinsip Akhlaqul Qarimah. Sebagai seorang yang beriman sudah sepantasnya kita mencontoh Rasulullah SAW dalam seluruh aspek kehidupan terutama menyangkut masalah akhlak. Seperti dalam Al Qur'an dinyatakan "Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu dan bagi orang yang mengharap Allah dan hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah " (QS Al Ahzaab : 21).

Dalam spiritual kristiani menurut Sumardiyono (<http://kepemimpinan-yang-melayani-dari-kristiani.htm>) dalam artikelnya mengatakan "Hal mendasar yang membedakan kepemimpinan Kristen dan kepemimpinan pada umumnya adalah motivasinya. Kepemimpinan Kristen adalah kepemimpinan yang dimotivasi oleh kasih, ditujukan untuk pelayanan, dan dikendalikan oleh Kristus dan keteladananNya. Pemimpin-pemimpin Kristen yang terbaik mencerminkan sepenuhnya sifat pengabdian yang tanpa pamrih (tidak mementingkan diri sendiri), teguh hati, berani, tegas, berbelas kasih dan mencerminkan tanda

pemimpin-pemimpin besar” dari pernyataan tersebut, dalam agama Kristen Kepemimpinan Spiritual/Religius ditekankan pada pelayanan dan kasih.

Pendapat lain tentang kepemimpinan spiritual/religius dalam kristiani diungkapkan oleh RD. Yohanes Driyanto, Lic.C.L. Romo Dri menjelaskan pada masa kini, kepemimpinan sekular tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan religius, baik dalam organisasi sekular ataupun religius (Gereja). Pemimpin yang baik memiliki tiga hal, yaitu (1) Penguasaan diri (2) Kekuatan untuk bertindak (3) Kekuatan relasional/persekutuan.

Dalam ajaran agama Hindu kepemimpinan spiritual/religius di cerminkan dalam ajaran ASTA BRATA. Ditulis oleh I Made Widiana (<http://narayanasmrti.com/2011/06/04/asta-brata-etika-kepemimpinan-hindu/>).

Asta Brata artinya delapan ajaran utama tentang kepemimpinan. Asta Brata disimbolkan dengan sifat-sifat mulia dari alam semesta yang patut dijadikan pedoman bagi setiap pemimpin, yaitu :

- a. Indra Brata. Seorang pemimpin hendaknya seperti hujan, yaitu senantiasa mengusahakan kemakmuran bagi rakyatnya dan dalam setiap tindakannya dapat membawa kesejukan dan penuh kewibawaan.
- b. Yama Brata. Pemimpin hendaknya meneladani sifat-sifat Dewa Yama, yaitu berani menegakkan keadilan menurut hukum atau peraturan yang berlaku demi mengayomi masyarakat.
- c. Surya Brata. Pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat seperti Matahari (surya) yang mampu memberikan semangat dan kekuatan pada kehidupan yang penuh dinamika dan sebagai sumber energi.
- d. Candra Brata. Pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat seperti bulan yaitu mampu memberikan penerangan bagi rakyatnya yang berada dalam kegelapan/kebodohan dengan menampilkan wajah yang penuh kesejukan dan penuh simpati sehingga masyarakatnya merasa tentram dan hidup nyaman.
- e. Vayu Brata (Maruta). Pemimpin hendaknya ibarat angin, senantiasa berada di tengah-tengah masyarakatnya, memberikan kesegaran dan selalu turun ke bawah untuk mengenal denyut kehidupan masyarakat yang dipimpinnya.

- f. Bhumi Brata (Danada).Pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat utama dari bumi, yaitu teguh, menjadi landasan berpijak dan memberi segala yang dimiliki untuk kesejahteraan masyarakatnya.
- g. Varuna Brata.Pemimpin hendaknya bersifat seperti samudra, yaitu memiliki wawasan yang luas, mampu mengatasi setiap gejolak (riak) dengan baik, penuh kearifan dan kebijaksanaan.
- h. Agni Brata.Pemimpin hendaknya memiliki sifat mulia dari api, yaitu mendorong masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan, tetap teguh dan tegak dalam prinsip dan menindak/menghanguskan yang bersalah tanpa pilih kasih.

Menurut penulis dalam perkumpulan mahasiswa hindu IPB (<http://kmhd.lk.ipb.ac.id/2010/11/08/kepemimpinan-menurut-hindu/>).Adapun beberapa kriteria kepemimpinan menurut Pustaka Niti Sastra adalah sebagai berikut :

- a. Abhikamika
Pemimpin harus tampil simpatik, berorientasi ke bawah dan mengutamakan kepentingan rakyat banyak dari pada kepentingan pribadi atau golongannya.
- b. Prajna
Pemimpin harus bersikap arif dan bijaksana dan menguasai ilmu pengetahuan teknologi, agama serta dapat dijadikan panutan bagi rakyatnya.
- c. Usaha
Pemimpin harus proaktif, berinisiatif, kreatif dan inovatif (pelopor pembaharuan) serta rela mengabdikan tanpa pamrih untuk kesejahteraan rakyat.
- d. Atma Sampad
Pemimpin mempunyai kepribadian : berintegritas tinggi, moral yang luhur serta obyektif dan mempunyai wawasan yang jauh ke masa depan demi kemajuan bangsanya.
- e. Sakya Samanta
Pemimpin sebagai fungsi kontrol mampu mengawasi bawahan (efektif, efisien dan ekonomis) dan berani menindak secara adil bagi yang bersalah tanpa pilih kasih/tegas.

f. Aksudra Pari Sakta

Pemimpin harus akomodatif, mampu memadukan perbedaan dengan permusyawaratan dan pandai berdiplomasi, menyerap aspirasi bawahan dan rakyatnya.

Dari pengertian diatas tentang kepemimpinan religius maka disimpulkan bahwa kepemimpinan religius adalah suatu proses yang berisi kumpulan nilai, sikap dan perilaku spiritual yang diperlukan untuk memotivasi baik diri sendiri maupun orang lain untuk mencapai tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan didalam visi dan misi yang mengandung nilai-nilai spiritual. Kepemimpinan menunjukkan sikap kasih dan sifat pengabdian yang tanpa pamrih (tidak mementingkan diri sendiri), teguh hati, berani, tegas, berbelas kasih. Kepemimpinan religius akan dinilai dari indikator-indikator antara lain Integritas Moral (Kejujuran, Kesederhanaan dan Etika Kebenaran), Teologi Kerja (Visi dan Budaya organisasi Religius), Keinginan untuk memuaskan dan melayani karyawan dan Tuhannya, Prinsip Keadilan dan Prinsip Keilmuan/Profesionalisme.

2.3. Persepsi

2.3.1. Pengertian Persepsi

Pengertian persepsi menurut kamus yang dinyatakan oleh Umam (2010, h. 67) adalah suatu” Proses pemahaman ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap stimulus”.Selanjutnya stimulus diperoleh dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, hubungan-hubungan antar gejala yang selanjutnya diproses di otak. Dimana proses kognisi dimulai dari otak. Melalui persepsi manusia memandang dunianya. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi ada dua, faktor teknis seperti kejelasan stimulus dan kecanggihan sumber stimulus serta faktor kedua adalah psikologis. Pada banyak keadaan faktor psikologis lebih menentukan bagaimana stimulus dipersepsikan. Faktor yang dominan adalah faktor ekspektansi dari si penerima informasi sendiri. Ekspektansi ini membentuk mental set tertentu yang membuat seseorang untuk mempersepsi dengan cara tertentu. Hal-hal yang mempengaruhi mental set, antara lain :

- a. Ketersediaan informasi sebelumnya, persepsi akan menjadi salah apabila tidak ada informasi sebelum stimulus diterima.
- b. Kebutuhan, seseorang cenderung mempersepsikan sesuatu sesuai dengan kebutuhan saat itu.
- c. Pengalaman masa lalu, pengalaman sebagai hasil proses belajar banyak mempengaruhi persepsi pada seseorang.

Faktor psikologis lain yang mempengaruhi persepsi adalah Emosi, Impresi (stimulus yang menonjol) dan Konteks. Konteks memberikan latar belakang yang menentukan seseorang mempersepsikan suatu figur, dimana pada figur yang sama namun berbeda secara latar belakang dapat memberikan persepsi yang berbeda.

Selanjutnya Robbin S (1998, h. 88) mendefinisikan persepsi “Sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungannya”. Persepsi penting pada organisasi perilaku orang didasarkan pada persepsi terhadap apa realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah pelaku persepsi, target yang dipersepsikan dan situasi dimana persepsi itu dilakukan. Pada faktor pelaku persepsi karakteristik pribadi yang paling relevan mempengaruhi persepsi adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu dan pengharapan. Faktor target/objek yang dipersepsikan sangat berhubungan erat dengan latar belakang target tersebut. Apa yang dilihat bergantung bagaimana kita memisahkan suatu figur dari dalam latar belakang yang umum. Faktor situasi/kondisi persepsi itu terjadi bergantung pada waktu, keadaan/tempat kerja serta kondisi sosial.

2.4. Motivasi

2.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi sering diartikan sebagai dorongan pada seseorang untuk berbuat sesuatu yang sesuai dengan keinginannya. Rivai dan Sagala (2010, h.837) menuliskan tentang dasar-dasar pokok motivasi sebagai berikut. Motivasi adalah “Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan Nilai tersebut

merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan”.

Dari dasar pokok diatas motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu karena mereka ingin melakukannya, sehingga bila seseorang termotivasi maka ia akan mengambil langkah-langkah positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginannya.

Pengertian Motivasi oleh Wexley & Yuki dalam Umam (2010, h.159) memberikan batasan “*The process by which behavior is energized and directed*”. Batasan ini menyimpulkan bahwamotivasi adalah sesuatu yang melatar belakang perbuatan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi lain dari motivasi oleh Robbins dalam Umam (2010, h.161) “Proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran”. Jadi terdapat tiga unsur dalam definisi tersebut yaitu intensitas, arah dan berlangsung lama. Dalam intensitas adalah faktor yang paling penting yang berhubungan dengan motivasi, namun intensitas yang tinggi tidak akan mencapai hasil yang baik apabila tidak diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi serta unsur yang tidak kalah penting yaitu berapa lama seseorang mempertahankan usahanya dalam mencapai tujuan tadi.

Mempelajari dan menerapkan motivasi bukan suatu yang mudah, banyak faktor yang melatar belakang penerapan motivasi.Motivasi merupakan unsur penting dalam memelihara hubungan harmonis antar karyawan maka perlu sekali memotivasi karyawan dengan tepat agar tujuan organisasi tercapai yang mana bila tujuan organisasi tercapai maka dengan sendirinya kepentingan karyawan akan terpelihara (Siagian 2010, h.287). Menurut Mangkunegara (2010, h.61) “Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.Menurut Kreitner dan Kinici dikutip oleh wibowo (2010) “Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan”. Sedangkan menurut Terry GR yang dikutip oleh Notoadmojo (2009, h.114), “Motivasi

adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”.

Dalam suatu organisasi, latar belakang dan kebutuhan karyawan sangat bervariasi, penting sekali para manajer mampu mengidentifikasi kebutuhan, harapan, bakat serta keterampilan dari masing-masing karyawannya sehingga manajer dapat menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai sehingga posisi yang sesuai diharapkan karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Rivai dan Sagala (2010, h.838). Sumber motivasi terdiri dari tiga faktor, yaitu kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Aspek yang mempengaruhi motivasi yaitu rasa aman, gaji adil, lingkungan kerja yang nyaman, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

David C. Mc.Clelland seperti dikutip oleh Mangkunegara (2000, h.68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya David C.Mc. Clelland mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk meralisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pada motivasi kerja ada beberapa prinsip-prinsip, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010, h.61-62) yaitu :

1. Prinsip Partisipasi. Dalam Upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi. Usaha mencapai tugas dengan informasi yang jelas pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui Andil pada bawahan. Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut pegawai akan dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang. Pemimpin akan memberikan otoritas wewenang pada pegawai bahwa untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pelerjaan yang dilakukan, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip perhatian. Pemimpin memberikan perhatian apa yang diinginkan pegawai dan pegawai akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

Ada tiga model motivasi menurut Hasibuan (2008) yaitu:

1. Model tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.
2. Model hubungan manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materil dan nonmateril karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula. Jadi, motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan materil dan nonmateril.
3. Model sumber daya manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya baik.

2.4.2 Teori-teori Motivasi

Motivasi sangat penting dalam penerapannya di organisasi karena pengaruhnya yang kuat pada pencapaian tujuan individu yang berujung pada pencapaian tujuan organisasi. Karena sedemikian pentingnya banyak ahli dan ilmuwan yang melakukan penelitian terhadap motivasi baik dari segi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sampai bagaimana cara meningkatkan motivasi pada karyawan.

Teori motivasi pertama kali timbul ditahun 50-an, ada beberapa teori motivasi yang saat ini dipertentangkan sehingga timbul teori-teori baru.

1. Teori Hierarki Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory).

Teori motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan ini dipelopori oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow manusia mempunyai 5 kebutuhan dalam dirinya yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis antara lain kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual dan kebutuhan ini adalah sebagai kebutuhan dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman antara lain kebutuhan perlindungan dari bahaya, ancaman, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan sosial antara lain kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam suatu kelompok, kebutuhan berafiliasi, kebutuhan berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan penghargaan diri antara lain kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- e. Kebutuhan Aktualisasi diri antara lain kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling akhir.

Dalam teori kebutuhan Maslow ini dinyatakan bahwa seseorang akan memenuhi kebutuhan dasarnya dulu baru ia akan memenuhi kebutuhan berikutnya sesuai dengan terminologi yang digunakan yaitu hiraki. Berkembangnya pengetahuan dan penelitian tentang kebutuhan manusia, saat ini para ahli menemukan bahwa pemenuhan kebutuhan oleh seseorang

tidak melalui tingkatan namun secara simultan. Artinya, disaat seseorang memenuhi kebutuhan fisiknya ia juga secara bersamaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang. Saat ini dengan sejalan perkembangan tentang kebutuhan maka teori motivasipun banyak berkembang.

2. Teori Mc. Celland (Mc. Clelland *Theory of Needs*)

David Mc. Clelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting dalam organisasi yang berhubungan dengan motivasi, yaitu kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Needs for Achievement*), kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Needs for Power*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*Needs for Affiliation*).

Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan ini ada pada individu yang memang menginginkan kesuksesan dalam bentuk penghargaan dari organisasi. Individu ini akan berusaha semaksimal mungkin dan perencanaan yang matang dalam setiap kali mengerjakan tugas mereka. Mereka sangat bertanggung jawab atas hasil yang mereka capai baik hasil yang sukses maupun hasil yang buruk. Umumnya mereka selalu mengerjakan tugasnya lebih baik dari yang lain dan melakukannya lebih baik dari waktu ke waktu.

Kebutuhan akan kekuasaan atau otoritas kerja. Beberapa orang mempunyai kebutuhan memiliki pengaruh untuk mengatur orang lain, dihormati atau disegani orang lain. Individu seperti ini cenderung untuk mengutamakan prestise dan kebanggaan atas hasil kerjanya.

Kebutuhan untuk berafiliasi. Individu yang mempunyai kebutuhan ini adalah mereka yang membutuhkan motivasi untuk persahabatan, bekerja sama dengan yang lain serta pengertian terhadap individu lain.

3. Teori X dan teori Y. Teori ini dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor yang merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

- a. Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :
 - 1) Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja
 - 2) Karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
 - 3) Karyawan akan menghindari tanggungjawab
 - 4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.
- b. Teori Y (positif) merumuskan asumsi seperti :
 - 1) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain
 - 2) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran
 - 3) Rata-rata orang akan menerima tanggungjawab.
 - 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

4. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Pada teori ini berbeda dengan Maslow, teori ini mengemukakan jika kebutuhan yang lebih tinggi belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

5. Teori Dua faktor Herzberg

Menurut Herzberg ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan

yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor instrinsik).

6. Teori V Room

Teori Vroom tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu :

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi dalam melakukan suatu tugas.
- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral atau negatif. Motivasi tinggi bila usaha yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Menurut Arep Ishak & Tanjung H (2003), manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Orang yang termotivasi dalam bekerja akan menunjukkan hal-hal berikut (Indikator Motivasi Kerja) :

1. Bekerja sesuai dengan standar. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, dan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan.
2. Senang bekerja, yaitu senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.
3. Merasa berharga, artinya orang yang merasa berharga/dihargai karena hal ini terjadi bahwa pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi.
4. Bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan.

5. Sedikit pengawasan.
6. Semangat juang yang tinggi.

Dari banyak pengertian tentang motivasi maka diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang dimiliki seseorang baik bersifat internal maupun eksternal yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku dalam lingkungan kerja untuk mencapai tujuan. Dalam penelitian ini Motivasi Kerja akan dinilai melalui indikator-indikator antara lain ketekunan/bekerja keras, berorientasi pada tugas/hasil, senang bekerja, menghargai pekerjaan, berani mengambil resiko pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan materi dan non materi.



BAB 3

GAMBARAN UMUM

3.1. Sejarah Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga memulai kegiatannya pada tahun 1970 dalam bentuk Klinik Bersalin yang berlokasi di wilayah selatan Kota Jakarta. Seiring dengan berlalunya waktu, terjadi perkembangan di wilayah sekitar lokasi Klinik Bersalin Duren Tiga yang cukup pesat. Perkembangan tersebut ditandai dengan akses jalan di depan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga dari jalan batu berubah menjadi jalan raya dengan 2 jalur mobil serta terakses oleh kendaraan umum dari berbagai arah dan tujuan, lingkungan sekitar mulai menjadi kawasan perkantoran dan niaga sampai tempat tinggal pun mengalami perubahan yang sangat pesat dari kawasan hunian tradisional menjadi hunian Apartemen dan *Real Estate/Town House*. Semua segi kehidupan berkembang di wilayah sekitar Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga begitu pula tingkat sosial ekonomi pun berkembang. Menghadapi perkembangan lingkungan Klinik Bersalin Duren Tiga harus ikut serta dalam perubahan ini untuk memenuhi permintaan pelayanan dari masyarakat sekitar, serta untuk mempertahankan eksistensinya. Dalam menghadapi perubahan ini, Klinik Bersalin Duren Tiga pada tahun 2002 mulai membenahi seluruh sarana dan prasarannya dengan diawali pembentukan payung hukum, yaitu PT. APJ yang didirikan dengan akte notaris pada tanggal 19 Desember 1999 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman dan Perundang-undangan pada tanggal Mei 2000.

Pada tahun 2002 Manajemen Klinik Bersalin berubah menjadi Rumah Sakit Bersalin dan pada tahun yang sama dilakukan renovasi secara keseluruhan fisik gedung guna memenuhi standar pelayanan Rumah Sakit Bersalin.

3.2. Lokasi dan wilayah kegiatan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

Lokasi Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga di wilayah Jakarta Selatan tepatnya di Jalan Raya Duren Tiga No. 5, Pancoran Jakarta Selatan. Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga adalah fasilitas kesehatan swasta di wilayah Jakarta Selatan, tepatnya Kecamatan Pancoran dengan batas wilayah.

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan kecamatan Tebet
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan kecamatan Kramat Jati
- c. Sebelah Barat berbatasan dengan kecamatan Mampang Prapatan
- d. Sebelah Selatan berbatasan dengan kecamatan Pasar Minggu

Keseluruhan luas wilayah kecamatan Pancoran adalah 852,79 Ha dengan kepadatan penduduk 13, 344 per m², jumlah KK 28.930 dan angka Fertilitas (TFR) 1,66%.

3.3. Visi, Misi, Motto dan Nilai Budaya Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

3.3.1. Visi

Menjadikan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga sebagai lembaga kesehatan yang layak dan bermanfaat.

3.3.2. Misi

- a. Melaksanakan pelayanan Kebidanan dan Penyakit Kandungan yang bermutu.
- b. Melakukan pengelolaan rumah sakit secara professional untuk terciptanya efisiensi dan efektifitas yang tinggi dan mandiri.
- c. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan yang berkesinambungan untuk para karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga, tenaga profesional lain dan masyarakat umum.

3.3.3. Motto Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

“Layak dan Bermanfaat”. Motto ini menjadi motivasi Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga dalam menjalankan aktivitasnya sehari hari.

3.3.4. Nilai-nilai Budaya

Budaya kerja yang dibangun **“Bekerja adalah Ibadah”** yang direfleksikan dalam kehidupan sehari-hari dengan sikap, antara lain :

- a. Rendah hati, tidak ada daya, tidak ada upaya kecuali karena Allah SWT.
- b. Teliti dalam berfikir, teliti dalam berucap dan teliti dalam bertindak.
- c. Jujur, Tulus dan Ikhlas dalam memberikan informasi dan tidak melakukan kecurangan apapun untuk keuntungan dirinya ataupun kepentingan pelanggan.
- d. Adil, selalu berperilaku seperti yang kita harapkan akan kita terima dari orang lain.
- e. Bertanggungjawab, siap memikul segala akibat yang timbul karena hasil pekerjaannya dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan internal dan eksternal.
- f. Profesional, yaitu tindak tanduk yang sesuai dengan bidangnya, dengan memegang teguh etika profesi dan standar mutu keahlian yang tinggi.
- g. Ramah, dalam sikap, sopan dan manis dalam tutur kata, manis dalam budi bahasa, menarik dalam penampilan, selalu berprasangka positif dan selalu berusaha untuk menolong pelanggan dengan tulus ikhlas.
- h. Peduli, berusaha untuk segera mengetahui atau menghiraukan persoalan pelanggan dengan sungguh-sungguh dan langsung membantu menyelesaikan persoalan tersebut dengan tuntas dan memuaskan keinginan pelanggan.

3.4. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Manajemen Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga berkaitan dengan Struktur Organisasi Payung Hukumnya, yaitu PT. APJ.

Struktur Organisasi Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga dipimpin oleh seorang Kepala Rumah Sakit yang membawahi tiga unit kerja dan 2 komite. Unit kerja terbagi menjadi Bagian Umum dan SDM, Bidang Pelayanan Medik dan Keperawatan, Bagian Keuangan dan Akunting, dan Unit-unit pelayanan medis serta penunjang medis. Komite di bawah Kepala Rumah Sakit adalah Komite Mutu dan KPRS, serta Komite Medik.

Unit kerja pengawasan (SPI) ada di bawah tanggung jawab direktur PT.APJ. (Stuktur organisasi terlampir).

3.5. Sarana

- a. Luas lahan : 1.361 m²
- b. Luas bangunan : 2.410,6 m²
- c. Kapasitas tempat tidur : 60 tempat tidur

3.6. Fasilitas dan Pelayanan

Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga meliputi :

- a. Unit Gawat Darurat
- b. Rawat Jalan
- c. Rawat Inap

Pelayanan Penunjang, antara lain :

- a. Farmasi
- b. Laboratorium

Kegiatan-kegiatan lain yang diselenggarakan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga adalah :

- a. Senam Hamil
- b. Kelas *Hypnotherapy* dan *Hypnobirthing*
- c. Klinik Laktasi dan Pijat Bayi
- d. *Home Care*

3.6.1. Pelayanan Rawat Jalan

Pelayanan Rawat Jalan/Poliklinik meliputi pelayanan spesialistik :

- a. Kebidanan dan Penyakit Kandungan
- b. Kesehatan Anak
- c. Telinga, Hidung dan Tenggorok

Pelayanan Rawat Jalan/Poliklinik di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga menempati Area Lt. 1 di sisi timur dengan jumlah ruang poliklinik sebanyak 7 ruang.

3.6.2. Unit Gawat Darurat

Pelayanan Unit Gawat Darurat meliputi :

- a. Emergensi 24 Jam
- b. Observasi/ODC
- c. Bedah Minor
- d. Kasus Non Emergensi di luar Poliklinik

Pelayanan Unit Gawat Darurat menempati area Lt. 1 di sisi barat dengan kapasitas kamar tindakan 5 tempat tidur, 1 ruang jaga dokter, ruang kamar mandi, area kerja administrasi dokter dan perawat.

3.6.3. Pelayanan Rawat Inap

Perawatan ini dengan kapasitas 25 tempat tidur yang terbagi dalam beberapa kelas perawatan, mulai dari kelas Cempaka sampai Anggrek, 2 tempat tidur untuk ibu observasi, 3 tempat tidur di Ruang Pulih dan 1 tempat tidur di Ruang *HiCare*.

Perawatan bayi baru lahir dengan kapasitas 25 tempat tidur untuk bayi sehat, 2 tempat tidur untuk bayi observasi Level 2 B dan 3 tempat tidur untuk bayi dengan tindakan *fototherapy*.

3.6.4. Pelayanan Bedah

Bedah Kebidanan dan Kandungan serta THT dengan kapasitas 2 ruang operasi, dan 1 ruang pulih. Titik pelayanan ini meliputi area di lantai 2 sisi utara. Pada kasus-kasus yang membutuhkan penanganan dan spesialis lain, Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga meminta konsultan dengan spesialis yang diperlukan.

3.6.5. Pelayanan Bersalin

Pesalinan normal dengan alat bantu, pelayanan ini dilaksanakan pada 3 ruang bersalin dengan 1 ruang berkapasitas 2 tempat tidur bersalin dan 2 ruang masing-masing 1 tempat tidur bersalin. Pelayanan ini menempati area di lantai 2 sisi utara.

3.6.6. Pelayanan Penunjang

- a. Instalasi Farmasi yang memberikan fasilitas layanan 24 Jam.
- b. Laboratorium yang memberikan fasilitas layanan untuk 24 Jam.
- c. Penunjang Diagnostik antara lain : Elektrokardiografi, Cardiotocografi, USG 2, 3, dan 4 Dimensi, serta Endoskopi THT.

Pelayanan diatas semuanya menempati area di Lt.1 gedung RS Bersalin Duren Tiga

- d. Fasilitas layanan promotif, preventif dan rehabilitatif , seperti Senam Hamil, Klinik Laktasi, Hypnobirthing, dan Home care. Pelayanan ini menempati area di lantai III

3.6.7. Fasilitas Lain meliputi :

- a. CSSD
- b. Laundry
- c. Ambulans

Tabel 3.1 Kapasitas Tempat Tidur Berdasarkan Kelas RS Bersalin Duren Tiga Tahun 2011

NO	KELAS	JUMLAH TEMPAT TIDUR	PERSENTASE (%)
1	Utama	9	15,00
2	Melati	2	3,33
3	Mawar	6	13,33
4	Cempaka	8	3,33
5	Ruang Observasi Ibu	2	43,33
6	Ruang Bayi Transisi	26	3,33
7	Ruang Fototherapy	2	3,33
8	Ruang Level 2-B	2	3,33
9	Ruang One Day Care	3	5,00
		60	100

Sumber : Bagian Rekam Medis RS Bersalin Duren Tiga bulan Desember 2011

3.7. Sumber Daya Manusia

Ketenagaan di RS Bersalin Duren Tiga memiliki dua status, yaitu pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Pegawai tidak tetap terdiri dari tenaga magang, dokter purna waktu, dokter paruh waktu dan dokter jaga.

Tabel 3.2 Data Ketenagaan Paramedis Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Desember 2011

NO	TENAGA MEDIS	LAKI-LAKI	PEREMPUAN
1	Paramedis Perawatan		20
2	Bidan		15
3	Paramedis Non Perawatan		18
			53

Sumber : Bagian Sumber Daya Manusia RS Bersalin Duren Tiga bulan Desember 2011

Tabel 3.3 Data Ketenagaan Staf Medis Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Desember 2011

No	Staff Medis	Status	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Spesialis ObsGyn	Purna Waktu	2		2
		Paruh Waktu	3	4	7
2	Spesialis ObsGyn (KFER)		1		1
3	Spesialis anak	Paruh Waktu	2	5	7
4	Spesialis Anastesi		3		3
5	Spesialis THT-KL (K)			2	2
6	Dokter Umum	Paruh Waktu	1	4	5
		Purna Waktu		2	2
JUMLAH					29

Sumber : Bagian Sumber Daya Manusia RS Bersalin Duren Tiga bulan Desember 2011

Tabel 3.4 Data Ketenagaan Tenaga Non Medis Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Desember 2011

No	Tenaga Non Medis	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Apoteker	1	1	2
2	Sarjana Lain	2	7	8
3	Lain-lain	21	29	50
				60

Sumber : Bagian Sumber Daya Manusia RS Bersalin Duren Tiga bulan Desember 2011

3.8. Kinerja Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Desember 2011

3.8.1. Gambaran Cakupan Pasien Rawat Jalan

Berikut ini adalah perbandingan jumlah pasien rawat jalan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga sejak tahun 2006 sampai prognosa tahun 2011.

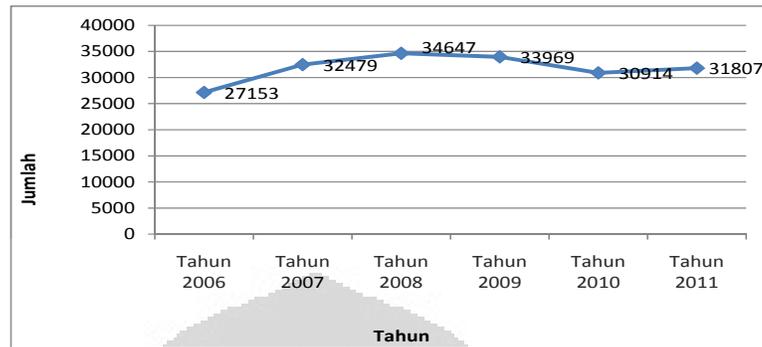


Diagram 3.1. Jumlah Pasien Rawat Jalan RS Bersalin Duren Tiga Tahun 2006-2011

Sumber : Bagian Rekam Medis RS Bersalin Duren Tiga, Oktober 2011

Berdasarkan diagram di 3.1. diketahui bahwa sejak tahun 2006 sampai dengan prognosa tahun 2011, cakupan jumlah pasien rawat jalan tertinggi adalah pada tahun 2008 dengan jumlah pasien sebanyak 34.647 orang, sedangkan cakupan jumlah pasien rawat jalan terendah adalah pada tahun 2006 dengan jumlah pasien sebanyak 27.153 orang.

3.8.2. Gambaran Cakupan Pasien Rawat Inap

Berikut ini adalah perbandingan jumlah pasien rawat inap Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga sejak tahun 2006 sampai prognosa tahun 2011.

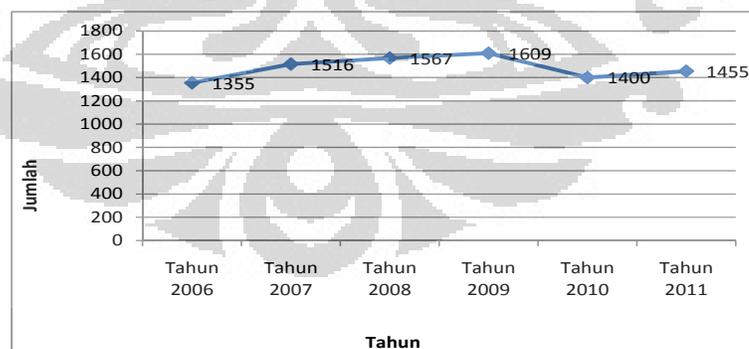


Diagram 3.2. Perbandingan Jumlah Pasien Rawat Inap RS Bersalin Duren Tiga Tahun 2006 – Prognosa Tahun 2011

Sumber : Bagian Rekam Medis RSB Duren Tiga, Oktober 2011

Berdasarkan diagram 3.2 diketahui bahwa sejak tahun 2006 sampai dengan prognosa tahun 2011, cakupan jumlah pasien rawat inap tertinggi adalah pada tahun 2009 dengan jumlah pasien sebanyak 1.609 orang, sedangkan cakupan jumlah pasien rawat inap terendah adalah pada tahun 2006 dengan jumlah pasien sebanyak 1.355 orang.

3.8.3. Gambaran Indikator Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

Berikut ini adalah indikator klinis RS Bersalin Duren Tiga tahun 2010 dan 2011.

Tabel 3.5 Data Indikator Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Tahun 2011

Indikator	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	1 Tahun
BOR	63,87 %	53,27 %	56,13 %	58,09 %	57,84
ALOS	2,69 hari	2,61 hari	2,49 hari	2,65 hari	2,61
TOI	1,60 hari	2,29 hari	2,08 hari	1,90 hari	1,9675
BTO	20,36 kali	18,60 kali	19,44 kali	20,28 kali	19,67

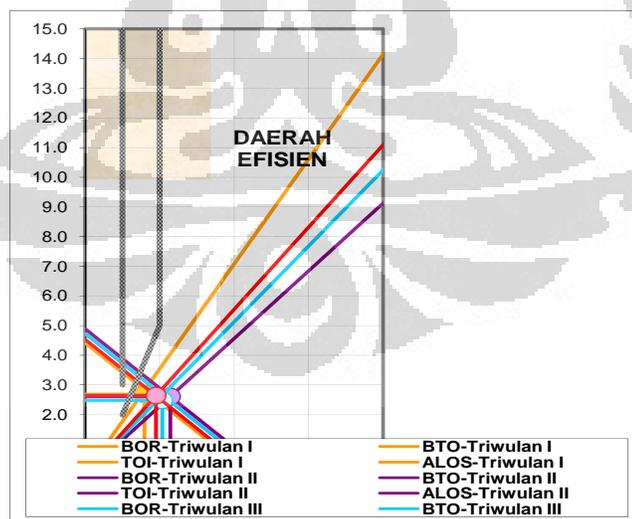
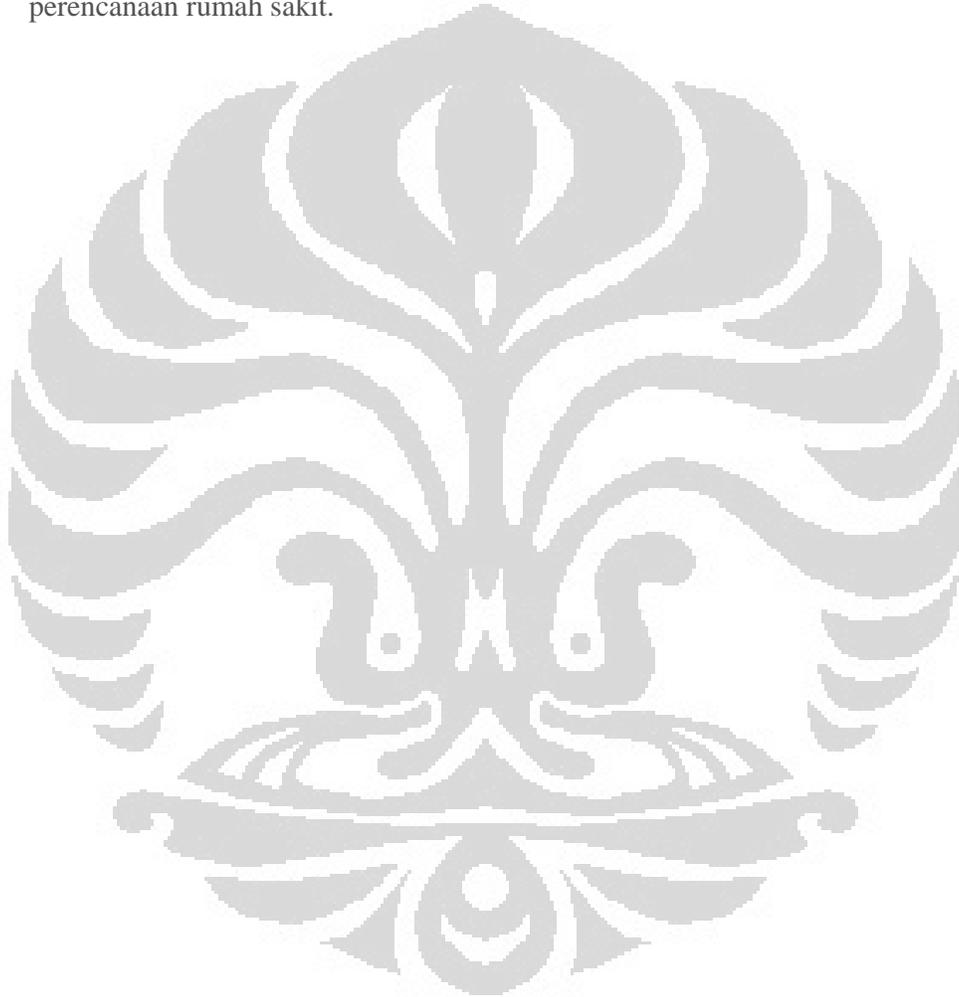


Diagram 3.3. Indikator Klinis (Barber Johnson) RS Bersalin Duren Tiga Tahun 2010

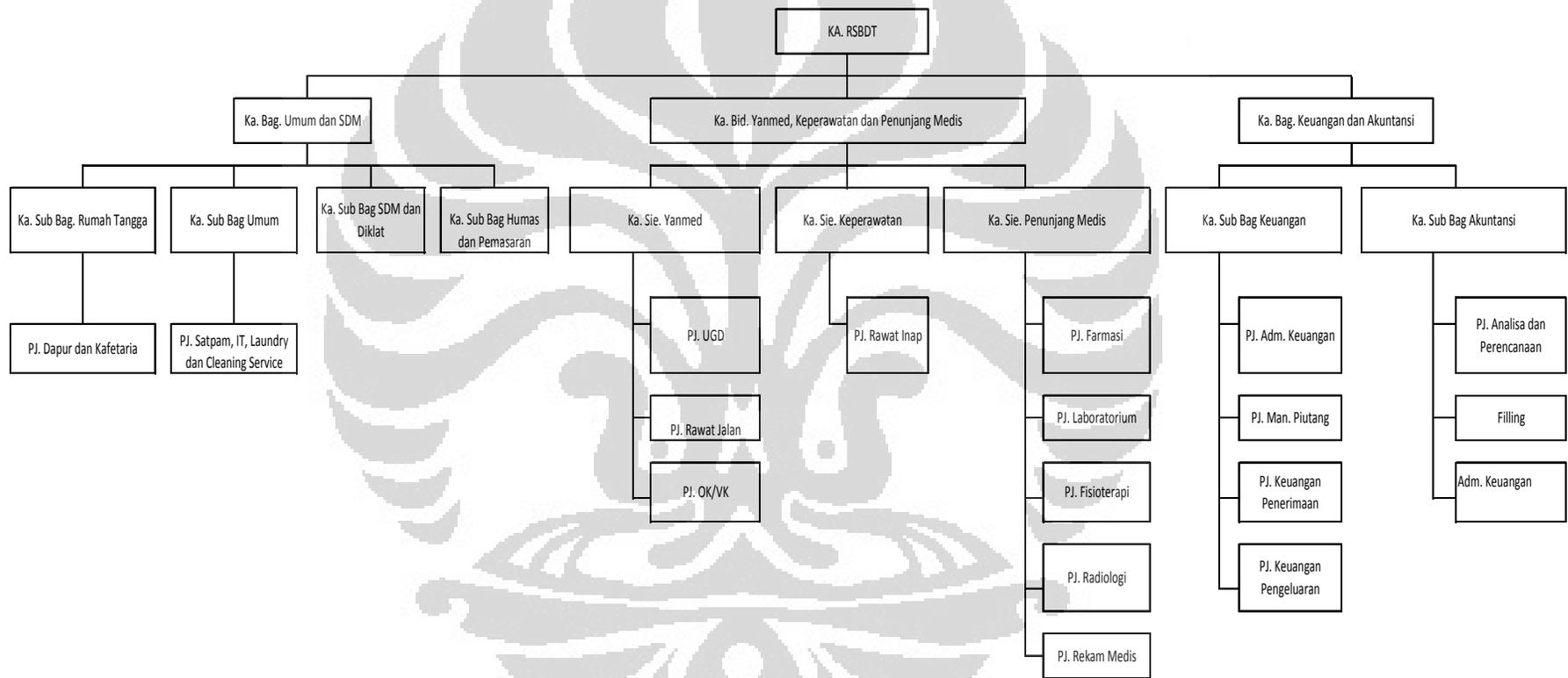
Sumber : Bagian Rekam Medis RSB Duren Tiga, Oktober 2011

Universitas Indonesia

Grafik Barber Johnson merupakan salah satu alat untuk mengukur tingkat efisiensi pengelolaan rumah sakit. Grafik barber Johnson sendiri diperoleh dari hasil perhitungan beberapa data statistik rumah sakit. Beberapa data statistik tersebut antara lain BOR. BOR berfungsi untuk mengetahui seberapa jauh RS digunakan oleh masyarakat dan seberapa jauh masyarakat menggunakan pelayanan rawat inap. BOR ini akan sangat penting dalam pengambilan keputusan perencanaan rumah sakit.



3.9. Struktur Organisasi Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga



BAB 4

KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

4.1. Kerangka Konsep Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius dengan kinerja karyawan secara langsung maupun melalui motivasi kerja karyawan.

Dari teori dan penelitian dalam tinjauan pustaka banyak terungkap adanya hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan religius dengan kinerja karyawan, adanya hubungan persepsi kepemimpinan religius dengan motivasi kerja serta hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Disamping itu banyak juga teori dan penelitian yang mengungkapkan bahwa hubungan kepemimpinan dan kinerja hanya dalam skala moderat dan tidak signifikan.

4.1.1. Hubungan Antara Persepsi Kepemimpinan dengan Kinerja dan Motivasi

Hubungan antara persepsi kepemimpinan dengan kinerja dan motivasi antara lain diungkapkan oleh Hadari (1992, h.12) yang membagi dua konteks kepemimpinan, yaitu struktural dan non struktural. Hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi menurut Hadari terdapat dalam konteks struktural kepemimpinan yang diartikan sebagai suatu proses yang memberikan motivasi, arahan, petunjuk atau bimbingan pada orang yang dipimpinnya sehingga pikiran dan kegiatannya terfokus pada tugas-tugas pokok yang sesuai dengan tujuan organisasi. Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dicerminkan dalam konteks non struktural adalah suatu proses yang mempengaruhi pikiran, perasaan tingkah laku serta menggunakan seluruh fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Teori lain dari Rensis Likert pada tahun 1947 mencerminkan hubungan kepemimpinan dengan kinerja dalam teorinya tentang gaya kepemimpinan yang berorientasi pekerjaan dan berorientasi pegawai dimana pemimpin yang

berorientasi pekerjaan berfokus pada penyelesaian pekerjaan dan menjalankan prosedur yang telah ditetapkan. Sedangkan hubungan kepemimpinan dengan motivasi tercermin dari teorinya tentang gaya kepemimpinan yang berorientasi pegawai berfokus memotivasi pegawai lebih menekankan perkembangan pegawai sehingga kinerja akan terbentuk dengan sendirinya.

Teori Kepemimpinan situasional yang menekankan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Jalur-Tujuan. (Path-Goal Leadership Model). Teori ini terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Teori ini memperlihatkan hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan dan tujuan pekerjaan (motivasi dan kinerja).

Teori lain yang ikut menganalisa hubungan ini adalah Konsep dan Perspektif lain tentang kepemimpinan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005, h.209-217) antara lain, yaitu Kepemimpinan Kharismatik yaitu kepemimpinan yang mampu menciptakan atmosfer motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional pengikutnya terhadap visi, filosofi dan gaya pemimpinnya.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada kepemimpinan religius. Beberapa pendapat para penulis tentang kepemimpinan religius yang berhubungan dengan kinerja dan motivasi, yaitu kepemimpinan spiritual yang dikemukakan oleh Utoyo (2011, h.29) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan spiritual/religius adalah kepemimpinan yang menginternalisasi nilai-nilai spiritual sehingga menimbulkan motivasi baik untuk diri pemimpin sendiri maupun untuk karyawan. Kepemimpinan Spiritual/Religius akan menghadirkan spiritualitas di tempat kerja yaitu pemahaman diri pekerja sebagai makhluk spiritual yang jiwanya berada pada tempat ia bekerja; mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat kerja. Teori ini mencerminkan hubungan kepemimpinan religius dengan kinerja karyawan. Menurut Sumardiyono “Hal mendasar yang membedakan kepemimpinan Kristen dan kepemimpinan pada umumnya adalah motivasinya. Kepemimpinan Kristen adalah kepemimpinan yang dimotivasi oleh kasih, ditujukan untuk pelayanan dan dikendalikan oleh

Kristus dan keteladananNya. Pendapat ini menunjukkan adanya hubungan kepemimpinan religius dengan motivasi dalam ajaran Kristiani. Dalam ajaran Hindu menurut I Wayan Widiana kepemimpinan religius hindu direfleksikan pada ajaran ASTA BRATA yaitu sumber kemakmuran, keadilan, kekuatan, penerangan, memberi kesegaran pada lingkungannya, teguh, berwawasan dan motivator. Ajaran ini menunjukkan adanya hubungan kepemimpinan religius dengan motivasi.

Disisi lain sebagian peneliti meragukan adanya hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Pada penelitian dari beberapa peneliti melahirkan teori bahwa hubungan kepemimpinan dan kinerja hanya dalam skala sedang dan tidak bermakna. Hal ini oleh para peneliti dikatakan bahwa banyak faktor-faktor eksternal yang tidak mampu dikendalikan oleh seorang pemimpin dan faktor-faktor ini sangat mempengaruhi kinerja.(Robbins.P.S, dan Judge.A : 2008, Peterson, E dan Mannix : 2003,Weiner,N dan Mahoney T : 1981).

4.1.2. Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja.

Dari teori-teori yang ada banyak menunjukkan hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan. Teori yang menyebutkan hubungan ini, antara lain menurut Mangkunegara (2010) “Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”. Teori ini menunjukkan adanya hubungan antara motivasi dan kinerja. Teori lain yang mengungkapkan hubungan ini adalah teori David C. Mc. Clelland seperti dikutip oleh Mangkunegara (2000, h.68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”.

Teori Motivasi lain yang menghubungkan motivasi dan kinerja adalah Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu :

- a) *Ekspektasi* (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b) *Instrumentalis*, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi dalam melakukan suatu tugas.

- c) *Valensi*, yaitu respon terhadap *outcome*, seperti perasaan positif, netral atau negatif. Motivasi tinggi bila usaha yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja diungkapkan oleh banyak peneliti yaitu antara lain :

- a) Menurut Blumberg dan Pringle yang diadaptasi oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006,h.44), dimana mereka mengatakan bahwa Kinerja adalah suatu fungsi dari kapasitas, kesempatan dan kemauan berkinerja. Dalam hal ini kemauan berkinerja ini adalah Motivasi kerja.
- b) Mangkunegara (2010, h.13) Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan Motivasi.
- c) Menurut Gibson yang dikutip oleh Notoadmodjo (2009, h.124) : Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Individu, Organisasi dan Psikologis antara lain : persepsi,sikap dan motivasi.
- d) Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Umam (2010, h.189) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan dan hubungan dengan organisasi.

Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan yang memperlihatkan hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi dengan Kinerja, antara lain

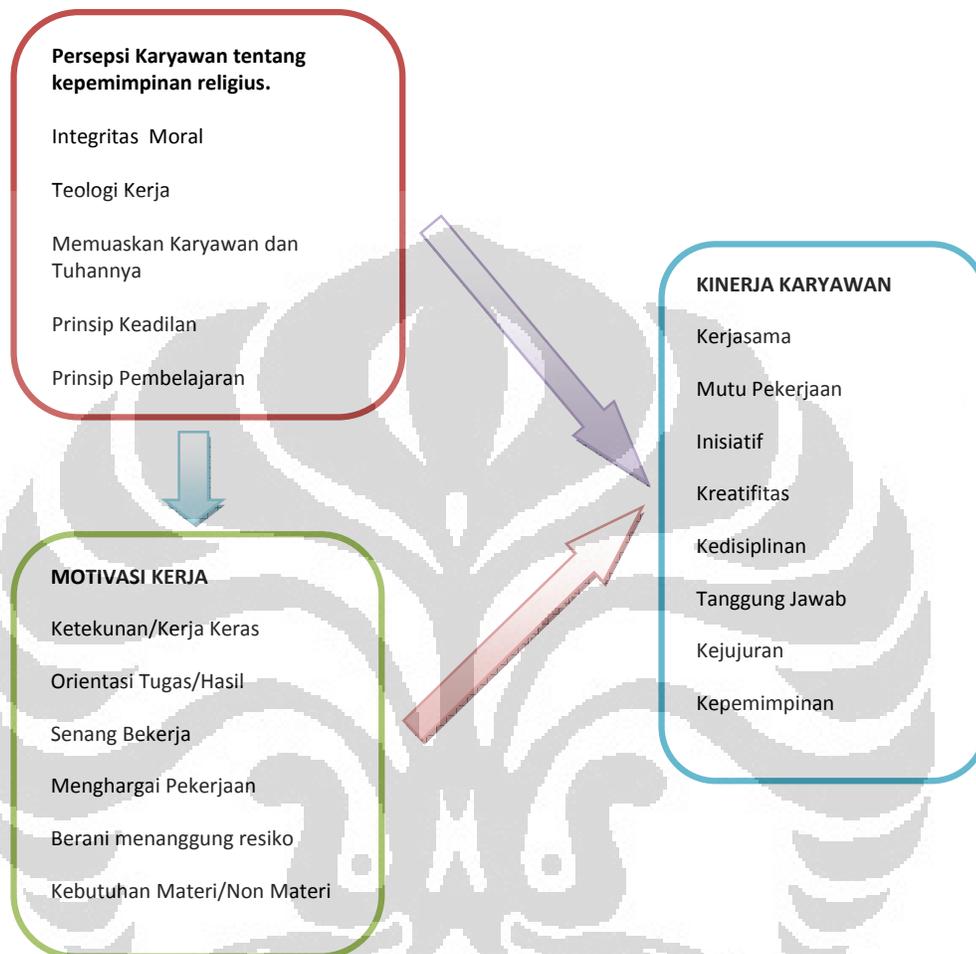
- a) Penelitian HM Hafizurrachman dalam desertasinya di UNJ Jakarta Tahun 2007 menyimpulkan Gaya Kepemimpinan Atasan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja KPS Kesehatan dan Kedokteran pada PTS wilayah Kopertis III.
- b) Penelitian oleh Popi Adiyes Putra dalam tesisnya di Fisip UI Tahun 2009 menyimpulkan Spiritualitas, Motivasi dan Kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Syari'ah Jakarta.
- c) Penelitian oleh Diana dalam tesisnya di Fisip UI tahun 2006 menyimpulkan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan mempunyai hubungan

positif dan signifikan dengan Motivasi Kerja pegawai pada Divisi Pelayanan Hukum dan HAM Kanwil Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta.

- d) Penelitian oleh Irawan Rianto dalam tesisnya di Fisip UI tahun 2008 menyimpulkan Kepemimpinan, Motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai DeperindagKop Kota Bogor, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama.
- e) Penelitian Regina Aditya Reza dalam skripsinya di FE Undip tahun 2010 menyimpulkan Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja pegawai PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara

Pada penelitian-penelitian lain ditemukan bahwa kepemimpinan tidak mempunyai hubungan langsung dengan kinerja atau bila ada hubungan hanya dalam skala moderate/sedang.

Berdasarkan kerangka teori yang menyatakan adanya hubungan persepsi tentang kepemimpinan religius terhadap kinerja secara langsung maupun melalui motivasi kerja serta adanya penelitian atau teori-teori yang menyatakan tidak adanya hubungan langsung antara kepemimpinan dengan kinerja maka dengan menambahkan suatu unsur religius dalam kepemimpinan, disusunlah suatu kerangka konsep sebagai berikut.



Gambar 4.1 Kerangka Konsep Hubungan Antara Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius dengan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

4.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep diatas, maka dibuat hipotesis :

1. Terdapat hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga.
2. Terdapat hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

3. Terdapat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

4.3. Definisi Operasional

Pada penelitian ini ditetapkan suatu definisi operasional dari variabel-variabel yang akan diukur. Definisi operasional berisikan suatu indikator yang memungkinkan peneliti melakukan pengumpulan data sehingga variabel dapat terukur dan sesuai dengan metode analisa data yang telah ditentukan. Definisi operasional dibuat dengan maksud menjaga agar pengumpulan data atau pengukuran variabel tetap konsisten dari satu responden dengan responden lain.

Tabel 4.1 Definisi Operasional

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT UKUR	CARA UKUR	HASIL UKUR	SKALA
KINERJA	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga secara keseluruhan selama periode tahun 2011 dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan menilai kinerja mereka melalui pertanyaan yang mencerminkan indikator dari kinerja.	Kuesioner No.1 s.d 24	a. Setiap jawaban diberi skor 1 sampai 5 b. Skor total variabel kinerja didapat dari penjumlahan pertanyaan no 1 sd 24	Skor/Nilai	Interval

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT UKUR	CARA UKUR	HASIL UKUR	SKALA
PERSEPSI TENTANG KEPEMIM- PINAN RELIGIUS KEPALA RUMAH SAKIT	Definisi persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit adalah suatu proses seorang karyawan mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indra mereka terhadap kepemimpinan religius kepala rumah sakit. Karyawan akan menilai hasil tafsiran mereka melalui pertanyaan yang berisi tentang indikator kepemimpinan religius.	Kuesioner No.1 s.d 20	a. Setiap jawaban diberi skor 1 sampai 5 b. Skor total variabel kepemimpinan religius didapat dari penjumlahan pertanyaan no 1 sd 20	Skor/Nilai	Interval

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	ALAT UKUR	CARA UKUR	HASIL UKUR	SKALA
MOTIVASI	Motivasi adalah dorongan atau energi yang menggerakkan karyawan rumah sakit bersalin Duren Tiga dan bersifat terarah untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh rumah sakit bersalin Duren Tiga. . Karyawan akan menilai motivasi kerja mereka melalui pertanyaan-pertanyaan yang mencerminkan indikator dari motivasi.	Kuesioner No :1 s.d 30	a. Setiap jawaban diberi skor 1 sampai 5. b. Skor total variabel motivasi didapat dari penjumlahan pertanyaan no 1 sd 30	Skor/Nilai	Interval

BAB 5

METODE PENELITIAN

5.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) menggunakan metode survei. Metode survei adalah suatu metode statistik dimana penelitian tidak melakukan perubahan (tidak ada perlakuan khusus) terhadap variabel-variabel yang diteliti.

5.2. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga pada bulan Januari 2012.

5.3. Populasi dan Sampel

5.3.1. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Jumlah Populasi seluruhnya adalah 115 karyawan.

5.3.2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga (Penelitian Populasi) dengan kriteria inklusi sudah bekerja minimal 1 tahun, bukan karyawan *outsourcing*, tidak sedang menjalani cuti melahirkan pada tahun 2011, dan kriteria eksklusi karyawan dengan masa kerja kurang dari 1 tahun, karyawan yang berasal dari perusahaan *outsourcing*, karyawan yang mengambil cuti melahirkan pada tahun 2011. Jumlah sampel adalah 82 karyawan. Masa kerja karyawan harus lebih dari 1 (satu) tahun dikarenakan untuk penilaian kinerja diperlukan suatu kurun waktu atau periode tertentu dan penilaian persepsi tentang kepemimpinan kepala rumah sakit juga diperlukan waktu yang cukup untuk karyawan berhubungan dengan pimpinannya sehingga dapat memberikan penilaian yang akurat.

5.4. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan variabel laten (*Unobserved*) yaitu persepsi tentang kepemimpinan religius, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang masih harus dijelaskan dengan indikator-indikator (*variabel manifest*)

Kinerja karyawan	:	Variabel endogen persepsi tentang kepemimpinan religius, variabel endogen motivasi kerja
Persepsi kepemimpinan religius	:	Variabel eksogen kinerja karyawan, variabel eksogen motivasi kerja
Motivasi Kerja	:	Variabel endogen persepsi tentang kepemimpinan religius, variabel eksogen kinerja karyawan

Variabel eksogen disebut juga variabel dependen sedangkan variabel endogen disebut juga variabel independen.

Pada penelitian ini ada pula variabel *error*. Pada SEM variabel eror ada 2 jenis, yaitu *Measurement error* dan *Structural error*. Sesuai dengan bentuk model pada SEM ada dua macam yaitu *Measurement Model*, yaitu bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, maka *error* pada hubungan ini disebut *measurement error*. *Structural Model* bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten sehingga *error* pada hubungan ini disebut sebagai *structural error*.

Pada penelitian ini *Measurement Model* dan *Measurement error* adalah

- a. Variabel kinerja karyawan dengan delapan indikatornya yaitu
 1. Mutu pekerjaan pada hubungan ini ada *error* 1
 2. Inisiatif pada hubungan ini ada *error* 2
 3. Kretifitas pada hubungan ini ada *error* 3
 4. Kedisiplinan pada hubungan ini ada *error* 4
 5. Tanggung jawab pada hubungan ini ada *error* 5
 6. Kejujuran pada hubungan ini ada *error* 6
 7. Kerja sama pada hubungan ini ada *error* 7
 8. Kepemimpinan pada hubungan ini ada *error* 8

- b. Variabel persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dengan lima buah indikator yaitu
 - 1. Integritas moral pada hubungan ini ada *error 1*
 - 2. Teologi kerja pada hubungan ini ada *error 2*
 - 3. Keinginan memuaskan karyawan dan Tuhannya pada hubungan ini ada *error 3*
 - 4. Prinsip keadilan ada *error 4*
 - 5. Prinsip pembelajaran *error 5*
- c. Variabel Motivasi Kerja dengan enam indikatornya, yaitu :
 - 1. Ketekunan/kerja keras pada hubungan ini ada *error 1*
 - 2. Berorientasi tugas/hasil pada hubungan ini ada *error 2*
 - 3. Senang bekerja pada hubungan ini ada *error 3*
 - 4. Menghargai pekerjaan pada hubungan ini ada *error 4*
 - 5. Berani mengambil resiko pekerjaannya pada hubungan ini ada *error 5*
 - 6. Pemenuhan kebutuhan material dan non-material pada hubungan ini ada *error 6*

Structural Model dan Structural *error* pada penelitian ini adalah

 - a. Variabel Persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan ada *error 1*
 - b. Variabel Persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan motivasi kerja ada *error 2*
 - c. Variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan ada *error 3*

5.5. Cara Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui data primer. Data Primer dikumpulkan dari penyebaran kuesioner tentang kinerja, persepsi terhadap kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan motivasi kerja pada karyawan.

5.6. Pengolahan Data

Penelitian ini melakukan pengolahan data dengan dua buah analisa yaitu analisa univariat (analisa satu variabel) dan analisa multivariat (analisa tiga buah variabel). Analisa univariat digunakan untuk melihat karakteristik dari responden

dan distribusi jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian. Analisa multivariat pada penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara ketiga variabel penelitian.

Analisa univariat pada penelitian ini dilakukan pengelompokkan karakteristik responden dan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi. Pada tahap selanjutnya dilakukan kategori pada indikator masing-masing konstruk laten. Hasil kategori di sajikan dalam bentuk tabel frekuensi. Langkah ini dilakukan untuk dapat melihat distribusi jawaban responden terhadap indikator masing-masing konstruk laten.

Pada penelitian ini variabel yang akan diteliti adalah tiga buah variabel. Ketiga variabel ini akan dianalisis hubungan dari masing-masing yang membentuk sebuah jalur. Oleh karena dalam penelitian ini terdiri dari analisis tiga buah variabel maka analisis yang digunakan adalah Analisis Multivariat. Santoso (2010, h. 7) mengatakan “Analisis Multivariat adalah analisis multivariabel dalam satu atau lebih hubungan. Analisis ini berhubungan dengan semua teknik statistik yang secara simultan menganalisa sejumlah pengukuran pada individu atau objek. Hipotesis pada penelitian ini akan memperkirakan hubungan antara ketiga variabel dengan hubungan secara langsung antar dua variabel dan hubungan secara tidak langsung melalui variabel antara (*intervening* variabel) dimana hubungan ini dibentuk berdasarkan landasan teoritis dan hubungan ini membentuk jalur.

Dengan kondisi seperti diatas, maka penelitian ini memilih untuk menggunakan metode Statistik Multivariat yaitu *Structural Equation Model* (SEM).

Pada penelitian ini pemilihan SEM ditetapkan dengan beberapa alasan yaitu penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang membentuk jalur, tapi penelitian ini tidak memilih analisa jalur namun analisa SEM karena SEM merupakan metode analisa generasi kedua dari *path* (jalur) yang memiliki kelebihan dalam hal lebih fleksibel dalam melihat hubungan antara data empiris dengan teori atau model. Menurut Maruyama dalam Wijaya (2009, h. 1-2) “SEM adalah sebuah model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis di antara variabel dalam sebuah model teoritis, baik

secara langsung atau melalui variabel antara (*intervening atau mediating variabel*) dan SEM mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan serta efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya”.

SEM adalah suatu analisis multivariat yang merupakan pengembangan dari beberapa keterbatasan analisis multivariat. Sharma dalam Wijaya (2009, h. 2) menyebutkan SEM sebagai metode generasi kedua dari metode multivariat. Pada kesempatan lain Santoso (2011,h.17) mengatakan “SEM (*Structural Equation Modeling* atau Model Persamaan Struktur) adalah tehnik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruknya maupun hubungan antar konstruk”.

Dari pengertian diatas SEM digunakan untuk *confirmatory analysis* dimana sebuah model dibuat berdasarkan teori tertentu lalu SEM digunakan untuk menguji apakah model tersebut dapat diterima atau ditolak. SEM tidak digunakan untuk membangun sebuah model baru tanpa adanya suatu teori yang mendasarinya

Tahap-tahap dari SEM adalah sebagai berikut :

1. Membuat sebuah model SEM (*Model specification*), pada tahap ini sebuah model dibuat dengan berdasarkan teori tertentu. Pada penelitian ini dibuat dalam bentuk diagram.
2. Menyiapkan desain penelitian dan pengumpulan data, setelah model dibuat dilakukan pengujian asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam SEM, perlakuan pada missing data (jika ada dan jumlahnya cukup banyak), mengumpulkan data dan sebagainya.
3. Identifikasi Model (*Model Identification*), setelah model dibuat dan desain sudah ditentukan dilakukan uji identifikasi pada model. Dilakukan penentuan *degree of freedom*.
4. Menguji Model (Model Testing dan Model Estimation), pada tahap ini dilakukan pengujian pada model measurement kemudian pada model struktur. Dari pengujian measurement model akan didapatkan keerratan

hubungan antara indikator dan konstraknya. Jika Measurement dapat dianggap valid, pengujian dapat dilakukan pada structural model untuk memperoleh sejumlah korelasi yang menunjukkan hubungan antar konstruk, termasuk kemungkinan dilakukannya model respecification pada sebuah model SEM.

Proses analisa SEM tidak dapat dilakukan secara manual oleh karena keterbatasan kemampuan manusia juga karena kompleksitas model dan alat statistik yang digunakan. Dengan kemajuan teknologi informasi, telah muncul software khusus untuk perhitungan alat statistik dasar dari SEM yaitu analisis faktor dan analisis regresi berganda misalnya, LISREL, AMOS, EQS dan Mplus. Analisa SEM dengan menggunakan software ini adalah berbasis *covariance* (CBSEM) dimana bentuk ini mempunyai keterbatasan yaitu jumlah sampel harus besar (minimal 200 sampel), data harus terdistribusi secara normal multivariat, indikator dalam bentuk reflektif. Dengan keterbatasan ini maka alat analisis seperti yang disebut diatas tidak dapat digunakan pada penelitian ini, oleh karena penelitian ini hanya mempunyai sampel dibawah 100. Karena jumlah sampel yang tidak memenuhi asumsi untuk alat analisis tersebut, maka pemilihan bentuk alat analisis yang sesuai yaitu dengan PLS (*Partial Least Square*).

PLS alat analisis untuk SEM yang berbasis *component* atau *variance*. Pada alat analisis ini jumlah sampel direkomendasikan berkisar dari 30 sampai 100 kasus. Data tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala nominal, ordinal, interval dan rasio dapat digunakan pada model yang sama). Indikator dapat berbentuk *reflective* maupun *formative*.

Gozali (2008, h.6) mengatakan dengan menggunakan PLS, maka tujuan penelitian adalah menjelaskan hubungan yang terbaik antar variabel atau memprediksi hubungan antar variabel bukan lagi menguji atau mengkonfirmasi teori.

BAB 6

HASIL PENELITIAN

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan dua tahap, yaitu analisis univariat dan multivariat. Analisis univariat dibuat dengan menampilkan deskripsi dari karakteristik responden dan penilaian atas ketiga konstruk laten penelitian. Analisis multivariat dilakukan dengan analisis *Structural Equational Modelling (SEM)* menggunakan program *SmartPLS*. Analisis *SEM* dengan software *smartPLS* melakukan penilaian estimasi parameter yang dikategorikan menjadi tiga, yaitu *weight estimate* untuk menciptakan skor konstruk laten, *path estimate* (estimasi jalur) yang menghubungkan konstruk laten dan antar konstruk laten dan blok indikatornya (*loading*) serta kategori ketiga yang berhubungan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan konstruk laten.

6.1. Karakteristik Responden dan Deskripsi Persepsi Tentang Kepemimpinan religius, Motivasi dan Kinerja

Pada analisis ini disajikan analisa deskriptif untuk melihat karakteristik responden dan indikator-indikator dari masing-masing konstruk laten. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner pada 82 orang karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga yang telah memenuhi kriteria inklusi. Seluruh responden penelitian mengisi seluruh pertanyaan pada formulir kuesioner dan mengisi identitas responden, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan atau struktur pekerjaan dan status pekerjaan. Analisis deskriptif dilakukan pada data identitas responden dan indikator-indikator pada konstruk laten.

6.1.1 Gambaran Karakteristik Responden

Berdasarkan kuesioner yang disebar pada seluruh responden didapatkan data mengenai karakteristik responden seperti pada tabel dibawah ini

Tabel 6.1 Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Tahun 2012

NO	Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin :		
	• Laki-laki	19	23,17
	• Perempuan	63	76,83
2	Usia :		
	• 21 - 30	46	56,10
	• 31 - 40	28	34,15
	• 41 - 50	6	7,32
	• > 50	2	2,44
3	Tingkat Pendidikan		
	• SD	1	1,22
	• SMP	8	9,76
	• SMU atau setingkat	33	40,24
	• Sarjana muda	31	37,8
	• Sarjana (S1)	9	10,98
4	Masa Kerja		
	• 1 - 2 tahun	22	26,83
	• 3 – 5 tahun	26	31,71
	• 6 – 15 tahun	31	37,8
	• > 15 tahun	3	3,66
5	Jabatan/Struktur pekerjaan		
	• Pelaksana	70	85,36
	• Struktural	12	14,64
6	Status Pekerjaan		
	• Kontrak	46	56,1
	• Tetap	36	43,9
	JUMLAH	82	100

Tabel 6.1 memperlihatkan karakteristik responden penelitian. Hasil yang diperoleh jumlah responden perempuan tiga kali lebih banyak dari jumlah

responden laki-laki, dengan kelompok usia terbanyak antara 21–30 tahun dan proporsi terbesar tingkat pendidikan SMU (40,24%), mempunyai masa kerja terbanyak 6–15 tahun (37,8%). Sebagian besar responden dengan struktur pekerjaan sebagai pelaksana (85,36%) dengan status pekerjaan sebagai karyawan kontrak (56,1%).

6.1.2 Deskripsi Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius, Motivasi dan Kinerja

Analisa Univariat pada konstruk laten penelitian disajikan dalam tabel statistik deskriptif yang menunjukkan nilai maksimum, minimum, mean, median dan standar deviasi.

Tabel 6.2 Deskripsi Konstruk Laten Penelitian

KONSTRUK LATEN	SKOR MIN	SKOR MAKS	MEAN	MEDIAN	MODUS	STAND. DEVIASI
Kinerja Karyawan	62	120	95,29	94	93	10,21
Persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit	38	100	81,23	81	80	10,91
Motivasi Kerja	84	150	115,79	115,5	115	12,70

Pada Tabel 6.2 memperlihatkan hasil analisa deskriptif dari konstruk laten pada penelitian ini.

Rata-rata karyawan menilai kinerja pada skor 95,29 dengan nilai median 94. Nilai median ini mempunyai arti 50% karyawan menilai kinerja di atas skor 94 dan 50% berada dibawah 94. Hasil penelitian menunjukkan nilai modus 93 serta standar deviasi 10,21. Dari nilai mean, median dan modus yang berbeda sangat sedikit dapat diartikan data berdistribusi secara normal. Skor kinerja terendah 62 dan tertinggi 120.

Rata-rata persepsi tentang kepemimpinan religius adalah 81,23 dengan nilai median 81. Nilai median ini mempunyai arti 50% karyawan menilai kepemimpinan religius kepala rumah sakit di atas 81 dan 50% menilai di bawah 81. Nilai modus 80 serta nilai standar deviasi 10,91. Dengan sedikitnya perbedaan

dari mean, median dan modus dapat disimpulkan data berdistribusi secara normal. Skor kepemimpinan religius tertinggi 100 dan terendah 38.

Rata-rata motivasi kerja 115,79 dengan nilai median 115,5. Nilai median ini mempunyai arti 50% karyawan menilai motivasinya diatas 115,5 dan 50% dibawah 115,5. Nilai modus 115 serta nilai standar deviasi 12,7. Dapat disimpulkan data berdistribusi secara normal disebabkan perbedaan antara mean, median dan modus yang sedikit. Skor motivasi kerja tertinggi 150 dan terendah 84.

6.1.3 Deskripsi Indikator-Indikator Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius, Motivasi dan Kinerja

Analisa univariat pada penelitian ini dilakukan untuk melihat hasil pengukuran terhadap masing-masing indikator dari konstruk laten melalui pengisian kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang merefleksikan indikator. Penelitian ini mencatat hasil pengukuran dari skala interval dengan rentang skor antara 1 sampai 5 (sangat tidak setuju sampai sangat setuju). Hasil penilaian kemudian dibagi dalam dua kategori, yaitu (1) untuk indikator-indikator konstruk kinerja karyawan terbagi menjadi baik dan buruk, (2) untuk indikator-indikator konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit terbagi menjadi religius dan non religius, dan (3) untuk indikator-indikator konstruk motivasi kerja terbagi menjadi tinggi dan rendah. Dalam menetapkan dua kategori tersebut, penelitian ini menggunakan Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja yang diungkapkan oleh Supranto (2001) dengan *cut off point* 75 %. Penghitungan *cut off point* masing masing konstruk adalah sebagai berikut :

Tabel 6.3 Pembagian Kategori Indikator-Indikator Konstruk berdasarkan *Cut Off Point*

INDIKATOR KONSTRUK	SKOR TERTINGGI	CUT OF POINT	KATEGORI	
Indikator-indikator kinerja karyawan	15	11,25	$\geq 11,25$ Baik	$< 11,25$ Buruk
Indikator-indikator persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius	20	15	≥ 15 religius	< 15 non religius
Indikator-indikator motivasi kerja	25	18,75	$\geq 18,75$ Tinggi	$< 18,75$ Rendah

Universitas Indonesia

Dari tabel 6.3 didapat *Cut Off Point* untuk indikator-indikator kinerja karyawan dari skor tertinggi 15, yaitu *Cut off Point* 11,25, untuk indikator-indikator persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius dari skor tertinggi 25, yaitu *cut off point* 15 dan untuk indikator-indikator motivasi kerja dengan skor 25 *cut off point* 18,75.

Berikut ini hasil rekapitulasi dari nilai masing-masing indikator konstruk setelah dilakukan kategori, digambarkan dalam tabel dibawah.

6.1.3.1 Deskripsi Indikator Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan kategorisasi pada setiap indikator dari kinerja karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga, didapat hasil seperti di bawah ini :

Tabel 6.4 Penilaian Indikator Kinerja Karyawan Menurut Kategori Baik dan Buruk di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Tahun 2012

NO	Konstruk Kinerja Karyawan	BAIK		BURUK	
		N	%	N	%
1	Mutu Pekerjaan	50	60,98	32	39,02
2	Inisiatif	30	36,59	52	63,41
3	Kreatifitas	32	39,02	50	60,98
4	Kedisiplinan	51	62,20	31	37,80
5	Tanggung Jawab	66	80,49	16	19,51
6	Kejujuran	68	82,93	14	17,07
7	Kerjasama	70	85,37	12	14,63
8	Kepemimpinan	62	75,61	20	24,39

Pada penelitian ini konstruk laten kinerja karyawan terdiri dari 8 indikator, yaitu mutu pekerjaan, inisiatif, kreatifitas, kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan kepemimpinan. Tabel 6.4. menunjukkan indikator kerjasama dinilai oleh karyawan sebagai kinerja baik. Sebanyak 85,37% memberikan penilaian baik untuk indikator ini. Hal ini berarti sebagian besar

Universitas Indonesia

karyawan dalam menjalankan pekerjaannya selalu mendahulukan kepentingan kelompok, dapat menerima pendapat dari teman sekerja serta mau menerima bantuan yang diberikan teman sekerja. Untuk indikator tanggung jawab dan kejujuran dinilai sebagai kinerja tinggi oleh sebagian besar karyawan, yaitu sebanyak 80,49% untuk kejujuran dan 82,93% untuk tanggung jawab. Hal ini berarti sebagian besar karyawan menilai dirinya menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja dan perintah atasan serta menerima konsekuensi atas kesalahan/kegagalan pekerjaan. Sebagian besar karyawan dalam menjalankan pekerjaannya mengakui setiap kesalahan yang dibuat, menjalankan pekerjaan dengan kebenaran dan selalu berkata benar dalam setiap kegiatan.

Lebih dari separuh karyawan menilai mutu pekerjaan, kedisiplinan serta kepemimpinan sebagai faktor kinerja yang baik. Berturut-turut dengan persentase 60,98%, 62,2% serta 75,61%. Hal ini mempunyai arti lebih dari separuh karyawan selalu mendapatkan arahan atasannya dalam menjalankan pekerjaan, atasan selalu mengikutsertakan karyawan dalam merancang kegiatan serta diberi kesempatan oleh atasan untuk mengeluarkan pendapat. Karyawan juga menilai selalu menggunakan kemampuan dan keterampilan secara maksimal, mempunyai rencana kerja dan mewujudkannya serta hasil dari pekerjaan sesuai dengan standar hasil yang ditetapkan. Hasil ini juga menunjukkan bahwa karyawan selalu hadir dalam setiap pertemuan, memenuhi jam kerja yang telah ditentukan serta menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditentukan.

Dari 8 indikator konstruk kinerja, hanya 2 indikator yang menunjukkan penilaian buruk, yaitu inisiatif dan kreatifitas, yaitu 36,59% dan 39,02%. Hal ini berarti sebagian besar karyawan menilai dirinya tidak selalu andil dalam setiap kegiatan, tidak memunculkan ide baru pada setiap pekerjaan, bersikap pasif serta kurang kreatif. Dalam menjalankan pekerjaan, sebagian besar karyawan tidak dapat mencari cara yang mudah serta tidak mampu untuk menciptakan hal yang baru.

6.1.3.2 Deskripsi Indikator Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit

Setelah dilakukan kategorisasi pada setiap indikator dari persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius, didapat hasil seperti dibawah ini :

Tabel 6.5 Penilaian Indikator Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit Menurut Kategori Religius dan Non Religius di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Tahun 2012

NO	Konstruk Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit	KEPEMIMPINAN RELIGIUS		KEPEMIMPINAN NON RELIGIUS	
		N	%	N	%
1	Integritas Moral	78	95,12	4	4,88
2	Teologi Kerja	72	87,8	10	12,2
3	Memuaskan Karyawan dan Tuhannya	57	69,51	25	30,49
4	Prinsip Keadilan	48	58,54	34	41,46
5	Prinsip Keilmuan	73	89,02	9	10,98

Pada tabel 6.5. terlihat konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit pada penelitian ini terdapat 5 indikator, yaitu integritas moral, teologi kerja, memuaskan karyawan dan Tuhannya, prinsip keadilan dan prinsip keilmuan. Dari kelima indikator yang telah dikategorikan dengan *Cut Off Point* pada 75% diperoleh hasil penilaian terbaik pada indikator integritas moral, yaitu sebanyak 95,12%. Hal ini berarti 95,12% karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga mempersepsikan kepala rumah sakit menunjukkan integritas moral yang merupakan salah satu indikator yang mencerminkan kepemimpinan religius. Penilaian terhadap indikator ini diwakili dengan pertanyaan-pertanyaan tentang kepemimpinan kepala rumah sakit yang dijalani dengan kehidupan sederhana, rendah hati, kejujuran dan kebenaran. Dari hasil yang diperoleh maka terlihat sebagian besar karyawan mempersepsikan kepala rumah sakit dalam menjalankan kepemimpinannya menerapkan nilai-nilai kesederhanaan, rendah hati, kejujuran

serta kebenaran yang merupakan prinsip integritas moral salah satu indikator dari kepemimpinan religius.

Dari 5 indikator persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit, hanya 1 indikator yang dipersepsikan karyawan tidak menunjukkan kereligiusan kepemimpinan, yaitu prinsip keadilan. Hasil penelitian menunjukkan indikator prinsip keadilan mempunyai penilaian yang kurang, yaitu 58,54% yang menilai kepala rumah sakit menerapkan prinsip keadilan dalam kepemimpinannya. Prinsip keadilan dalam penelitian ini diwakili dengan pertanyaan karyawan menerima pekerjaan sesuai dengan kemampuannya, sanksi atas kesalahan sesuai dengan beratnya kesalahan, karyawan mendapatkan penghargaan sesuai dengan prestasi dan penyelesaian masalah selalu mendengarkan alasan kedua belah pihak yang sedang berselisih paham. Hasil menunjukkan bahwa hampir separuh karyawan masih menilai kepala rumah sakit kurang dalam menerapkan prinsip keadilan dalam menjalani kepemimpinannya terutama dalam hal pemberian penghargaan, pemberian sanksi, kesesuaian pekerjaan serta penyelesaian masalah.

Ketiga indikator lain, yaitu teologi kerja, memuaskan karyawan dan Tuhannya serta prinsip keilmuan dipersepsikan baik oleh sebagian besar karyawan. Teologi kerja sebanyak 87,8%, memuaskan karyawan dan Tuhannya sebanyak 70% serta prinsip keilmuan sebanyak 89,02%. Hal ini berarti sebagian besar karyawan menilai kepala rumah sakit mempunyai teologi kerja yang baik tercermin dari budaya kerja yang diterapkan, yaitu bekerja adalah ibadah, penanaman nilai-nilai bekerja yang sungguh-sungguh adalah sebagian dari iman, menjalankan kepemimpinan untuk tujuan organisasi bukan pribadi. Indikator memuaskan karyawan dan Tuhannya juga dipersepsikan dengan baik oleh sebagian besar karyawan yang dicerminkan oleh kepala rumah sakit dengan memaknai kemakmuran dan rejeki sebagai sarana untuk melayani kemanusiaan dan Tuhannya, kepala rumah sakit selalu menunjukkan apa yang diucapkan dan dikerjakannya selalu memuliakan Tuhannya serta selalu mementingkan hubungan kasih dan penghargaan dibandingkan dengan pengakuan status dan kekuasaan. Begitu pula indikator prinsip keilmuan dipersepsikan dengan baik oleh sebagian besar karyawan. Hal ini berarti kepala rumah sakit menerapkan prinsip keilmuan.

Dalam menjalankan kepemimpinannya tercermin bahwa kepala rumah sakit berusaha untuk mengembangkan ilmu yang dimilikinya, tugas yang dijalankan berlandaskan pada ilmu yang dimilikinya, menekankan nilai-nilai budaya pembelajaran bagi setiap karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian serta memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan ilmu.

6.1.3.3 Deskripsi Indikator Motivasi Kerja

Setelah dilakukan kategorisasi pada setiap indikator dari konstruk motivasi kerja, didapat hasil seperti dibawah ini :

Tabel 6.6. Penilaian Indikator Motivasi Kerja Menurut Kategori Tinggi dan Rendah di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Tahun 2012

NO	Konstruk Motivasi Kerja	TINGGI		RENDAH	
		N	%	N	%
1	Ketekunan/Kerja keras	70	85,37	12	14,63
2	Orientasi tugas/hasil	70	85,37	12	14,63
3	Senang bekerja	59	71,95	23	28,05
4	Menghargai pekerjaan	61	74,39	21	25,61
5	Berani menanggung resiko	38	46,34	44	53,66

Konstruk laten motivasi kerja pada penelitian ini terdapat 5 indikator, yaitu ketekunan/kerja keras, orientasi tugas/hasil, senang bekerja, menghargai pekerjaan serta berani menanggung resiko. Pada tabel 6.6. menunjukkan karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga menilai motivasi terbaik pada ketekunan/kerja keras dan orientasi tugas/hasil. Sebagian besar karyawan, yaitu sebanyak 85,37% menilai motivasi tinggi pada kedua indikator ini. Hal ini berarti sebagian besar karyawan menilai dirinya tetap menjalankan tugas walaupun tugas tersebut sulit dan banyak hambatan, tugas tersebut mengorbankan sumber daya karyawan serta tidak cepat menyerah. Karyawan berusaha untuk memberikan hasil yang lebih baik dari satu tugas ke tugas lain maupun dari teman sekerja. Karyawan berusaha memberikan hasil pekerjaan terbaik. Dalam menjalankan tugas karyawan selalu

Universitas Indonesia

mencari cara yang efisien serta mengganti setiap kegagalan dengan mengerjakan pekerjaan lainnya.

Satu dari lima indikator konstruk motivasi kerja yang menunjukkan penilaian rendah, yaitu indikator berani menanggung resiko. Pada tabel 6.6. terlihat indikator yang dinilai rendah oleh karyawan adalah berani mengambil resiko, yaitu sebanyak 53,66%. Hal ini berarti sebagian karyawan tidak dapat menerima konsekuensi lembur dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sanggup untuk mendapat kritikan bila mencoba suatu metode baru yang dianggap bagus, tetap menjalankan tugas walaupun bertentangan dengan hati nuraninya, dan tidak sanggup untuk menentang atasan untuk mempertahankan prinsip yang dianggapnya benar.

Indikator lain yang mencerminkan motivasi adalah senang bekerja dan menghargai pekerjaan. Oleh sebagian besar karyawan, kedua indikator tersebut dinilai tinggi, yaitu 71,95% untuk senang bekerja dan 74,39% untuk menghargai pekerjaan. Hal ini mempunyai arti sebagian besar karyawan menilai pekerjaan dijalani dengan hati senang dan lapang, menjalani pekerjaan seperti menjalani hobi, karyawan menilai setiap pekerjaannya memberi manfaat, nilai tambah serta pengetahuan. Sebagian besar karyawan menganggap penting setiap pekerjaannya dan selalu merasa dihargai oleh lingkungan.

6.2. Hubungan Antara Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja.

Analisa multivariat pada penelitian ini seperti yang telah dijelaskan pada bab metode penelitian adalah *Structural Equation Modelling*, yaitu Model Persamaan Struktur dengan berbasis *variance*. Pemilihan ini disebabkan asumsi-asumsi analisis dengan *covariance* tidak terpenuhi. Alasan penggunaan teknik analisa data dengan SEM berbais *variance* adalah (1) Model ini tidak mengasumsikan data berdistribusi normal tertentu dan data dapat berupa data nominal, ordinal, interval atau rasio. (2) Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel/konstruk laten dengan indikator yang bersifat refleksif. (3) Seluruh populasi karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga yang

memenuhi kriteria inklusi digunakan sebagai sampel dengan jumlah hanya 82 orang (sampel kecil kurang dari 100). Analisa SEM berbasis *variance* ini menggunakan software *Partial Least Square* yaitu dengan *SmartPLS*. Menurut Gozali (2008, h. 19) Tujuan dari PLS adalah membantu peneliti mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

Pada analisa SEM dengan PLS didapatkan hasil pengukuran yang berupa 3 (tiga) kategori, yaitu (1) *Weight estimasi*, (2) *Path estimasi* dan (3) *Means* dan Nilai Konstanta *Regresi*.

Weight estimasi dari PLS ini digunakan untuk mendapatkan skor variabel laten. *Weight estimasi* didapatkan dengan cara melakukan spesifikasi terhadap *inner model* (Model Struktural yaitu model yang menghubungkan antar variabel laten) dan *Outer Model* (Model pengukuran, yaitu model yang menghubungkan antara indikator dengan konstraknya).

Path estimasi (estimasi jalur) dari PLS ini untuk mendapatkan skor dari hubungan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*).

Means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) adalah kategori yang berhubungan dengan indikator dan variabel laten.

Ketiga kategori estimasi parameter (hasil pengukuran) dari *PLS* diperoleh melalui proses *iterasi* tiga tahap pula. Tahap pertama menghasilkan estimasi untuk *weight estimasi*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model* dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta). Pada tahap pengukuran evaluasi *Measurement Model (Outer Model)* dilakukan untuk uji kualitas data dengan menilai validitas dan reliabilitas.

6.2.1 Evaluasi Model Pengukuran atau *Measurement Model (Outer Model)*.

Model pengukuran adalah model yang menghubungkan tiap konstruk laten dengan variabel indikatornya. Pada evaluasi model pengukuran ini dilakukan uji kualitas data dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikatornya. Jadi, pada waktu melakukan evaluasi model pengukuran, dilakukan penilaian terhadap validitas dan reliabilitas dari model tersebut.

Untuk mengetahui validitas *convergent* dari model pengukuran didapat dari hasil penghitungan PLS terhadap korelasi antar *item score* dengan *construct score*. Menurut Chin dalam Gozali (2008, h. 24) apabila korelasi antar *item score* dan *construct score* mempunyai nilai loading $> 0,5$, maka dikatakan ukuran refleksif individualnya tinggi yang dalam hal ini berarti mempunyai validitas *convergent* yang tinggi.

Hasil output PLS penelitian ini terhadap korelasi antar indikator dengan konstruksinya dapat dilihat pada tabel 6.7.

Tabel 6.7 Hasil dari Outer Loading (Measurement Model)

INDIKATOR	KINERJA KARYAWAN	MOTIVASI KERJA	PERSEPSI TENTANG KEPEMIMPINAN RELIGIUS
Mutu Pekerjaan	0,528		
Kreatifitas	0,700		
Tanggungjawab	0,752		
Kejujuran	0,861		
Kerjasama	0,800		
Ketekunan/Kerja Keras		0,723	
Orientasi Tugas/ Hasil		0,859	
Senang Bekerja		0,679	
Menghargai Pekerjaan		0,844	
Berani Menanggung Resiko		0,749	
Integritas Moral			0,754
Teologi Kerja			0,869
Memuaskan Karyawan dan Tuhannya			0,848
Prinsip Keadilan			0,839
Prinsip Keilmuan			0,845

Dari tabel 6.7. dapat dilihat hasil pengukuran korelasi dari lima indikator kinerja dengan konstruk kinerja. Hasilnya menunjukkan nilai *loading* diatas 0,5 dengan hasil pengukuran terkecil pada indikator kinerja, yaitu mutu pekerjaan (0,528) dan hasil pengukuran terbesar pada indikator kinerja, yaitu kejujuran (0,861). Hal ini dapat diartikan bahwa konstruk kinerja dijelaskan oleh indikator mutu pekerjaan sebesar 52,8%, sedangkan 47,2% dijelaskan oleh indikator lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Konstruk kinerja dapat dijelaskan oleh indikator kejujuran sebesar 86,1%, sedangkan 13,9% dijelaskan oleh indikator lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Dari pengukuran hubungan lima indikator motivasi dengan konstruk motivasi mempunyai nilai *loading* diatas 0,5. Nilai *loading* terkecil pada indikator motivasi, yaitu senang bekerja (0,679) dan nilai *loading* terbesar pada indikator motivasi, yaitu orinetasi tugas/hasil (0,859). Hasil ini dapat diartikan bahwa konstruk motivasi dijelaskan oleh indikator senang bekerja sebesar 67,9%, sedangkan 32,1% dijelaskan oleh indikator yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan konstruk motivasi kerja dapat dijelaskan oleh indikator orientasi tugas/hasil sebesar 85,9% dan 14,1% dijelaskan oleh indikator lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Hasil pengukuran hubungan kelima indikator persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius terhadap konstruk persepsi tentang kepemimpinan religius seluruh nilai *loading*-nya diatas 0,5. Nilai terkecil pada indikator religius, yaitu integritas moral (0,754) dan nilai *loading* terbesar pada indikator religius, yaitu teologi kerja (0,864). Hasil ini memberikan gambaran konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius dapat dijelaskan oleh indikator integritas moral sebesar 75,4% dan 24,6% dijelaskan oleh indikator lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Konstruk motivasi dapat dijelaskan oleh indikator teologi kerja sebesar 86,4% dan 13,6% dijelaskan oleh indikator yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari keseluruhan pengukuran indikator dan konstraknya semua *loading* mempunyai nilai diatas 0,5, hal ini menurut Gozali (2008, h. 41) evaluasi dari model pengukuran atau *Outer Model* atau *Model Measurement* pada penelitian ini memenuhi *convergent validity*. Hal ini mempunyai arti seluruh pertanyaan yang

mewakili 15 indikator telah mengukur ketiga konstruk laten pada penelitian ini secara akurat. Jadi, dari seluruh pertanyaan yang ada pada kuesioner setelah dilakukan tiga kali iterasi maka ada 14 pertanyaan dari 79 pertanyaan yang di-drop baru memenuhi kriteria valid.

Penilaian terhadap *discriminant validity* pada evaluasi model pengukuran dapat dinilai dari membandingkan akar kuadrat dari AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. AVE menunjukkan kemampuan nilai konstruk laten menjelaskan skor indikator-indikator yang mengukur konstruk laten tersebut. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup bila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Pada Tabel 6.8 disajikan pengukuran korelasi variabel laten pada penelitian ini dan Tabel 6.9. adalah hasil pengukuran dari AVE dan Akar AVE pada penelitian ini.

Tabel 6.8. Korelasi Antar Konstruk Laten

Konstruk Laten	Persepsi Religius	Motivasi	Kinerja
Persepsi Religius	1.000		
Motivasi	0,577	1.000	
Kinerja	0,472	0,69	1.000

Tabel 6.8 adalah hasil pengukuran *PLS*, dari penelitian ini terlihat nilai masing-masing korelasi antar konstruk laten. Nilai dari korelasi persepsi religius dengan motivasi adalah 0,577. Terdapat hubungan yang positif antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius dengan motivasi kerja dan hubungan ini dengan nilai 0,577 mempunyai kategori sedang. Hal ini juga berarti kepemimpinan religius kepala rumah sakit mempunyai hubungan positif sedang dengan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga

Nilai korelasi persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius dengan kinerja adalah 0,472. Terdapat hubungan positif antara persepsi karyawan tentang

kepemimpinan religus dengan kinerja dengan nilai 0,472 yang dikategorikan sedang/moderate. Hal ini mempunyai arti kepemimpinan religius kepala rumah sakit mempunyai hubungan secara moderate/sedang dengan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga.

Nilai korelasi motivasi kerja dengan kinerja adalah 0,69. Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan nilai 0,69 dengan kategori kuat. Hal ini mempunyai arti motivasi kerja mempunyai hubungan positif kuat dengan kinerja karyawan .

Tabel 6.9. Average Variance Extracted dan Akar Average Variance Extracted

KONSTRUK LATEN	AVE	AKAR AVE
Persepsi Religius	0,587	0,766
Motivasi	0,599	0,774
Kinerja	0,543	0,736

Pada tabel 6.8 dan 6.9 didapat hasil penghitungan dari korelasi antar variabel laten dan *Average Variance Extracted* dari masing-masing konstruk dan akar dari *Average Variance Extracted*. Bila dibandingkan antara akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dapat dilihat akar AVE dari konstruk motivasi sebesar 0,774 (Tabel 6.9) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk motivasi dengan persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit yang hanya sebesar 0,577 (Tabel 6.8). Begitu pula dengan akar AVE konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit sebesar 0,766 (Tabel 6.9) lebih tinggi dari pada korelasi antar konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dengan motivasi yang hanya sebesar 0,577 (Tabel 6.8). Nilai akar AVE dari konstruk kinerja sebesar 0,736 (Tabel 6.9) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk kinerja dengan konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius yang hanya sebesar 0,472 (Tabel 6.8). Begitu pula nilai akar AVE dari konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius sebesar 0,766 (Tabel 6.9) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk kinerja dengan

konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit yang hanya 0,472 (Tabel 6.8) .

Jadi, semua konstruk dalam model yang diestimasi pada penelitian ini memenuhi kriteria *Discriminant Validity*. Hasil ini mengindikasikan indikator-indikator dari ketiga konstruk laten sudah valid dalam mengukur konstruk latennya.

Uji untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai dari AVE, menurut Gozali (2008, h. 42) apabila nilai AVE dari semua konstruk lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan suatu model yang baik. Hasil output AVE *PLS* pada penelitian ini untuk ketiga konstruk mempunyai nilai diatas 0,5 seperti yang tercantum pada tabel 6.9. Sehingga model pada penelitian ini memenuhi persyaratan model yang baik. Nilai AVE dari persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit adalah 0,587 hal ini berarti kemampuan konstruk laten dalam menjelaskan skor indikator-indikatornya adalah sebesar 58,7%. Semakin besar nilai AVE menunjukkan semakin tinggi kemampuannya dalam menjelaskan skor indikator-indikator yang mengukur konstruk latennya. Dari ketiga konstruk laten penelitian ini terlihat konstruk laten yang mempunyai nilai AVE terbesar adalah motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai kemampuan tertinggi dalam menjelaskan skor indikator-indikatornya.

Selanjutnya analisis dilakukan untuk menilai reliabilitas dari konstruk. Reliabilitas pada penelitian ini diukur dengan dua kriteria, yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Menurut Gozali (2008, h. 43) konstruk dikatakan reliable, jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,7. Tabel 6.10 menunjukkan hasil output untuk *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari *PLS* penelitian ini.

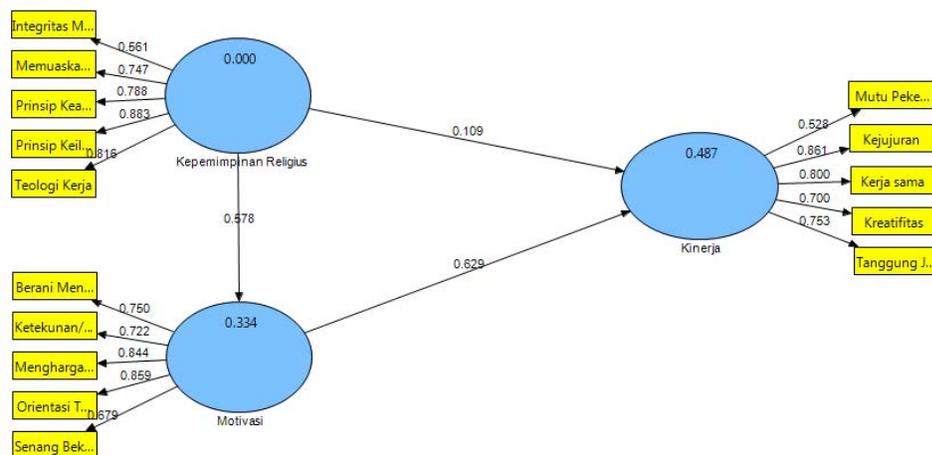
Tabel 6.10 Composite Reliability (CR) dan Cronbachs Alpha

KONSTRUK LATEN	Nilai CR	Nilai CA
Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius	0,875	0,822
Motivasi Kerja	0,881	0,830
Kinerja Karyawan	0,853	0,786

Pada tabel 6.10 menunjukkan hasil output *PLS* untuk nilai *composite reliability* dan *Cronbachs Alpha* pada penelitian ini untuk ketiga konstruk. Semua konstruk dalam penelitian ini mempunyai nilai diatas 0,7 artinya ketiga konstruk laten pada penelitian ini menunjukkan pengukuran yang baik. Hal ini juga berarti semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur ketiga konstruk laten adalah reliabel/andal.

6.2.2 Evaluasi Model Struktural atau *Structural Model (Inner Model)*

Analisis model struktural dengan metode *Partial Least Square (PLS)* pada penelitian ini digunakan untuk meneliti hubungan antar konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religus kepala rumah sakit, motivasi kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Dari hasil perhitungan dengan *PLS* didapat model struktural seperti dibawah ini.



Gambar 6.1 Model Hubungan Persepsi Karyawan Tentang Kepemimpinan Religius Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga Tahun 2012

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Untuk melihat besarnya pengaruh antar konstruk dan nilai signifikansi t statistik serta nilai *R-Square* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel.6.11. Nilai R-Square Pada Konstruk Laten

Konstruk Laten	R-Square
Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius	
Motivasi Kerja	0,334
Kinerja Karyawan	0,487

Tabel 6.11. memperlihatkan nilai *R-Square* pada konstruk motivasi kerja yang dipengaruhi oleh konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit sebesar 0,334. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit adalah sebesar 33,4% sedangkan 66,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai *R-Square* pada konstruk kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh konstruk motivasi kerja dan konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius sebesar 0,487 yang artinya bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk motivasi kerja dan persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit sebesar 48.7%, sedangkan 51,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

6.2.3 Hipotesis

Tahap selanjutnya adalah analisa terhadap hipotesa dari nilai *t-statistic* untuk melihat signifikansinya dan nilai *original sampel estimate* untuk melihat arah dan besarnya hubungan antar konstruk. Gozali (2008, h. 44) mengatakan bila nilai *t-statistic* lebih besar dari t-tabel dengan signifikansi 5% = 1.96, apabila nilai t berada pada rentang nilai -1,96 dan 1,96 maka hipotesis ditolak, dengan kata lain bila nilai t berada diluar rentang tersebut maka terdapat hubungan yang signifikan antara kedua konstruk. Bila nilai *original sampel estimate* mempunyai nilai positif, maka ada pengaruh positif antara variabel dependent terhadap variabel independen dan bila mempunyai nilai negatif, maka ada pengaruh negatif antara varabel independen terhadap variabel dependen.

Pada tabel 6.12 disajikan hasil *bootstrapping* dari *PLS* dalam penelitian ini, yang merupakan hasil dari *Path Coefficients* yang terdiri dari nilai *Original Sample (O)*, *Sample Mean (M)*, *Standard Deviation (STDV)*, *Standard Error (STERR)* dan *T-Statistic(O/STERR)*

Tabel 6.12 Nilai Besar Pengaruh antar konstruk, Signifikansi dan T-Statistik

	Original Sampel Estimate	Mean (M)	Standard Deviasi (STDEV)	T-Statistik
Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius(Iv0) → Motivasi Kerja (Iv1)	0,577	0,577	0,065	8,948
Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius (Iv0) → Kinerja Karyawan (Iv2)	0,109	0,105	0,100	1,082
Motivasi Kerja (Iv1) → Kinerja Karyawan (Iv2)	0,629	0,634	0,097	6,478

T-Table = 1,96

Hasil penelitian tabel 6.12 memperlihatkan koefisien jalur antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dengan kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh positif sebesar 0,109 (yaitu berdasarkan nilai *original sample estimate*). Dengan nilai t-statistik 1,082, tetapi tidak signifikan pada *alpha* $\alpha = 0,05$. Nilai t-statistik tersebut berada pada kisaran nilai kritis $\pm 1,96$. Kesimpulan hipotesis pertama yang menyatakan terdapat hubungan persepsi tentang kepemimpinan religius dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga dalam penelitian ini ditolak.

Untuk koefisien jalur antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dengan motivasi kerja menunjukkan adanya pengaruh positif sebesar 0,577 (berdasarkan nilai *original sample estimate*). Dengan nilai t-statistik 8,948 dan signifikan pada *alpha* $\alpha = 0,05$. Nilai t-statistik ini berada jauh diatas nilai kritis $\pm 1,96$. Kesimpulan hipotesis kedua yang menyatakan terdapat

Universitas Indonesia

hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga, dalam penelitian ini tidak ditolak.

Hasil analisa data pada tabel 6.12 memperlihatkan koefisien jalur motivasi kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan adanya pengaruh positif sebesar 0,629 (berdasarkan nilai *original sample estimate*). Dengan nilai t-statistik 6,478 dan signifikan pada *alpha* $\alpha = 0,05$. Nilai t-statistik ini berada jauh diatas nilai kritis $\pm 1,96$. Kesimpulan hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga, dalam penelitian ini tidak ditolak.

BAB 7

PEMBAHASAN

7.1. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya dilaksanakan pada satu rumah sakit khusus yang berskala kecil sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi pada rumah sakit umum dengan banyak layanan dan banyak karyawan.

Keterbatasan dari literatur yang membahas masalah kepemimpinan religius sehingga teori-teori yang mendasari untuk membentuk suatu indikator yang spesifik terhadap konstruk ini dirasakan kurang memadai.

7.2. Model Prediksi Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dengan Kinerja dan Motivasi kerja Karyawan.

Penelitian ini adalah penelitian yang mencoba untuk memprediksi hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan dan dengan motivasi kerja. Pada penelitian ini hubungan diprediksi melalui suatu model persamaan struktural.

7.2.1. Hubungan Antara Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan tidak signifikan. Hal ini dapat dijelaskan pada landasan teori dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan selama ini. Dalam penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh para ahli belum ada yang memberikan hasil yang konklusif (Christina.Y, 2010). Sebagian peneliti menyatakan ada pengaruh yang cukup kuat dan langsung antara kepemimpinan dengan kinerja.(Katz dan Kahn, 1978; Peters dan Waterman, 1982; Elenkov dan Manev, 2005). Sebagian lagi menyatakan keraguan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang substansial dan langsung terhadap kinerja (Meindl, Erlich, Duderich, 1985 dan Pfeffer, 1977) dalam Christina (2010, h. 2). Mereka menyatakan banyak faktor–

faktor yang berada diluar kekuasaan pemimpin, seperti kondisi ekonomi, kondisi pasar, kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi yang juga memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Para peneliti lain menyatakan ketidaksepakatannya tentang kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja. Lebih jauh mereka bahkan memberikan pendapat bahwa kepemimpinan hanyalah merupakan atribusi yang dibuat untuk menjelaskan suatu keberhasilan atau kegagalan organisasi. Para peneliti ini juga membuktikan bahwa pengaruh yang relevan dari kepemimpinan terhadap kinerja organisasi hanyalah 20 sampai 45 persen (Robbins, dan Judge , 2008; Peterson . dan Mannix, 2003)

Pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli masih sedikit bukti secara empirik yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan seringkali pemimpin dipilih berasal dari orang-orang dalam organisasi tersebut sehingga mempunyai kesamaan dalam hal latar belakang, kualifikasi, serta pengalaman. Faktor lain adalah tidak adanya kontrol lateral dari seorang pemimpin terhadap sumber daya dan tidak adanya kemampuan kontrol pemimpin terhadap faktor lingkungan eksternal. Pada beberapa penelitian yang dilangsungkan dengan jangka waktu yang cukup lama dan berulang-ulang hanya dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi hanya dalam skala sedang atau *modest* (Weiner. dan Mahoney , 1981).

Christina Y. (2010, h. 2) mengatakan beberapa perusahaan besar di Indonesia, seperti Indofood Sukses Makmur, Unilever Indonesia, Astra Group, Indomobil, Sinar Mas juga menunjukkan peran para pemimpin perusahaan tersebut tidak secara langsung dalam pencapaian kinerja organisasi, melainkan melalui unsur-unsur lain, seperti budaya, strategi, dan system akuntansi serta manajemen organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian-penelitian dan teori-teori yang diungkapkan diatas. Dalam penelitian ini tidak terdapat bukti-bukti yang cukup untuk dapat menunjukkan pengaruh persepsi karyawan tentang

kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan secara langsung. Terlihat dari hasil penelitian terhadap hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja hanya berkekuatan sedang/moderate sedangkan hasil dari penilaian signifikansi didapat hasil tidak signifikan pada hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius dan kinerja.

Pada deskripsi terhadap lima indikator konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit terdapat satu indikator yang dinilai rendah oleh karyawan yaitu indikator prinsip keadilan. Indikator prinsip keadilan diwakili dengan tiga buah pertanyaan dalam kuesioner yaitu 1) Kesesuaian jenis pekerjaan dengan kemampuan karyawan 2) Kepala rumah sakit memberikan penghargaan sesuai dengan prestasi. 3) Kepala rumah sakit memberikan sanksi sesuai dengan kesalahan karyawan.

Hasil penelitian terhadap pertanyaan indikator prinsip keadilan, karyawan menilai kepala rumah sakit dalam menentukan jenis pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan. Hasil ini sesuai dengan salah satu teori kepemimpinan yang dihasilkan penelitian oleh Fiedler dalam Thoha (2010, h. 292-293) bahwa suatu gaya kepemimpinan dapat berpengaruh apabila diterapkan dalam suatu situasi yang menyenangkan. Salah satu keadaan disebut sebagai situasi yang menyenangkan adalah tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengan tugas ditentukan secara jelas. Kejelasan dari tugas-tugas ini salah satunya adalah jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan. Karyawan yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya akan menjalankan pekerjaannya lebih mudah dalam suasana yang menyenangkan.

Penilaian lain oleh karyawan dalam hal penerapan prinsip keadilan adalah kepala rumah sakit kurang memberikan penghargaan ataupun sanksi sesuai dengan prestasi ataupun kesalahan karyawan serta keadilan dalam penyelesaian masalah. Pada salah satu pendapat Davis dalam Thoha (2010, h. 287-288) tentang keberhasilan kepemimpinan adalah pemimpin yang mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Teori lain,

yaitu dalam penelitian Ohio dan Michigan mengatakan pemimpin yang efektif adalah yang berorientasi pada karyawan. Hasil penelitian yang didapat karyawan menilai kepala rumah sakit kurang memberikan penghargaan terhadap prestasi dan pemberian sanksi terhadap kesalahan, hal ini menunjukkan bahwa kepala rumah sakit kurang berorientasi pada karyawan.

Dari hasil penelitian terungkap bahwa faktor-faktor kesesuaian jenis pekerjaan dengan kemampuan karyawan, pemberian penghargaan dan keadilan dalam penyelesaian masalah (pemimpin berorientasi pada karyawan) dinilai rendah oleh karyawan. Dengan rendahnya persepsi karyawan tentang unsur-unsur yang berpengaruh pada penerapan indikator prinsip keadilan oleh kepala rumah sakit menurut teori-teori diatas dapat menurunkan efektifitas kinerja namun hasil penelitian secara keseluruhan kelima indikator persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit tidak mempunyai hubungan dengan kinerja.

Hasil penelitian yang menyatakan tidak signifikan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit terhadap kinerja dapat disebabkan adanya perbedaan karakteristik responden. Perbedaan karakteristik responden pada sampel penelitian mempengaruhi hasil yaitu 1) Karyawan yang berhubungan langsung dan intens dengan kepala rumah sakit hanya karyawan yang menduduki jabatan struktural dengan jumlah kecil yaitu hanya 14,64%. 2) Tingkat pendidikan tinggi (S1) pada responden hanya sebagian kecil yaitu 10,9%. 3) Responden dengan usia kematangan pengalaman (41-50 tahun) hanya 7,32%.

Teori yang mendasari pengaruh karakteristik responden terhadap persepsi antara lain dikemukakan oleh Makmuri. (2008, h. 113) yang menyatakan bahwa selektivitas persepsi dipengaruhi oleh faktor perhatian luar (pengaruh lingkungan luar) dan faktor perhatian dalam (pengaruh psikologis individu). Salah satu faktor perhatian luar adalah intensitas dan repetisi. Pada penelitian ini, penilaian terhadap kepemimpinan religius ditujukan pada kepala rumah sakit, sedangkan karyawan yang berhubungan langsung dan mempunyai kontak dengan intensitas kuat serta sering dengan kepala rumah sakit hanyalah karyawan yang menduduki

jabatan struktural. Dari 82 karyawan yang ikut dalam penelitian hanya 12 orang (14,64%) yang mempunyai jabatan struktural. Hal ini sangat berpengaruh terhadap persepsi kepemimpinan religius kepala rumah sakit. Oleh karena hanya sebagian kecil karyawan yang mempunyai intensitas tinggi dan sering dalam berkomunikasi, berdiskusi, dan tatap muka dengan kepala rumah sakit sehingga persepsi kepemimpinan religius kepala rumah sakit hanya dapat dirasakan dan diterima dengan baik oleh sebagian kecil karyawan terutama karyawan yang menduduki jabatan struktural. Hal ini mempengaruhi hasil dari penelitian yaitu didapatkan hubungan yang positif namun tidak signifikan.

Faktor kedua yang mempengaruhi selektivitas persepsi adalah faktor perhatian dalam, yaitu proses belajar (pendidikan dan pengalaman). Tingkat pendidikan seseorang akan mempengaruhi pola pikir dan dapat berpengaruh dalam menginternalisasi persepsinya serta mewujudkannya dalam bentuk kinerja yang baik. Pada sampel penelitian ini hanya sebagian kecil karyawan yang tingkat pendidikannya pada jenjang Sarjana (S1), yaitu hanya 10,9% dari total karyawan yang ikut dalam penelitian. Sesuai dengan teori selektivitas persepsi, yaitu faktor belajar/pendidikan mempengaruhi suatu stimulus dalam membentuk persepsi. Dalam penelitian ini terlihat jumlah sampel dengan tingkat pendidikan tinggi sangat sedikit sehingga tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap persepsi kepemimpinan religius kepala rumah sakit.

Menurut Thoha (2010, h. 157) faktor yang ikut mempengaruhi persepsi antara lain kepribadian, nilai-nilai dan umur/usia. Pada sampel penelitian ditinjau dari usia responden dapat terlihat sebagian besar responden (56,1%) adalah usia muda, yaitu antara 21 – 30 tahun, sedangkan responden dengan usia 41 – 50 tahun hanya berjumlah 7,32%. Sejalan dengan bertambahnya usia, maka pengalaman seseorangpun akan semakin banyak. Dalam penelitian ini dengan sedikitnya jumlah responden yang mempunyai pengalaman, maka mempengaruhi pula persepsi yang terbentuk tentang kepemimpinan religius pemimpinnya.

7.2.2. Hubungan Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Motivasi Kerja.

Hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan motivasi pada penelitian ini didapatkan hasil yang berkorelasi positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh para peneliti, yaitu konsep dan perspektif tentang kepemimpinan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2005, h. 209-217). Konsep ini mengemukakan Kepemimpinan Kharismatik, yaitu kepemimpinan yang mampu menciptakan atmosfer motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional pengikutnya terhadap visi, filosofi dan gaya pemimpinya.

Pada hasil penelitian dari deskripsi indikator-indikator persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit terlihat sebagian besar karyawan menyatakan kepemimpinan kepala rumah sakit menunjukkan : 1) integritas moral, yaitu kesederhanaan, rendah hati, kejujuran dan kebenaran. 2) Penerapan teologi kerja, yaitu budaya kerja, bekerja adalah ibadah. 3) Prinsip keilmuan yang tercermin pada budaya pembelajaran. Ketiga indikator yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan terhadap kepemimpinan religius kepala rumah sakit sangat berpengaruh untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Teori dan penelitian yang menguatkan tentang integritas moral yang berpengaruh pada motivasi antara lain, teori *path-goal* yang menyatakan perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan. Perilaku sederhana, rendah hati, kejujuran serta kebenaran kepala rumah sakit menurut teori ini akan mampu menjadi faktor motivasi karyawan.

Pendapat yang menyatakan teologi kerja berpengaruh pada motivasi diungkapkan oleh Utoyo (2011, h. 26-27) yang mengatakan bahwa teologi kerja adalah suatu niatan suci untuk menganggap pekerjaan sebagai suatu ibadah. Hal ini merupakan suatu dimenasi spiritual yang dapat menjadikan kekuatan diri yang

kukuh dan mampu memotivasi kita untuk bekerja dan memberikan hasil yang terbaik. Hasil penelitian ini terlihat adanya penetapan budaya kerja “Bekerja adalah ibadah” oleh kepala rumah sakit akan menciptakan spiritualitas tempat kerja yang akan memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa yang tidak hanya berdasarkan materi, tetapi lebih kepada niat suci beribadah kepada Tuhannya.

Menurut Utoyo (2011) dimensi spiritual lain yang dapat menciptakan spiritualitas di tempat kerja adalah budaya pembelajaran (*learning culture*). Dengan diterapkannya prinsip keilmuan dalam kepemimpinan kepala rumah sakit dimana karyawan selalu diberi kesempatan dalam mengembangkan ilmu. Kepala Rumah Sakit menjalankan tugas berdasarkan ilmu yang dimiliki serta selalu mengembangkan ilmu yang dimilikinya menunjukkan terciptanya budaya pembelajaran yang akan menciptakan spiritualitas tempat kerja yang akan memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Covey (1997, h. 29–37) menyatakan salah satu ciri dan kualitas kepemimpinan adalah keinginan untuk terus belajar dan beorientasi pada pelayanan.

Hasil dari penelitian ini selain membuktikan teori-teori yang disebutkan diatas juga memperlihatkan hubungan kepemimpinan religius dengan motivasi kerja melalui hasil penelitian pada indikator-indikator kedua konstruk. Indikator yang merefleksikan motivasi tinggi pada hasil penelitian adalah indikator 1) Ketekunan/kerja keras yang diwakili oleh pertanyaan tentang selalu menyelesaikan pekerjaan walaupun sulit, ada hambatan, mengorbankan sumber daya yang dimiliki serta tidak cepat menyerah. 2) Orientasi tugas/hasil yang diwakili oleh pertanyaan tentang selalu memberikan hasil yang terbaik dari satu tugas ke tugas lain maupun diantara teman kerjanya, menghasilkan cara efisien serta hasil yang terbaik serta mengganti setiap kegagalan dengan tugas lain

Dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepala rumah sakit menerapkan budaya pembelajaran. Hal ini dapat dihubungkan dengan penilaian motivasi tinggi karyawan terhadap keinginan untuk selalu memberikan hasil yang terbaik dari satu tugas ke tugas lain maupun diantara teman kerjanya. Dengan

kesempatan yang diberikan kepala rumah sakit bagi karyawan untuk selalu mengembangkan ilmu maka karyawan akan termotivasi untuk selalu menghasilkan cara efisien serta hasil yang terbaik berdasarkan keilmuan yang dimiliki dan selalu dikembangkan. Dalam hal penerapan teologi kerja, yaitu bekerja adalah ibadah dapat menjadi faktor yang memotivasi karyawan untuk tekun dan bekerja keras yang tercermin dari karyawan selalu mengerjakan tugas walaupun tugas itu sulit dan banyak hambatan serta mengorbankan sumber daya yang dimiliki. Hal ini terbentuk karena budaya kerja (teologi kerja) telah tertanam pada diri karyawan sehingga setiap pekerjaan dengan kesulitan atau hambatan selalu ditempuh dan tidak cepat menyerah karena karyawan dalam menjalankan pekerjaan memaknainya sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan tidak semata-mata mengharap pada penghargaan materi.

Indikator prinsip keadilan pada konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius mempunyai penilaian rendah pada hasil penelitian. Secara teori hal ini dapat mengurangi motivasi karyawan seperti yang diungkapkan salah satu studi di Universitas Michigan memunculkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi pekerja dan berorientasi pekerjaan. Hasil studi menunjukkan adanya hasil yang lebih baik pada kepemimpinan yang berorientasi pekerja. Bentuk kepemimpinan ini adalah bentuk kepemimpinan yang lebih mengutamakan hubungan interpersonal yang salah satunya motivasi pekerja (Makmuri, 2008; Thoha., 2010). Penilaian rendah terhadap indikator prinsip keadilan berarti karyawan menilai kepala rumah sakit kurang memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan memberikan sanksi tidak sesuai dengan kesalahan yang dibuat serta tidak menempatkan karyawan pada jenis pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi yang hubungannya dapat terlihat pada indikator berani mengambil resiko yang dinilai rendah oleh karyawan. Dengan unsur keadilan yang dinilai rendah maka hal ini juga akan mengurangi keberanian karyawan untuk mengambil resiko pada setiap pekerjaannya. Karyawan merasa tidak termotivasi untuk mengambil resiko yang dapat disebabkan adanya unsur kurang adil dalam pemberian

penghargaan ataupun pemberian sanksi. Karyawan tidak ingin bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya karena karyawan merasa kurang mendapat penghargaan atas usaha-usahanya untuk menagmbil setiap resiko pekerjaan. Karyawan juga tidak mau mencoba metode baru dalam pekerjaan hal ini mungkin disebabkan karyawan menilai jenis pekerjaan yang dijalankannya kurang sesuai dengan kemampuannya.

Secara keseluruhan dari indikator-indikator kedua konstruk pada hasil penelitian menggambarkan hubungan yang positif dan signifikan. Semakin baik persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan tersebut.

7.2.3. Hubungan antara Persepsi Karyawan tentang Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

Pada hasil penelitian hubungan antara motivasi dan kinerja didapatkan hasil berkorelasi positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan teori menurut Blumberg dan Pringle yang diadaptasi oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006, h. 144). Teori ini mengkonseptualkan determinan kinerja sebagai berikut : kinerja pekerjaan dipandang sebagai fungsi kapasitas untuk berkinerja, kesempatan untuk berkinerja dan kemauan untuk berkinerja, yaitu motivasi. Peneliti-peneliti lain mempunyai teori, yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah motivasi (Mangkunegaran, 2010; Notoatmodjo, 2009; Umam, 2010). Motivasi yang terbentuk menurut Mangkunegara disini adalah sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Situasi kerja yang dimaksud antara lain hubungan kerja, dan kebijakan pimpinan. Hasil penelitian sejalan dengan seluruh teori-teori tersebut.

Hasil analisa terhadap lima indikator konstruk kinerja terdapat indikator yang dinilai tinggi salah satunya adalah kerja sama. Indikator ini diwakili oleh pertanyaan antara lain karyawan menilai mampu dalam menerima pendapat dan bantuan teman kerja serta mendahulukan kepentingan bersama. Penilaian ini mencerminkan sikap positif terhadap situasi kerja yang menunjukkan motivasi

kerja yang tinggi sehingga dapat mencapai kinerja yang baik. Begitu pula indikator kepemimpinan pada konstruk kinerja dinilai oleh karyawan sebagai pimpinan yang memberi arahan, mengikutsertakan karyawan merancang kegiatan serta memberi kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan pendapat. Bentuk kebijakan pimpinan seperti ini akan menciptakan sikap positif terhadap situasi kerja yang akan menimbulkan motivasi kerja tinggi dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Indikator tanggung jawab dan kejujuran juga dinilai sebagai kinerja yang baik oleh karyawan. Hal ini berarti karyawan menilai selalu menjalankan pekerjaan sesuai dengan kebenaran, mengakui setiap kesalahan serta berkata benar dalam setiap kegiatan. Karyawan juga menilai selalu menjalankan tugas sesuai prosedur dan sesuai perintah atasan serta menerima konsekuensi setiap kegagalan. Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dale dalam Mangkunegara (2010, h. 15) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang, yaitu kejujuran. Hal ini juga sesuai dengan teori Gibson dalam Notoadmodjo (2009, h. 124) yang menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologis antara lain sikap dan persepsi terhadap pekerjaan, yaitu tanggung jawab.

Dari hasil penilaian indikator motivasi yaitu orientasi tugas/hasil yang tinggi dapat dilihat hubungannya dengan indikator tanggung jawab pada kinerja. Dalam hal ini karyawan mempunyai motivasi untuk mengganti setiap kegagalan sehingga terbentuk kinerja yang baik pada indikator tanggung jawab bahwa karyawan akan menerima konsekuensi pada setiap kegagalan.

Penilaian yang rendah untuk indikator berani mengambil resiko pada konstruk motivasi, yaitu karyawan menilai kurang dapat menerima kritikan dalam usaha mencoba metode yang baru tercermin dari penilaian kinerja yang rendah pada indikator kreatifitas dan inisiatif pada konstruk kinerja. Karena kurangnya motivasi dalam usaha untuk mencoba metode yang baru maka karyawan juga menilai rendah dari kreatifitas dan inisiatif yang terwakili dari sebagian besar karyawan menilai dirinya tidak selalu andil dalam setiap kegiatan, tidak

memunculkan ide baru pada setiap pekerjaan, bersikap pasif serta kurang kreatif. Dalam menjalankan pekerjaan, sebagian besar karyawan tidak dapat mencari cara yang mudah serta tidak mampu untuk menciptakan hal yang baru.

7.2.4. Hubungan Persepsi Karyawan tentang Kepemimpinan Religius Kepala Rumah Sakit dan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Dari hasil analisis terhadap hubungan persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja didapatkan hubungan ini tidak signifikan. Hal ini bukan berarti konstruk ini sama sekali tidak mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Namun, hubungan terjadi melalui konstruk motivasi kerja sebagai konstruk antara (*intervening variabel*). Ini dibuktikan dari hasil analisis data yang menunjukkan adanya hubungan signifikan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dengan motivasi kerja dan hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Hubungan antara indikator ketiga konstruk menunjukkan adanya pengaruh seperti model prediksi diatas. Indikator yang dipersepsikan dengan baik oleh karyawan untuk kepemimpinan religius adalah yaitu teologi kerja dan prinsip pembelajaran memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja yang direfleksikan dari indikator ketekunan/kerja keras dan orientasi tugas/hasil yang dinilai karyawan mempunyai motivasi tinggi. Dengan terbentuknya teologi kerja yaitu bekerja adalah ibadah menjadi motivasi bagi karyawan untuk tekun dan bekerja keras yang tercermin dari karyawan selalu mengerjakan tugas walaupun tugas itu sulit dan banyak hambatan serta mengorbankan sumber daya yang dimiliki dan tidak cepat menyerah. Hal ini timbul karena karyawan dalam menjalankan pekerjaan memaknainya sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan tidak semata-mata mengharap pada penghargaan materi. Disamping itu kesempatan untuk mengembangkan ilmu yang diberikan kepala rumah sakit memotivasi karyawan untuk selalu memberikan hasil yang terbaik dari satu tugas ke tugas lain maupun diantara teman kerjanya serta menghasilkan cara efisien serta hasil yang terbaik

dan selalu mengganti setiap kegagalan dalam suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Pengaruh motivasi tinggi dalam hal orientasi tugas/hasil ini terlihat pada indikator tanggung jawab yang merupakan indikator konstruk kinerja. Indikator tanggungjawab dinilai oleh karyawan cukup tinggi. Hal ini berarti karena telah terbentuk motivasi dalam hal orientasi tugas/hasil yang tercermin bahwa karyawan selalu mengganti suatu kegagalan pada tugas dengan tugas lain maka karyawan menilai indikator tanggungjawab sebagai kinerja yang baik yang dicerminkan dengan pernyataan bahwa karyawan akan selalu menerima konsekuensi dari setiap tugas yang diberikan.

Menurut ajaran islam yang tercantum dalam hadits yaitu setiap orang adalah pemimpin dan setiap orang bertanggungjawab atas apa yang dipimpinnya (HR Bukhari Muslim). Jelas sekali ajaran islam menekankan bahwa setiap manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin dalam berbagai segi kehidupan manusia tersebut. Dari status kepemimpinan itu timbul suatu tanggungjawab yang harus diemban. Al-Qur'an juga menegaskan pada surat An-Nisa ayat 58 yang menyatakan bahwa apabila Allah SWT menetapkan amanah pada yang berhak menerimanya (pemimpin) dan memerintahkan para pemimpin berlaku adil dalam menetapkan hukum diantara manusia. Dalam surat Al-Maidah ayat 8 tercantum ...menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adilah karena adil itu lebih dekat kepada taqwa.....

Prinsip keadilan sering disebut sebagai faktor yang sangat penting dalam kepemimpinan religius antara lain riwayat oleh Abu Hurairah Radhiyallahu 'anhu dalam Rahardjo (2011, h.70) tentang sabda Nabi Muhammad SAW "Tiga doa yang tidak tertolak : Doa pemimpin yang adil, orang yang berpuasa hingga berbuka dan doa orang yang dizhalimi". Disamping itu Abu hurairah Radhiyallahu 'anhu juga menyatakan " Amal seorang imam yang adil terhadap rakyatnya sehari, lebih utama daripada ibadah seorang ahli ibadah ditengah keluarganya selama seratus atau lima puluh tahun".

Menurut Noor (2011,h.24) ada tiga gaya kepemimpinan islam, yaitu 1) *Syura*, 2) *'adl bil qisth* dan 3) *hurriyah al-kalam* yang disertai dengan *'adab al-ikhtilaf*. *Syura* dalam ajaran kepemimpinan islami adalah suatu kepemimpinan yang berdasarkan pada musyarah untuk mencapai mufakat. Dalam hal ini pemimpin harus dapat mempunyai pemahaman terhadap prinsip keterbukaan dan partisipasi dalam mengambil keputusan. *Adl bil qisth* adalah kepemimpinan yang menjunjung keadilan dan kesetaraan. Dalam situasi-situasi tertentu pemimpin harus menerapkan keadilan alami untuk meredam ketegangan atau kekakuan suatu tata aturan yang tidak adil bila ditetapkan secara harfiah. *Hurriyah Al-Kalam* adalah kepemimpinan yang memberikan kebebasan berekspresi dan mendorong pengikutnya untuk menjadi yang terbaik dalam hal kemampuan mencapai tingkat pemahaman. Namun kebebasan berekspresi ini harus diimbangi dengan *adab-al-ikhtilaf* yaitu kesopanan serta memahami hak untuk berbeda pendapat.

Dari ayat-ayat Al Qur'an dan hadist serta ketiga hal yang diuraikan oleh ismail Noor tentang kepemimpinan islami dapat disimpulkan betapa pentingnya unsur keadilan pada kepemimpinan yang religius. Pada kepemimpinan religius di rumah sakit bersalin duren tiga perlu memperbaiki unsur prinsip keadilan yang dinilai oleh karyawan rendah. Usaha perbaikan harus diterapkan baik pada sisi pimpinan maupun pada persepsi karyawan terhadap kepemimpinan religius.

Menurut Agustian (2007, h.175) pemimpin sejati adalah seseorang yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain, sehingga ia dicintai. Memiliki integritas yang kuat, sehingga ia dipercaya oleh pengikutnya. Selalu membimbing dan mengajari pengikutnya. Memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten. Dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan suara hati yang fitrah. Dari hasil persepsi karyawan terhadap kepemimpinan religius kepala rumah sakit, dapat disimpulkan bahwa karyawan menilai kepala rumah sakit memiliki integritas moral serta membimbing dan mengajari pengikutnya melalui prinsip pembelajaran.

Dari hasil analisa indikator ketiga konstruk diatas terlihat adanya hubungan antara persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja melalui motivasi kerja.

7.3. Pembuktian Hipotesis

7.3.1. Hipotesis 1

Hipotesis pertama menyatakan terdapat hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Pada penjelasan tabel 5.12, hasil penelitian menyatakan hipotesis ini ditolak. Hal ini berarti persepsi karyawan terhadap kepemimpinan religius kepala rumah sakit tidak cukup baik dalam hal mempengaruhi kinerja karyawan yang dihasilkan selama ini di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Walaupun kepemimpinan religius kepala rumah sakit mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh positif tersebut tidak cukup bermakna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, faktor-faktor yang merefleksikan kepemimpinan religius kepala rumah sakit, yaitu integritas moral, teologi kerja (bekerja adalah ibadah), sikap memuaskan karyawan dan Tuhannya, prinsip keadilan serta prinsip keilmuan belum mampu secara langsung untuk meningkatkan kinerja karyawan.

7.3.2. Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyatakan terdapat hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Pada penjelasan tabel 5.12 menyatakan hasil dari uji hipotesis ini adalah tidak ditolak. Hal ini dapat diartikan motivasi kerja karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga sangat dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan religius kepala rumah sakitnya. Hasil analisa data yang diperoleh adalah kepemimpinan religius kepala rumah sakit secara signifikan meningkatkan

motivasi kerja karyawannya. Hal ini juga berarti faktor-faktor yang merefleksikan kepemimpinan religius, yaitu integritas moral, teologi kerja (bekerja adalah ibadah), sikap memuaskankan karyawan dan Tuhannya, prinsip keadilan serta prinsip pembelajaran mampu secara langsung memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya.

7.3.3. Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyatakan terdapat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Pada penjelasan tabel 5.12 menyatakan hasil penelitian hipotesis ini tidak ditolak. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga, maka akan meningkatkan kinerja karyawan semakin tinggi pula. Hasil ini dapat diartikan faktor-faktor yang merefleksikan motivasi, yaitu ketekunan/kerja keras, berorientasi pada hasil, senang bekerja, menghargai pekerjaan, berani mengambil risiko serta pemenuhan kebutuhan material maupun non-material, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan..

7.4. Implikasi Studi

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, maka penelitian ini dapat memberikan sumbangan, baik secara teoritis maupun praktis.

Sumbangan penelitian secara teoritis adalah dibentuknya suatu Model Persamaan Struktural dari tiga buah konstruk, yaitu konstruk kepemimpinan religius kepala rumah sakit, motivasi kerja dan kinerja. Ketiga konstruk membentuk suatu model dan penelitian ini berusaha untuk memprediksi hubungan antara konstruk persepsi karyawan tentang kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan konstruk kinerja secara langsung maupun secara tidak langsung melalui suatu variabel antara (*Intervening Variabel*), yaitu konstruk motivasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan religius kepala rumah sakit Bersalin Duren Tiga tidak mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti kepemimpinan religius tidak mempengaruhi kinerja karyawan

secara langsung. Hasil penelitian yang tidak signifikan ini disebabkan jumlah karyawan yang berhubungan secara intens dengan kepala rumah sakit hanya sedikit. Kondisi ini dapat diintervensi oleh pihak rumah sakit dengan melakukan pertemuan-pertemuan atau tatap muka yang lebih sering antara kepala rumah sakit dengan seluruh karyawan. Akan tetapi, kepemimpinan religius kepala rumah sakit mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja dan mampu secara cukup kuat sebagai motivator kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan dan mampu secara kuat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian dapat dianalisa bahwa karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga menilai bahwa ketekunan/kerja keras, orientasi tugas/hasil, senang bekerja, menghargai pekerjaan, berani mengambil risiko dan kebutuhan material dan non-material mampu secara kuat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula pada kepemimpinan religius dimana unsur-unsur, seperti integritas moral, teologi kerja, memuaskan karyawan dan Tuhannya, prinsip keadilan dan prinsip keilmuan mampu secara cukup kuat menjadi motivator yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga.

Hasil dari penelitian terhadap Model Prediksi ketiga Konstruk menunjukkan bahwa kepemimpinan religius kepala rumah sakit tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melainkan berhubungan secara tidak langsung melalui konstruk motivasi kerja.

Sumbangan penelitian secara praktis, yaitu didapatkannya hasil penelitian adanya hubungan kepemimpinan religius kepala rumah sakit dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dalam hal ini rumah sakit diharapkan dapat mempertahankan bentuk kepemimpinan religius kepala rumah sakit yang telah dipersepsikan dengan baik oleh karyawannya sehingga diharapkan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Usaha mempertahankan kondisi ini melalui indikator-indikator kedua konstruk yang mempunyai nilai tinggi, yaitu integritas moral, teologi kerja serta prinsip keilmuan untuk konstruk kepemimpinan religius. Untuk konstruk motivasi indikator yang harus

dipertahankan adalah ketekunan/kerja keras dan orientasi tugas/hasil. Manajemen juga harus melakukan intervensi terhadap indikator-indikator kedua konstruk yang mempunyai nilai rendah yaitu indikator prinsip keadilan pada konstruk kepemimpinan religius dan indikator berani menanggung risiko pada konstruk motivasi.

Sumbangan praktis lain dari penelitian ini adanya hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Untuk ini rumah sakit diharapkan dapat mempertahankan indikator-indikator kinerja yang mempunyai nilai baik, yaitu kerjasama dan kejujuran serta meningkatkan indikator yang mempunyai nilai kurang, yaitu inisiatif dan kreatifitas.

Hal-hal yang dapat dilakukan oleh manajemen rumah sakit sehubungan dengan usaha untuk meningkatkan kinerja adalah salah satunya dengan melakukan intervensi terhadap indikator yang mempunyai penilaian rendah. Penerapan manajemen kinerja yang terstruktur pada unit kerja sumber daya manusia dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan nilai indikator yang rendah pada ketiga konstruk.

Salah satu tindakan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kompetensi masing-masing karyawan dan dilihat kesesuaiannya terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Bila karyawan bekerja sesuai dengan kompetensinya diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi dalam hal berani menanggung resiko. Dalam hal ini dengan kompetensi yang dimiliki terhadap pekerjaannya seorang karyawan akan mampu menghadapi kritikan setiap akan mencoba suatu metode yang baru, karyawan tersebut juga akan sanggup mempertahankan prinsip kerjanya walaupun ditentang oleh atasannya. Dengan meningkatnya motivasi berani mengambil resiko ini diharapkan akan meningkatkan inisiatif dan kreatifitas karyawan. Karyawan akan selalu andil dalam setiap pekerjaan, menemukan ide-ide baru, serta berusaha mencari cara yang mudah dalam setiap pekerjaan. Hal ini akan membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan .

Cara lain yang dapat diterapkan oleh manajemen adalah dengan melakukan evaluasi kinerja. Hasil dari evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan bagi karyawan sesuai dengan prestasinya serta memberikan sanksi sesuai dengan kesalahan/kegagalan dalam menjalankan tugas. Dalam hal pemberian sanksi harus dilakukan sesuai dengan beratnya kesalahan atau indeks prestasi yang dihasilkan sehingga pemberian sanksi pada karyawan diharapkan dapat memberikan dorongan bagi karyawan tersebut untuk dapat lebih giat lagi dan bagi karyawan lain mendapat keadilan perlakuan dalam pekerjaan. Namun harus tetap diingat bahwa pemberian sanksi tidak boleh sampai membuat demotivasi kerja bagi karyawan. Untuk mengantisipasi hal tersebut perlu sekali dilakukan wawancara penilaian kinerja untuk memberikan pengertian kepada karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan tersebut dapat menyadari kekurangan yang dilakukannya dan dapat menerima sanksi yang ditetapkan untuk memotivasi kinerja lebih baik. Dengan adanya *feed back* terhadap kinerja yang dihasilkan akan memberikan suasana kerja yang adil dan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi atau memotivasi karyawan untuk memperbaiki segala bentuk kekurangan yang selama ini terjadi. Diharapkan hal ini akan memberikan kontribusi terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Dalam usaha untuk mempertahankan budaya kerja yang telah terbentuk, yaitu bekerja adalah ibadah dapat dilakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan untuk meningkatkan spiritualitas tempat kerja.

Kegiatan lain yang perlu dilakukan adalah sosialisasi tentang kepemimpinan religius yang dijalankan oleh kepala rumah sakit kepada seluruh karyawan. Kegiatan ini diselenggarakan secara rutin oleh pimpinan tingkat madya kepada seluruh staff dibawah tanggungjawabnya.

BAB 8

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. Kesimpulan

Sebagian besar karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga mempunyai persepsi bahwa kepala rumah sakit adalah pemimpin yang religius. Namun, kepemimpinan religius ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan religius yang ditunjukkan oleh kepala rumah sakit berpengaruh positif dan bermakna terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang terbentuk pada karyawan Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga memberikan pengaruh positif dan bermakna pada kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan religius Kepala Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga mempengaruhi kinerja karyawan tidak secara langsung melainkan melalui unsur motivasi kerja karyawan.

8.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan, yaitu :

8.2.1. Bagi Rumah Sakit

Mempertahankan corak kepemimpinan religius yang telah terbentuk karena tipe kepemimpinan ini mempunyai pengaruh yang positif dan bermakna terhadap motivasi kerja yang selanjutnya akan memberikan pengaruh positif pada kinerja karyawan sehingga secara kumulatif kinerja rumah sakit akan meningkat pula.

Rumah sakit dapat mengidentifikasi unsur-unsur kepemimpinan religius yang mempunyai nilai tinggi, yaitu integritas moral, teologi kerja, serta prinsip keilmuan. Manajemen rumah sakit diharapkan dapat mempertahankan sikap-sikap yang telah terbentuk, yaitu pola hidup sederhana, kejujuran, kebenaran dan rendah hati yang ditunjukkan oleh kepala rumah sakit sehingga dapat menjadi panutan bagi seluruh karyawan. Dalam usaha untuk menginternalisasi kepemimpinan religius pada seluruh karyawan, para pemimpin madya di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga diharapkan melakukan sosialisasi dan diskusi secara intensif tentang hal ini ke seluruh staf pelaksana sehingga seluruh karyawan akan tersosialisasi secara intens. Sosialisasi ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan kesempatan pada rapat koordinasi masing-masing unit kerja yang dilaksanakan setiap minggu

Budaya kerja yang telah terbentuk, yaitu bekerja adalah ibadah harus terus diinternalisasi pada seluruh karyawan dalam setiap kegiatan ataupun hari-hari keagamaan. Usaha yang dapat dilaksanakan antara lain 1) Diadakannya pertemuan secara rutin seperti pengajian/diskusi keagamaan atau membuat acara silaturahmi di setiap hari-hari keagamaan yang bertujuan untuk selalu memelihara spiritualitas tempat kerja. 2) Memberikan penyegaran pada saat evaluasi penilaian kerja karyawan bila terlihat adanya indikasi penurunan semangat terhadap budaya kerja. 3) Memasukkan budaya kerja sebagai salah satu indikator pada penilaian kinerja karyawan. 4) Melakukan kegiatan doa dan shalawat bersama setiap pagi hari sebelum memulai pekerjaan. 5) Menempelkan tulisan Bekerja adalah Ibadah serta QS : 51 ayat 56. Adz-Zariyat. 6) Selalu mengucapkan salam setiap kali bertemu dengan pasien, dokter maupun sesama karyawan.

Prinsip keilmuan yang telah dijalankan harus dipertahankan dengan cara memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk ikut serta dalam pelatihan/*training* yang diperlukan oleh karyawan tersebut. Pelatihan/*training* dapat dilakukan secara *inhouse* untuk meminimalisir kekurangan petugas saat dinas (keterbatasan jumlah karyawan) serta menghemat biaya pelatihan.

Selain mempertahankan unsur-unsur yang sudah baik, manajemen juga harus meningkatkan unsur-unsur yang masih kurang, yaitu prinsip keadilan. Usaha yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan indikator ini dapat melalui dua cara 1) Pembentukan manajemen kinerja dan 2) Pelatihan-pelatihan SDM yang berbasiskan religius seperti pelatihan ESQ (*Emotional Spiritual Quotient*), SEFT (*Spiritual Emotional Freedom Technique*).

Dengan dilaksanakannya suatu manajemen kinerja yang baik, manajemen akan dapat mengetahui kompetensi/kemampuan setiap karyawan sehingga tugas yang diberikan pada karyawan akan sesuai dengan kemampuannya. Perlu dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian jenis pekerjaan dengan kompetensi setiap karyawan. Evaluasi dapat dilakukan dengan melakukan rotasi/mutasi karyawan pada tempat/jenis pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya. Selain itu, dengan dilaksanakannya manajemen kinerja yang baik diharapkan manajemen dapat melakukan penilaian kinerja setiap karyawan dan melakukan *feed back* atas hasil yang dicapai oleh karyawan. Bagi karyawan yang berprestasi dapat diberikan penghargaan dalam bentuk promosi jabatan, pelatihan, dasar kenaikan gaji atau pemberian bonus bila kebijakan ini memang dijalankan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Penghargaan sederhana dapat diberikan pada karyawan dengan menetapkan kriteria karyawan teladan dalam suatu periode waktu tertentu. Bentuk

kegiatan pemberian penghargaan dapat melibatkan dokter dan pasien yang ikut memberikan penilaian.

Dalam penilaian kinerja juga dilakukan pemberian sanksi atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Sanksi yang ditetapkan sebaiknya sesuai dengan seberapa buruk kinerja yang dihasilkan. Sanksi sebaiknya diberikan secara bertahap mulai dengan cara berdiskusi/wawancara terhadap karyawan atas hasil penilaian kerjanya yang kurang/buruk sehingga dapat ditemukan kendala atau kesepakatan untuk memperbaiki dengan diberi target tertentu. Apabila hal tersebut tidak dapat dipenuhi maka sanksi dapat diberikan dalam bentuk surat peringatan bertahap. Apabila tahap ini tidak juga memberikan peningkatan kinerja maka sanksi terberat dapat diberikan berupa demosi atau pemutusan hubungan kerja.

Setiap pelatihan atau training spiritual yang diikuti oleh kepala rumah sakit diharapkan tidak hanya diaplikasikan oleh kepala rumah sakit, namun juga disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Pemahaman dari pengembangan ilmu ini baik yang didapatkan oleh kepala rumah sakit maupun seluruh karyawan diharapkan akan terbentuk pemahaman yang sama dan terjalin komunikasi yang sama dalam usaha meningkatkan keadilan dalam suasana kerja.

Pada indikator motivasi kerja manajemen diharapkan dapat mempertahankan unsur-unsur motivasi yang tinggi seperti ketekunan/kerja keras dan orientasi tugas/hasil. Disamping itu, harus ada usaha untuk meningkatkan unsur motivasi yang masih rendah, yaitu berani menanggung risiko. Karyawan merasa tidak termotivasi untuk mengambil resiko yang dapat disebabkan adanya unsur kurang adil dalam pemberian penghargaan ataupun pemberian sanksi. Dengan adanya unsur kurang adil dalam memberikan penghargaan karyawan

tidak termotivasi untuk bekerja lembur. Karyawan juga menilai motivasinya rendah dalam hal tidak sanggup untuk menghadapi kritikan lingkungan bila mencoba hal yang baru dan tetap menjalankan tugas walaupun bertentangan dengan hati nurani. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya pendelegasian wewenang terhadap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan menjalankan pekerjaan harus patuh pada metode yang ditetapkan pimpinan. Pimpinan tidak memberikan peluang bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan kreatifitas yang dimiliki karyawan. Pimpinan terlalu kaku dalam memberikan instruksi dan tidak memberikan kelonggaran pada karyawan dalam menjalankan tupoksi. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk meminimalisir kekurangan ini antara lain: 1) Manajemen dalam hal ini atasan langsung dari karyawan harus menjalin komunikasi dan diskusi tentang tujuan suatu kegiatan dilaksanakan. 2) Atasan harus dapat memberikan kelonggaran bagi karyawan dalam memutuskan untuk menjalankan kegiatannya sepanjang kegiatan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan rumah sakit. Untuk mengakomodir kelonggaran ini diberikan pendelegasian sebagian tanggung jawab yang dicantumkan pada tupoksi karyawan/unit kerja namun kelonggaran yang diberikan harus tetap dalam batasan-batasan tertentu agar tidak melewati batas wewenang seorang pelaksana. Pemberian wewenang dalam hal ini mendukung karyawan yang mau mencoba metode baru dalam menjalankan pekerjaan. Dalam hal komunikasi dan diskusi, pimpinan harus mendengarkan keluhan atau alasan karyawan yang menentang atau tidak mau menjalankan pekerjaan karena tidak sesuai dengan prinsip atau hati nuraninya. Apabila alasan atau keluhan tersebut beralasan dan tidak bertentangan

dengan tujuan rumah sakit, pimpinan harus mengakomodir dan mencari jalan keluar yang terbaik untuk kedua belah pihak.

Pada indikator kinerja, manajemen harus mempertahankan unsur-unsur kerjasama dan kejujuran yang mempunyai nilai tinggi. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh manajemen adalah dengan memasukkan unsur kerjasama dan kejujuran dalam indikator penilaian kinerja yang ikut membentuk hasil evaluasi kinerja karyawan. Untuk unsur inisiatif dan kreatif yang masih rendah harus dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkannya. Usaha-usaha yang dapat dilakukan adalah 1) Memberikan kelonggaran pada karyawan dalam menjalankan tugas sehingga kreatifitas dan inisiatif karyawan dapat terbentuk. Batasan kelonggaran dicantumkan dalam tupoksi karyawan 2) Atasan langsung harus dapat melakukan komunikasi yang intens dan terus melibatkan staff dibawah tanggung jawabnya untuk ikut andil dalam setiap kegiatan.

8.2.2. Bagi Peneliti Lain

1. Melakukan perbandingan antara kepemimpinan religius dengan gaya kepemimpinan konvensional dalam hal pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
2. Menambah indikator-indikator lain pada penelitiannya sehingga penilaian konstruk laten lebih akurat dan lebih tajam. Misalnya untuk konstruk kinerja ditambahkan indikator lingkungan pekerjaan baik material maupun metode, indikator keterampilan, pengetahuan, pengalaman karyawan serta indikator persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Untuk konstruk

motivasi dapat ditambahkan indikator prinsip pendelegasian wewenang, prinsip partisipasi dan prinsip komunikasi.

3. Mereplikasi penelitian ini pada hubungan antara atasan dan bawahan langsung. Mengingat pada penelitian ini hanya sedikit karyawan yang berhubungan langsung dan intens dengan kepala rumah sakit sehingga dapat mempengaruhi persepsi yang terbentuk.
4. Menggunakan data sekunder untuk kinerja karyawan sehingga dapat mengurangi bias dalam penilaian kinerja yang menggunakan *self assesment* seperti pada penelitian ini.
5. Menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak dan tempat penelitian yang berskala besar (rumah sakit umum) sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Adikoesoemo,S. (2003). *Manajemen Rumah Sakit*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Aditama,Y.C. (2003). *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*(edisi kedua). Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Agustian,G.A. (2007). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESG: berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta : Arga Wijaya Persada.
- Athollah,A.(2010).*Etika Manajemen Islam*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Christina,Y. (2010). *Peran Kepemimpinan Dalam Pencapaian Kinerja Organisasi Melalui Budaya, Strategi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi*.Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi XIII, Purwokerto.
- Daud,M.A. (2011).*Mengintip Pemimpin Religius*.6 September 2011.
<http://www.acehtribunews.com/m/index.php/2011/09/06/mengintip-pemimpin-religius.htm>
- Darsono,P., &Siswandoko T.(2011).*Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta : Nusantara Consulting.
- Ghozali,I. (2008). *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hafizurrachman,M. (2007).*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja KPS Kesehatan dan Kedokteran Pada PTS Wilayah Kopertis III*.Universitas Negeri Jakarta.
- Hanggraeni,D. (2011). *Perilaku Organisasi*.Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasan,I.(2010). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*.Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hasan,N.(2011). *Refleksi Kepemimpinan Nasional yang Religius*.3 Agustus 2011. <http://www.nurdinhasan.wordpress.com/2011/08/03/rflesi-kepemimpinan-nasional-yang-religius.htm>
- Hasibuan,S.M. (2010). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Hidayat, H.(1996). *Falsafah Nilai Baru dalam Manajemen Kesehatan*.Disampaikan pada Kongres PERSI VII, Jakarta.
- Ivanchevich,M.J., Konopaske,R., &Matteson,T.M. (2005).*Perilaku dan Manajemen Organisasi*(edisi ketujuh). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Johanes,F. (2011). *Analisis Hubungan Antara Persepsi Karyawan Terhadap Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*.FKM-UI, KARS.
- Jonker,J.,Pennink,W.B.,&Wahyuni,S. (2011). *Metodologi Penelitian : Panduan untuk Master dan Ph.D. di Bidang Manajemen*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- KMHD. (2010).*Kepemimpinan Menurut Hindu*.8 Agustus 2010. <http://www.kmhd.lk.ipb.ac.id/2010/11/08/kepemimpinan-menurut-hindu/.htm>
- Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (2000). Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara,P.A.A.A.(2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT Refika.

- Meningkatkan Produktivitas Kerja.* (2002). Jakarta :PTRineka Cipta.
- Muchlas,M. (2008). *Perilaku Organisasi*.Jakarta : Gajah Mada University Press.
- Noor,I. (2011). *Manajemen Kepemimpinan Muhammad : Mencontoh
Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Moderen.* Bandung :
Penerbit Mizania.
- Notoatmodjo,S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manuisis.* Jakarta : PT
Rineka Cipta.
- Oei, I. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*.Jakarta : Penerbit PT Gramedia
Pustaka Utama.
- Putra,P.A. (2009). *Hubungan Spiritualitas, Motivasi dan Kepemimpinan Dengan
Kinerja Pegawai Pada Bank Syari'ah.* FISIP-UI.
- Raharjo,M.M.(2011).*Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Unggul, Cerdas &
Berkarakter Islam.* Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Reza,R.A. (2010).*Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Motivasi dan Disiplin Kerja
terhadap Kinerja PT.Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.*Semarang :
UNDIP.
- Rivai,V.,&Sagala,J.(2009).*Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Rajawali
Pers.
- Rivai,V., &Basri. (2011). *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat untuk
Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*(edisi
ketiga). Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Riyanto,I. (2008).*Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Dengan Kinerja
Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bogor.*
FISIP-UI.
- Robbins,P.S. (2001). *Perilaku Organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi.* (edisi
kedelapan). Jakarta : Prehalindo.

- Robbin,P.S., &Judge,A. (2008). *Perilaku Organisasi*(edisi kedua belas).Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Rowland, H.,&Rowland,B.L. (1984).*Hospital Administration Handbook*.Maryland : Aspen Publisher Inc.
- Sabarguna,B.S. (2009). *Buku Pegangan Mahasiswa Manajemen Rumah Sakit* (Jilid 1-3). Jakarta : CV.Sagung Seto.
- Santoso,S. (2011). *Structural Equation Modeling (SEM) : Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Santoso,S. (2010). *Statistik Multivariat : Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta : PTElex Media Komputindo.
- Siagian,P.S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Singarimbun,M. (1995). *Metode Penelitian Survei*.Jakarta : LP3ES.
- Sirait,T.J. (2001). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit PT Grasindo.
- Structural Equation Modeling : Mencari Hubungan Kausalitas Antar Variabel Pendekatan Induktif*. (2010).Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sumarni,Soeprihanto. (1987).*Pengantar Bisnis*. Yogyakarta : Liberty.
- Supranto, J. (1997), *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*.Jakarta : PTRineka Cipta.
- Supranto,J. (2004). *Analisa Multivariat Arti dan Interpretasi*.Jakarta : PTRineka Cipta.

- Supranto,J., & Limakrisna,N. (2009).*Statistik Untuk Penelitian Pemasaran dan Sumber Daya Manusia*.Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Supriyantoro. (2000). Apa dan Bagaimana Penerapan Change Management di Rumah Sakit.*Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia No 1 (II)*.
- Taniredja,T., &Mustafidah,H. (2011).*Penelitian Kuantitatif (sebuah pengantar)*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Thoha,M. (2010). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*.Jakarta : Rajawali Press.
- Umam,K. (2010). *Perilaku Organisasi*.Bandung : Pustaka Setia.
- Usman,H., &Akabar,S.P. (2011).*Pengantar Statistik*(edisi kedua). Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Utoyo,I. (2011). *Manajemen Alhamdulillah : Melejitkan kepemimpinan Diri dengan Teori Quranik*. Bandung : Penerbit Mizania.
- Waluyo,M. (2011). *Panduan dan Aplikasi Structural Equation Modelling*. Jakarta : PTIndeks.
- Wibowo.(2010). *Manajemen Kinerja*(edisi ketiga).Jakarta : Rajawali Pres.
- Widiana,I. (2011). *Asta Brata Etika Kepemimpinan Hindu*.4 Juni 2011. <http://www.naraynasmrti.com/2011/06/04/asta-brata-etika-kepemimpinan-hindu.htm>
- Wijaya,T. (2009). *Analisis Structural Equation Modeling:menggunakan AMOS*.Yogyakarta : Penerbit Universitas Atma Jaya.
- Yamin,S., &Kurniawan,H. (2011).*Generasi Baru Mengolah Data Dengan Partial Least Square Path Modelling*. Jakarta : Salemba Infotek.

Zuhdi,M. (2011). *Tetaplah Berbinar Sekalipun Langit Runtuh Esok Hari*.Juli 2011.

<http://www.muslimzuhdi.blogspot.com/2011/07/kepemimpinan-yang-religius.htm>

Lampiran 1**Kuesioner Penelitian**

Kuesioner Penelitian Pengaruh Persepsi tentang Kepemimpinan Religius terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Karyawan di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Kuesioner ini merupakan kompilasi atau gabungan dari beberapa kuesioner yang sudah digunakan dalam penelitian lain, yaitu :

1. Penelitian Popi Adiyes Putra, dalam sebuah tesis yang berjudul Hubungan Spiritualitas, Motivasi dan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Pada Bank Syari'ah. FISIP, UI, Juli 2009.
2. Penelitian Irwan Iriyanto dalam sebuah tesis yang berjudul Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Dengan Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bogor. FISIP UI, 2008.
3. Penelitian Regina Aditya Reza dalam sebuah skripsi yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. FE, Universitas Diponegoro, Semarang, 2010.
4. Penelitian Untung Priyatmojo dalam sebuah tesis yang berjudul Persepsi Pegawai Mengenai Hubungan Antara Proses Penilaian Kinerja Dan Karakteristik Pekerjaan Dengan Motivasi.

KUESIONER
PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN
TENTANG KEPEMIMPINAN RELIGIUS TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
DI RUMAH SAKIT BERSALIN DUREN TIGA

Kuesioner ini dibuat untuk mengumpulkan data yang akan diolah dalam rangka penelitian hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Religius terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga. Kuesioner bersifat anonim dan tidak mempunyai konsekuensi apapun bagi responden yang mengisi.

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak/Ibu diminta untuk menjawab semua pertanyaan pada kuesioner ini dengan memilih jawaban berupa interval/ jarak antara Sangat Tidak setuju sampai Sangat Setuju. Jawaban diberikan dengan melingkari angka/skor pada kolom jawaban.

Skor 1 sampai 5 mempunyai arti sebagai berikut :

- Skor 1 adalah pilihan untuk Sangat Tidak Setuju, karena pertanyaan atau pernyataan sangat tidak sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh responden
- Skor 2 adalah pilihan untuk Tidak Setuju, karena pertanyaan/pernyataan tidak sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh responden
- Skor 3 adalah pilihan untuk antara setuju dan tidak setuju/ragu-ragu, karena responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan
- Skor 4 adalah pilihan untuk Setuju, karena pertanyaan/pernyataan sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh responden
- Skor 5 adalah pilihan untuk Sangat setuju, karena pertanyaan/pernyataan sangat sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh responden.

(Lanjutan)

Kami sangat menghargai apabila Bapak/Ibu berkenan mengisi seluruh pertanyaan dalam kuesioner ini sesuai dengan yang Bapak/ibu rasakan selama menjalani tugas/pekerjaan.

I. PERTANYAAN PENELITIAN

A. KINERJA KARYAWAN

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Dalam mengerjakan pekerjaan saya menggunakan kemampuan dan keterampilan saya secara maksimal	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
2	Setiap pekerjaan yang saya kerjakan memberikan hasil sesuai dengan standar hasil yang ditetapkan	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
3	Saya mempunyai rencana kerja dan berusaha untuk mewujudkan rencana kerja saya	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
4	Saya andil dalam setiap kegiatan di tempat kerja saya	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
5	Saya memunculkan ide baru di setiap kegiatan di tempat kerja	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
6	Saya proaktif dalam melakukan pekerjaan dan kegiatan di tempat kerja	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
7	Saya kreatif dalam menjalankan pekerjaan saya.	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

(Lanjutan)

8	Saya mencari cara yang mudah dan sederhana dalam menjalankan kegiatan di tempat kerja.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
9	Saya mampu menciptakan hal yang baru dalam kegiatan saya ditempat kerja	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
10	Saya datang tepat waktu ke tempat kerja	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
11	Saya menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan waktu yang ditentukan	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
12	Saya hadir dalam setiap rapat atau kegiatan yang dilaksanakan di tempat kerja.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
13	Saya menjalankan pekerjaan saya sesuai dengan standar prosedur kerja.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
14	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan perintah atasan	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
15	Saya menerima konsekuensi atas kegagalan pekerjaan yang saya lakukan	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
16	Saya mengakui setiap kesalahan yang saya lakukan di tempat kerja	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

(Lanjutan)

17	Saya melakukan pekerjaan saya sesuai dengan kebenaran	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
18	Saya mengatakan hal yang sebenarnya dalam setiap kegiatan di tempat kerja	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
19	Saya dapat menerima pendapat teman dalam menjalankan pekerjaan bersama	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
20	Saya mau menerima bantuan teman dalam menyelesaikan pekerjaan bersama	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
21	Saya mendahulukan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
22	Saya mendapat arahan dari atasan dalam menjalankan pekerjaan	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

B. PERSEPSI TENTANG KEPEMIMPINAN RELIGIUS

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Kepala rumah sakit selalu menampilkan kehidupan sederhana dalam menjalani kepemimpinannya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
2	Kepala rumah sakit selalu rendah hati dalam menjalani kepemimpinannya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

(Lanjutan)

3	Kepala rumah sakit selalu mengungkapkan kebenaran dalam mengatasi masalah yang timbul.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
4	Kepala rumah sakit selalu menekankan mutlak diperlukan kejujuran dalam menjalani pekerjaan.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
5	Kepala rumah sakit selalu menanamkan Visi dan Misi bahwa “Bekerja itu adalah Ibadah kita kepada Tuhan”.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
6	Kepala rumah sakit selalu menanamkan nilai nilai bahwa “Bekerja yang sungguh sungguh adalah sebagian dari Iman”.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
7	Kepala rumah sakit selalu menjalankan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi bukan untuk kepentingan pribadi.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
8	Kepala rumah sakit menekankan pada nilai-nilai bahwa setiap karyawan meningkatkan keterampilan dan keahlian melalui budaya pembelajaran.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
9	Kepala rumah sakit memaknai kemakmuran dan rejeki sebagai sarana untuk melayani kemanusiaan dan Tuhannya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
10	Kepala rumah sakit selalu menunjukkan indikasi apa yang dipikirkan, diucapkan dan dikerjakannya untuk memuliakan Tuhannya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

(Lanjutan)

(Lanjutan)

11	Kepala rumah sakit lebih mementingkan hubungan kasih dibandingkan pengakuan status dan kekuasaan.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
12	Kepala rumah sakit lebih mementingkan penghargaan dibandingkan pengakuan status dan kekuasaan.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
13	Kepala rumah sakit selalu memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
14	Kepala rumah sakit akan memberikan sanksi setiap karyawan yang melakukan kesalahan sesuai dengan beratnya kesalahan.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
15	Kepala rumah sakit memberikan penghargaan bagi karyawan sesuai dengan prestasinya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
16	Kepala rumah sakit dalam menyelesaikan masalah yang timbul diantara karyawan mendengar informasi dari kedua belah pihak.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
17	Kepala rumah sakit dalam menjalankan tugasnya berlandaskan pada ilmu yang dimilikinya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
18	Kepala rumah sakit berusaha untuk mengembangkan ilmu yang dimilikinya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

(Lanjutan)

19	Kepala rumah sakit dalam menjalankan tugasnya secara profesional.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
20	Kepala rumah sakit memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan ilmu.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

C. MOTIVASI KERJA

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1	Pada saat mendapat tugas sesulit apapun saya berusaha untuk menjalankannya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
2	Saya berusaha menyelesaikan tugas walaupun harus banyak mengorbankan sumber daya yang saya miliki.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
3.	Saya berusaha menghadapi semua hambatan yang terjadi dalam menjalankan tugas.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
4	Saya tidak cepat menyerah dalam menjalankan tugas.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
5	Saya tetap hadir untuk bekerja walaupun ada gangguan kesehatan ringan yang masih bisa diatasi.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju

(Lanjutan)

6	Apabila dalam tugas saya gagal menyelesaikannya, maka saya akan berusaha untuk menggantinya dengan menyelesaikan tugas lain yang diberikan.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
7	Dalam melaksanakan tugas yang diberikan, saya mencari cara yang paling efisien untuk menyelesaikannya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
8	Saya berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam menjalankan satu tugas ke tugas berikutnya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
9	Saya berusaha untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dari teman-teman yang lain.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
10	Saya berusaha untuk memberikan hasil terbaik dari setiap pekerjaan saya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
11	Saya berangkat kerja dengan hati senang.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
12	Saya menyenangi pekerjaan saya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
13	Saya menjalankan tugas dengan hati lapang.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
14	Saya senang membantu teman kerja yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju
15	Saya menjalankan tugas seperti saya mengerjakan hobi.	1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Sangat Tidak Setuju `	Sangat Setuju

(Lanjutan)

25	Saya akan tetap akan mengerjakan tugas saya walaupun ditentang oleh atasan, sepanjang pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi.	1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Sangat Tidak Setuju ` Sangat Setuju
----	---	---

II. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu mengisi pertanyaan dibawah ini dengan mencantumkan tanda (X) pada jawabannya.

1. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Usia :
 - a. Antara 21 sampai 30 tahun
 - b. Antara 31 sampai 40 tahun
 - c. Antara 41 sampai 50 tahun
 - d. Di atas 50 tahun

3. Tingkat Pendidikan :
 - a. SMU atau setingkat
 - b. Sarjana Muda (D1,D2 dan D3)
 - c. Sarjana (S1) atau setingkat
 - d. Pasca Sarjana/Spesialis
 - e. Lainnya, sebutkan

4. Masa Kerja :
 - a. Antara 1 sampai 2 tahun
 - b. Antara 3 sampai 5 tahun
 - c. Antara 6 sampai 15 tahun
 - d. Lebih dari 15 tahun

(Lanjutan)

5. Jabatan atau struktur pekerjaan

- a. Pelaksana
- b. Struktural

6. Status pekerjaan

- a. Karyawan Tetap
- b. Karyawan Kontrak

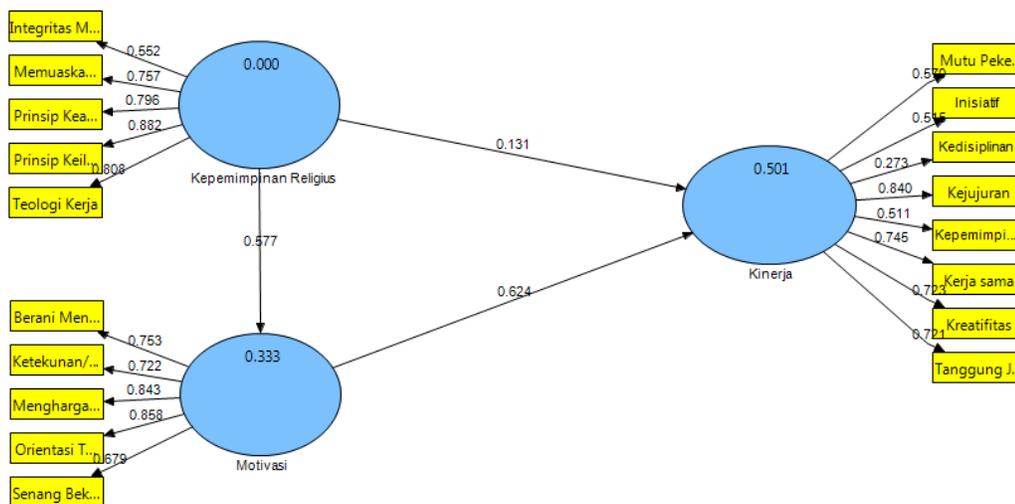
Kami sangat berterima kasih atas waktu dan kesempatan yang bapak/ibu berikan untuk berpartisipasi dalam mengisi kuesioner ini. Kami berharap penelitian ini dapat memberikan nilai tambah bagi Rumah Sakit Bersalin Duren Tiga .

Peneliti

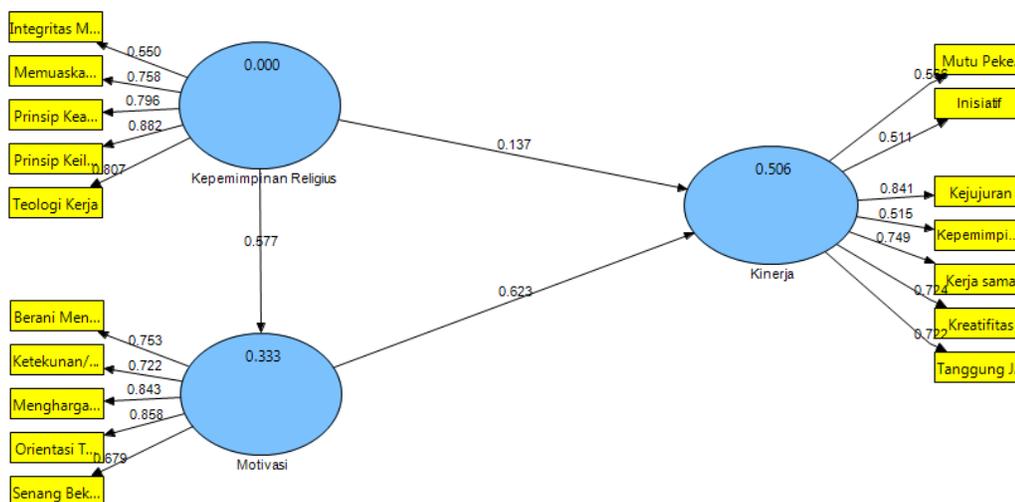
(Lanjutan)

Lampiran 2

Model Struktural (SEM)

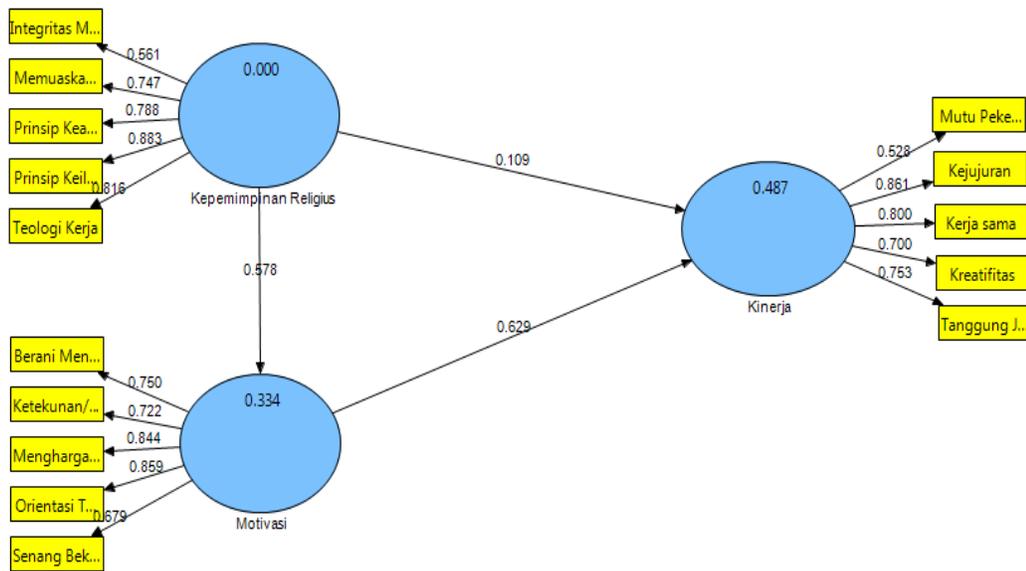


Gambar. PLS Algorithm 1

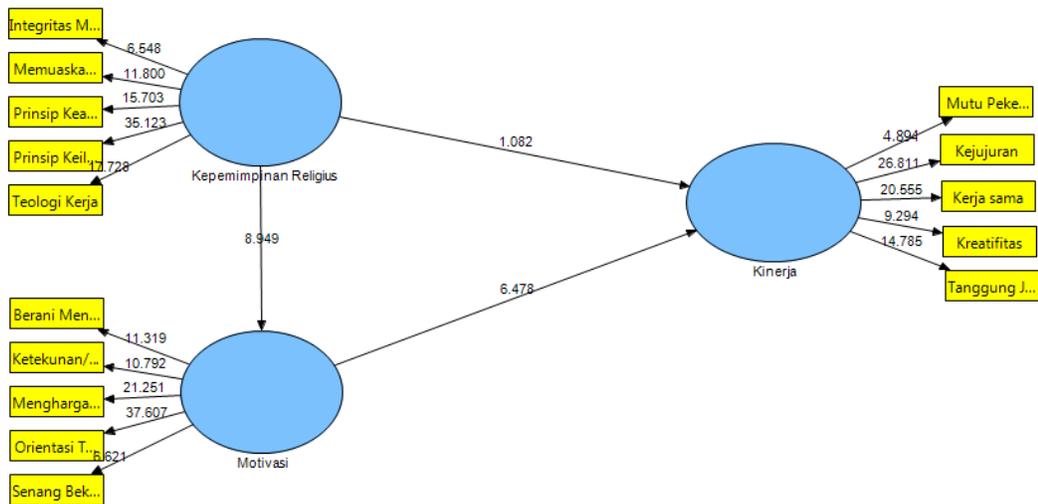


Gambar. PLS Algorithm 2

(Lanjutan)



Gambar. PLS Algoritma 3



Gambar 2. PLS Bootstrapping

Lampiran 3

**Tabel Penghitungan
Mean, Median, Standard Deviasion, Minimum dan Maximum**

		kinerja	kepemimpinan_religius	motivasi
N	Valid	82	82	82
	Missing	0	0	0
Mean		95,2927	81,2317	115,7927
Median		94,0000	81,0000	115,5000
Std. Deviation		10,20710	10,91188	12,70242
Minimum		62,00	38,00	84,00
Maximum		120,00	100,00	150,00

Structural Model Specification

PLS Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Kepemimpinan Religius	0.587968	0.874879		0.821916
Kinerja	0.543628	0.853268	0.486766	0.785864
Motivasi	0.599086	0.881102	0.333652	0.830373

REDUNDANCY

	redundancy
Kepemimpinan Religius	
Kinerja	0.048712
Motivasi	0.199393

COMMUNALITY

	communality
Kepemimpinan Religius	0.587968
Kinerja	0.543628
Motivasi	0.599086

(Lanjutan)

	Communality	Redundancy
Kepemimpinan Religius	0.587968	
Kinerja	0.543628	0.048712
Motivasi	0.599086	0.199393

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
Kepemimpinan Religius	0.821916
Kinerja	0.785864
Motivasi	0.830373

[Table of contents](#)

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepemimpinan Religius	0.874879
Kinerja	0.853268
Motivasi	0.881102

[Table of contents](#)

(Lanjutan)

Latent Variable Correlations

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan Religius	1.000000		
Kinerja	0.472336	1.000000	
Motivasi	0.577626	0.691991	1.000000

[Table of contents](#)**R Square**

	R Square
Kepemimpinan Religius	
Kinerja	0.486766
Motivasi	0.333652

[Table of contents](#)

Cross Loadings

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Mutu Pekerjaan	0.180788	0.528154	0.289906
Berani Meng.Resiko	0.376279	0.457759	0.749932
Integritas Moral	0.560975	0.223561	0.219885
Kejujuran	0.339714	0.861139	0.524790
Kerja sama	0.457759	0.800341	0.538600
Ketekunan/kerja keras	0.350258	0.572988	0.721879
Kreatifitas	0.265991	0.700368	0.542079
Memuaskan kary & Tuhan	0.747216	0.282436	0.372164
Menghargai Pekerjaan	0.523049	0.501309	0.843894
Orientasi Tugas dan hasil	0.491198	0.705427	0.859400
Prinsip Keadilan	0.788255	0.296562	0.462063
Prinsip Keilmuan	0.882819	0.464666	0.579170
Senang Bekerja	0.485256	0.391719	0.679112
Tanggung Jawab	0.431527	0.752712	0.583754
Teologi Kerja	0.816149	0.463393	0.479166

[Table of contents](#)

(Lanjutan)

AVE

	AVE
Kepemimpinan Religius	0.587968
Kinerja	0.543628
Motivasi	0.599086

TOTAL EEFECT

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan Religius		0.472336	0.577626
Kinerja			
Motivasi		0.629036	

Outer Loadings

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Mutu Pekerjaan		0.528154	
Berani Meng.Resiko			0.749932
Integritas Moral	0.560975		

(Lanjutan)

Kejujuran		0.861139	
Kerja sama		0.800341	
Ketekunan/kerja keras			0.721879
Kreatifitas		0.700368	
Memuaskan kary & Tuhan	0.747216		
Menghargai Pekerjaan			0.843894
Orientasi Tugas dan hasil			0.859400
Prinsip Keadilan	0.788255		
Prinsip Keilmuan	0.882819		
Senang Bekerja			0.679112
Tanggung Jawab		0.752712	
Teologi Kerja	0.816149		

[Table of contents](#)

Outer Model (Weights or Loadings)

(Lanjutan)

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Mutu Pekerjaan		0.528154	
Berani Meng.Resiko			0.749932
Integritas Moral	0.560975		
Kejujuran		0.861139	
Kerja sama		0.800341	
Ketekunan/kerja keras			0.721879
Kreatifitas		0.700368	
Memuaskan kary & Tuhan	0.747216		
Menghargai Pekerjaan			0.843894
Orientasi Tugas dan hasil			0.859400
Prinsip Keadilan	0.788255		
Prinsip Keilmuan	0.882819		
Senang Bekerja			0.679112
Tanggung Jawab		0.752712	
Teologi Kerja	0.816149		

[Table of contents](#)

Path Coefficients

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan Religius		0.108988	0.577626
Kinerja			
Motivasi		0.629036	

[Table of contents](#)

Outer Weights

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Mutu Pekerjaan		0.154853	
Berani Meng.Resiko			0.220861
Integritas Moral	0.144906		
Kejujuran		0.281357	
Kerja sama		0.297874	
Ketekunan/kerja keras			0.247618
Kreatifitas		0.283533	
Memuaskan kary & Tuhan	0.217026		

(Lanjutan)

Menghargai Pekerjaan			0.268379
Orientasi Tugas dan hasil			0.319179
Prinsip Keadilan	0.253531		
Prinsip Keilmuan	0.345136		
Senang Bekerja			0.227994
Tanggung Jawab		0.317450	
Teologi Kerja	0.308775		

Index Values

Results

Measurement Model (restandardised)

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Mutu Pekerjaan		0.317069	
Berani Meng.Resiko			0.331210
Integritas Moral	0.229413		
Kejujuran		0.527480	
Kerja sama		0.556629	
Ketekunan/kerja keras			0.297612
Kreatifitas		0.432148	
Memuaskan kary & Tuhan	0.300709		
Menghargai Pekerjaan			0.290333
Orientasi Tugas dan hasil			0.337940
Prinsip Keadilan	0.283017		
Prinsip Keilmuan	0.403389		

(Lanjutan)

Senang Bekerja			0.224770
Tanggung Jawab		0.381402	
Teologi Kerja	0.362091		

[Table of contents](#)

Path Coefficients

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan Religius		0.077685	0.615340
Kinerja			
Motivasi		0.420885	

[Table of contents](#)

Measurement Model

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Mutu Pekerjaan		0.143164	
Berani Meng.Resiko			0.223509
Integritas Moral	0.145325		
Kejujuran		0.238169	

(Lanjutan)

Kerja sama		0.251331	
Ketekunan/kerja keras			0.200836
Kreatifitas		0.195125	
Memuaskan karya & Tuhan	0.190489		
Menghargai Pekerjaan			0.195924
Orientasi Tugas dan hasil			0.228050
Prinsip Keadilan	0.179281		
Prinsip Keilmuan	0.255533		
Senang Bekerja			0.151681
Tanggung Jawab		0.172212	
Teologi Kerja	0.229372		

[Table of contents](#)

Index Values for Latent Variables

	LV Index Values
Kepemimpinan Religius	16.437039
Kinerja	12.392259
Motivasi	19.916726

Bootstrapping

Bootstrapping

Inner Model T-Statistic

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan Religius		1.082394	8.948738
Kinerja			
Motivasi		6.478457	

[Table of contents](#)

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Kepemimpinan Religius -> Kinerja	0.472336	0.470457	0.077899	0.077899
Kepemimpinan Religius -> Motivasi	0.577626	0.577383	0.064548	0.064548
Motivasi -> Kinerja	0.629036	0.634363	0.097097	0.097097

(Lanjutan)

	T Statistics (O/STERR)
Kepemimpinan Religius -> Kinerja	6.063477
Kepemimpinan Religius -> Motivasi	8.948738
Motivasi -> Kinerja	6.478457

[Table of contents](#)

Outer Model T-Statistic

	Kepemimpinan Religius	Kinerja	Motivasi
Mutu Pekerjaan		4.893764	
Berani Meng.Resiko			11.319384
Integritas Moral	6.548163		
Kejujuran		26.811235	
Kerja sama		20.554623	
Ketekunan/kerja keras			10.792071
Kreatifitas		9.294299	
Memuaskan kary & Tuhan	11.799776		
Menghargai Pekerjaan			21.251289

(Lanjutan)

Orientasi Tugas dan hasil			37.607302
Prinsip Keadilan	15.703428		
Prinsip Keilmuan	35.122684		
Senang Bekerja			6.621485
Tanggung Jawab		14.784687	
Teologi Kerja	17.728426		

[Table of contents](#)

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Kepemimpinan Religius -> Kinerja	0.108988	0.104587	0.100692	0.100692
Kepemimpinan Religius -> Motivasi	0.577626	0.577383	0.064548	0.064548
Motivasi -> Kinerja	0.629036	0.634363	0.097097	0.097097

(Lanjutan)

	T Statistics (O/STERR)
Kepemimpinan Religius -> Kinerja	1.082394
Kepemimpinan Religius -> Motivasi	8.948738
Motivasi -> Kinerja	6.478457

[Table of contents](#)

Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Mutu Pekerjaan <- Kinerja	0.154853	0.156514	0.048996	0.048996
Berani Meng.Resiko <- Motivasi	0.220861	0.216173	0.028818	0.028818
Integritas Moral <- Kepemimpinan Religius	0.144906	0.152761	0.041362	0.041362
Kejujuran <- Kinerja	0.281357	0.284908	0.028548	0.028548
Kerja sama <- Kinerja	0.297874	0.293858	0.029458	0.029458
Ketekunan/kerja keras <- Motivasi	0.247618	0.248497	0.035283	0.035283
Kreatifitas <- Kinerja	0.283533	0.278049	0.041261	0.041261

(Lanjutan)

Memuaskan karya & Tuhan <- Kepemimpinan Religius	0.217026	0.212254	0.040493	0.040493
Menghargai Pekerjaan <- Motivasi	0.268379	0.266268	0.020515	0.020515
Orientasi Tugas dan hasil <- Motivasi	0.319179	0.319971	0.029886	0.029886
Prinsip Keadilan <- Kepemimpinan Religius	0.253531	0.253086	0.035577	0.035577
Prinsip Keilmuan <- Kepemimpinan Religius	0.345136	0.345758	0.034199	0.034199
Senang Bekerja <- Motivasi	0.227994	0.230178	0.035131	0.035131
Tanggung Jawab <- Kinerja	0.317450	0.317206	0.037838	0.037838
Teologi Kerja <- Kepemimpinan Religius	0.308775	0.302717	0.055405	0.055405

(Lanjutan)

	T Statistics (O/STERR)
Mutu Pekerjaan <- Kinerja	3.160553
Berani Meng.Resiko <- Motivasi	7.664004
Integritas Moral <- Kepemimpinan Religius	3.503349
Kejujuran <- Kinerja	9.855598
Kerja sama <- Kinerja	10.111658
Ketekunan/kerja keras <- Motivasi	7.018069
Kreatifitas <- Kinerja	6.871705
Memuaskan karya & Tuhan <- Kepemimpinan Religius	5.359604
Menghargai Pekerjaan <- Motivasi	13.081884
Orientasi Tugas dan hasil <- Motivasi	10.680029
Prinsip Keadilan <- Kepemimpinan Religius	7.126176
Prinsip Keilmuan <- Kepemimpinan Religius	10.092008
Senang Bekerja <- Motivasi	6.489866
Tanggung Jawab <- Kinerja	8.389729
Teologi Kerja <- Kepemimpinan Religius	5.573043

[Table of contents](#)

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Mutu Pekerjaan <- Kinerja	0.528154	0.534107	0.107924	0.107924
Berani Meng.Resiko <- Motivasi	0.749932	0.736343	0.066252	0.066252
Integritas Moral <- Kepemimpinan Religius	0.560975	0.576769	0.085669	0.085669
Kejujuran <- Kinerja	0.861139	0.861545	0.032119	0.032119
Kerja sama <- Kinerja	0.800341	0.793573	0.038937	0.038937
Ketekunan/kerja keras <- Motivasi	0.721879	0.720262	0.066890	0.066890
Kreatifitas <- Kinerja	0.700368	0.690623	0.075355	0.075355
Memuaskan kary & Tuhan <- Kepemimpinan Religius	0.747216	0.735987	0.063325	0.063325
Menghargai Pekerjaan <-	0.843894	0.838356	0.039710	0.039710

(Lanjutan)

Motivasi				
Orientasi Tugas dan hasil <- Motivasi	0.859400	0.861380	0.022852	0.022852
Prinsip Keadilan <- Kepemimpinan Religius	0.788255	0.782470	0.050196	0.050196
Prinsip Keilmuan <- Kepemimpinan Religius	0.882819	0.878283	0.025135	0.025135
Senang Bekerja <- Motivasi	0.679112	0.681591	0.102562	0.102562
Tanggung Jawab <- Kinerja	0.752712	0.749202	0.050912	0.050912
Teologi Kerja <- Kepemimpinan Religius	0.816149	0.814674	0.046036	0.046036

	T Statistics (O/STERR)
Mutu Pekerjaan <- Kinerja	4.893764
Berani Meng.Resiko <- Motivasi	11.319384
Integritas Moral <- Kepemimpinan Religius	6.548163

(Lanjutan)

Kejujuran <- Kinerja	26.811235
Kerja sama <- Kinerja	20.554623
Ketekunan/kerja keras <- Motivasi	10.792071
Kreatifitas <- Kinerja	9.294299
Memuaskan kary & Tuhan <- Kepemimpinan Religius	11.799776
Menghargai Pekerjaan <- Motivasi	21.251289
Orientasi Tugas dan hasil <- Motivasi	37.607302
Prinsip Keadilan <- Kepemimpinan Religius	15.703428
Prinsip Keilmuan <- Kepemimpinan Religius	35.122684
Senang Bekerja <- Motivasi	6.621485
Tanggung Jawab <- Kinerja	14.784687
Teologi Kerja <- Kepemimpinan Religius	17.728426

[Table of contents](#)

Model

Specification

(Lanjutan)

Measurement Model Specification**Manifest Variable Scores (Original)**

	Mutu Pekerjaan	Berani Meng.Resiko	Integritas Moral	Kejujuran
	12.000000	20.000000	16.000000	12.000000
	11.000000	18.000000	15.000000	12.000000
	12.000000	21.000000	20.000000	14.000000
	12.000000	21.000000	20.000000	14.000000
	14.000000	20.000000	20.000000	15.000000
	15.000000	21.000000	16.000000	14.000000
	13.000000	17.000000	18.000000	13.000000
	11.000000	18.000000	16.000000	12.000000
	15.000000	20.000000	19.000000	15.000000
	11.000000	18.000000	14.000000	13.000000
	13.000000	22.000000	19.000000	14.000000
	12.000000	20.000000	4.000000	12.000000
	13.000000	16.000000	13.000000	12.000000
	11.000000	17.000000	15.000000	15.000000
	9.000000	18.000000	16.000000	10.000000
	13.000000	18.000000	15.000000	15.000000

(Lanjutan)

15.000000	25.000000	19.000000	15.000000
14.000000	23.000000	20.000000	15.000000
14.000000	20.000000	19.000000	13.000000
15.000000	18.000000	16.000000	13.000000
11.000000	17.000000	16.000000	12.000000
11.000000	19.000000	15.000000	12.000000
12.000000	19.000000	18.000000	14.000000
14.000000	18.000000	15.000000	12.000000
11.000000	18.000000	16.000000	12.000000
13.000000	20.000000	20.000000	12.000000
11.000000	17.000000	16.000000	12.000000
12.000000	20.000000	20.000000	14.000000
11.000000	21.000000	18.000000	9.000000
13.000000	18.000000	19.000000	14.000000
13.000000	13.000000	16.000000	12.000000
10.000000	19.000000	15.000000	12.000000
12.000000	18.000000	16.000000	12.000000
15.000000	20.000000	15.000000	15.000000
11.000000	15.000000	20.000000	12.000000

(Lanjutan)

14.000000	13.000000	20.000000	12.000000
12.000000	15.000000	17.000000	10.000000
11.000000	12.000000	17.000000	15.000000
11.000000	17.000000	20.000000	11.000000
13.000000	19.000000	20.000000	11.000000
11.000000	16.000000	20.000000	14.000000
11.000000	18.000000	19.000000	9.000000
14.000000	19.000000	20.000000	10.000000
11.000000	20.000000	17.000000	13.000000
10.000000	16.000000	19.000000	12.000000
14.000000	19.000000	16.000000	14.000000
12.000000	18.000000	19.000000	14.000000
11.000000	19.000000	16.000000	12.000000
13.000000	17.000000	17.000000	14.000000
13.000000	18.000000	20.000000	14.000000
10.000000	20.000000	14.000000	10.000000
11.000000	18.000000	20.000000	12.000000
8.000000	21.000000	18.000000	13.000000
10.000000	20.000000	20.000000	11.000000

(Lanjutan)

10.000000	17.000000	17.000000	8.000000
12.000000	17.000000	20.000000	15.000000
14.000000	19.000000	19.000000	15.000000
15.000000	18.000000	20.000000	13.000000
12.000000	18.000000	19.000000	14.000000
10.000000	18.000000	20.000000	12.000000
14.000000	19.000000	19.000000	14.000000
11.000000	18.000000	19.000000	10.000000
15.000000	16.000000	18.000000	12.000000
10.000000	16.000000	16.000000	12.000000
13.000000	21.000000	16.000000	13.000000
13.000000	18.000000	18.000000	15.000000
12.000000	18.000000	16.000000	12.000000
12.000000	15.000000	16.000000	11.000000
12.000000	18.000000	18.000000	14.000000
15.000000	25.000000	20.000000	15.000000
12.000000	19.000000	18.000000	14.000000
12.000000	20.000000	19.000000	12.000000
11.000000	19.000000	19.000000	13.000000

(Lanjutan)

11.000000	19.000000	19.000000	13.000000
14.000000	15.000000	18.000000	15.000000
12.000000	22.000000	18.000000	15.000000
13.000000	17.000000	17.000000	13.000000
7.000000	16.000000	20.000000	11.000000
14.000000	21.000000	20.000000	12.000000
11.000000	18.000000	15.000000	11.000000
12.000000	19.000000	15.000000	12.000000
11.000000	20.000000	16.000000	12.000000

Kerja sama	Ketekunan/kerja keras	Kreatifitas	Memuaskan karya & Tuhan
12.000000	20.000000	11.000000	16.000000
14.000000	18.000000	10.000000	16.000000
15.000000	23.000000	11.000000	20.000000
15.000000	24.000000	11.000000	20.000000
14.000000	24.000000	14.000000	15.000000
14.000000	22.000000	13.000000	18.000000
12.000000	22.000000	11.000000	16.000000
13.000000	19.000000	10.000000	12.000000

(Lanjutan)

15.000000	23.000000	13.000000	18.000000
14.000000	19.000000	12.000000	16.000000
13.000000	21.000000	14.000000	15.000000
12.000000	20.000000	12.000000	16.000000
12.000000	20.000000	10.000000	13.000000
14.000000	14.000000	11.000000	12.000000
12.000000	20.000000	10.000000	16.000000
13.000000	22.000000	13.000000	13.000000
15.000000	25.000000	15.000000	14.000000
15.000000	25.000000	15.000000	20.000000
12.000000	20.000000	11.000000	17.000000
13.000000	21.000000	12.000000	16.000000
12.000000	20.000000	11.000000	15.000000
12.000000	19.000000	12.000000	12.000000
13.000000	20.000000	12.000000	18.000000
12.000000	20.000000	11.000000	10.000000
12.000000	20.000000	11.000000	16.000000
12.000000	21.000000	11.000000	17.000000
12.000000	19.000000	11.000000	16.000000

(Lanjutan)

15.000000	23.000000	13.000000	18.000000
11.000000	16.000000	11.000000	15.000000
12.000000	23.000000	11.000000	15.000000
11.000000	19.000000	12.000000	13.000000
11.000000	20.000000	10.000000	16.000000
11.000000	21.000000	9.000000	15.000000
14.000000	20.000000	11.000000	16.000000
13.000000	23.000000	10.000000	19.000000
11.000000	15.000000	6.000000	16.000000
9.000000	20.000000	10.000000	16.000000
14.000000	20.000000	10.000000	14.000000
12.000000	19.000000	11.000000	14.000000
11.000000	19.000000	11.000000	18.000000
15.000000	20.000000	12.000000	19.000000
12.000000	17.000000	9.000000	17.000000
13.000000	15.000000	11.000000	13.000000
15.000000	22.000000	9.000000	18.000000
14.000000	17.000000	10.000000	15.000000
13.000000	20.000000	12.000000	15.000000

(Lanjutan)

14.000000	25.000000	14.000000	14.000000
13.000000	21.000000	10.000000	14.000000
14.000000	20.000000	11.000000	16.000000
15.000000	19.000000	11.000000	15.000000
9.000000	15.000000	11.000000	11.000000
13.000000	19.000000	11.000000	10.000000
13.000000	22.000000	11.000000	17.000000
10.000000	18.000000	10.000000	13.000000
11.000000	24.000000	10.000000	10.000000
14.000000	23.000000	14.000000	17.000000
15.000000	23.000000	12.000000	15.000000
13.000000	20.000000	13.000000	16.000000
15.000000	17.000000	8.000000	18.000000
14.000000	20.000000	8.000000	20.000000
13.000000	22.000000	12.000000	19.000000
11.000000	16.000000	10.000000	12.000000
12.000000	20.000000	15.000000	20.000000
11.000000	20.000000	11.000000	17.000000
15.000000	21.000000	12.000000	16.000000

(Lanjutan)

12.000000	20.000000	12.000000	16.000000
12.000000	20.000000	12.000000	16.000000
12.000000	19.000000	11.000000	17.000000
13.000000	19.000000	9.000000	12.000000
15.000000	25.000000	15.000000	20.000000
14.000000	20.000000	12.000000	12.000000
12.000000	20.000000	12.000000	16.000000
13.000000	21.000000	10.000000	16.000000
13.000000	21.000000	10.000000	16.000000
13.000000	20.000000	13.000000	13.000000
15.000000	25.000000	13.000000	14.000000
13.000000	21.000000	12.000000	11.000000
14.000000	17.000000	10.000000	11.000000
12.000000	25.000000	13.000000	17.000000
12.000000	20.000000	11.000000	15.000000
12.000000	20.000000	11.000000	14.000000
12.000000	20.000000	11.000000	16.000000

(Lanjutan)

	Menghargai Pekerjaan	Orientasi Tugas dan hasil	Prinsip Keadilan	Prinsip Keilmuan
	20.000000	20.000000	16.000000	16.000000
	20.000000	19.000000	16.000000	16.000000
	23.000000	25.000000	20.000000	20.000000
	23.000000	25.000000	20.000000	20.000000
	20.000000	20.000000	17.000000	18.000000
	25.000000	23.000000	20.000000	20.000000
	20.000000	19.000000	16.000000	17.000000
	20.000000	19.000000	14.000000	16.000000
	21.000000	22.000000	16.000000	16.000000
	16.000000	21.000000	12.000000	15.000000
	20.000000	24.000000	17.000000	18.000000
	20.000000	20.000000	14.000000	15.000000
	18.000000	20.000000	14.000000	15.000000
	21.000000	21.000000	17.000000	17.000000
	20.000000	19.000000	14.000000	15.000000
	23.000000	20.000000	14.000000	15.000000
	25.000000	25.000000	17.000000	20.000000
	25.000000	25.000000	20.000000	20.000000

(Lanjutan)

20.000000	20.000000	16.000000	16.000000
21.000000	21.000000	16.000000	18.000000
17.000000	20.000000	15.000000	16.000000
18.000000	20.000000	12.000000	15.000000
20.000000	20.000000	14.000000	16.000000
17.000000	20.000000	8.000000	11.000000
20.000000	20.000000	16.000000	16.000000
24.000000	20.000000	17.000000	19.000000
19.000000	19.000000	9.000000	15.000000
20.000000	22.000000	19.000000	20.000000
20.000000	17.000000	14.000000	16.000000
18.000000	21.000000	13.000000	16.000000
18.000000	20.000000	11.000000	15.000000
18.000000	17.000000	15.000000	16.000000
21.000000	21.000000	15.000000	16.000000
25.000000	22.000000	18.000000	13.000000
20.000000	23.000000	18.000000	19.000000
14.000000	11.000000	16.000000	14.000000
13.000000	15.000000	14.000000	10.000000

(Lanjutan)

11.000000	19.000000	13.000000	16.000000
17.000000	18.000000	13.000000	17.000000
19.000000	19.000000	20.000000	18.000000
23.000000	21.000000	18.000000	18.000000
19.000000	15.000000	15.000000	17.000000
14.000000	21.000000	16.000000	15.000000
23.000000	21.000000	18.000000	20.000000
17.000000	18.000000	13.000000	14.000000
21.000000	20.000000	15.000000	16.000000
24.000000	22.000000	13.000000	15.000000
21.000000	21.000000	14.000000	18.000000
20.000000	23.000000	15.000000	17.000000
20.000000	24.000000	14.000000	20.000000
19.000000	18.000000	18.000000	18.000000
16.000000	19.000000	11.000000	14.000000
21.000000	23.000000	20.000000	17.000000
24.000000	21.000000	18.000000	20.000000
19.000000	21.000000	13.000000	12.000000
24.000000	24.000000	14.000000	20.000000

(Lanjutan)

21.000000	21.000000	14.000000	17.000000
18.000000	18.000000	16.000000	16.000000
21.000000	22.000000	15.000000	18.000000
20.000000	20.000000	20.000000	20.000000
22.000000	21.000000	16.000000	18.000000
23.000000	16.000000	13.000000	14.000000
20.000000	20.000000	20.000000	20.000000
17.000000	20.000000	14.000000	16.000000
22.000000	23.000000	14.000000	15.000000
21.000000	20.000000	20.000000	18.000000
19.000000	20.000000	15.000000	16.000000
17.000000	20.000000	19.000000	17.000000
16.000000	17.000000	12.000000	12.000000
25.000000	25.000000	20.000000	20.000000
20.000000	21.000000	13.000000	17.000000
20.000000	20.000000	16.000000	16.000000
25.000000	25.000000	15.000000	19.000000
25.000000	25.000000	16.000000	16.000000
19.000000	22.000000	14.000000	17.000000

(Lanjutan)

25.000000	25.000000	15.000000	17.000000
18.000000	20.000000	13.000000	15.000000
23.000000	17.000000	11.000000	17.000000
21.000000	24.000000	16.000000	19.000000
17.000000	19.000000	10.000000	16.000000
20.000000	20.000000	9.000000	16.000000
20.000000	20.000000	15.000000	15.000000

Senang Bekerja	Tanggung Jawab	Teologi Kerja
20.000000	12.000000	16.000000
18.000000	13.000000	19.000000
25.000000	15.000000	20.000000
25.000000	15.000000	20.000000
24.000000	14.000000	18.000000
24.000000	15.000000	15.000000
21.000000	12.000000	18.000000
18.000000	14.000000	14.000000
21.000000	14.000000	19.000000
16.000000	11.000000	16.000000

(Lanjutan)

20.000000	13.000000	18.000000
20.000000	12.000000	16.000000
19.000000	12.000000	14.000000
25.000000	14.000000	17.000000
19.000000	9.000000	14.000000
17.000000	14.000000	14.000000
25.000000	15.000000	20.000000
25.000000	15.000000	20.000000
20.000000	15.000000	19.000000
20.000000	12.000000	16.000000
19.000000	12.000000	16.000000
18.000000	12.000000	13.000000
20.000000	14.000000	19.000000
20.000000	12.000000	14.000000
20.000000	12.000000	16.000000
22.000000	13.000000	19.000000
18.000000	12.000000	15.000000
22.000000	12.000000	20.000000
22.000000	11.000000	18.000000

(Lanjutan)

20.000000	10.000000	16.000000
19.000000	10.000000	15.000000
20.000000	12.000000	16.000000
17.000000	9.000000	18.000000
25.000000	14.000000	17.000000
21.000000	15.000000	19.000000
25.000000	4.000000	12.000000
11.000000	9.000000	8.000000
14.000000	12.000000	17.000000
22.000000	15.000000	19.000000
19.000000	12.000000	20.000000
20.000000	13.000000	20.000000
15.000000	8.000000	18.000000
17.000000	13.000000	18.000000
20.000000	15.000000	20.000000
23.000000	12.000000	19.000000
21.000000	12.000000	17.000000
19.000000	13.000000	18.000000
21.000000	13.000000	17.000000

(Lanjutan)

20.000000	15.000000	17.000000
18.000000	14.000000	19.000000
19.000000	11.000000	12.000000
15.000000	14.000000	14.000000
23.000000	13.000000	17.000000
25.000000	15.000000	20.000000
18.000000	9.000000	16.000000
22.000000	14.000000	20.000000
24.000000	14.000000	19.000000
17.000000	10.000000	19.000000
20.000000	14.000000	19.000000
18.000000	14.000000	20.000000
21.000000	14.000000	18.000000
23.000000	11.000000	18.000000
20.000000	12.000000	20.000000
18.000000	13.000000	17.000000
21.000000	15.000000	16.000000
18.000000	14.000000	18.000000
20.000000	12.000000	16.000000

(Lanjutan)

24.000000	12.000000	18.000000
16.000000	15.000000	15.000000
25.000000	15.000000	20.000000
24.000000	13.000000	16.000000
21.000000	12.000000	18.000000
25.000000	13.000000	18.000000
25.000000	13.000000	18.000000
22.000000	11.000000	17.000000
23.000000	15.000000	17.000000
18.000000	15.000000	18.000000
17.000000	14.000000	20.000000
20.000000	14.000000	17.000000
15.000000	11.000000	17.000000
16.000000	11.000000	16.000000
20.000000	12.000000	16.000000

[Table of contents](#)