

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS HUBUNGAN KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
MOTIVASI KERJA DAN PROFIL KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN SDM RSUP FATMAWATI  
TAHUN 2012**

**SKRIPSI**

**MELLA SYAFUTRI**

**NPM: 1006820726**

**PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT  
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS HUBUNGAN KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
MOTIVASI KERJA DAN PROFIL KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN SDM RSUP FATMAWATI  
TAHUN 2012**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Kesehatan Masyarakat ( SKM )**

**MELLA SYAFUTRI**

**NPM: 1006820726**

**PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT  
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK 2012**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Mella Syafutri

NPM : 1006820726

Mahasiswa Program : Sarjana Kesehatan Masyarakat

Tahun Akademik : 2010 – 2012

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

**ANALISIS HUBUNGAN KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
MOTIVASI KERJA DAN PROFIL KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN SDM RSUP FATMAWATI  
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 sebenar-benarnya.

Depok, 7 Juli 2012



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

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

**Nama** : Mella Syafutri

**NPM** : 1006820726

**Tanda Tangan** :



**Tanggal** : 7 Juli 2012



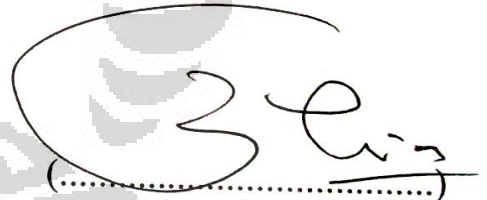
## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Mella Syafutri  
NPM : 1006820726  
Program Studi : Sarjana Kesehatan Masyarakat  
Judul Skripsi : Analisis Hubungan Karakteristik Individu, Motivasi Kerja dan Profil Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian SDM RSUP Fatmawati Tahun 2012.

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat pada Program Studi Sarjana Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.**

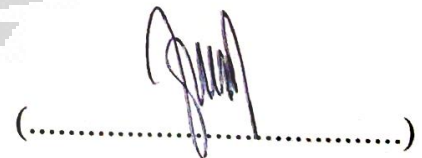
### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Budi Hidayat, SKM, MPPH, PhD.



(.....)

Penguji Dalam: dr. Mieke Savitri, M.kes



(.....)

Penguji Luar : Drs. Soedarto Soepangat, MARS



(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 30 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, puji dan syukur atas rahmat, hidayah, dan karuniaNya karna atas ijin dan RidhoNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis Hubungan Karakteristik Individu, Motivasi Kerja Dan Profil Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati Tahun 2012”**. Skripsi ini dibuat dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan kelulusan pada program Sarjana Kesehatan Masyarakat, jurusan Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Skripsi ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di RSUP Fatmawati pada bulan Februari – Juni 2012. Banyak pihak yang membantu penulis dalam mendapatkan bimbingan dan masukan. Perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua tercinta, khususnya untuk Almarhum Ayah H. Syafrizal yang telah begitu banyak menginspirasi sehingga penulis sampai pada titik penyelesaian pendidikan ini, ibu Hj. Mulyati yang selalu meluapkan kasih sayang tak terhingga, uni Ani, uda Boy, abang Ambie dan adik ku Irfan.
2. Bambang Wispriyono, PhD selaku Dekan FKM UI.
3. Budi Hidayat., SKM., MPPM., PhD. selaku Pembimbing Akademik terima kasih atas bimbingan, pengarahan, saran dan bantuannya yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini selesai.
4. dr. Mieke Savitri, M.Kes selaku Koordinator Peminatan Manajemen RS dan sekaligus sebagai penguji yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan saran, bimbingan dan pengarahan selama monitoring.
5. Drs. Soedarto Soepangat, MARS selaku penguji yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan bimbingannya.
6. dr. Andi Wahyuningsih Attas, Sp.An selaku Direktur Utama RSUP Fatmawati yang telah memerikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian.

7. Drg. Oom Komariah., MARS selaku Pembimbing Lapangan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian di Bagian SDM RSUP Fatmawati Jakarta.
8. Teman seperjuangan di RSUP Fatmawati Jakarta: Ka Andhika Debora, Nurul Afriani, dan Benazir Araniry, suka duka bersama, tangis tawa gembira akhirnya kita lewati. Semoga kesuksesan berawal dari sini.
9. Teman satu bimbingan: Aprilia Mega, Eldonal, Ibu Ririn, Ibu Nila, yang telah menebarkan semangat bersama untuk tetap ceria menunggu waktu bimbingan.
10. Teman berisik, Ruth Elsa (edel), Vita (tete), Annisa (cabul), Fretta (pepet), Yoel, Ghina, Krisna, Aprilia, Ka Putri, Fauzan, Ambie, Ambar, Wahyudi.
11. Teman seperjuangan 2007, Ade Ajeng Ina & Nisa Fajriani yang telah lebih dulu meninggalkan kampus makara ini.
12. Teman terbaik Monicha Shalimar, Sherley Lucia CP, Suci Rahmawati, Adelia Ayu sedih banget gak bisa bareng dan berjanjilah kamu harus sampai terlebih dulu ke Eropa ya kita ketemu di sana, Fenny Agria teman terbaik ternakal dan tersama jalan hidup hehehe, Sally P buk de paling cihuii, ka Dinar, tete Arinditya P yang paling perhatian bangeett, Rubita bu ketua cantik heboh, seseorang di pulau dewata sana Afrilian, mantan terindah, terrese, ternyebelin, terngangenin Idfan Mahbub semoga kelak kita bisa berkoalisi hahaaa, dan seseorang yang telah membuat semangat walaupun tidak usai M.A Gariza Edyel, terima kasih semuanya.
13. Seluruh teman-teman S1 Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
14. Seluruh staf Bagian SDM RSUP Fatmawati Ibu Upik, Bapak Elly, Mbak Tiara, Mbak Chery, Mbak Febri, Mbak Siti, Mbak Ratih, Bu Dede, Bu Yai, Pak Rukani, Bu Mulyani, Bu Sekar, dr.Wirda, Bu Dian, Bu Naseroh, Mas Dimas, Mbak Talha, Mbak Desi, Bu Yani, Bu Daryanti, Bu Erni, Pak Tomy, Pak Maksasai, Pak Yudhi, Mas Agung, dan Keluarga besar RSUP Fatmawati yang telah mengajarkan, membimbing dan mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di RSUP Fatmawati.

15. Seluruh staff bagian diklat special untuk ibu Erna dan pak Asep yang telah membantu memberikan kelancaran saat proses birokrasi administrasi yang cukup memakan waktu.
16. Seluruh staff sekretariat AKK mbak Nevy, mbak Dian, mas Pri atas pengarahan dan informasinya selama ini.
17. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya selama ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan selanjutnya. Penulis berharap semoga laporan ini bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Depok, 7 Juli 2012

Penulis,

Mella Syafutri



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

---

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

Nama : Mella Syafutri  
NPM : 1006820726  
Program Studi : Manajemen Rumah Sakit  
Departemen : Administrasi Kebijakan Kesehatan  
Fakultas : Kesehatan Masyarakat  
Jenis Karya : Skripsi

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

**ANALISIS HUBUNGAN KARAKTERISTIK INDIVIDU, MOTIVASI KERJA DAN PROFIL KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN SDM RSUP FATMAWATI TAHUN 2012.**

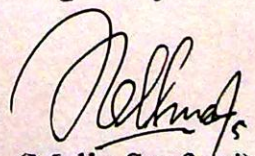
Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok

Pada tanggal: 7 Juli 2012

Yang Menyatakan

  
(Mella Syafutri)

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Mella Syafutri  
Alamat : Jl. Manggar IV/23  
RT010/006 Kel. Tugu Utara  
Kec. Koja, Jakarta Utara  
☎ 085692482471  
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Agustus 1989  
Agama : Islam  
Jenis Kelamin : Perempuan  
E-mail : mella\_mesya@yahoo.com  
mella.syafutri01@ui.ac.id



### Riwayat Pendidikan

1. SD N II Pajaten : Tahun 1995-2001
2. SMP N 1 Cibuya : Tahun 2001-2004
3. SMA N 1 Karawang : Tahun 2004-2007
4. Program Diploma III Perumhaskitan FKUI : Tahun 2007-2010
5. S1 Ekstensi FKM UI Peminatan MRS : Tahun 2010-2012

## ABSTRAK

Nama : Mella Syafutri  
Program Studi : Sarjana Kesehatan Masyarakat  
Judul : **ANALISIS HUBUNGAN KARAKTERISTIK  
INDIVIDU, MOTIVASI KERJA DAN PROFIL  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI BAGIAN SDM RSUP FATMAWATI TAHUN 2012**

Fokus penelitian ini adalah tentang kinerja pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia RSUP Fatmawati 2012, yang berkaitan dengan karakteristik individu, motivasi dan profil kepemimpinan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara karakteristik individu, motivasi dan profil kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada bagian Sumber Daya Manusia RSUP Fatmawati tahun 2012. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain *cross sectional*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi (p value = 0,040; OR = 7,778), sub variabel imbalan (p value = 0,039; OR = 8,250), variabel profil kepemimpinan (p value = 0,013; OR = 12,833), sub variabel kredibilitas (p value = 0,024; OR = 3,167) terhadap kinerja pegawai di bagian Sumber Daya Manusia RSUP Fatmawati tahun 2012.

Kata Kunci :  
Kinerja, Motivasi, Profil Kepemimpinan

## ABSTRACT

Name : Mella Syafutri

Study Program : Bachelor of Public Health

Title : **RELATIONSHIP ANALYSIS BETWEEN INDIVIDUAL CHARACTERISTICS, WORK MOTIVATION AND LEADERSHIP PROFILE OF EMPLOYEES' PERFORMANCE IN THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT OF RSUP FATMAWATI YEAR 2012**

The focus of this study is the employees' performance in the Human Resources of RSUP Fatmawati 2012 related to individual characteristics, work motivation and leadership profiles. The purpose of this study is to know the relation between individual characteristics, work motivation and leadership profiles with the employees' performance in the Human Resource of RSUP Fatmawati 2012. This research is a quantitative study with cross sectional design. The result of this research suggests that there is a significant relationship between motivational variables (p value = 0.040; OR = 7.778), sub variables remuneration (p value= 0.039; OR = 8.250), leadership profile variables (p value = 0.013; OR = 12.833), sub credibility of the variables (p value = 0.024; OR = 3.167) toward the employees' performance in the Human Resources of RSUP Fatmawati 2012.

Key words:

Employees' performance, motivation, leadership

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian	
1.4.1 Tujuan Umum Penelitian.....	7
1.4.2 Tujuan Khusus Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian	
1.5.1 Manfaat Aplikatif.....	8
1.5.2 Manfaat Teoritif.....	8
1.6 Ruang Lingkup Penelitian.....	9

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Kinerja.....	10
2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	11

2.1.2 Strategi untuk Meningkatkan Kinerja.....	12
2.2 Karakteristik Individu & Psikologis .....	14
2.2.1 Karakteristik Individu .....	14
2.2.2 Karakteristik Psikologis .....	15
2.3 Motivasi .....	17
2.3.1 Persepsi Peran.....	19
2.3.2 Imbalan .....	19
2.4. Kepemimpinan .....	20
2.4.1 Gaya Kepemimpinan .....	22
2.5 Penilaian Kinerja .....	29

### **BAB 3 GAMBARAN UMUM RSUP FATMAWATI**

3.1. Sejarah.....	33
3.2. Visi, Misi, Motto, Makna Logo, Falsafah & Program Pokok RS Fatmawati	
3.2.1 Visi RSUP Fatmawati.....	34
3.2.2 Misi RSUP Fatmawati.....	34
3.2.3 Motto RSUP Fatmawati.....	34
3.2.4 Makna Logo RSUP Fatmawati .....	34
3.2.5 Falsafah RSUP Fatmawati .....	36
3.2.6 Program Pokok RSUP Fatmawati .....	36
3.3. Struktur Organisasi .....	37
3.4. Komposisi & Tenaga Pegawai RSUP Fatmawati.....	38
3.5. Pelayanan Unggulan RSUP Fatmawati .....	39
3.6. Pelayanan Spesialis & Subspesialis RSUP Fatmawati .....	40
3.7. Fasilitas Pelayanan RSUP Fatmawati.....	40
3.8. Kapasitas Tempat Tidur RSUP Fatmawati .....	41
3.9. Instalasi Gawat Darurat RSUP Fatmawati .....	42
3.10. Instalasi Rawat Jalan RSUP Fatmawati.....	43
3.11. Instalasi Griya Husada .....	43
3.12. Instalasi Rawat Inap A .....	44



3.13. Instalasi Rawat Inap B .....	44
3.14. Instalasi Rawat Inap C .....	45
3.15. Instalasi Pavilliun Anggrek .....	45
3.16. Instalasi Rawat Intensif .....	45
3.17. Pelayanan Penunjang .....	45
3.18. Bagian SDM RSUP Fatmawati .....	47
3.18.1 Visi Bagian SDM RSUP Fatmawati .....	48
3.18.2 Misi Bagian SDM RSUP Fatmawati .....	48
3.18.3 Nilai-nilai Bagian SDM RSUP Fatmawati.....	48
3.18.4 Tugas Pokok Bagian SDM RSUP Fatmawati .....	48
3.18.5 Komposisi Pegawai Bagian SDM RSUP Fatmawati.....	49

#### **BAB 4 KERANGKA TEORI, KERANGKA KONSEP, DEFINISI OPERASIONAL DAN HIPOTESIS**

4.1. Kerangka Teori.....	50
4.2. Kerangka Konsep .....	51
4.3. Definisi Operasional .....	53
4.4. Hipotesis Penelitian .....	59

#### **BAB 5 METODOLOGI PENELITIAN**

5.1 Jenis & Desain Penelitian.....	60
5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	60
5.3 Populasi .....	60
5.4 Sampel Penelitian .....	60
5.5 Cara Pengambilan Sampel .....	61
5.6 Metode Pengumpulan Data .....	61
5.6.1 Data Primer .....	61
5.6.2 Data Sekunder.....	61
5.7 Pengolahan Data .....	62
5.8 Analisis Data .....	63

## **BAB 6 HASIL PENELITIAN**

6.1	Analisis Univariat .....	64
6.1.1	Hasil Analisis Univariat Karakteristik Responden .....	65
6.1.2	Hasil Analisis Univariat Motivasi Responden.....	65
6.1.3	Hasil Analisis Univariat Profil Kepemimpinan .....	66
6.1.4	Hasil Analisis Univariat Kinerja Pegawai .....	67
6.2	Analisis Bivariat .....	68
6.2.1	Hubungan antara Karakteristik Responden Dengan Kinerja.....	69
6.2.2	Hubungan antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja.....	71
6.2.3	Hubungan antara Profil Kepemimpinan Dengan Kinerja .....	73

## **BAB 7 PEMBAHASAN**

7.1	Keterbatasan Penelitian.....	75
7.2	Pembahasan Hasil Penelitian.....	75
7.2.1.	Faktor Umur Pegawai & Kinerja .....	75
7.2.2.	Faktor Pengalaman & Kinerja.....	76
7.2.3.	Faktor Pendidikan & Kinerja .....	77
7.2.4.	Faktor Motivasi & Kinerja .....	78
7.2.5.	Faktor Persepsi Peran & Kinerja .....	78
7.2.6.	Faktor Imbalan & Kinerja .....	79
7.2.7.	Faktor Pengembangan Karier & Kinerja .....	81
7.2.8.	Faktor Profil Kepemimpinan & Kinerja .....	81
7.2.9.	Faktor Kredibilitas & Kinerja.....	82
7.2.10	Faktor Komunikasi & Kinerja .....	83
7.2.11	Faktor Supportivitas & Kinerja.....	84

## **BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN**

8.1.	Kesimpulan .....	85
8.2.	Saran.....	86

## **DAFTAR PUSTAKA .....xix**

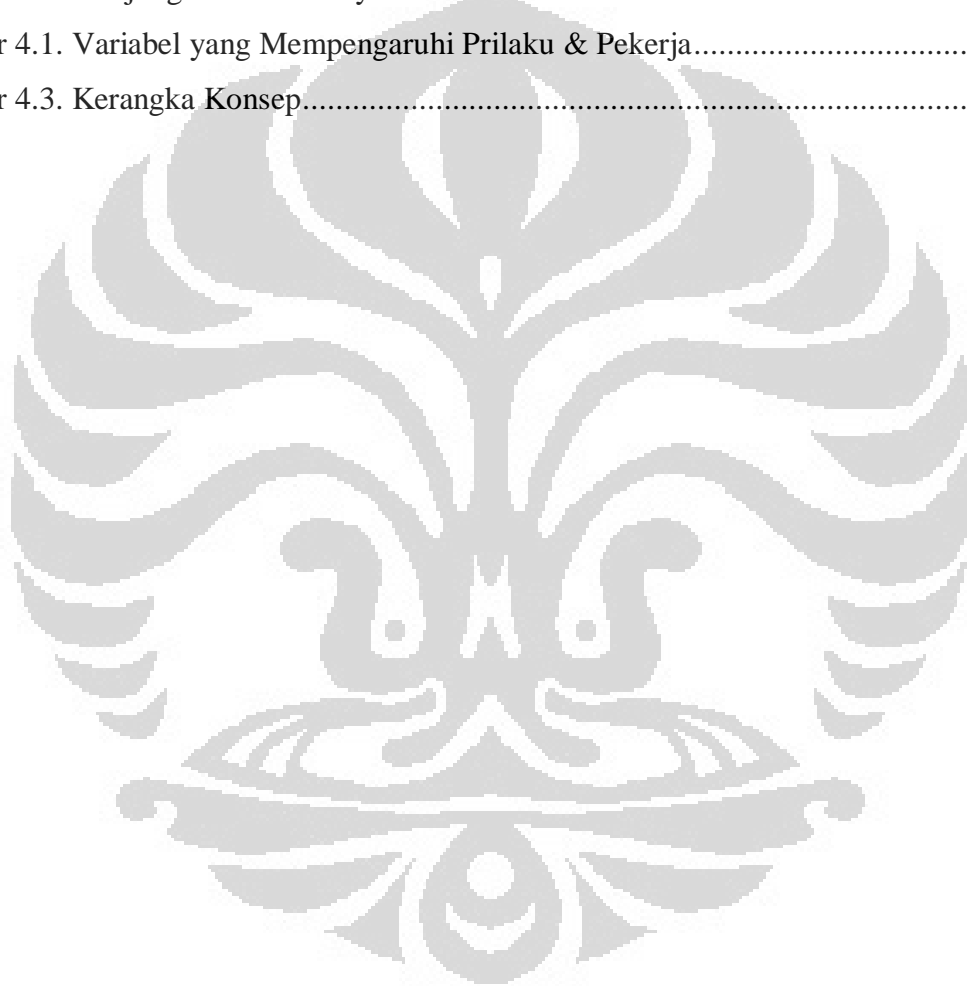
## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Nilai Rata-Rata DP3 Pegawai RSUP Fatmawati Tahun 2010 .....	4
Tabel 3.1. Jumlah Pegawai Menurut Golongan Kepangkatan Per 30 April 2012.....	38
Tabel 3.2. Jumlah Tempat Tidur RSUP Fatmawati .....	41
Tabel 3.3. Indikator Pelayanan RSUP Fatmawati 2006-2011.....	46
Tabel 3.4. Jumlah Pegawai Bagian SDM Menurut Pendidikan Per 30 April 2012.....	49
Tabel 3.5. Jumlah Pegawai Bagian SDM Menurut Status Per 30 April 2012 .....	49
Tabel 4.1. Definisi Operasional.....	53
Tabel 6.1. Distribusi Karakteristik Responden di Bagian SDM RSUP Fatmawati 2012 .....	65
Tabel 6.2. Distribusi Motivasi Kerja Responden di Bagian SDM RSUP Fatmawati 2012 .....	66
Tabel 6.3. Distribusi Profil Kepemimpinan di Bagian SDM RSUP Fatmawati 2012 .....	67
Tabel 6.4. Distribusi Persepsi Responden Terhadap Kinerja Responden.....	68
Tabel 6.5. Hubungan Antara Karakteristik Responden dengan Kinerja Responden.....	69
Tabel 6.6. Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Responden.....	71
Tabel 6.7. Hubungan Antara Profil Kepemimpinan dengan Kinerja Responden .....	73

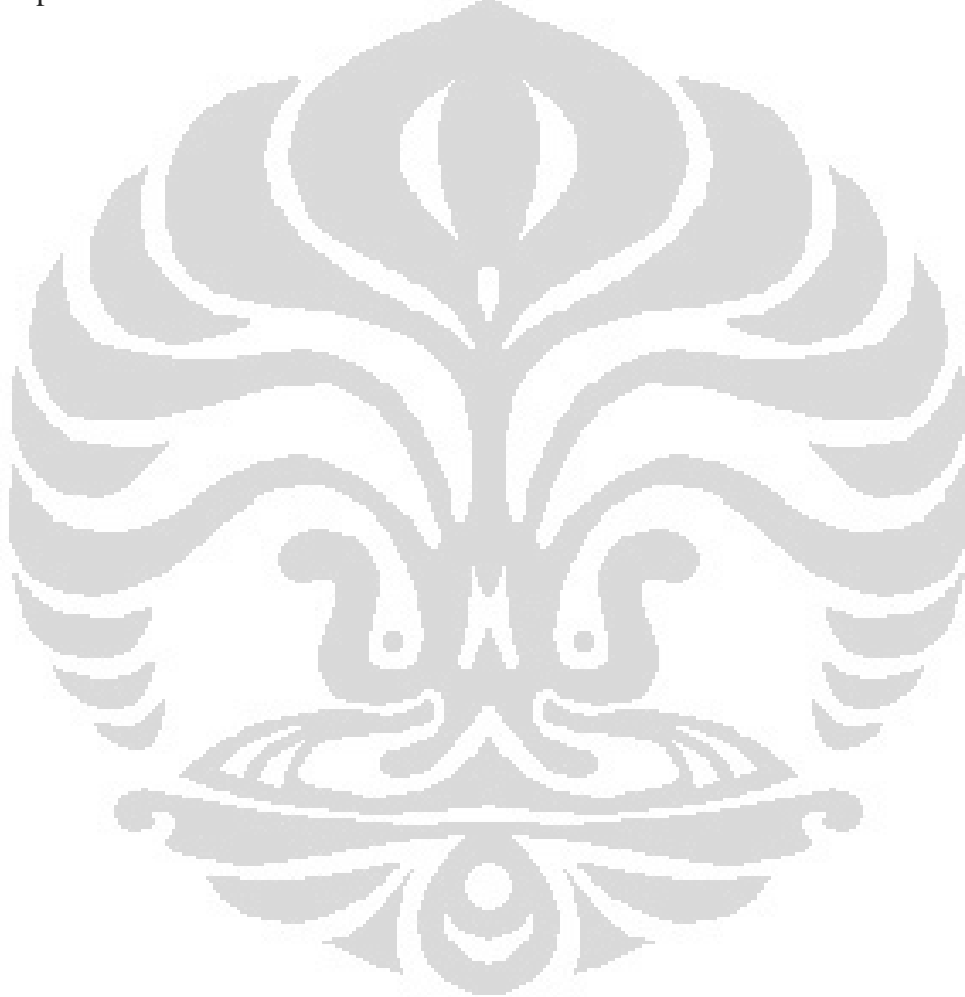
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Rekapitulasi DP3 Pegawai RSUP Fatmawati 2011 .....	5
Gambar 3.1. Logo RSUP Fatmawati .....	34
Gambar 3.2. Kunjungan Pasien Gawat Darurat Tahun.....	42
Gambar 3.3. Kunjungan Pasien Instalasi Rawat Jalan .....	43
Gambar 3.4. Kunjungan Pasien Griya Husada .....	44
Gambar 4.1. Variabel yang Mempengaruhi Prilaku & Pekerja.....	51
Gambar 4.3. Kerangka Konsep.....	52



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Struktur Organisasi Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati
- Lampiran 2. Struktur Organisasi Bagian SDM RSUP Fatmawati
- Lampiran 3. Lembar Kuesioner
- Lampiran 4. Lembar Informed Consent



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Rumah sakit merupakan bagian penting dari suatu sistem kesehatan, karena rumah sakit sebagai penyedia pelayanan kuratif kompleks. Menurut World Health Organization (WHO) rumah sakit merupakan suatu organisasi sosial terintegrasi yang berfungsi menyediakan pelayanan kesehatan yang lengkap bagi masyarakat. Pelayanan tersebut dapat berupa pelayanan kuratif, promotif, preventif, dan rehabilitatif. Selain itu, rumah sakit merupakan tempat pendidikan dan pelatihan bagi petugas kesehatan.

Karena itu, jika tenaga kerja diklasifikasikan sebagai modal manusia perusahaan (Hayes, 1981), maka juga dapat diklasifikasikan sebagai aset. Dari aset-aset rumah sakit lainnya, manusia sebagai modal menjadi lebih unik dari pada sumber daya lain dalam hal ini tidak dapat dengan mudah direplikasi oleh pesaing. Salah satu hal yang mengikat pegawai dengan rumah sakit adalah Komitmen. Komitmen sebagai kekuatan atau mengatur pikiran sehingga mengikat seorang individu untuk suatu tindakan, kemudian meningkat kemungkinan karyawan akan tetap dengan organisasi (Herskovitch dan Meyer, 2002). Peran organisasi adalah untuk menjamin kesejahteraan sumber daya manusia yang berkualitas dengan cara memenuhi hak-hak pegawai agar tidak menunjukkan penurunan kontribusi (Robinson, 1994).

Pendekatan kepemimpinan dengan teori sifat, diantaranya Terry, Davis dan Tead menyebutkan bahwa salah satu kriteria kepemimpinan yang baik adalah memiliki *intelligence* dan keahlian teknis. Selain *intelligence* dan keahlian teknis, Indrawijaya (1989) yang mengutip hasil penelitian Davis menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik harus dapat memotivasi kinerja bawahannya. Menurut Morton (1999) dalam kepemimpinan, profil seorang pemimpin adalah kredibel, demokratis, mempunyai keterampilan komunikasi yang baik, punya tujuan, supportive, memberikan contoh, melaksanakan coaching dan mentoring. Pemimpin yang sukses harus memimpin dengan menciptakan kondisi yang membuat semua



anggotanya dapat berkontribusi secara total. Ini berarti mendidik keterampilan untuk anggota menangani sesuatu, mendengarkan keluhan, ide, harapan, saran, serta bentuk lain dari mitra kerja maupun bawahan (Ilyas, 2002).

Untuk itu dibutuhkan pemimpin dalam sebuah organisasi atau rumah sakit yang dapat memimpin dengan efektif. Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Apapun gaya kepemimpinan yang akan dipilih, dalam kondisi seperti itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif sehingga bisa mengantar organisasi mencapai tujuannya.

Walaupun keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena sifatnya yang multidimensional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum and Schmidt (1958) dalam Sofiati (1995) menyatakan bahwa suatu studi telah dilakukan terhadap 161 manajer yang merupakan peserta Program Pendidikan Manajemen pada Sekolah Bisnis Harvard untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Hasil yang diperoleh menunjukkan karakteristik-karakteristik pemimpin yang efektif meliputi:

- 1) Mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan,
- 2) Berkomunikasi secara efektif dengan bawahan,
- 3) Memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka,
- 4) Menetapkan standar hasil kerja yang tinggi,
- 5) Mengenal bawahan beserta kemampuannya,
- 6) Memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan,
- 7) Selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan,
- 8) Waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya,
- 9) Bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan
- 10) Menghargai prestasi bawahan.

Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap pegawai dalam menganalisis situasi dan merespons masalah dapat memerangkap mereka dalam pola-pola pikir konvensional-organisasional (*group think*). Hal itu akan cenderung menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan.

Menurut Gibson, dkk (1997), terdapat 3 (tiga) kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku seseorang, yaitu variabel individu (meliputi: kemampuan dan keterampilan, latar belakang individu: tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin), variabel organisasi (meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan) dan variabel psikologis (meliputi: persepsi, sikap, belajar, kepribadian, motivasi).

Darma (2005) menambahkan, bahwa terdapat beberapa karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja, meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan).

RSUP Fatmawati merupakan rumah sakit tipe A Pendidikan, dengan Visi RSUP Fatmawati adalah “Terdepan, Paripurna, dan Terpercaya di Indonesia”. Rumah Sakit selalu berusaha ingin memberikan pelayanan yang terbaik, untuk itu kinerja yang baik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam memberikan pelayanan. Begitu juga dengan Visi bagian SDM RSUP Fatmawati yaitu “Pusat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terdepan, Paripurna dan Terpercaya Se Indonesia”.

Berdasarkan penilaian kinerja yang selama ini telah dilakukan bagian SDM, yaitu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), yang merupakan produk hukum dari Kementerian Kesehatan RI mengacu pada PP No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS, dibuat dengan tujuan untuk dapat memperoleh bahan-bahan yang objektif dalam pembinaan pegawai di RSUP Fatmawati, dan masih menjadi acuan sampai tahun 2013 mendatang. Seluruh pegawai rumah sakit dinilai dari beberapa point penilaian diantaranya kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan, dan lain-lain.

Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka yaitu: amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60), kurang (<50). Dengan

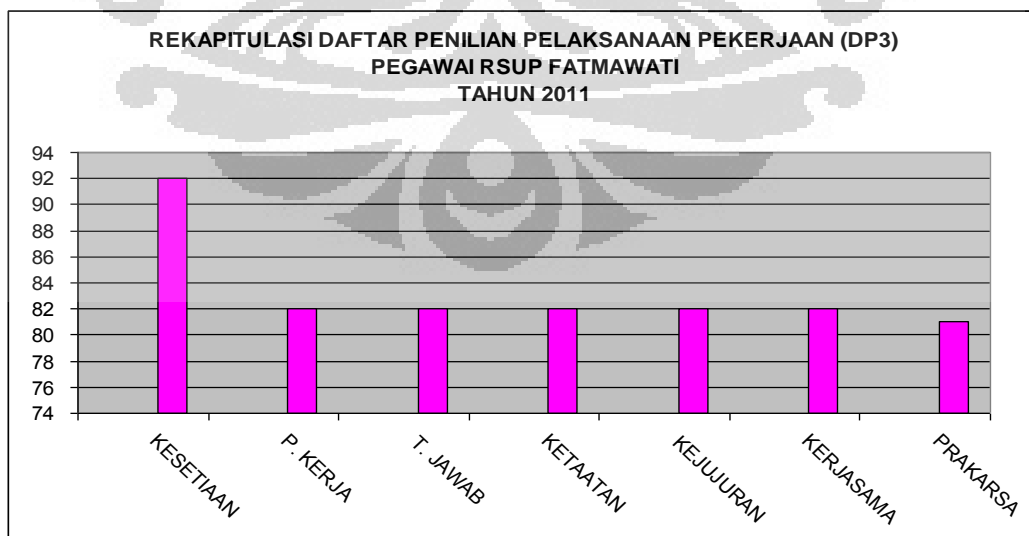
periode penilaian dilakukan pada bulan desember setiap tahunnya. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan januari sampai dengan bulan desember dalam tahun yang bersangkutan.

Tabel 1.1  
 Nilai Rata-Rata Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)  
 Pegawai RSUP Fatmawati Tahun 2010

No.	Unsur Yang Dinilai	Rata-Rata Nilai	Keterangan
1	Kesetiaan	92	Seluruh pegawai dinilai amat baik
2	Prestasi Kerja	81,35	Sebagian besar dinilai baik, kecuali 1 pegawai yang mempunyai nilai cukup
3	Tanggung Jawab	81,45	
4	Ketaatan	81,22	
5	Kejujuran	81,33	Seluruh pegawai dinilai amat baik
6	Kerja Sama	81,42	
7	Prakarsa	80,87	Sebagian besar dinilai baik, kecuali 1 pegawai yang mempunyai nilai cukup
	Jumlah	82,64	

Sumber : SDM RSUP Fatmawati

Gambar 1.1  
 Rekapitulasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)  
 Pegawai RSUP Fatmawati Tahun 2011



Sumber : SDM RSUP Fatmawati

Hasil penilaian dilihat dari dua tahun terakhir menunjukkan penilaian yang baik. Tidak ada penilaian yang bernilai rendah yang berarti, namun merupakan tantangan tersendiri untuk melihat kembali apakah penilaian yang selama ini dilakukan mencerminkan keadaan sebenarnya, atau ada faktor lain yang membuat penilaian tersebut tidak valid secara realita dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tinggi rendahnya kepuasan pegawai dapat tercermin dari produktivitas kerjanya yang tinggi, jarang absen, datang tepat waktu, sanggup bekerja ekstra, tingkat *turn over* yang rendah dan sejumlah indikator positif lainnya bermuara pada peningkatan kinerja rumah sakit.

Berdasarkan penelitian sebelumnya banyak hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, yang jika dibiarkan akan menjadi suatu penyebab untuk terjadinya suasana kerja yang kurang kondusif, ditandai dengan terlambatnya penyerahan suatu laporan kerja dari deadline waktu yang telah ditetapkan, atau jika pekerjaan tersebut selesai tepat pada waktunya hasil kerja tidak sesuai dengan keinginan pimpinan yang memintanya, sehingga kemudian terjadilah revisi atau perbaikan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai tersebut. Banyak hal yang melatarbelakangi kejadian tersebut terjadi, bisa karena instruksi atasan yang tidak tersampaikan secara baik kepada pegawai, suasana hati pegawai, atau bisa juga suasana lingkungan kerja yang kurang mencerminkan kondisi kerja tim.

Kasus lain yang bisa saja terjadi adalah *turn over* bagi pegawai yang cukup tinggi, dewasa ini *salary* bukanlah satu-satunya alasan untuk pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi atau divisi kerja, ditambah lagi jika pegawai tersebut merupakan salah satu yang memiliki kemampuan diatas pegawai lain. Pastinya organisasi akan kehilangan aset yang berharga hanya karena suasana kerja yang kurang kondusif, bukan hanya kehilangan pegawai tetapi organisasi akan mulai kembali mencari tenaga pengganti baru, yang membutuhkan waktu, biaya dan tenaga yang terpakai. Padahal jika suatu organisasi atau pimpinan yang lebih tepatnya dapat menjaga suasana kerja yang baik, secara tidak langsung mempertahankan pegawai-pegawai agar tetap berkontribusi dan loyal terhadap organisasi yang menaunginya.

Terlihat bahwa motivasi kerja sangat berkaitan dengan kinerja pegawai. Penelitian Marjolein et al (2006) pun menyatakan adanya kecocokan antara motivasi dengan perbaikan kualitas pelayanan dan akseibilitas untuk memperbaiki aktivitas kinerja pegawai.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penurunan kontribusi personal dan kinerja pegawai dapat dilihat dari terlambatnya penyerahan suatu laporan kerja pegawai dari deadline waktu yang telah ditetapkan, atau jika pekerjaan tersebut selesai tepat pada waktunya, hasil kerja tidak sesuai dengan keinginan pimpinan yang memintanya, sehingga terjadilah revisi atau perbaikan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, sedangkan hasil dari penilaian kinerja yang selama ini dilakukan oleh bagian SDM diantaranya mengenai prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kerja sama dan lain-lain menunjukkan nilai yang baik dari tahun ke tahunnya. Apabila pihak manajemen tidak memperhatikan maka dampak akan berakibat luas terhadap kinerja secara keseluruhan (Djlantik, AAA Diana Aryani, 2005).

Peran organisasi adalah untuk menjamin kesejahteraan sumber daya manusia yang berkualitas dengan cara memenuhi hak-hak pegawai agar tidak menunjukkan penurunan kontribusi (Robinson,1994). Sedangkan Indrawijaya (1989) yang mengutip hasil penelitian Davis menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik harus dapat memotivasi kinerja bawahannya. Menurut Gibson, dkk (1997), terdapat 3 (tiga) kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku seseorang, untuk variabel individu (meliputi: kemampuan dan keterampilan, latar belakang individu: tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin). Menurut Morton (1999) dalam kepemimpinan, profil seorang pemimpin adalah kredibel, demokratis, mempunyai keterampilan komunikasi yang baik, punya tujuan, supportive, memberikan contoh, melaksanakan coaching dan mentoring.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis ingin menganalisis apakah ada hubungan karakteristik pegawai (meliputi: umur, pengalaman, pendidikan), Motivasi Kerja Pegawai (meliputi: persepsi peran, imbalan, pengembangan karier) dan Profil

Kepemimpinan (meliputi: kredibilitas, komunikasi, supportive), dengan Kinerja Pegawai Bagian SDM RSUP Fatmawati.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Adapun pertanyaan penelitian yang diajukan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang berhubungan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran karakteristik pegawai (umur, pengalaman, pendidikan) di bagian SDM RSUP Fatmawati?
2. Bagaimana gambaran kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
3. Bagaimana gambaran motivasi kerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
4. Bagaimana gambaran kepemimpinan di bagian SDM RSUP Fatmawati?
5. Apakah ada hubungan antara karakteristik pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
6. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
7. Apakah ada hubungan antara profil kepemimpinan dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Umum**

Untuk mengetahui hubungan antara karakteristik pegawai, motivasi kerja pegawai dan profil kepemimpinan atasan terhadap kinerja pegawai di Bagian RSUP Fatmawati 2012.

#### **1.4.2 Tujuan Khusus**

1. Mengetahui gambaran karakteristik pegawai (umur, pengalaman, pendidikan) di bagian SDM RSUP Fatmawati?
2. Mengetahui gambaran kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?



3. Mengetahui gambaran motivasi kerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
4. Mengetahui gambaran kepemimpinan di bagian SDM RSUP Fatmawati?
5. Mengetahui hubungan antara karakteristik pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
6. Mengetahui hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
7. Mengetahui hubungan antara profil kepemimpinan dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Aplikatif**

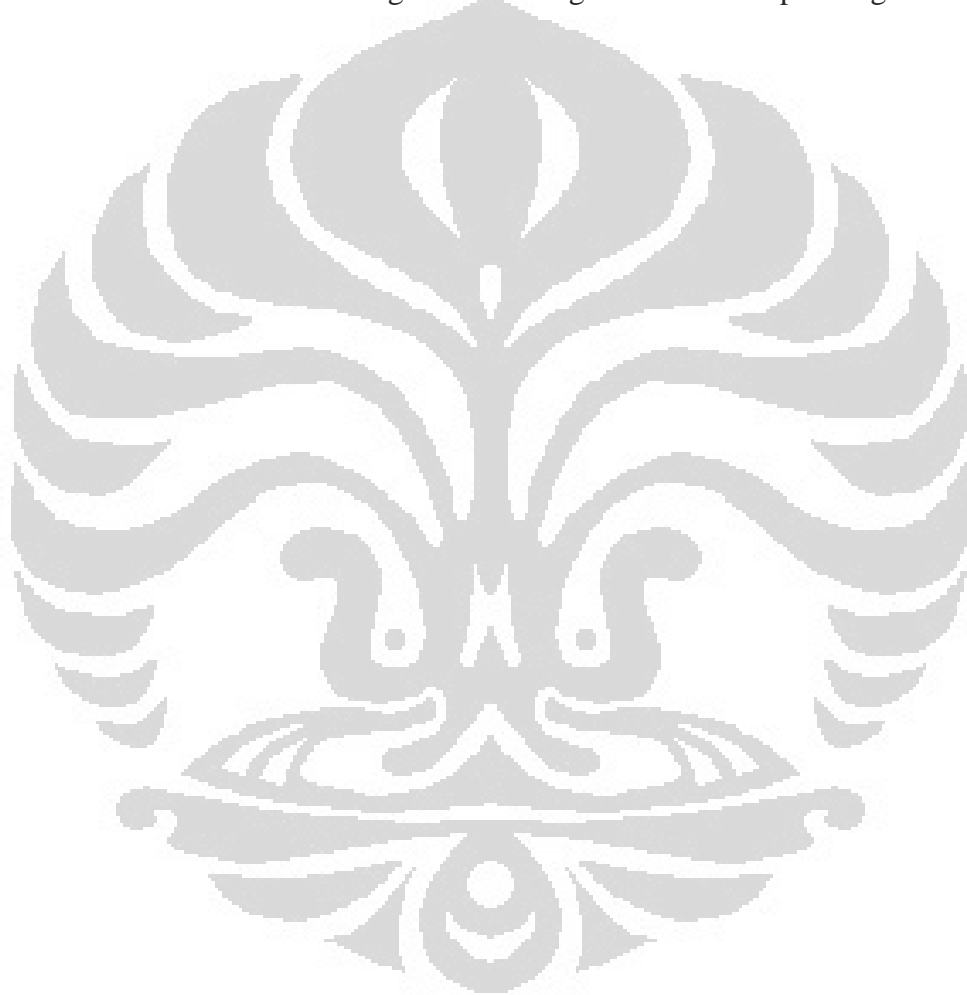
- Dengan dilakukannya penelitian mengenai Analisis Hubungan Karakteristik Individu, Motivasi Kerja Dan Profil Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati Tahun 2012, diharapkan dapat memberi saran dan masukan terhadap rumah sakit mengenai gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati, menciptakan suasana kerja yang kondusif agar terciptanya iklim kerja dan loyalitas yang tinggi.
- Sebagai masukan dan motivasi untuk pegawai mengenai kinerjanya selama ini agar dapat meningkatkan motivasi kerja selanjutnya.

### **1.5.2 Manfaat Teoritif**

- Informasi yang didapat diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai.

## **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati pada bulan Februari - Juni tahun 2012. Untuk melihat hubungan antara karakteristik pegawai, motivasi kerja pegawai dan profil kepemimpinan atasan terhadap kinerja pegawai di Bagian RSUP Fatmawati 2012. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan metode penyebaran kuesioner pada seluruh pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati dan dengan tidak mengikutsertakan kepala bagian SDM.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Noel et.al (dalam As'ad, 1995) mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk sejauh mana kinerja karyawan secara individu.

1. **Kualitas.**

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas atau pun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. **Kuantitas.**

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang disesuaikan.

3. **Ketepatan waktu**

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan dan mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

#### 6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggungjawab karyawan terhadap perusahaan.

### **2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Bernardin dkk (1998), terdapat enam aspek yang dapat dinilai sebagai kriteria kinerja, yaitu: mutu pekerjaan, kualitas pekerjaan, batas waktu, efektivitas biaya, inisiatif dan dampak sosial. Sedangkan, menurut As.ad (1995), Faktor yang berhubungan dengan kinerja adalah:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai seperti minat, inteligensi, pendidikan, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara tenaga kerja dengan atasan maupun sesama pegawai.

Gibson (1997), menyatakan bahwa terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku, yaitu:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari sub variabel kemampuan dan keterampilan, fisik maupun mental, latar belakang keluarga, pengalaman, tingkat sosial dan faktor demografis.
- b. Variabel organisasi, terdiri sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan disain pekerjaan.

- c. Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

### 2.1.2 Strategi untuk Meningkatkan Kinerja

Menurut Schuller, dkk (1999), ada beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan di Mrs. Fields Incorporated, sebuah perusahaan penjualan kue, yaitu:

#### 1. Dorongan Positif (*Positive Reinforcement*)

Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini didasarkan pada dua prinsip fundamental: (1) orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka, dan (2) dengan memberikan penghargaan yang semestinya, orang dimungkinkan memperbaiki kinerjanya. Sistem dorongan positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan:

- a. Lakukan audit kinerja

Audit kinerja mengkaji seberapa baik pekerjaan dilaksanakan.

- b. Tetapkan standar dan tujuan kinerja

Standar adalah tingkat minimum kinerja yang diterima, tujuan adalah tingkat kinerja yang ditargetkan. Keduanya harus ditetapkan setelah audit kinerja dan harus dikaitkan langsung dengan pekerjaan. Tujuan dan standar harus dapat diukur dan dapat dicapai.

- c. Berikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya, standar kinerja tidak efektif tanpa ukuran dan umpan balik terus menerus. Umpan balik harus netral dan bahan evaluatif bersifat menilai dan bila mungkin harus disampaikan secara langsung kepada karyawan, bukan kepada penyelia. Umpan balik langsung yang tepat memberi pengetahuan yang dibutuhkan pekerja untuk dipelajari. Umpan balik memungkinkan pekerja mengetahui apakah kinerja mereka meningkat, tetap sama atau bertambah buruk.

d. Beri karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja. Jika penghargaan berupa pujian, maka harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan spesifik. Salah satu penghargaan yang umum adalah uang. Meskipun uang sangat efektif sebagai motivator, banyak organisasi sering tidak mampu menggunakannya. Mereka memasukkan pujian dan pengakuan berkaitan dengan perilaku pekerjaan spesifik, peluang untuk memilih kegiatan, peluang untuk mengukur perbaikan kerja secara pribadi dan peluang untuk mempengaruhi mitra kerja dan manajemen. Penghargaan untuk kinerja tertentu harus diberikan sesegera mungkin setelah perilaku itu berlangsung.

## **2. Program Disiplin Positif**

Program ini memberi tanggung jawab perilaku karyawan di tangan karyawan sendiri. Bagaimanapun, program ini memberitahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan akan tetap mempekerjakan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja dengan baik. Jika karyawan membuat komitmen tersebut, perusahaan mempunyai karyawan yang baik. Jika karyawan memutuskan untuk keluar, ia tidak punya alasan riil untuk menyalahkan perusahaan.

## **3. Program Bantuan Karyawan**

Program bantuan karyawan menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran mereka di tempat kerja.

## **4. Manajemen Pribadi**

Manajemen pribadi (*self management*) adalah suatu pendekatan yang relatif baru untuk mengatasi ketidaksesuaian kinerja. Manajemen pribadi mengajarkan orang mengamati perilaku sendiri, membandingkan *outputnya* dengan

tujuannya, dan memberikan dorongan untuk menopang komitmen pada tujuan dan kinerja.

## **2.2. Karakteristik Individu dan Psikologis**

Karakteristik individu yang terdiri dari umur, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan dan status perkawinan dapat mempengaruhi kinerja seseorang (Ilyas, 2002; Aditama, 2000; Robbins, 1997; Gillies, 1994). Menurut Gillies (1994), semakin bertambah usia seseorang dan semakin lama ia bekerja semakin mahir dalam pekerjaan. Pada usia awal hingga pertengahan dua puluh, seseorang baru mulai mengenal pekerjaannya dan mulai bekerja berdasarkan bimbingan dan arahan yang diterima. Pada periode akhir dua puluh sampai awal tiga puluh, seseorang cenderung menguasai pekerjaannya dan memilih pekerjaan yang disukainya serta kritis pada pekerjaannya. Pada masa dibawah satu tahun kerja, seseorang masih pada tahap penyesuaian diri pada pekerjaannya. Pada masa kerja antara tiga sampai lima tahun seseorang sudah menguasai pekerjaannya dengan baik, sedangkan pada masa kerja di atas lima tahun sudah mulai membentuk kebijakan-kebijakan dan program rumah sakit.

Walaupun beberapa penelitian menyatakan bahwa tidak ada perbedaan kinerja antara perempuan dan laki-laki, namun dalam mencapai ambisi yang tertinggi laki-laki cenderung lebih berambisi dan agressive dibanding perempuan dan terdapat korelasi yang positif terhadap tingkat absensi perempuan terutama pada mereka yang mempunyai anak (Robbins 1997).

### **2.2.1. Karakteristik Individu**

#### **1. Umur**

Tingkat perkembangan manusia ditentukan berdasarkan umur. Pengkategorian umur tersebut adalah sebagai berikut (Suryabrata, 1998):

0 s/d 1 tahun : bayi

2 s/d 5 tahun : balita

6 s/d 12 tahun : kanak-kanak akhir

13 s/d 17 tahun : remaja awal

- 17 s/d 18 tahun : remaja akhir
- 18 s/d 40 tahun : dewasa awal
- 40 s/d 60 tahun : dewasa madya
- > 60 tahun : usia lanjut

Menurut Gibson, dkk (1997), karyawan yang lebih tua mungkin dianggap lebih cakap dan diberi status atau posisi oleh suatu kelompok kerja.

## 2. Jenis Kelamin

Sejak awal 1970-an, semakin banyak kaum wanita yang bergerak memasuki karier organisasi. Sebagai hasil dari perkembangan ini, timbul pertanyaan berikut: adakah perbedaan agresivitas, kecenderungan menempuh resiko, keikatan, dan etika kerja antara pria dan wanita. Yang diperlukan adalah pengkajian ilmiah tentang pria, wanita dan lain-lain yang melakukan pekerjaan manajerial dan bukan manajerial dalam organisasi, untuk itu dibutuhkan data untuk mengkaji dan mengetahui perbedaan gaya dan karakteristik apabila perbedaan itu memang ada (Gibson, dkk, 1997).

## 3. Lama Kerja

Menurut Gibson, dkk (1997), masa kerja seseorang akan menentukan prestasi individu yang merupakan dasar prestasi dan kinerja organisasi. Semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi, maka tingkat prestasi individu akan semakin meningkat yang dibuktikan dengan tingginya tingkat penjualan dan akan berdampak kepada kinerja dan keuntungan organisasi yang menjadi lebih baik, sehingga memungkinkan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan.

### 2.2.2. Karakteristik Psikologis

#### 1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan terjadi



melalui panca indera manusia, yakni penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang (Notoatmodjo, 2003).

Menurut Winkel (1996), pengetahuan mencakup akan hal-hal yang pernah dipelajari dan disimpan dalam ingatan. Hal-hal itu dapat meliputi fakta, kaidah dan prinsip, serta metode yang diketahui. Pengetahuan yang disimpan dalam ingatan, digali pada saat dibutuhkan melalui bentuk ingatan mengingat (*recall*) atau mengenal kembali (*recognition*).

Pengetahuan mempunyai enam tingkatan, yakni:

1. Tahu (*know*), diartikan sebagai mengingat suatu materi yang telah dipelajari sebelumnya (*recall*) dan merupakan tingkat pengetahuan yang paling rendah.
2. Memahami (*comprehension*), diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang objek yang diketahui, dan dapat menginterpretasikan materi tersebut secara benar.
3. Aplikasi (*aplication*), diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi real (sebenarnya).
4. Analisis (*analysis*), adalah suatu kemampuan untuk menjabarkan materi atau suatu objek ke dalam komponen-komponen, tetapi masih di dalam satu struktur organisasi, dan masih ada kaitannya satu sama lain.
5. Sintesis (*synthesis*), menunjuk kepada suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian di dalam suatu bentuk keseluruhan yang baru.
6. Evaluasi (*evaluation*), berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu objek atau materi (Notoadmodjo, 2003).

## 2. Sikap

Secara umum, sikap dapat dirumuskan sebagai kecenderungan untuk berespons (secara positif atau negatif) terhadap orang, objek atau situasi tertentu. Sikap mengandung penilaian emosional atau afektif (senang, benci, sedih dan sebagainya), di samping komponen kognitif (pengetahuan tentang objek tersebut) serta aspek konotif (kecenderungan bertindak) (Notoadmodjo, 2003). Sikap seseorang dapat berubah dengan diperolehnya tambahan informasi tentang objek tersebut, melalui persuasi serta tekanan dari kelompok sosialnya (Sarwono, 1997).

Berbagai tingkatan dalam sikap menurut Notoadmodjo (2003):

1. Menerima (*receiving*)  
Menerima diartikan bahwa orang (subjek) mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan objek.
2. Merespons (*responding*)  
Memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi dari sikap.
3. Menghargai (*valuing*)  
Mengajak orang lain untuk mengerjakan atau mendiskusikan suatu masalah adalah suatu indikasi dari sikap tingkat tiga.
4. Bertanggung jawab (*responsible*)  
Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang telah dipilihnya dengan segala resiko merupakan sikap yang paling tinggi.

### 2.3 Motivasi

Menurut kamus Bahasa Indonesia Modern, karangan Muhammad Ali, motif diartikan sebagai sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang; dasar pikiran dan pendapat; sesuatu yang menjadi pokok. Dari pengertian motif tersebut dapat diturunkan pengertian motivasi sebagai sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan bagi seseorang untuk bekerja (Arep dkk, 2003).

Secara singkat, manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya (Arep dkk, 2003).

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang melakukannya. Orangpun akan merasa dihargai/diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, orang akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan, semangat juangnya akan tinggi. Hal ini akan memberikan suasana bekerja yang bagus di semua bagian (Arep dkk, 2003).

”Motivasi menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2008:219) adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan” Teori Hirarki menurut A.H. Maslow (Ulber Silalahi 2002:345) menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Kebutuhan tersebut adalah :

1. Kebutuhan fisiologis ( physiological needs)
2. Kebutuhan keamanan (safety needs)
3. Kebutuhan sosial (social needs)
4. Kebutuhan penghargaan (esteem needs)
5. Kebutuhan aktualisasi (Self actualization needs)

Herzberg dalam teori dua faktornya seperti yang dikutip dalam penelitian Baidoeri (2003), menyampaikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor motivator yang dimanifestasikan pada keberhasilan/pencapaian, penghargaan/pengakuan, tanggung jawab pekerjaan, pekerjaan yang menarik dan peningkatan diri.

Sedangkan berdasarkan Motivasi Ekstrinsik Joshua-Amadi (2002) menyatakan bahwa yang termasuk dalam faktor Ekstrinsik adalah gaji, jaminan pekerjaan, keselamatan, promosi, pensiun dan lingkungan kerja yang menyenangkan. George & Jones (2002) memasukkan imbalan, penghargaan dan status, sedangkan Marquis & Huston (2000) memasukkan kondisi kerja dan imbalan.

### **2.3.1. Persepsi Peran**

Persepsi peran merupakan kejelasan tentang peran dalam artian bahwa seorang pegawai dapat memahami dan menyetujui apa yang diharapkan dari dirinya, salah satu faktor yang menentukan prestasi kerja.

Hubungan antara daya guna peran dan perilaku manajerial tentang prestasi dari penelitian Sen yang dikutip oleh Umboh (2001) didapatkan bahwa orang-orang dengan daya guna peran yang tinggi cenderung menggunakan kebutuhan mereka secara lebih efektif selama bekerja dalam organisasi, artinya orang dalam organisasi cenderung menunjukkan perilaku fungsional (melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan). Berdasarkan dengan iklim organisasi yang memotivasi individu seperti dilaporkan dalam penelitian Sen bahwa adanya korelasi positif antara daya guna peran dan iklim organisasi, yang berorientasi pada prestasi.

### **2.3.2. Imbalan**

Kopelman (1986) mengatakan bahwa imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang secara langsung meningkatkan kinerja individu. Insentif adalah perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasinya.

Menurut Handoko menyatakan bahwa penghargaan adalah bagian dari kompensasi yang diberikan oleh instansi. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu apabila

karyawan memandang kompensasi tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja bisa saja turun drastis.

Sedangkan Yuswati dalam penelitiannya mendapatkan bahwa hubungan antara menerima/tidaknya imbalan tidak bermakna. Namun hasil penelitiannya menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara keteraturan (rutinitas) menerima imbalan dengan kinerja.

Teori Herzberg mengungkapkan bahwa pengembangan karier akan memacu seseorang untuk meningkatkan kinerja (Huber 1996). Yang termasuk sebagai faktor motivator yang berhubungan dengan pengembangan karier adalah *growth development* dan *advancement*.

## **2.4 Kepemimpinan**

Menurut Gibson dalam kutipan jurnal ilmiah manajemen vol.04 April 2004, menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya dalam pencapaian tujuan”. Sedangkan menurut Wirawan (2002:65), “Pimpinan adalah orang yang dikenal dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya”.

Selain itu, berdasarkan pendapat Miftah Thoha (2007:13) mengenai kepemimpinan mengemukakan bahwa, pimpinan juga berperan sebagai simbol dan sebagai inspirasi bagi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepada mereka.

(Shagdill dalam Stoner dan Freeman dikutip dalam jurnal ilmiah manajemen dan bisnis vol. 04 2004).

### **Unsur-unsur kepemimpinan menurut Shagdill adalah:**

1. Adanya keterlibatan anggota organisasi sebagai pengikut.
2. Distribusi kekuasaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi.
3. Legitimasi diberikan kepada pengikut.
4. Pemimpin mempengaruhi pengikut melalui berbagai cara.

Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerjasama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerak, kerjasama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan.

Menurut Morton (1999) dalam kepemimpinan, profil seorang pemimpin adalah kredibel, demokratis, mempunyai keterampilan komunikasi yang baik, punya tujuan, supportive, memberikan contoh, melaksanakan coaching dan mentoring. Pemimpin yang sukses harus memimpin dengan menciptakan kondisi yang membuat semua anggotanya dapat berkontribusi secara total. Ini berarti mendidik keterampilan untuk anggota menangani sesuatu, mendengarkan keluhan, ide, harapan, saran, serta bentuk lain dari mitra kerja maupun bawahan (Ilyas, 2002).

Pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi, idealnya memiliki banyak strategi dalam melaksanakan tugasnya, antara lain dengan mensosialisasikan apa yang mereka harapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sempurna. Pastinya banyak hal yang dituntut dari seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas, namun pada hakekatnya perlu memperoleh gambaran yang jelas tentang diri seorang pemimpin. Seringkali terjadi salah persepsi tentang istilah pemimpin karena tidak semua orang dapat dikatakan sebagai pemimpin kelompok, oleh karena itu ada yang mencirikan seorang pemimpin.

Menurut Kartini Kartono (1994:181) pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan sehingga dia memiliki kebebasan dan kewibawaan untuk menggerakkan, mengarahkan dan membimbing bawahan. Juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan menurut Menurut Young (dalam Kartono, 2003) yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) memandang bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.

Kepemimpinan menurut R.E. Byrd dan Block, dalam Abi Sujak, (:1-2), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Keterampilan dalam memimpin terdiri dari:

- a. Pemberian Kuasa (*empowerment*) Yang dimaksud dengan pemberian kuasa adalah pembagian atau pemberian kuasa oleh pemimpin terhadap bawahannya.
- b. Intuisi (*intuition*) Yang dimaksud dengan intuisi adalah keterlibatan manajer atau pimpinan dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko, dan membangun kejujuran
- c. Pemahaman Diri (*self understanding*) Yang dimaksud dengan pemahaman diri adalah kemampuan untuk mengenali kekuatan-kekuatan atau hal-hal yang positif yang ada pada dirinya dan kemampuan dalam menetapkan upaya mengatasi kelemahan yang ada pada dirinya.
- d. Pandangan (*vision*) Yang dimaksud dengan pandangan adalah keterlibatan dirinya dalam mengimajinasi kondisi lingkungan yang berbeda-beda, serta dalam mengimajinasikan suatu kondisi untuk memperbaiki lingkungan organisasi.
- e. Nilai Keselarasan (*congruence value*) Yang dimaksud dengan nilai keselarasan adalah kemampuan pimpinan dalam mengetahui dan memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya, nilai-nilai yang dimiliki bawahannya, serta dalam memadukan dua nilai tersebut menuju organisasi yang efektif.

#### **2.4.1 Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku

atau kepribadian. House dan Mitchel (Sutarto 1995:131) disamping mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan, yaitu faktor pribadi bawahan dan faktor lingkungan kerja, kedua orang tersebut membedakan adanya empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin Pengarah (Leader Directiveness)
2. Pemimpin Pendukung (Leader Supportiveness)
3. Pemimpin Peranserta (Participative Leadership)
4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (Achievement-Oriented Leadership)

Menurut University of Iowa Studies yang dikutip Robbins dan Coulter (2002), Lewin menyimpulkan ada tiga gaya kepemimpinan;

### **1. Gaya Kepemimpinan Autokratis**

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi (p. 61).

Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan (p. 460). Lebih lanjut Sukanto (1987) menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis (pp. 196-198):

1. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
2. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
3. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.



Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (1997), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis (p. 304):

1. Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
2. Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
3. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.
4. Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya

## **2. Gaya kepemimpinan Demokratis/Partisipatif**

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006, p. 61).

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan (p. 460). Jerris (1999) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan knowledge dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja (p.203).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sukanto, 1987, pp. 196-198):

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk

teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.

3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997, p. 304):

1. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
3. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

### **3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)**

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002, p. 460).

Menurut Sukanto (1987) ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (pp.196-198) :

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
4. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (Handoko dan Reksohadiprodjo, 1997, p. 304):

1. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri.
2. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.
3. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Miftha Thoha (1993:297) mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Sedangkan menurut Fandi Ciptono dan Anastasia Diana (1995: 161) menguraikan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan.

Sebuah gaya kepemimpinan yang tepat sangat perlu dimiliki oleh seorang atasan. Berikut beberapa tanda atau ciri pemimpin yang baik dan sukses, seperti diungkapkan oleh Rebecca Hourston, Director of Programs Aspire, sebuah perusahaan di bidang penelitian, seperti dikutip dari Womensmedia:

1. Berani Dan Penuh Percaya Diri

Agar seorang atasan memiliki cahaya yang terang, ia harus memiliki keberanian untuk melakukan sebuah tantangan besar. Saat akan mengambil sebuah tantangan, seorang pemimpin harus berani mengambil risiko dan harus terus berjalan, tak peduli yang dikatakan orang lain. Di sini karakter yang kuat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin. Ia harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi bahwa apa yang akan dilakukannya ialah sesuatu yang benar dan akan mendatangkan sebuah perubahan yang besar. Inti dari gaya kepemimpinan ini ialah, jangan pernah takut mengambil risiko dan jangan pernah takut melakukan kesalahan.

2. Mempertajam Kekuatan

Seorang ahli di bidang emotional intelligence, Daniel Goleman, melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan di 500 perusahaan

dan menemukan beberapa tipe kepemimpinan yang menonjol, misalnya melihat jauh ke depan (visionary), demokratis, dan senang melatih. Gaya kepemimpinan tersebut nantinya bisa menjadi ciri khas tersendiri yang dimiliki masing-masing pribadi, gaya tersebut juga akan menjadi kekuatan yang akan mengantarkan pada kesuksesan di dunia karier.

### 3. Padukan Beberapa Gaya Kepemimpinan

Meski memiliki ciri khas gaya kepemimpinan, ada baiknya seorang pemimpin juga bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan sekaligus dalam dirinya. Dalam penelitiannya, Goleman juga menegaskan bahwa para pemimpin yang sukses umumnya memadukan beberapa gaya kepemimpinan pada dirinya karena satu gaya saja tidak pernah cukup mengatasi masalah yang banyak. Jika misalnya seorang atasan pria harus banyak berinteraksi dengan karyawan yang kebanyakan perempuan atau sebaliknya, gunakan pendekatan dengan gaya kepemimpinan yang lembut dan penuh perhatian. Tapi di saat tertentu, gunakan gaya kepemimpinan maskulin yang tegas.

Untuk bisa memadukan beberapa gaya kepemimpinan dengan tepat, identifikasi wilayah dan karyawan yang ada di bawah atasan, kemudian carilah gaya kepemimpinan yang tepat untuk dipadukan dengan gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khasnya.

### 4. Ciptakan Tujuan

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, seseorang harus bisa mengomunikasikan tujuan, visi, dan misi yang ingin dicapai oleh timnya. Dengan mengomunikasikan, ini akan membuat bawahan merasa terpacu untuk mencapai target, dan atasan sang pemimpin juga bisa melihat bahwa pemimpin ini bisa membimbing anak buahnya.

### 5. Pemberi semangat

Pemimpin harus bisa menempatkan dirinya sebagai seorang motivator saat karyawannya menemui halangan. Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi setiap karyawannya hingga tiap karyawan bisa

memberikan yang terbaik bagi lembaganya atau perusahaan. Karena itulah, seorang pemimpin yang baik seharusnya selalu bertanya pada dirinya sendiri, "apa yang bisa saya berikan pada tim saya hari ini?"

#### 6. Seimbang

Setiap pemimpin harus bisa mengukur risiko yang dihadapinya. Selain itu, ciptakan waktu yang tepat untuk menikmati hidup di luar pekerjaan.

#### 7. Menjadi diri sendiri

Tak ada yang lebih baik selain menjadi diri sendiri. Karena itulah, jadilah pemimpin yang sesuai dengan kepribadian diri sendiri, jangan berusaha untuk menjadi orang lain.

Dari uraian tersebut tentunya yang terpenting adalah adanya usaha untuk menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi. Dalam kenyataannya masih banyak kedua belah pihak tidak dapat menyatukan persepsinya masing-masing terhadap kebutuhan bersama dalam kontek mencapai tujuan, sehingga tidak jarang muncul konflik yang menghambat jalannya organisasi.

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Robert House dalam Abi Sujak, (1990:18), berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan penyeleksian gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan variabel situasi tertentu. Variabel tersebut meliputi, kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas, kebutuhan yang ada padanya, serta karakter tugas.

Gaya kepemimpinan yang menjadi seorang pemimpin yaitu:

##### a. Kepemimpinan yang berorientasi pada Prestasi

Dengan karakteristik: Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, dan pemimpin tersebut mengharapakan agar bawahannya berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan pemimpinnya.

b. Kepemimpinan Direktif (Directive Leadership)

Dengan karakteristik: Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya, dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas. Dengan gaya ini berarti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

c. Kepemimpinan Partisipatif (Participative Leadership)

Dengan karakteristik: Pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan berbagai masukan dan saran dalam rangka pengambilan keputusan.

d. Kepemimpinan Suportif (Supportive Leadership)

Dengan karakteristik: usaha pemimpin untuk mendekati diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya.

Dari teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik juga akan mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan bagi para pegawai, sehingga motivasi kerja akan meningkat. Peningkatan motivasi kerja pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja pegawai, sehingga organisasi dapat mencapai target visi dan misi yang telah ditetapkan.

## 2.5 Penilaian Kinerja

Masuk dan terlibat dalam sebuah organisasi atau rumah sakit, membuat kinerja kita akan dinilai dan dimonitor terhadap kesesuaian penghasilan, peringkat kerja serta tanggung jawab pun akan tergantung pada bagaimana kita memuaskan kriteria yang sudah terbentuk bagi kinerja pekerjaan tersebut. Kinerja akan menentukan masa depan dalam pekerjaan.

Schultz dan Schultz (1998) menerangkan pentingnya penilaian kinerja adalah untuk menyediakan pengukuran yang akurat dan obyektif terhadap baik tidaknya kinerja seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan dalam bukunya, Sastrohadiwiryo

(2003) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Salim (2000) mengutip Nusyirwa (1977) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat diukur melalui hasil pencapaian hasil, sikap dan tingkah laku yang ditampilkan serta pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan tugas. Manulung (1992) mengutip beberapa penelitian di Amerika tentang penelitian kinerja yang dinilai dari beberapa sifat umum yaitu *quality, quantity of work, knowlage of job, depemdibility, cooperation, adaptability, attendance, varsality, initiative, health* dan *judgment*.

Penilaian adalah inti dari penilaian kinerja dengan menyatakan seberapa buruk atau baik seseorang karyawan. Penilaian kerja yang baik dalam suatu organisasi harus merujuk pada standar yang dapat dipertanggungjawabkan. Penilaian dapat diberikan dalam bentuk peringkat angka 1-4 yang menggambarkan kinerja seseorang. Secara teknis, penilaian dengan angka bukanlah suatu keharusan. Pemberian label peringkat seperti “sangat baik”, “baik”, “cukup” dan “buruk” dapat digunakan sebagai alternatif.

Penilaian kerja dapat dilakukan sendiri atau *self assesment* dimana penilaian ini didukung oleh teori kontrol dan interaksi simbolik (Ilyas,2002). Menurut teori kontrol, individu harus menyelesaikan tiga tugas untuk mencapai tujuan: menetapkan standar prilaku mereka, mendeteksi perbedaan prilaku mereka dengan standarnya (umpan balik) dan prilaku sesuai dan layak untuk mengurangi perbedaan tersebut. Ilyas (2002) mengutip Edwards dan Klokars (1981) dimana inti dari teori interaksi simbolik yaitu kita mengembangkan konsep sendiri dan membuat penilaian sendiri berdasarkan kepercayaan kita tentang bagaimana orang lain memahami dan mengevaluasi kita.

Walaupun penilaian sendiri ini adalah pendekatan yang paling umum, penilaian ini dapat dilakukan oleh pimpinan, bawahan, mitra kerja, maupun konsumen untuk mengurangi kelemahan penilaian sendiri seperti adanya bias dengan kemungkinan pemberian penilaian yang terlalu tinggi (Ilyas 2002).

Selain dapat digunakan sebagai standar dalam menentukan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut (Sastrohadiwiryono,2003):

1. sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
3. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
5. Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

George dan Jones (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai tujuan pengembangan (menentukan bagaimana memotivasi seseorang untuk mempunyai kinerja yang tinggi, menentukan karyawan yang lemah dan memperbaikinya dengan pelatihan-pelatihan, membantu pekerjaan dalam menentukan jenjang karier yang tepat) dan evaluasi/penilaian, pengambilan keputusan (menentukan orang yang berhak dipromosikan, menentukan imbalan, dan menentukan bagaimana pendelegasian tugas individu). Nawawi (1997) membagi tujuan penilaian karya dalam tujuan umum & khusus:

### **Tujuan Umum**

1. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimiliki secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.



2. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan bisnis organisasi di tempatnya bekerja.
3. Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individu dengan sasaran organisasi/perusahaan.
4. Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### **Tujuan Khusus**

1. Mendapatkan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
2. Menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi.
3. Memberikan umpan balik (*feed back*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan. Mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerja, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
4. Memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan baik menurut pembandingnya maupun berdasarkan penjenjangan dalam struktur organisasi/perusahaan.
5. Meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dan bawahan.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM RSUP FATMAWATI**

#### **3.1 Sejarah**

30 Oktober 1953, Ibu Fatmawati Soekarno menggalang dana yang akan digunakan sebagai modal pertama pendirian Yayasan Ibu Soekarno, untuk membangun Rumah Sakit TBC bagi anak-anak, baik untuk perawatan maupun tindakan rehabilitasi, kemudian pada tanggal 2 Oktober 1954 peletakan batu pertama oleh ibu Fatmawati Soekarno, 12 Desember 1958 Yayasan Ibu Soekarno menyerahkan proses pembangunan rumah sakit kepada Kementerian Kesehatan RI karena mengalami kesulitan dana; dengan persetujuan Yayasan Dana Bantuan Kementerian Sosial RI tertanggal 9 September 1959.

Tahun 1961 berubah fungsi menjadi RSU, 15 April 1961 ditetapkan sebagai hari jadi RS Fatmawati, tahun 1984 sebagai RSU Kelas B Pendidikan dan sebagai RS Rujukan Wilayah Jakarta Selatan, tahun 1992 ditetapkan sebagai RS Unit Swadana, tahun 1997 menjadi PNBP, akhir tahun 2000 ditetapkan sebagai RS Perusahaan Jawatan (Perjan), akhir tahun 2005 rumah sakit PERJAN menjadi UPT Departemen Kesehatan dengan menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, maka tatanan organisasi dan kebijakan disesuaikan.

Pada tahun 2010 berdasarkan Surat Keterangan Nomor 472 / Menkes / SK / IV/2010 RSUP Fatmawati menjadi Rumah Sakit Kelas A Pendidikan, dan di tahun 2011 RSUP Fatmawati mencapai usia emas, yaitu 50 tahun telah berkontribusi memberikan pelayanan kepada masyarakat. RSUP Fatmawati memiliki luas tanah 13 H, memiliki kapasitas tempat tidur sebanyak 775 tempat tidur. (Sumber: Company Profile RSUP Fatmawati).<sup>3</sup>

Nama : Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati  
Lokasi : Jl. RS. Fatmawati Cilandak- Jakarta Selatan  
Status : RSUP Tipe A Pendidikan  
Luas Tanah : 13 H  
Kapasitas Tempat Tidur : 775 Tempat Tidur

Telepon : +6221 750 1524, 766 0552  
Fax : +6221 769 0123  
Email : rsupf@cbn.net.id  
Website : www.fatmawatihospital.com

### **3.2 Visi, Misi, Moto, Falsafah dan Tujuan RSUP Fatmawati**

#### **3.2.1 Visi RSUP Fatmawati**

“Terdepan, Paripurna, dan Terpercaya di Indonesia”.

#### **3.2.2 Misi RSUP Fatmawati**

Misi RSUP Fatmawati adalah sebagai berikut:

- a. Memfasilitasi dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, pendidikan dan penelitian diseluruh disiplin ilmu, dengan unggulan bidang Orthopaedi dan Rehabilitasi Medik, yang memenuhi kaidah manajemen risiko klinis.
- b. Mengupayakan kemandirian masyarakat untuk hidup sehat.
- c. Mengelola keuangan secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel serta berdaya saing tinggi.
- d. Meningkatkan sarana dan prasarana sesuai perkembangan IPTEK terkini.
- e. Meningkatkan kompetensi, pemberdayaan dan kesejahteraan Sumber Daya Manusia.

#### **3.2.3 Motto RSUP Fatmawati**

“Percayakan Pada Kami”.

#### **3.2.4 Makna Logo RSUP Fatmawati**



Gambar 3.1 Logo RSUP Fatmawati

## **Kesayangan Para Dewa**

Teratai, Lotus, atau Padma dalam beberapa literatur arkeologi disebut sebagai bunga kesayangan pada Dewa. Arca para dewa yang sering menggambarkan “Sang Dewa” sedang duduk sambil memegang bunga Teratai.

Teratai merupakan bunga yang hanya layak dipersembahkan kepada Sang Penguasa Tertinggi yang menciptakan dan menguasai dunia seisinya: Tuhan Yang Maha Esa.

Mengapa Teratai, bukan bunga lain yang lebih indah atau lebih harum, yang dipilih? Rupanya, apa yang tersirat dalam lambang bunga Teratai sarat akan arti dan falsafah hidup yang dalam.

## **Hanya di Lumpur**

Walaupun Teratai hidup berakar dari “lumpur” dimana benih Teratai di sebar, dengan siraman hujan yang walaupun hanya sekejap, kuncup bunganya akan tumbuh dan berkembang, mempersembahkan kepada alam semesta raya, kelopak bunga elok penuh keanggunan.

## **Penuh Pesona**

Teratai memang bukan bunga yang harum semerbak, tetapi keberadaannya mampu membuat orang menoleh dan memperhatikannya. Tak peduli dia hidup di kolam gedung megah atau di kubangan lumpur belantara, tetaplah ia akan memberi kesan mendalam bagi yang melihatnya.

Demikian pula halnya dengan Rumah Sakit Fatmawati, walau sederhana asal mulanya, mampu berkembang dengan segala “keelokan dan keindahan” pelayan bagi semua lapisan masyarakat. Mampu memberikan yang terbaik bagi semua orang, tanpa memandang harkat dan martabat, kaya atau miskin, terpandang atau tidak.

Teratai juga merupakan bunga yang tak pernah “mati” saat kemarau melingkupi bumi, dia tetap hidup dalam umbinya, terpuruk dalam tanah kering kerontang. Namun begitu hujan datang, kuncup bunga akan segera mekar di tengah hijau dedaunan.

Begitu juga dengan Rumah Sakit Fatmawati, akan “tetap *survive*” di segala musim. Saat musim kering, hendaklah lebih mewas diri, tetap setia menjalankan misi pelayanan dengan tekad akan lebih maju di masa mendatang. Tetap tabah dan tegar tetapi tetap berusaha keluar dari kesulitan.

### **Penuh Manfaat**

Teratai bukan hanya elok dipandang dan dinikmati keindahannya, tetapi setiap bagian dari tumbuhan ini sangat berguna bagi siapapun. Bunganya sangat elok menjadi kesayangan dan persembahan terpilih bagi para penguasa; daunnya yang lebar menjadi tempat bernaung dan berlindung bagi makhluk di sekitar alam hidupnya; sedangkan akar umbi, dan bijinya dipercaya sebagai obat penyembuh bagi sakit.

Demikian pula dengan Rumah Sakit Fatmawati, dengan segala kelebihan dan kekurangannya tidak hanya menjadi kebanggaan semata, tetapi mampu menjadi tempat bernaung dan berlindung bagi semua lapisan masyarakat yang membutuhkan pertolongan, pengobatan, dan pelayanan kesehatan.

Dengan bunga Teratai hijau yang artistik dan anggun, lengkaplah motto Rumah Sakit Fatmawati: “Percaya Pada Kami”.

### **3.2.5 Falsafah RSUP Fatmawati**

- Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa
- Menjunjung tinggi kehidupan dan nilai-nilai luhur kemanusiaan.
- Menghargai pentingnya persatuan dan kerjasama.
- Menjunjung tinggi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.
- Kebersamaan dalam kemajuan dan kesejahteraan

### **3.2.6 Program Pokok RSUP Fatmawati**

#### I. Pengembangan Pelayanan Medis

##### ➤ Sub Program

##### 1) Pengembangan Pelayanan gawat darurat

- 2) Pengembangan Pelayanan Unggulan (Orthopaedi & RM)
- 3) Pemantapan Pelayanan Medik Spesialis Dasar
- 4) Pelayanan Medik Spesialis Penunjang
- 5) Pemantapan Pelayanan MDGs
- 6) Pengembangan Pelayanan Medik Spesialis lain
- 7) Pengembangan Pelayanan Khusus
- 8) Pelayanan Gigi
- 9) Pengembangan Pelayanan Rujukan

### **3.3 Struktur Organisasi**

Organisasi adalah suatu sistem yang mengatur kerjasama antara dua orang atau lebih, sedemikian rupa sehingga segala kegiatan dapat diarahkan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Sebagai suatu sistem terdapat berbagai bagian, komponen atau subsistem yang saling berkaitan. Bagian, komponen atau subsistem ini disebut dengan organisasi.

Untuk mencapai suatu rencana, maka semua satuan organisasi diwajibkan untuk mendapatkan pengaturan (koordinasi) yang baik. Pengaturan ini melahirkan konsep struktur organisasi yang merupakan sebuah gambaran dan wewenang dan tanggung jawab pejabat yang ada dalam suatu organisasi / rumah sakit.

Adapun susunan organisasi RSUP Fatmawati yaitu dipimpin oleh Direktur Utama yang membawahi langsung:

1. Direktur Medik dan Keperawatan,
2. Direktur Umum SDM dan Pendidikan,
3. Direktur Keuangan.
4. SMF
5. Satuan Pemeriksaan Interen
6. 5 Komite: (KKRS, Etika & Hukum, Pengembangan & Mutu, Medik, Keperawatan).

### 3.4 Komposisi dan Tenaga Pegawai RSUP Fatmawati

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Pegawai Menurut Golongan Kepangkatan**  
**Per 30 April 2012**

Jenis Tenaga	Jumlah	Akumulasi Per Golongan
<b>1. Pegawai Negeri Sipil</b>		
- Gol IV/E	2	
- Gol IV/D	22	
- Gol IV/C	50	
- Gol IV/B	63	
- Gol IV/A	44	<b>181</b>
- Gol III/D	166	
- Gol III/C	193	
- Gol III/B	320	
- Gol III/A	283	<b>962</b>
- Gol II/D	138	
- Gol II/C	138	
- Gol II/B	89	
- Gol II/A	170	<b>535</b>
- Gol I/D	16	
- Gol I/C	41	
- Gol I/B	0	
- Gol I/A	0	<b>57</b>
<b>Jumlah PNS</b>		<b>1735</b>
<b>2. Pegawai BLU Non PNS</b>		
- Gol III/B	3	
- Gol III/A	7	

- Gol II/C	98
- Gol II/A	113
- Gol I/C	3
- Gol I/A	1
<b>Jumlah Non PNS</b>	<b>225</b>
<b>3. Kontrak / PTT</b>	<b>280</b>
<b>4. Part Time</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>2246</b>

*Sumber : SDM RSUP Fatmawati*

Dari tabel Komposisi dan Tenaga Pegawai RSUP Fatmawati berdasarkan Golongan Kepangkatan Per 30 April 2012, dapat dilihat jumlah tenaga terbesar adalah dari Golongan PNS sebanyak 1735 pegawai, diikuti oleh Golongan Kontrak PTT sebanyak 280 pegawai, kemudian Golongan Non PNS sebanyak 225 pegawai, dan yang terakhir jumlah terkecil adalah Golongan Part Time sebanyak 6 pegawai.

### 3.5 Pelayanan Unggulan RSUP

#### 1. ORTHOPEDI

- Spine
- Hand
- Hips and Knee
- Sport Injury
- Paediatric Orthopaedi
- Limb and Joint Reconstruction
- Onkology Orthopaedi
- Foot and Ankle
- Shoulder Reconstruction
- Traumatologi



## **2. REHABILITASI MEDIK**

- Rehab Musculoskeletal
- Rehab Spinal Cord Injury
- Rehab Geriatric
- Rehab Neuromuscular

### **3.6 Pelayanan Spesialis Dan Subspesialis RSUP Fatmawati**

- Penyakit Dalam (Gastroenterologi, Endokrinologi, Rheumatologi, Hematologi, Ginjal, Hipertensi, Tropik Infeksi).
- Kesehatan Anak (Gastroenterologi, Pulmonologi, Neonatologi, Hematologi, Kardiologi, Nefrologi, Neurologi, Endokrinologi, Gizi, Pediatri Sosial, Gawat Darurat, Alergi-Imunisasi, Tropik Infeksi).
- Kebidanan dan Penyakit Kandungan (Perinatologi, Andrologi, Onkologi)
- Bedah (Urologi, Plastik, Onkologi, Digestif).
- Bedah Saraf (Trauma/Cedera Kepala)
- Penyakit Saraf ( Unit Stroke)
- Penyakit Jantung (Yan Cathlab)
- Penyakit Paru (Bronkoskopi, Astograph)
- Penyakit Mata
- Penyakit Telinga Hidung Tenggorokan
- Penyakit Kulit dan Kelamin
- Penyakit Jiwa
- Penyakit Gigi dan Mulut ( Bedah Mulut, Orthodonti, Prostodonti, Periodonti, Pedodonti, Konservasi)
- Gizi Medik
- Forensik

### **3.7 Fasilitas Pelayanan RSUP Fatmawati**

- Gawat Darurat.
- Rawat Jalan.

- Rawat Inap (NICU-PICU, ICU, ICCU, Unit Stroke dan IRNA / Rawat Eksekutif).
- Pelayanan Terpadu (Poli Klinik Wijaya Kusuma/VCT, Tumbuh Kembang, PTRM, Klinik Remaja, Perinatal Resiko Tinggi, Geriatri, dll).
- Pelayanan Pemeliharaan Kesehatan (MCU, Klub-Klub).
- Pelayanan Rawat Jalan Eksekutif Griya Husada .
- Pelayanan Sentra Haji dan Umroh.
- Pelayanan Home Care.

### 3.8 Kapasitas Tempat Tidur RSUP Fatmawati

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Tempat Tidur RSUP Fatmawati**

No	Kelas	Instalasi	TT	%
1.	Suite Room VIP	Paviliun Anggrek	1	2,93%
		Paviliun Anggrek	21	
	<b>Total</b>	<b>22</b>		
2.	Kelas I	IRNA A	12	18,93%
		IRNA B	31	
		IRNA C	22	
		Pav. Anggrek	44	
		IRI	33	
		<b>Total</b>	<b>142</b>	
3.	Kelas II	IRNA A	12	10,40%
		IRNA C	66	
		<b>Total</b>	<b>78</b>	
4.	Kelas III	IRNA A	202	
		IRNA B	216	
		IRNA C	39	

	Total	<b>457</b>	<b>60,94%</b>
5. Khusus	Unit Stroke	4	
	HC IRNA A	11	
	Luka Bakar IRNA A	4	
	HC IRNA B	24	
	Luka Bakar IRNA B	4	
	Rehab Medik	1	
	HC IRNA C	3	
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>6,80%</b>
<b>umlah keseluruhan</b>		<b>750</b>	<b>100%</b>

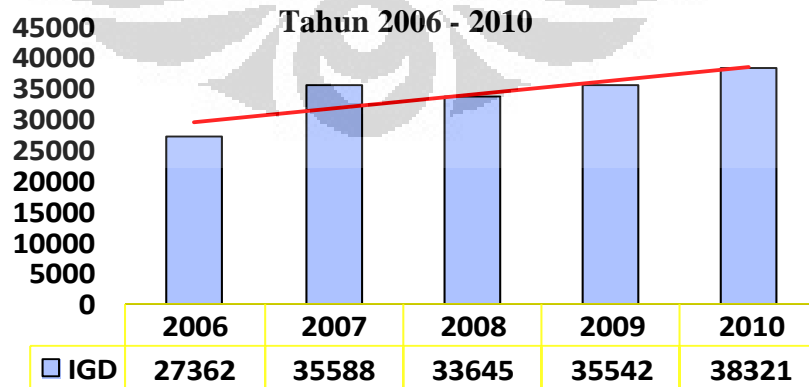
Sumber : SDM RSUP Fatmawati

### 3.9 Instalasi Gawat Darurat RSUP Fatmawati

Memberikan pelayanan kegawatdaruratan medik, dilengkapi dengan :

- R. Triage
- R. Resusitasi
- R. Observasi
- R. Trauma dan Non Trauma
- Intermediate Ward (4 TT)
- R. Operasi Cito
- Radiologi 24 jam
- Laboratorium 24 jam
- Depo Farmasi 24 jam
- Ambulance
- Isolasi

**Gambar 3.2 Kunjungan Pasien Gawat Darurat**



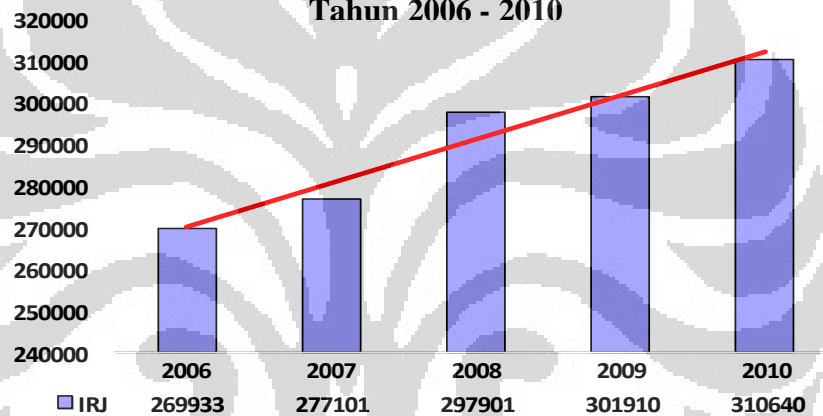
Sumber: SDM RSUP Fatmawati

### 3.10 Instalasi Rawat Jalan RSUP Fatmawati

Memberikan pelayanan rawat jalan dengan unggulan spesialistik dan sub spesialistik, termasuk pelayanan multi disiplin ilmu spesialistik (pelayanan unggulan terpadu) Dilengkapi dengan;

- Pendaftaran dengan sistem q-matic
- Depo farmasi di setiap lantai
- Fasilitas umum (kantin, sarana foto copy, toilet, musholla)
- Ruang laktasi

**Gambar 3.3 Kunjungan Pasien Inst. Rawat Jalan  
Tahun 2006 - 2010**



Sumber: SDM RSUP Fatmawati

### 3.11 Instalasi Griya Husada

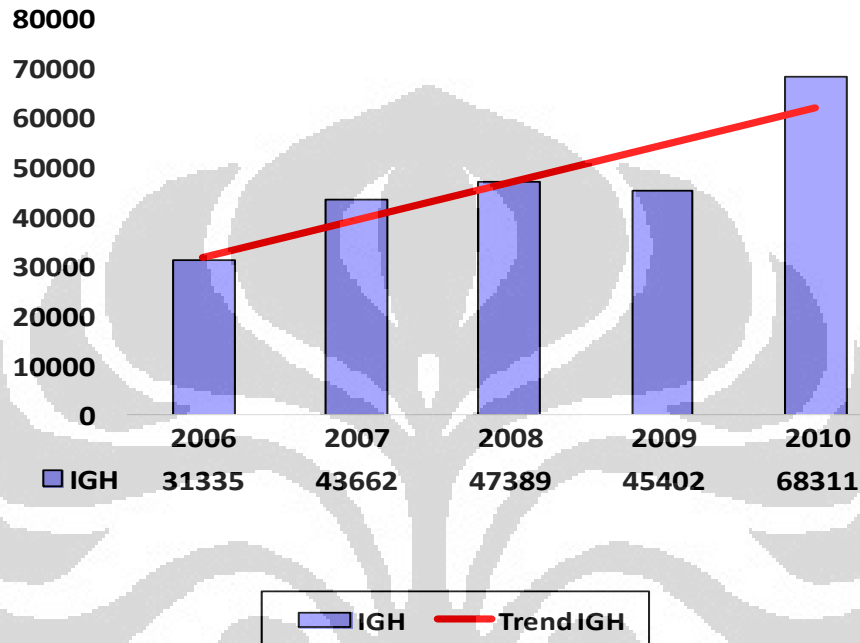
Memberikan pelayanan rawat jalan dengan unggulan spesialistik dan sub spesialistik, meliputi pelayanan preventif, kuratif, promotif, & rehabilitatif, dengan pelayanan *one stop service*.

Dilengkapi dengan;

- Pendaftaran dengan sistem q-matic
- Depo farmasi
- Laboratorium
- Radiologi
- Medical Check Up / MPK

- Pemeriksaan Kesehatan Haji & Umroh
- Pelayanan Home Care

**Gambar 3.4 Kunjungan Pasien Griya Husada  
Tahun 2006 - 2010**



Sumber : SDM RSUP Fatmawati

### 3.12 Instalasi Rawat Inap A

- ✓ Merupakan perawatan Ibu dan Anak dengan kapasitas 241 TT
- ✓ Terletak di Gedung Teratai Lt. I, 2, dan 3, terdiri dari Ruang perawatan Klas I, dan Klas III dengan jumlah tempat tidur 181 terdiri dari:
  - Lantai 1: Emergency Kebidanan, Klinik Fatma Kencana, Ruang Bersalin, Ruang High Care, Ruang Isolasi
  - Lantai 2: Ruang Perawatan Kebidanan & Bayi
  - Lantai 3: Ruang Perawatan Anak

### 3.13 Instalasi Rawat Inap B

- Terdiri dari 275 TT

- Merupakan perawatan Medical Ward
- Terletak di Gedung Teratai Lt. 4, 5, dan 6, terdiri dari Ruang perawatan Klas I, Klas III.

### **3.14 Instalasi Rawat Inap C**

- ✓ Merupakan perawatan Orthopedi, 44Medical Rehabilitation and Surgery Ward
- ✓ Terletak di Gedung Prof Soelarto Lt. 1, 2 dan 4, terdiri dari Ruang perawatan Klas I, Klas II, dan Klas III
- ✓ Dengan jumlah 111 TT (Orthopedi & Surgery Ward)
- ✓ Rehabilitasi medic :17 TT

### **3.15 Instalasi Pavilliun Anggrek**

- ✓ Terdiri dari 73 TT
- ✓ Ruang perawatan Suite Room
- ✓ Ruang Perawatan VIP
- ✓ Ruang Perawatan Kelas 1
- ✓ (Vanda, Calante, Cordelia, Bulan, Larat)
- ✓ Unit Stroke

### **3.16 Instalasi Rawat Intensif**

Terdiri dari :

- ✓ NICU : 2 TT
- ✓ PICU : 2 TT
- ✓ ICU : 12 TT
- ✓ ICCU : 17 TT

### **3.17 Pelayanan Penunjang**

- Laboratorium (24 jam): Dilengkapi dengan Laboratory Automation System (LAS).

- Unit Transfusi Darah (24 jam)
- Radiologi & Kedokteran Nuklir (24 jam): CT Scan, C-Arm, Mammography.
- Diagnostik Penunjang: ESWL, BMD, ECG, EEG, EMG, Echo-Cardiograph Color dan Doppler Audiometric
- Instalasi Gizi
- Instalasi Sterilisasi Sentral & Binatu

**Tabel 3.3**  
**Indikator Pelayanan RSUP Fatmawati**  
**Tahun 2006-2011**

Indikator	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Standar Depkes
<b>BOR</b>	71.01	80.33	67.98	64.12	70.63	72.91	<b>60-85%</b>
<b>TOI</b>	2.65	1.40	3.02	3.56	2.72	2.53	<b>1-3 hari</b>
<b>LOS</b>	6.49	6.31	6.41	6.36	6.37	6.50	<b>6-9 hari</b>
<b>BTO</b>	39.92	39.92	38.82	36.82	39.36	41.31	<b>40-50 kali</b>
<b>GDR</b>	69.69	54.42	74.11	72.20	74.39	76.68	<b>30-40 (%)</b>
<b>NDR</b>	42.78	34.74	47.96	44.50	44.22	49.91	<b>25 (%)</b>

*Sumber: SDM RSUP Fatmawati*

Bed Occupancy Rate (BOR) adalah salah satu indikator yang berguna untuk mengetahui tingkat pemanfaatan tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Angka BOR yang rendah menunjukkan kurangnya pemanfaatan fasilitas perawatan rumah sakit oleh masyarakat. Angka BOR (>85%) menunjukkan tingkat pemanfaatan tempat tidur yang tinggi sehingga perlu diadakannya pengembangan rumah sakit atau penambahan tempat tidur.

Turn Over International (TOI) adalah rata-rata hari, tempat tidur tidak ditempatkan dari saat terisi ke saat berikutnya. Menurut Kemenkes RI nilai TOI

yang ideal adalah 1-3 hari. Maka secara umum nilai TOI rumah sakit sudah sesuai dengan standar Departemen Kesehatan.

Average Length of Stay (ALOS) adalah nilai rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini dapat menentukan tingkat efisiensi juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan.

Bed Turn Over (BTO) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali dalam satuan tertentu (1 tahun). Indikator ini menggambarkan tingkat efisiensi dan pemakaian tempat tidur. Secara umum setiap tahunnya nilai BTO sudah memenuhi standar Kemenkes RI.

Gross Death Rate (GDR) yaitu angka kematian umum untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar.

Nett Death Rate (NDR) adalah angka kematian >48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini dapat memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit. Standar Kemenkes RI adalah 25 per 1000 penderita.

### **3.18 Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Salah satu sumber daya terpenting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Buchari Zainun (2001, hal. 17), Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.

Dalam melaksanakan tugas harian sesuai bidang kerjanya, kepala bagian SDM RSUP Fatmawati membawahi 2 Sub Bagian yaitu Kepala Sub Bagian Perencanaan & Pengembangan SDM dan Kepala Sub Bagian Mutasi &



Kesejahteraan SDM, yang masing-masing membawahi beberapa kepala urusan.

### **3.18.1 Visi**

“Pusat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terdepan, Paripurna Dan Terpercaya Se Indonesia”.

### **3.18.2 Misi**

- a. Melaksanakan sistem informasi kepegawaian berbasis komputerisasi.
- b. Melaksanakan perencanaan dan pengadaan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan beban kerja.
- c. Melaksanakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui diklat terencana dan berkesinambungan.
- d. Menerapkan sistem pengembangan karier berdasarkan kinerja.
- e. Melaksanakan pembinaan sumber daya manusia melalui waskat terstruktur dengan penerapan sistem reward dan punishment.
- f. Kesejahteraan sumber daya manusia berazaskan keadilan dan kelayakan.

### **3.18.3 Nilai-Nilai**

- a. Jujur dalam berbicara dan bersikap.
- b. Profesional dalam melayani pelanggan internal.
- c. Mampu berkomunikasi asertif dan responsif.
- d. Ikhlas dalam melaksanakan tugas.
- e. Peduli terhadap keluhan pelanggan.

### **3.18.4 Tugas Pokok**

Melaksanakan pengelolaan kegiatan perencanaan dan pengembangan serta mutasi dan kesejahteraan sumber daya manusia.

### 3.18.5 Komposisi Pegawai Bagian SDM RSUP Fatmawati

Tabel 3.4

**Jumlah Pegawai Bagian SDM RSUP Fatmawati  
Menurut Pendidikan Per 30 April 2012**

Pendidikan	Jumlah
- S2	1
- S1	7
- D3	8
- SMA	13
- SMP	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

*Sumber : SDM RSUP Fatmawati*

Tabel 3.5

**Jumlah Pegawai Bagian SDM RSUP Fatmawati  
Menurut Status Per 30 April 2012**

Status	Jumlah
- PNS	23
- BLU Non PNS	5
- Kontrak	2
<b>Total</b>	<b>30</b>

*Sumber : SDM RSUP Fatmawati*

## **BAB IV**

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

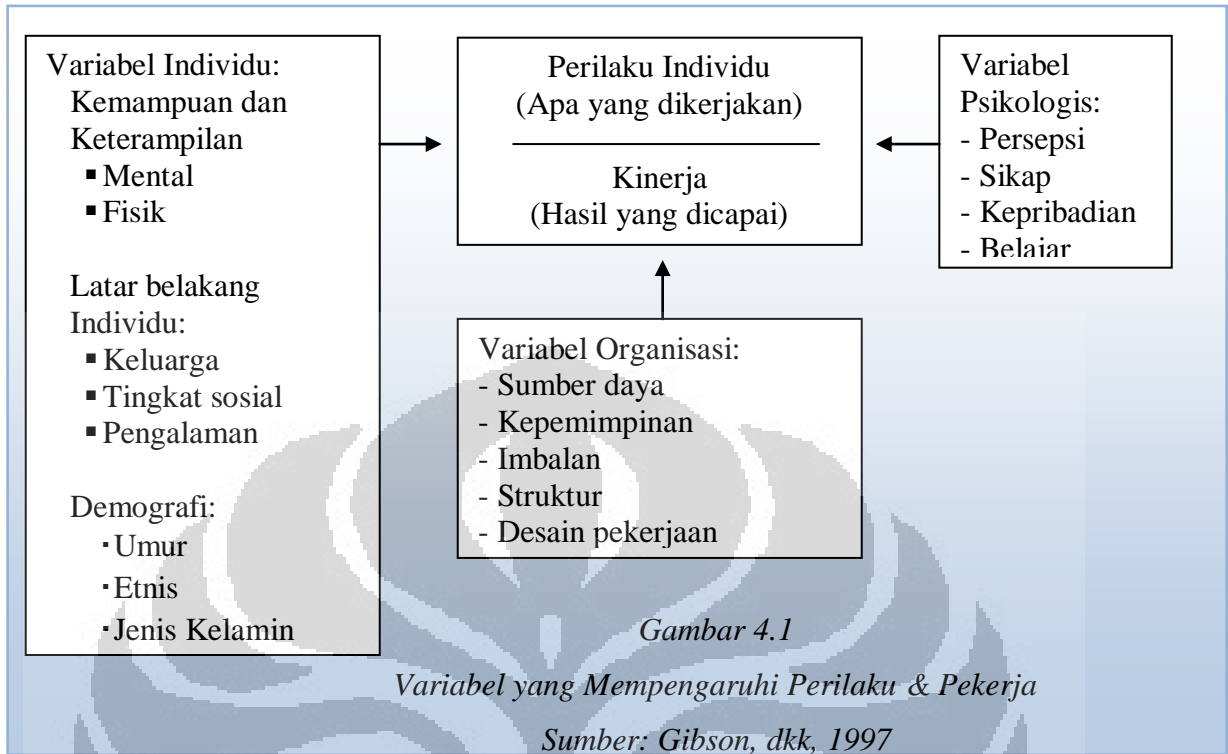
#### **4.1. Kerangka Teori**

Kinerja menurut Y. Ilyas, adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Berbagai faktor berdasarkan teori memiliki hubungan atau berpengaruh dengan kinerja seseorang, menurut Gibson, dkk (1997), terdapat 3 (tiga) kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku seseorang, yaitu variabel individu (meliputi: kemampuan dan keterampilan, latar belakang individu: tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin), variabel organisasi (meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan) dan variabel psikologis (meliputi: persepsi, sikap, belajar, kepribadian, motivasi), seperti terlihat pada (Gambar 4.1).

Herzberg dalam teori dua faktornya seperti yang dikutip Huber (1996), dibagi *Motivator* dan *Hygiene* yang masing-masing dapat mempengaruhi kinerja seseorang (Gambar 4.2).

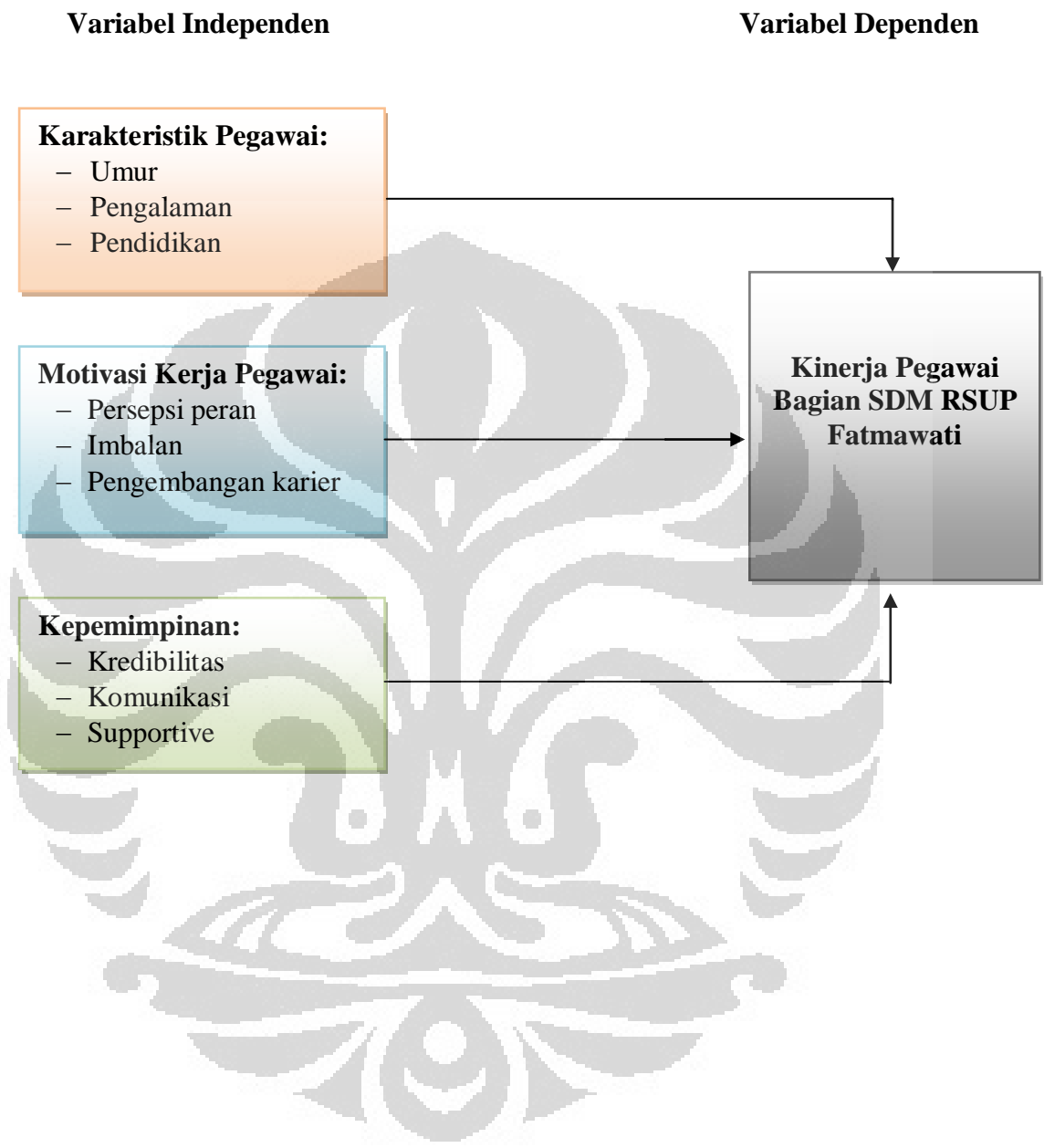
Menurut Morton (1999) dalam kepemimpinan, profil seorang pemimpin adalah kredibel, demokratis, mempunyai keterampilan komunikasi yang baik, punya tujuan, supportive, memberikan contoh, melaksanakan coaching dan mentoring.



#### 4.2 Kerangka Konsep

Dari tinjauan pustaka dan kerangka teoritis, berbagai faktor dinyatakan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, diantaranya adalah karakteristik individu, motivasi kerja dan profil kepemimpinan, melihat bagaimana hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja pegawai, untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan kerangka Teori Kinerja Gibsson dan memodifikasinya dengan hanya mengangkat faktor Karakteristik individu yang meliputi umur, pengalaman, dan pendidikan, untuk Motivasi kerja diambil dari berbagai pendekatan model teori kerja yaitu persepsi peran, imbalan, dan pengembangan karier, sedangkan untuk Kepemimpinan digunakan pendekatan sifat dan perilaku dari teori kepemimpinan Morton yaitu dengan hanya mengangkat faktor kredibilitas, komunikasi dan supportive.

Gambar 4.3 Kerangka Konsep



### 4.3. Definisi Operasional

Tabel 4.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur	Skala
<b>I. Variabel Independen:</b>						
<b>Karakteristik Pegawai</b>		Karakteristik pegawai yang bekerja di bagian SDM RSUP Fatmawati.				
1	Umur	Umur responden pada saat penelitian ini dilaksanakan dan diukur dalam satuan tahun.	Angket pengisian dengan cara ceklist	Kuesioner	1 = < 36 tahun 2 = ≥ 36 tahun	Ordinal
2	Pengalaman	Masa kerja responden di RSUP Fatmawati sampai dengan dilakukan penelitian ini.	Angket pengisian dengan cara ceklist	Kuesioner	1= < 12 tahun 2= ≥ 12 tahun	Ordinal
3	Pendidikan	Pendidikan terakhir responden sampai dengan dilakukan penelitian ini.	Angket pengisian dengan cara ceklist	Kuesioner	1= Rendah 2= Tinggi	Ordinal

<b>II. Variabel Independen: Motivasi Kerja</b>		Jumlah total keseluruhan dari variabel motivasi kerja yang terdiri dari persepsi peran, pengembangan karier, dan imbalan	Angket terdiri dari 18 pertanyaan			
<b>4</b>	Persepsi Peran	Persepsi pegawai mengenai peran mereka sebagai pegawai SDM dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.	Angket terdiri dari 7 pernyataan 1-7 Skala Likert 1-4 untuk pernyataan negatif berlaku sebaliknya	Kuesioner	<p>1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju</p> <p>Jumlah skor dibagi jumlah pertanyaan (nilai max=4, nilai min=1)</p> <p>Nilai dikategorikan dengan cut of point Mean.</p> <p>&lt;Mean=buruk &gt;Mean=baik</p>	Ordinal

5	Imbalan	Persepsi pegawai mengenai imbalan yang diterima berupa uang diluar gaji pokok mereka setiap bulan.	<p>Angket terdiri dari 5 pernyataan 8-13</p> <p>Skala Likert 1-4 untuk pernyataan negatif berlaku sebaliknya</p>	Kuesioner	<p>1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju</p> <p>Jumlah skor dibagi jumlah pertanyaan (nilai max=4, nilai min=1)</p> <p>Nilai dikategorikan dengan cut of point Mean.</p> <p>&lt; Mean =buruk &gt; Mean =baik</p>	Ordinal
6	Pengembangan Karier	Persepsi pegawai tentang pengembangan karier yang meliputi jenjang karier, pendidikan dan pelatihan.	<p>Angket terdiri dari 6 pernyataan 14-18</p>	Kuesioner	<p>1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju</p> <p>Jumlah skor dibagi jumlah pertanyaan (nilai</p>	Ordinal



					max=4, nilai min=1) Nilai dikategorikan dengan cut of point Mean. < Mean=buruk > Mean =baik	
<b>III. Variabel Independen: Kepemimpinan</b>		Jumlah total keseluruhan dari variabel kepala ruangan yang terdiri dari kredibilitas, komunikasi dan supportive.	Angket terdiri dari 20 pertanyaan			
7	Kredibilitas	Persepsi pegawai tentang kredibilitas atasan yang meliputi latar belakang pendidikan, pengambilan keputusan dan penguasaan bidang	Angket terdiri dari 6 pernyataan 1-6 Skala Likert 1-4 untuk pernyataan negatif berlaku sebaliknya	Kuesioner	1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju Jumlah skor dibagi jumlah pertanyaan (nilai max=4, nilai min=1) Nilai dikategorikan dengan cut of point Mean.	Ordinal

					< Mean =buruk > Mean =baik	
8	Komunikasi	Persepsi pegawai tentang kemampuan komunikasi pimpinan meliputi sikap, tindakan dan kejelasan dalam penyampaian informasi.	Angket terdiri dari 6 pernyataan 7-12 Skala Likert 1-4 untuk pernyataan negatif berlaku sebaliknya	Kuesioner	1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju Jumlah skor dibagi jumlah pertanyaan (nilai max=4, nilai min=1) Nilai dikategorikan dengan cut of point Mean. < Mean =buruk > Mean =baik	Ordinal
9	Suportive	Persepsi pegawai tentang dukungan kepala ruangan untuk bekerja lebih baik yang meliputi keteladanan, motivasi dan mentoring.	Angket terdiri dari 8 pernyataan 13-20 Skala Likert 1-4	Kuesioner	1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju Jumlah skor dibagi	Ordinal

			untuk pernyataan negatif berlaku sebaliknya		jumlah pertanyaan (nilai max=4, nilai min=1) Nilai dikategorikan dengan cut of point Mean. < Mean =buruk > Mean =baik	
<b>IV. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai</b>	Jumlah total keseluruhan dari sikap dan pengetahuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.	Angket terdiri dari 20 pernyataan Skala Likert 1-4 untuk pernyataan negatif berlaku sebaliknya	Kuesioner	1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju Jumlah skor dibagi jumlah pertanyaan (nilai max=4, nilai min=1) Nilai dikategorikan dengan cut of point Mean. < Mean =buruk > Mean =baik	Ordinal	

#### **4.4 Hipotesis Penelitian**

Ada hubungan karakteristik pegawai (meliputi: umur, pengalaman, pendidikan), Motivasi Kerja Pegawai (meliputi: persepsi peran, imbalan, dan pengembangan karier) dan Profil Kepemimpinan (meliputi: kredibilitas, komunikasi, suportive), dengan Kinerja Pegawai Bagian SDM RSUP Fatmawati.

1. Ada hubungan karakteristik pegawai (umur, pengalaman, pendidikan) dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
2. Ada hubungan Motivasi kerja pegawai (persepsi peran, imbalan, pengembangan karier) dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?
3. Ada hubungan Profil Kepemimpinan (kredibilitas, komunikasi, suportive) dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati?

## **BAB V**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **5.1 Jenis dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metoda deskriptif korelasi dengan pendekatan *cross sectional* dan analisa kuantitatif, yaitu seluruh variabel diamati pada saat bersamaan pada waktu penelitian berlangsung, untuk mencari apakah ada hubungan variabel independen Karakteristik Pegawai (meliputi: umur, pengalaman, pendidikan), Motivasi Kerja Pegawai (meliputi: persepsi peran, imbalan, pengembangan karier) dan Profil Kepemimpinan (meliputi: kredibilitas, komunikasi, supportive), dengan Kinerja Pegawai Bagian SDM RSUP Fatmawati.

#### **5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **5.2.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Jakarta, yang merupakan salah satu rumah sakit terbesar di Indonesia sekaligus merupakan rumah sakit rujukan nasional, dengan alasan serta upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, salah satunya melalui peningkatan kinerja pegawai.

##### **5.2.2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dimulai dari bulan Februari 2012 sampai Juni 2012.

#### **5.3 Populasi Penelitian**

Populasi adalah semua pegawai bagian SDM RSUP Fatmawati baik yang tercatat sebagai Pegawai Negeri Sipil maupun Non PNS, berjumlah 29 orang per Mei 2012.

#### **5.4 Sampel Penelitian**

Menurut Arikunto (2002), apabila jumlah populasi kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah populasi besar (lebih dari 100), dapat diambil antara 10-15% atau 20-

25% atau lebih, tergantung kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga, dana, luas-sempitnya wilayah pengamatan serta besar-kecilnya resiko yang ditanggung peneliti. Berdasarkan pendapat Arikunto tersebut, karena jumlah populasi kurang dari 100 maka penulis memutuskan untuk mengambil seluruh populasi sebagai sampel penelitian yaitu sebanyak 29 orang. Dengan tidak menyertakan kepala bagian SDM dalam penelitian maka jumlah sampel sebanyak 28 orang.

### **5.5 Cara Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh pegawai bagian SDM RSUP Fatmawati yang berjumlah 28 orang pegawai. Dengan pertimbangan bahwa populasi tidak terlalu besar jumlahnya dan dalam satu bagian kerja, untuk itu besar sampel yang akan diteliti adalah seluruh populasi tersebut.

### **5.6 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data penelitian dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument data primer, untuk memperoleh data-data karakteristik individu, motivasi kerja dan profil kepemimpinan yang berhubungan dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati. Data diperoleh melalui beberapa rangkaian pertanyaan yang terjadi di lapangan sesuai bagian kerja pegawai, kuesioner yang dibuat peneliti dengan acuan teori dan memodifikasinya dengan kuesioner penelitian Baidoeri, 2003. Pada penelitian ini tidak lagi dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas karena telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

#### **5.6.1 Data Primer**

Untuk variabel independen dan dependen, data primer diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan.

### 5.6.2. Data Sekunder

Data sekunder diambil dari bagian atau unit yang ada hubungannya dengan objek penelitian di RSUP Fatmawati Jakarta, yaitu bagian SDM berupa data evaluasi kinerja pegawai dan data jumlah pegawai bagian SDM RSUP Fatmawati.

## 5.7 Pengolahan Data

Data yang dikumpulkan selanjutnya diolah melalui beberapa tahap yaitu:

### 1. Menyunting data (*Editing*)

Penyuntingan data dilakukan oleh peneliti sebelum proses pemasukan data, bertujuan untuk memperkecil tingkat kesalahan dalam pemasukan data, dengan memeriksa kelengkapan dan kebenaran isi jawaban untuk masing-masing pernyataan, sehingga jika ada data yang salah atau meragukan dapat ditelusuri kembali.

### 2. Membuat kode (*Coding*)

Pemberian kode pada setiap data yang ada, yaitu kuesioner yang telah diisi dan dikumpulkan kembali lalu diperiksa untuk melihat kemungkinan adanya kesalahan dalam pengisian kuesioner yang salah akan dipisahkan untuk kemudian diperbaiki. Selanjutnya masing-masing pernyataan diberi kode yang berada di samping pernyataan, sesuai dengan jawaban responden.

### 3. Memasukkan data (*Entry data*)

Proses memindahkan kuesioner ke media komputer dengan menggunakan program SPSS, data yang sudah benar kemudian diproses sesuai dengan kebutuhan menggunakan komputer untuk dilakukan analisa.

### 4. Membersihkan data (*Cleaning data*)

Proses pembersihan data dilakukan dengan mengecek ulang kuesioner, akibat kesalahan yang terjadi pada saat entry data.

## 5.8 Analisis Data

Data yang terkumpul ditabulasi dan dianalisis secara deskriptif. Data identitas responden ditabulasi dalam bentuk presentase. Pengolahan data dan analisa dilakukan dengan perangkat komputer menggunakan program SPSS.

1. Analisa Univariat, untuk memperoleh gambaran distribusi frekuensi dan distribusi nilai variabel-variabel penelitian.
2. Analisa Bivariat, untuk menguji hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas dengan melihat apakah hubungan yang terjadi memang bermakna secara statistik. Dari hasil analisa ini akan diketahui variabel bebas manakah yang ada hubungannya dengan variabel terikat bermakna secara statistik. Untuk mengetahui hubungan variabel terikat dan bebas yang diteliti dengan uji statistik Chi Square karena masing-masing variabel adalah data kategorik.

Menurut Hastono (2007), dalam analisis bivariat ini dilakukan beberapa tahap, antara lain :

- Analisis proporsi atau presentase dengan membandingkan distribusi silang antara dua variabel yang bersangkutan.
- Analisis dari hasil uji statistik, Melihat dari hasil uji statistik ini akan dapat disimpulkan adanya dua hubungan variabel bermakna atau tidak bermakna.
- Analisa ini melihat perbedaan yang terjadi dengan menggunakan uji *chi-square* digunakan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara dua variabel kategori.
- Untuk melihat hasil perhitungan uji statistic tersebut digunakan batas kemaknaan 0,05 sehingga dapat dinilai *p value* < 0,05 maka hasil uji statistik adan hubungan bermakna, tetapi jika *p value* > 0,05 hasil hubungan statistik tidak ada hubungan bermakna.
- Untuk mengetahui besar kekuatan hubungan metode yang digunakan pada penelitian kesehatan digunakan nilai OR. Nilai OR digunakan untuk jenis penelitian *cross sectional* dan *case control*.



## **BAB VI**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **5.9 Analisis Univariat**

Analisis univariat pada penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran dari tiap karakteristik variabel yang diteliti, yaitu mulai dari variabel umur sampai dengan variabel kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik dari masing-masing variabel akan dijelaskan pada tabel-tabel di bawah ini.

Variabel independen terdiri dari 3 variabel besar yaitu karakteristik pegawai yang meliputi umur, pengalaman dan pendidikan; motivasi kerja terdiri dari 18 pernyataan, dengan sub variabel persepsi peran 7 pernyataan kuesioner (A.Motivasi Kerja pernyataan nomor 1-7), imbalan 5 pernyataan kuesioner (A.Motivasi Kerja pernyataan nomor 8-12) dan pengembangan karir 6 pernyataan kuesioner (A.Motivasi Kerja pernyataan nomor 13-18); serta variabel profil kepemimpinan terdiri dari 20 pernyataan, dengan sub variabel kredibilitas 6 pernyataan kuesioner (B.Kepemimpinan pernyataan nomor 1-6), komunikasi 6 pernyataan kuesioner (B.Kepemimpinan pernyataan nomor 7-12) dan supportive 8 pernyataan kuesioner (B.Kepemimpinan pernyataan nomor 13-20).

Untuk masing-masing variabel baik pada motivasi kerja maupun profil kepemimpinan mempunyai nilai minimum 1 dan nilai maksimum 4 (hasil nilai responden dibagi jumlah pernyataan) dengan dikategorikan menggunakan cut of point Mean sebagai baik dan buruk, karena menurut Sutanto jika variasi data antara satu dengan yang lainnya tidak menunjukkan perbedaan yg cukup ekstrim sebaiknya menggunakan mean, sebaliknya jika ada perbedaan yg ekstrim dapat menggunakan median.

Data dari hasil pengolahan kuesioner dengan menggunakan SPSS, dari 28 jumlah sampel kuesioner yang kembali hanya berjumlah 23, atau dengan kata lain hanya 23 responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap. Tiga responden pada saat dilakukan penelitian dengan penyebaran kuesioner sedang sakit dan cuti besar, sedangkan dua lainnya tidak bersedia atau menolak untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, dengan alasan sedang banyak tugas.

Berikut merupakan sajian hasil analisis yang telah peneliti lakukan dengan menggunakan SPSS.

### 6.1.1 Hasil Analisis Univariat Karakteristik Responden

Hasil analisis univariat untuk variabel karakteristik responden dengan 3 sub variabel yaitu umur, pengalaman dan pendidikan pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati tersaji dalam tabel distribusi responden seperti di bawah ini:

**Tabel 6.1**  
**Distribusi Karakteristik Responden di Bagian SDM**  
**Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Tahun 2012**

No.	Variabel	Frequency	Persentase
1.	Umur		
	< 36 Tahun	14	60,9%
	≥ 36 Tahun	9	39,1%
2.	Pengalaman		
	< 12 Tahun	11	47,8%
	≥ 12 Tahun	12	52,2%
3.	Pendidikan		
	Rendah	9	39,1%
	Tinggi	14	60,9%

*Sumber: Pengolahan Data SPSS*

Dari tabel 6.1 terlihat bahwa sebagian besar responden (60,9%) berusia <36 tahun sedangkan responden dengan usia ≥36 tahun sebesar (39,1%), pengalaman atau masa kerja <12 tahun sebanyak (47,8%) dan pengalaman ≥12 tahun sebesar (52,2%), dan untuk pendidikan tinggi responden yaitu sebanyak (60,9%), kemudian untuk pendidikan rendah sebanyak (39,1%).

### 6.1.2 Hasil Analisis Univariat Motivasi Kerja

Hasil analisis univariat untuk variabel motivasi kerja dengan 3 sub variabel yaitu persepsi peran, imbalan dan pengembangan karier pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati tersaji dalam tabel distribusi responden seperti di bawah ini:

**Tabel 6.2**  
**Distribusi Motivasi Kerja Responden di Bagian SDM**  
**Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Tahun 2012**

No.	Variabel	Frequency	Persentase
1.	Motivasi Kerja		
	Baik	13	56,5%
	Buruk	10	43,5%
2.	Persepsi Peran		
	Baik	16	69,6%
	Buruk	7	30,4%
3.	Imbalan		
	Baik	15	65,2%
	Buruk	8	34,8%
4.	Pengembangan Karier		
	Baik	17	73,9%
	Buruk	6	26,1%

*Sumber: Pengolahan Data SPSS*

Dari tabel di atas sebanyak 23 responden terlihat bahwa hanya 56,5% responden yang mempunyai motivasi kerja yang baik. Dari sub variabel motivasi kerja terlihat bahwa 69,6% responden mempunyai persepsi peran baik, 65,2% responden berpersepsi baik terhadap imbalan dan 73,9% responden berpersepsi baik terhadap pengembangan karier.

### 6.1.3 Hasil Analisis Univariat Profil Kepemimpinan

Hasil analisis univariat untuk variabel profil kepemimpinan dengan 3 sub variabel yaitu kredibilitas, komunikasi dan suportive di bagian SDM RSUP Fatmawati tersaji dalam tabel distribusi responden seperti di bawah ini:

**Tabel 6.3**  
**Distribusi Profil Kepemimpinan di Bagian SDM**  
**Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Tahun 2012**

No.	Variabel	Frequency	Persentase
1.	Profil Kepemimpinan		
	Baik	14	60,9%
	Buruk	9	39,1%
2.	Kredibilitas		
	Baik	19	82,6%
	Buruk	4	17,4%
3.	Komunikasi		
	Baik	20	87%
	Buruk	3	13%
4.	Supportive		
	Baik	17	73,9%
	Buruk	6	26,1%

*Sumber: Pengolahan Data SPSS*

Hasil distribusi responden menunjukkan bahwa 60,9% dari 23 responden mempunyai persepsi baik terhadap profil kepemimpinan pimpinan mereka. Sedangkan dilihat dari sub variabel profil kepemimpinan, terlihat bahwa 82,6% responden berpersepsi baik terhadap kredibilitas pimpinannya, 87% responden berpersepsi baik terhadap komunikasi pimpinannya dan 73,9% responden berpersepsi baik terhadap suportivitas pimpinannya.

#### 6.1.4 Hasil Analisis Univariat Kinerja Pegawai

Variabel dependen yang meliputi 20 pernyataan dan mempunyai nilai minimum 1 dan nilai maksimum 4 (hasil nilai responden dibagi jumlah pernyataan) dengan dikategorikan menggunakan cut of point mean sebagai baik dan buruk. Hasil analisis univariat untuk variabel kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati tersaji dalam tabel distribusi responden seperti di bawah ini:

**Tabel 6.4**  
**Distribusi Persepsi Responden Terhadap Kinerja Responden di Bagian SDM Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Tahun 2012**

No.	Variabel	Frequency	Persentase
1.	Kinerja Pegawai		
	Baik	13	56,5%
	Buruk	10	43,5%

*Sumber: Pengolahan Data SPSS*

Dari tabel distribusi di atas terlihat bahwa 56,5% responden mempunyai kinerja yang baik, sedangkan sisanya yaitu sebesar 43,5% mempunyai kinerja yang buruk.

#### 5.10 Analisis Bivariat

Analisa bivariat digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independent yaitu karakteristik responden, motivasi kerja dan profil kepemimpinan dengan variabel dependen yaitu kinerja responden. Karena baik data variabel independen maupun dependen, adalah kategorik dan dengan tingkat kemaknaan 0,05 dengan hasil menunjukkan distribusi data normal, maka Uji bivariat yang digunakan adalah uji statistik Chi-Square dan karena sampel  $\leq 30$  membuat beberapa *cell* tabel 2x2 bernilai  $< 5$ , lebih dari 20% total selnya, maka nilai p value yang digunakan diambil dari uji *Fisher's Exact Test*.

Nilai-p *Fisher's Exact Test* merupakan p-value yang cukup valid, sehingga dapat dilaporkan meskipun frekuensi harapan jika tidak ada yang kurang dari 5.

### 6.2.1 Hubungan antara Karakteristik Responden dengan Kinerja Responden

**Tabel 6.5**  
**Hubungan antara Karakteristik Responden dengan Kinerja Responden di Bagian SDM Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Tahun 2012**

No.	Variabel	Kinerja Pegawai				Total N	OR CI 95%	P Value
		Baik		Buruk				
		N	%	N	%			
1.	Umur							
	< 36 Tahun	10	71,4%	4	28,6%	14	0.200	0.102
	≥ 36 Tahun	3	33,3%	6	66,7%	9	0.033-1,218	
2.	Pengalaman							
	< 12 Tahun	8	72.7%	3	27.3%	11	0.268	0.214
	≥ 12Tahun	5	41,7%	7	58.3%	12	0.046-1,548	
3.	Pendidikan							
	Rendah	3	33.3%	6	66.7%	9	5.000	0.102
	Tinggi	10	71.4%	4	28.6%	14	0.821-30.461	

*Sumber: Pengolahan Data SPSS*

Pada analisis bivariat untuk sub variabel umur, peneliti melakukan pengkategorian umur menjadi < 36 tahun dan ≥ 36 tahun. Pengkategorian ini berdasarkan Teori Perkembangan oleh Santrock (1995) yang membahas usia dewasa tengah sebagai periode perkembangan yang dimulai sekitar usia 35-45 tahun hingga 60 tahun (*Usia Dewasa Tengah*) kemudian disesuaikan menurut mean dari variabel umur.

Hasil analisis hubungan antara umur dengan kinerja pegawai diperoleh hasil bahwa terdapat 10 orang (71.4%) berusia < 36 tahun memiliki kinerja baik,

sedangkan 6 orang diantara responden yang berusia  $\geq 36$  tahun memiliki kinerja buruk. Hasil uji statistik diperoleh nilai p value = 0,102. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara umur pegawai dengan kinerja.

Pengkategorian untuk sub variabel pengalaman peneliti lakukan dengan mean variabel pengalaman, 8 orang (72.7%) responden dengan pengalaman (massa kerja)  $>12$  tahun, mempunyai kinerja yang baik dan 7 orang (58.3%) responden dengan pengalaman (massa kerja)  $\geq 12$  tahun mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 1 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara variabel pengalaman (massa kerja) dengan variabel kinerja pegawai p value = 0.214

Pengkategorian untuk sub variabel pendidikan peneliti lakukan dengan memodifikasi tabel 3x2 menjadi tabel 2x2, dengan pembagian pendidikan rendah yaitu untuk SMA/SMK, dan pendidikan tinggi yaitu DIII dan S1, 10 orang (71.4%) responden dengan pendidikan tinggi, mempunyai kinerja yang baik dan 6 orang (66.7%) responden dengan pendidikan yang rendah mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 1 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara variabel pendidikan dengan variabel kinerja pegawai p value = 0.102

## 6.2.2 Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Responden

Tabel 6.6

Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Responden di Bagian  
SDM Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Tahun 2012

No.	Variabel	Kinerja Pegawai				Total N	OR CI 95%	P Value
		Baik		Buruk				
		N	%	N	%			
1.	Motivasi Kerja							
	Baik	10	76.9%	3	23.1%	13	7.778	0.040
	Buruk	3	30.0%	7	70.0%	10	1.200-50.424	
a.	Persepsi Peran							
	Baik	11	68.8%	5	31.2%	16	5.500	0.169
	Buruk	2	28.6%	5	71.4%	7	0.728-38.698	
b.	Imbalan							
	Baik	11	73.3%	4	26.7%	15	8.250	0.039
	Buruk	2	25.0%	6	75.0%	8	1.154-59.003	
c.	Pengembangan							
	Karier							
	Baik	10	58.8%	7	41.2%	17	1.429	1.000
	Buruk	3	50.0%	3	50.0%	6	0.220-9.262	

Sumber: Pengolahan Data SPSS

Pengkategorian untuk variabel motivasi kerja peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean variabel motivasi kerja, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 10 orang (76.9%) responden dengan motivasi kerja baik mempunyai kinerja yang baik dan 7 orang (70.0%) responden dengan motivasi kerja buruk mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 1 cell yang memiliki hasil <5) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai p value = 0.040. Nilai OR = 7.778, artinya



pegawai dengan motivasi rendah beresiko 7 kali memiliki kinerja buruk dibandingkan pegawai dengan motivasi baik.

Pengkategorian untuk sub variabel persepsi peran peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean sub variabel persepsi peran, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 11 orang (68.8%) responden dengan persepsi peran baik mempunyai kinerja yang baik dan 5 orang (71.4%) responden dengan persepsi peran buruk mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 2 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara sub variabel persepsi peran dengan variabel Kinerja Pegawai  $p$  value = 0.169.

Pengkategorian untuk sub variabel imbalan peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean sub variabel imbalan, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 11 orang (73.3%) responden dengan persepsi mengenai imbalan baik mempunyai kinerja yang baik dan 6 orang (75.0%) responden dengan persepsi mengenai imbalan buruk mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 2 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara sub variabel imbalan dengan variabel Kinerja Pegawai  $p$  value = 0.039. Nilai OR = 8.250 artinya pegawai dengan persepsi imbalan rendah beresiko 8 kali memiliki kinerja buruk dibandingkan pegawai dengan persepsi imbalan baik.

Pengkategorian untuk sub variabel pengembangan karier peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean sub variabel pengembangan karier, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 10 orang (58.8%) responden dengan persepsi pengembangan karier baik mempunyai kinerja yang baik dan 3 orang (50.0%) responden dengan persepsi pengembangan karier buruk mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 2 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara sub variabel pengembangan karier dengan variabel Kinerja Pegawai  $p$  value = 1.000.

### 6.2.3 Hubungan Antara Profil Kepemimpinan dengan Kinerja Responden

Tabel 6.7

Hubungan antara Profil Kepemimpinan dengan Kinerja Responden di Bagian SDM Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati Tahun 2012

No.	Variabel	Kinerja Pegawai				Total N	OR CI 95%	P Value
		Baik		Buruk				
		N	%	N	%			
1.	Profil Kepemimpinan							
	Baik	11	78.6%	3	21.4%	14	12.833	0.013
	Buruk	2	22.2%	7	77.8%	9	1.695-97.193	
a.	Kredibilitas							
	Baik	13	68.4%	6	31.6%	19	3.167	0.024
	Buruk	0	0%	4	100%	4	1.634-6.138	
b.	Komunikasi							
	Baik	13	65.0%	7	35.0%	20	2.857	0.068
	Buruk	0	0%	3	100%	3	1.572-5.192	
c.	Suportive							
	Baik	12	70.6%	5	29.4%	17	12.000	0.052
	Buruk	1	16.7%	5	83.3%	6	1.103-130.580	

Sumber: Pengolahan Data SPSS

Pengkategorian untuk variabel Profil Kepemimpinan peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean variabel profil kepemimpinan, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan persepsi responden terhadap profil kepemimpinan 11 orang (78.6%) mempunyai kinerja baik dan 7 orang (77.8%) responden mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 1 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel profil kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai p value = 0.013. Nilai OR = 12.833 artinya pegawai dengan persepsi kepemimpinan rendah beresiko 12 kali memiliki kinerja buruk dibandingkan pegawai dengan persepsi kepemimpinan baik.

Pengkategorian untuk sub variabel kredibilitas peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean variabel kredibilitas, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan persepsi responden terhadap kredibilitas pimpinan baik 13 orang (68.4%) mempunyai kinerja baik dan 4 orang (100%) responden terhadap kredibilitas pimpinan buruk, mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 2 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara sub variabel kredibilitas dengan variabel Kinerja Pegawai p value = 0.024. Nilai OR = 3.167 artinya pegawai dengan persepsi kredibilitas pimpinan rendah beresiko 3 kali memiliki kinerja buruk dibandingkan pegawai dengan persepsi kredibilitas pimpinan baik.

Pengkategorian untuk sub variabel komunikasi peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean variabel komunikasi, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan persepsi responden terhadap komunikasi pimpinan baik 13 orang (65.0%) mempunyai kinerja baik dan 3 orang (100%) responden terhadap komunikasi pimpinan buruk, mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 2 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara sub variabel komunikasi dengan variabel Kinerja Pegawai p value = 0.068

Pengkategorian untuk sub variabel suportive peneliti lakukan dengan mengelompokkan baik dan buruk, didapatkan dari nilai mean variabel suportive, dari tabel di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan persepsi responden terhadap suportivitas pimpinan baik 12 orang (70.6%) mempunyai kinerja baik dan 5 orang (83.3%) responden terhadap suportivitas pimpinan buruk, mempunyai kinerja yang buruk. Uji coba statistik yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test* (terdapat 2 cell yang memiliki hasil  $<5$ ) menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara sub variabel suportive dengan variabel Kinerja Pegawai p value = 0.052.

## **BAB VII**

### **PEMBAHASAN**

#### **7.1 Keterbatasan Penelitian**

7.1.1 Pada saat pengisian kuesioner oleh responden tidak ditemani oleh peneliti, karena pada saat penelitian dilakukan, suasana kerja di bagian SDM cukup sibuk, dan peneliti tidak dapat bertemu dengan kepala bagian SDM RSUP Fatmawati karena sedang berada di luar Rumah Sakit, dengan demikian peneliti hanya menitipkan kuesioner kepada sekretaris, dan mengatakan akan kembali tiga hari kemudian untuk mengambil hasilnya, karena tidak ditemani oleh peneliti pada saat pengisian kuesioner terdapat indikasi responden tidak membaca dengan benar dan serius setiap pernyataan yang ada, sehingga berpengaruh terhadap jawaban yang dipilih responden itu sendiri, dan sifat dari kuesioner ini adalah penilaian diri sendiri yang cenderung dirasakan subyektif, sehingga dituntut kejujuran yang tinggi dalam mengisinya. Kecenderungan untuk menilai rendah atau tinggi diri sendiri sangat besar (Ilyas 2002).

7.1.2 Berdasarkan total sampel yang digunakan yaitu 28 responden, hanya 23 kuesioner yang kembali, karena seorang responden sedang cuti besar, 2 responden sakit dan 2 lainnya tidak bersedia ikut serta dalam penelitian untuk menjadi responden, semakin berkurangnya sampel dapat mempengaruhi hasil dari penelitian yang dilakukan.

#### **7.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **7.2.1 Faktor Umur Pegawai & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Dari hasil analisis bivariat hubungan antara umur pegawai dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati nilai *p value* menunjukkan bahwa  $p > 0,05$ . Menurut Gillies (1994) semakin bertambah usia seseorang dan semakin lama ia bekerja, maka semakin mahir ia dalam pekerjaannya. Pada usia tersebut seseorang cenderung mulai menguasai pekerjaannya dan memilih pekerjaan yang

disukainya, serta kritis pada pekerjaannya. Dasar pengelompokan usia adalah berdasarkan Suryabrata.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kelompok umur pegawai ( $\geq 36$  Tahun) lebih banyak 6 orang atau sekitar 66,7% dengan kinerja yang buruk, dibandingkan dengan umur pegawai ( $< 36$  tahun) yaitu sebanyak 4 orang dengan kinerja buruk. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara umur pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati.

Hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain seperti Gihonia (2010) terhadap pegawai bagian SDM dan pegawai bagian rumah tangga RSJP Harapan Kita, juga menyebutkan bahwa variabel umur tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja seseorang. Sedangkan berdasarkan Teori Gibson (Notoatmodjo 2009) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah umur. Namun, dalam beberapa penelitian yang telah dijelaskan di atas hal tersebut tidak terbukti.

### **7.2.2 Faktor Pengalaman Pegawai & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Hasil analisis statistik menunjukkan nilai  $p$  value = 0,214 itu berarti ( $p > 0,05$ ) yang diperoleh dari nilai *Fisher's Exact Test*, menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara pengalaman (masa kerja) pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Bantilan (2000) di kabupaten Tolitoli yang mengaitkan antara kepemimpinan, masa kerja, dan pendidikan dengan kinerja yang menunjukkan hasil bahwa variabel masa kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja. Hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian Octavia (2002), dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa ada hubungan yang bermakna yang ditunjukkan antara variabel masa kerja dengan kinerja. Tetapi hasil yang sama tidak didapatkan pada penelitian Gihonia (2010) terhadap pegawai bagian SDM dan pegawai bagian rumah tangga RSJP Harapan Kita,

menyebutkan bahwa variabel lama bekerja tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai.

Menurut Gibson, dkk (1997), masa kerja seseorang akan menentukan prestasi individu yang merupakan dasar prestasi dan kinerja organisasi. Semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi, maka tingkat prestasi individu akan semakin meningkat yang dibuktikan dengan tingginya tingkat penjualan dan akan berdampak kepada kinerja dan keuntungan organisasi yang menjadi lebih baik, sehingga memungkinkan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan, namun tidak demikian dengan penelitian ini, menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara pengalaman (massa kerja) pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati.

### **7.2.3 Faktor Pendidikan Pegawai & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Dari hasil analisis bivariat hubungan antara pendidikan pegawai dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati nilai *p value* menunjukkan bahwa  $p > 0,05$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kelompok pendidikan pegawai yang telah dikelompokkan menjadi dua yaitu, pendidikan rendah untuk pegawai yang berpendidikan (SMA/SMK) dan pendidikan tinggi bagi pegawai yang berpendidikan perguruan tinggi (DIII-S1), diperoleh hasil lebih banyak 6 orang atau sekitar 66,7% pegawai yang berpendidikan rendah dengan kinerja yang buruk, dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan tinggi yaitu sebanyak 4 orang atau sekitar 28,6% dengan kinerja buruk. Berdasarkan *p value* = 0,102 yang berarti  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara pendidikan pegawai dengan kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati.

Demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain seperti Gihonia (2010) terhadap pegawai bagian SDM dan pegawai bagian rumah tangga RSJP Harapan Kita, juga menyebutkan bahwa variabel pendidikan tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja seseorang.

Menurut As.ad (1995) mengatakan bahwa salah satu faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah pendidikan. Namun, dalam beberapa penelitian yang telah dijelaskan di atas hal tersebut tidak terbukti.

#### **7.2.4 Faktor Motivasi & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai  $p \text{ value} = 0,040$  ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki motivasi buruk sehingga menyebabkan kinerja buruk sebanyak 7 responden (70%) dan 10 responden (76,9%) memiliki motivasi dan dengan kinerja yang baik.

Hasil serupa ditemukan pada penelitian Gihonia (2010) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap variabel motivasi dengan kinerja pegawai. Ressayadita Novari (2009) dalam penelitiannya mengatakan bahwa apabila motivasi kerja seseorang rendah, maka kinerjanya pun akan rendah, meski mereka memiliki kemampuan yang luar biasa dan peluang pun tersedia.

Beberapa literatur menjadi penguat bahwa motivasi kerja berhubungan erat dengan kinerja (Giles, 1994; George & Jones, 2002). Umumnya seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (Gray & Starke, 1984). Dengan motivasi yang tinggi seseorang akan berusaha untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. (Gomez-Meija, 2001). Sesuai dengan Teori Gibson yang menyatakan salah satu faktor psikologi yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi.

Dalam buku Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi, Fahmi (2012) menjelaskan bahwa Chung & Meggision menyatakan “*motivation is defined as/goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely performance*” (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan ... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan).

### 7.2.5 Faktor Persepsi Peran & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati

Hasil analisis menunjukkan bahwa sub variabel persepsi peran tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai  $p$  value = 0,169 ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki persepsi peran baik sehingga menyebabkan kinerja baik sebanyak 11 responden (68.8%) dan 5 responden (71.4%) memiliki motivasi dan dengan kinerja yang buruk. Namun tidak dengan hasil penelitian Baidoeri (2003), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap sub variabel persepsi peran dengan kinerja pegawai.

Sedangkan jika dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner, dapat dilaporkan bahwa ada 1 responden yang menyatakan kurang menyenangkan tugas sebagai pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati, 2 responden menyatakan perannya sebagai pegawai pegawai tidak penting bagi responden dan keluarga, dan 9 responden menyatakan bekerja bukan untuk mendapatkan pengakuan sebagai individu yang dapat dihargai orang lain dan masyarakat.

Persepsi peran adalah kejelasan tentang peran dimana seorang tenaga kerja memahami dan menyetujui apa yang diharapkan daripadanya, motivasi bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau mungkin mencapai tujuan karena harapan tertentu yang positif di masa depan (Nawawi 1997).

Hezberg dalam teori dua faktornya (*Hygiene-motivator*) dimana persepsi peran berupa tanggung jawab dan pengakuan akan pentingnya keberadaan seseorang termasuk kedalam motivator yang dapat meningkatkan kinerja seseorang (Huber, 1996). Namun berbagai teori tersebut tidak terbukti dalam penelitian ini yang menyebutkan bahwa tidak ada hubungan secara bermakna antara sub variabel persepsi peran dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati.



### 7.2.6 Faktor Imbalan & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati

Hasil analisis menunjukkan bahwa sub variabel imbalan memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai  $p \text{ value} = 0,039$  ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki persepsi baik terhadap imbalan sehingga menyebabkan kinerja baik sebanyak 11 responden (73.3%) dan 6 responden (75%) memiliki persepsi buruk terhadap imbalan sehingga menyebabkan kinerja buruk. Hasil serupa didapat pada penelitian Baidoeri (2003), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap sub variabel imbalan dengan kinerja pegawai, namun tidak dengan penelitian Gihonia (2010), yang mengatakan variabel imbalan tidak memiliki hubungan yang bermakna terhadap kinerja pegawai di bagian SDM dan Rumah Tangga RSJP Harapan Kita.

Sedangkan jika dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner, dapat dilaporkan bahwa ada dan 4 responden menyatakan penghasilannya sebagai pegawai SDM tidak mencukupi kebutuhan sehari-hari, 5 responden yang menyatakan sumber penghasilannya tidak hanya berasal dari rumah sakit, 2 responden menyatakan insentif yang diterima tidak sesuai dengan kinerjanya, dan 7 responden menyatakan sistem pemberian insentif disamaratakan dan tidak berdasarkan kinerja perorangan.

Insentif merupakan perangsang atau bisa dikatakan sebagai pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada petugas, dengan harapan dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dan berkontribusi bagi organisasinya. Menurut Handoko H (1997) beranggapan bahwa kompensasi penting bagi karyawan, sehingga individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Jika pegawai memandang kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis. Sedangkan dalam *Performance Appraisal* Rivai, dkk (2011) mengatakan bahwa “penghargaan yang dapat memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pertumbuhan dan perkembangan kinerja memerlukan identifikasi, semua penghargaan ini mungkin mencakup kompensasi berupa uang, bagi

keuntungan, bonus atau insentif”. Iensufiie (2010) Howbart Mowrer berpendapat bahwa “motivasi insentif adalah pendorong utama bagi tingkah laku dan berkaitan erat dengan proses belajar respons-respons emosional yang dilakukan oleh organisasi”.

### **7.2.7 Faktor Pengembangan Karier & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Hasil analisis menunjukkan bahwa sub variabel pengembangan karier tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai *p value* = 1,000 ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki persepsi terhadap pengembangan karier yang baik sehingga menyebabkan kinerja baik sebanyak 10 responden (58.8%) dan sebanyak 3 responden (50%) memiliki persepsi terhadap pengembangan karier buruk sehingga menyebabkan kinerja buruk. Namun hasil yang berbeda pada penelitian Baidoeri (2003), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap sub variabel pengembangan karier dengan kinerja pegawai.

Sedangkan jika dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner, dapat dilaporkan bahwa ada 6 responden yang menyatakan ditempatnya bekerja belum ada kejelasan mengenai jenjang karier, 5 responden menyatakan setiap pegawai tidak diberikan kesempatan yang sama dalam memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi, 8 responden menyatakan setiap pegawai tidak diberikan kesempatan yang sama dalam mendapatkan pendidikan formal dan pelatihan, 7 pegawai menyatakan tidak puas dengan sistem karier yang ada di rumah sakit tempat mereka bekerja.

Pengembangan karier merupakan motivator yang diungkapkan Herzberg dalam teori dua faktornya, dapat meningkatkan kinerja seseorang (Huber 1996). Pandangan mengenai kejelasan karier yang membawa mereka ke tujuan yang lebih riil, atas pencapaian target yang akan terus diusahakan karena melihat adanya suatu kejelasan tujuan akan jenjang kariernya.

### **7.2.8 Faktor Profil Kepemimpinan & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel profil kepemimpinan memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai  $p \text{ value} = 0,013$  ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki persepsi baik terhadap profil kepemimpinan sehingga menyebabkan kinerja baik sebanyak 11 responden (78,6%) dan 7 responden (77,8%) memiliki persepsi buruk terhadap profil kepemimpinan sehingga menyebabkan kinerja buruk.

Hasil serupa ditemukan pada penelitian Baidoeri (2003) dan juga terhadap penelitian Gihonia (2010) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Bahwa terdapat kecenderungan kinerja yang baik apabila kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai juga baik, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi yang terlihat dari kinerja pegawainya.

Menurut Gibson dan Stephen Robbins dalam Soekarso (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan efektif bergantung pada kultur organisasi, sifat dan tugas, aktivitas kerja dan nilai, serta pengalaman manajerial. Ini berarti dalam menentukan apakah suatu kepemimpinan itu efektif atau tidak perlu dilihat dari aspek-aspek seperti yang dikatakan dalam teori di atas.

### **7.2.9 Faktor Kredibilitas & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Hasil analisis menunjukkan bahwa sub variabel kredibilitas memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai  $p \text{ value} = 0,024$  ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki persepsi baik terhadap kredibilitas pimpinan sehingga menyebabkan kinerja baik sebanyak 13 responden (68,4%) dan 4 responden (100%) memiliki persepsi buruk terhadap kredibilitas pimpinan sehingga menyebabkan kinerja buruk. Hasil serupa ditemukan pada penelitian Baidoeri (2003), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap sub variabel kredibilitas dengan kinerja pegawai.

Sedangkan jika dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner, dapat dilaporkan bahwa ada 3 responden yang menyatakan pemimpinannya tidak mampu menentukan prioritas kegiatan dengan tepat, 4 responden menyatakan pemimpinannya tidak konsekuen terhadap keputusan yang telah ditetapkan, 2 responden menyatakan bahwa pemimpinannya tidak mampu bertindak sebagai manajer yang baik, dan 1 responden menyatakan pemimpinannya tidak menguasai manajemen SDM dengan baik.

Morton (1999) dalam kepemimpinan dibutuhkan kredibilitas. Kepemimpinan harus menggambarkan pemimpin yang trampil (expert), perencanaan, punya otonomi. Berdasarkan pendekatan teori sifat inteligensi, keahlian teknis dan kemampuan mengambil keputusan perlu dimiliki dalam praktek kepemimpinan. Untuk itu perlu lebih ditingkatkan kredibilitas dengan meningkatkan pendidikan dan keterampilan ke jenjang yang lebih tinggi, dengan demikian diharapkan kriteria kredibilitas dapat terwakili dan dapat memperbaiki performanya dalam mempraktekkan kepemimpinan yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **7.2.10 Faktor Komunikasi & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

Hasil analisis menunjukkan bahwa sub variabel komunikasi tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai  $p \text{ value} = 0,068$  ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki persepsi baik terhadap komunikasi pimpinan sehingga menyebabkan kinerja baik sebanyak 13 responden (56%) dan 10 responden (44%) memiliki persepsi buruk terhadap komunikasi pimpinan sehingga menyebabkan kinerja buruk.

Namun hasil serupa tidak ditemukan pada penelitian Baidoeri (2003) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap sub variabel komunikasi dengan kinerja pegawai.

Sedangkan jika dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner, dapat dilaporkan bahwa ada 3 responden yang menyatakan apabila responden mengemukakan pendapat atau mengeluh, pimpinan tidak selalu mendengarkan

dengan aktif, 1 responden menyatakan jika responden mengemukakan pendapat, pimpinan tidak bersedia menerima pendapatnya, 2 responden menyatakan dalam berkomunikasi, pimpinan tidak pernah memberikan dorongan, 5 responden menyatakan pimpinan tidak memberitahukan tujuan kegiatan manajemen SDM yang diharapkan, dan 3 responden menyatakan pimpinan tidak selalu memberikan informasi yang jelas.

Komunikasi efektif dengan kemampuan mendengarkan, empathy, terbuka dan mau menerima masukan dan adil akan menciptakan iklim kerja yang kondusif (Grohar-Murray & Di-Horce, 1997). Sedangkan Wibowo (2011) mengutip pernyataan Schwartz, memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer (pimpinan) dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari pimpinan kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada pimpinan.

#### **7.2.11 Faktor Suportivitas & Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati**

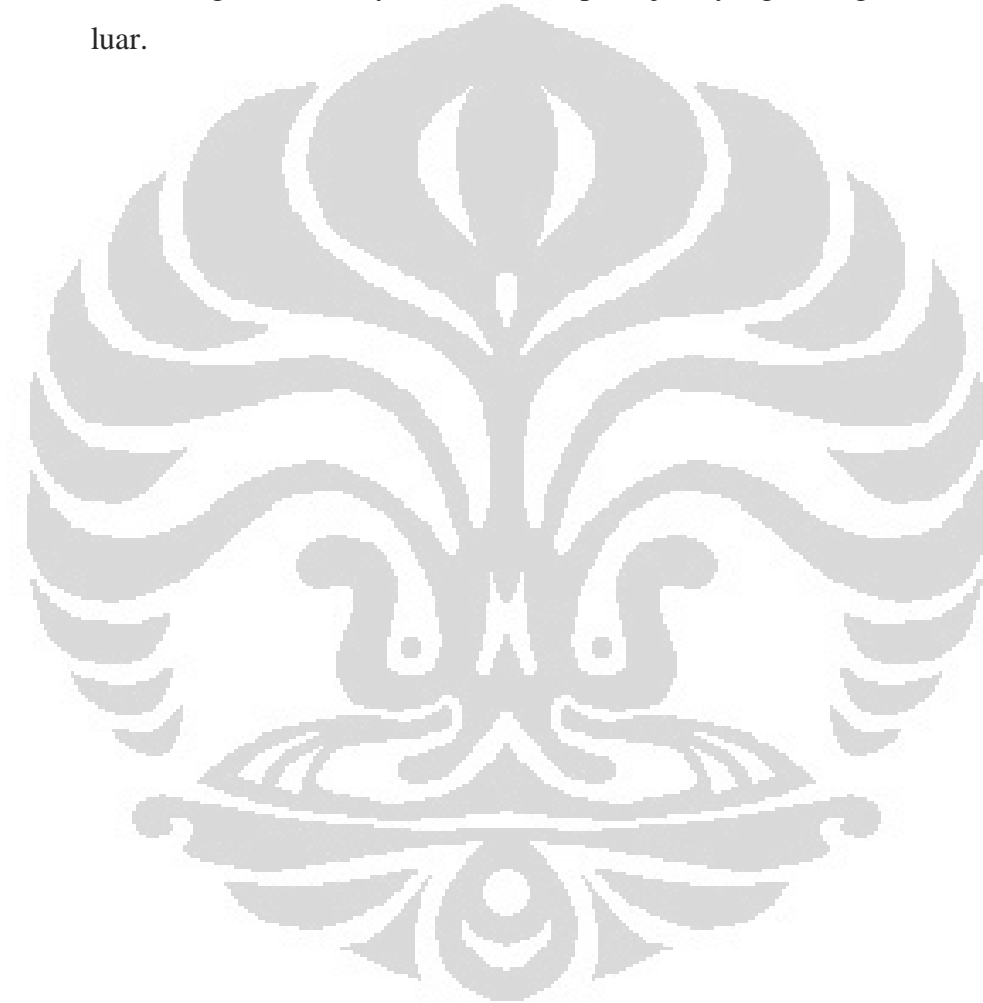
Hasil analisis menunjukkan bahwa sub variabel supportive tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati, dapat dilihat dari nilai  $p$  value = 0,052 ( $p < 0,05$ ). Dari jumlah 23 responden, yang memiliki persepsi baik terhadap supportivitas pimpinan sehingga menyebabkan kinerja baik sebanyak 12 responden (70,6%) dan 5 responden (83,3%) memiliki persepsi buruk terhadap supportivitas pimpinan sehingga menyebabkan kinerja buruk.

Namun hasil serupa tidak ditemukan pada penelitian Baidoeri (2003) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang bermakna terhadap sub variabel komunikasi dengan kinerja pegawai.

Sedangkan jika dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner, dapat dilaporkan bahwa ada 3 responden yang menyatakan pimpinannya tidak menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, 2 responden menyatakan pimpinannya tidak memperhatikan dan mendukung bawahannya untuk maju, dan 3 responden menyatakan arahan dan

pelatihan yang diberikan pimpinan tidak berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan responden.

Menurut Morton (1999) supportive adalah tindakan yang memberikan bimbingan, arahan, pelatihan, memberikan keteladanan memberikan motivasi. Sedangkan menurut Swansberg (1996) menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat bertindak sebagai buffer atau memberikan advokasi yang melindungi bawahannya dari tekanan pekerjaan yang datang dari dalam maupun luar.



## **BAB VIII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **8.1 Kesimpulan**

Dari keseluruhan hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan, yaitu:

- 8.1.1 Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari kelompok usia dewasa tengah yaitu  $<36$  tahun. Pengalaman atau masa kerja jika dikelompokkan berdasar mean yaitu  $>12$  tahun dan  $\geq 12$  tahun didapatkan persentase yang tidak begitu jauh dan hanya berselisih pada 1 frequency lebih besar  $\geq 12$  tahun. Sebagian besar pegawai berpendidikan tinggi walaupun selisihnya tidak besar, dengan kesimpulan masih cukup banyak pegawai yang berlatar belakang pendidikan rendah namun masa kerja tinggi. Ketiga variabel tidak menunjukkan hubungan yang signifikan.
- 8.1.2 Hampir separuh dari responden berpersepsi baik terhadap motivasi kerja, jika dilihat dari sub variabel motivasi kerja yaitu sub variabel persepsi peran, imbalan dan pengembangan karier lebih dari separuh responden berpersepsi baik. Variabel motivasi kerja dan sub variabel imbalan menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan 2 sub variabel lainnya yaitu persepsi peran dan pengembangan karier tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati.
- 8.1.3 Pada distribusi responden berdasarkan persepsi terhadap profil kepemimpinan, dan 3 sub variabel yaitu kredibilitas, komunikasi dan supportive lebih dari separuh responden menunjukkan persepsi baik. Variabel profil kepemimpinan dan sub variabel kredibilitas menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai, sedangkan 2 sub variabel lainnya yaitu komunikasi dan supportive tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati.

## 8.2 Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang ada, maka saran yang diberikan adalah:

### 1. Saran Untuk Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati

- a. Menginspirasi dan memotivasi agar pegawai dapat menyenangi tugasnya di bagian SDM RSUP Fatmawati.
- b. Melihat kembali acuan mengenai sistem pemberian insentif pegawai, karena hampir setengah dari jawaban responden menyatakan sistem pemberian insentif disamaratakan dan tidak berdasarkan kinerja perorangan.
- c. Memberikan kejelasan mengenai jenjang karier dan peluang terhadap pendidikan formal, karena hampir setengah dari jawaban responden menyatakan tidak diberikan kesempatan yang sama dalam mendapatkan pendidikan formal dan pelatihan di rumah sakit tempat mereka bekerja.
- d. Saran untuk pimpinan adalah lebih konsekuen dalam pengambilan keputusan, karena beberapa responden menyatakan pimpinannya tidak konsekuen terhadap keputusan yang telah ditetapkan, dan agar pekerjaan selesai tepat dan sesuai dengan keinginan pimpinan kemudian tidak berulang terjadi revisi, disarankan agar memberikan atau penyampaian informasi secara jelas.
- e. Merancang kegiatan seminar mengenai motivasi kerja yang dapat dilakukan diluar waktu kerja dengan mendatangkan motivator dari luar, yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kembali kinerja pegawai di bagian SDM RSUP Fatmawati.
- f. Bentuk supportive dapat diberikan dengan pemberian penghargaan, pelatihan dan kesempatan untuk berkembang sebagai bentuk imbalan lain jika pemberian imbalan dalam bentuk materi memang sulit, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai dan pegawai merasa lebih dihargai keberadaanya dalam sebuah pada satu payung organisasi.



## 2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Melakukan penelitian lebih lanjut membahas mengenai variabel-variabel yang memiliki hubungan bermakna dengan kinerja, seperti kepemimpinan dan motivasi. Penelitian serupa juga dapat dilakukan dengan menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak dan metode statistik lain, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik lagi.
- b. Perhatikan karakter populasi dan sampel yang akan kita teliti, jika pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner sebagai instrument penelitian, maka sebaiknya bahasa dari pertanyaan dibuat sedemikian rupa agar antara peneliti dan responden yang menjawab pertanyaan, memiliki persepsi yang sama.
- c. Jika sempat, lakukan komunikasi langsung kepada tiap responden saat akan melakukan pengisian kuesioner, dan jangan ditinggalkan begitu saja meskipun telah melampirkan informed consent, karena peneliti rasa, komunikasi langsung akan membuat responden lebih leluasa dalam menyampaikan pertanyaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Radjak, Cholid,. 2007, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat RSPAD Gatot Soebroto Tahun 2007. Jakarta: Tesis, FKM-UI.
- Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang available: [http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel\\_10205450.pdf](http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel_10205450.pdf).
- Baidoeri, Siti,. 2003, Hubungan Antara Karakteristik Individu, Motivasi Kerja Perawat dan Kepemimpinan Kepala Ruangan Rawat Inap Dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Islam Asshobirin Tangerang Tahun 2003. Jakarta: Tesis, FKM-UI.
- Fahmi, Irham., 2012, Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- F Kutag, Agnes,. 2001, Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Pusat Pertamina. Jakarta: Skripsi, FKM-UI.
- Gihonia Rezkia,. 2010 Hubungan Karakteristik Individu, Faktor Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Sumber Daya Manusia dan Rumah Tangga RS Jantung Dan Pembuluh Darah Harapan Kita 2010. Jakarta: Skripsi, FKM-UI.
- Hadi, Sutrisno., 2004, Statistik Jilid 3, Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- \_\_\_\_\_, 2004, Metodologi Research Jilid 3, Yogyakarta : ANDI OFFSET.

Hartono, Budi,. 2011, Pengembangan Model Pengukuran Kinerja RS untuk Mencapai Misi RS di indonesia (Studi pada RS Tipe B di Indonesia). Jakarta: Disertasi, FKM-UI.

Hastono, Sutanto Priyo & Sabri, Lukinis,. 2010, Statistik Kesehatan. Cetakan ke-5 Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Iensufiie, Tikno., 2010, Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Jakarta: Esensi

Jac Fitz-enz., dan Davison Barbara,. 2011, How To Measure Human Resources Management., Edisi 3. Jakarta: Kencana Cet.1; xviii, 354 hlm; 23 cm.

Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, available: Minggu 25 Maret 2012 <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>.

Kusumaswari, Hizrita,. 2007, Hubungan Antara Motivasi, Karakteristik Individu Dan Kinerja Tenaga Keperawatan di RSIA Hermina Bekasi. Jakarta: Tesis, FKM-UI,

Moeheriono,. 2012, Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan., Edisi 1., Jakarta: Rajawali Pers., xii, 224 hlm., 23 cm.

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

Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli | belajarpsikologi.com, available: Minggu 25 Maret 2012 <http://belajarpsikologi.com/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli/>.

Rivai, Veithzal., (dkk), 2011, Performance Appraisal., Edisi 2-4., Jakarta: Rajawali Pers., xxii., 664 hlm., 23cm.

Statistik Dalam Penelitian Kesehatan., Badan Penerbit Kesehatan Masyarakat Fakultas  
Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia (BPKM-FKMUI), Jakarta.

Sulaiman, Wahid., 2002, Jalan Pintas Menguasai SPSS 10, Yogyakarta: ANDI  
OFFSET.

Soekarso,dkk.,2010, Teori Kepemimpinan, Jakarta: Mitra Wacana Media.

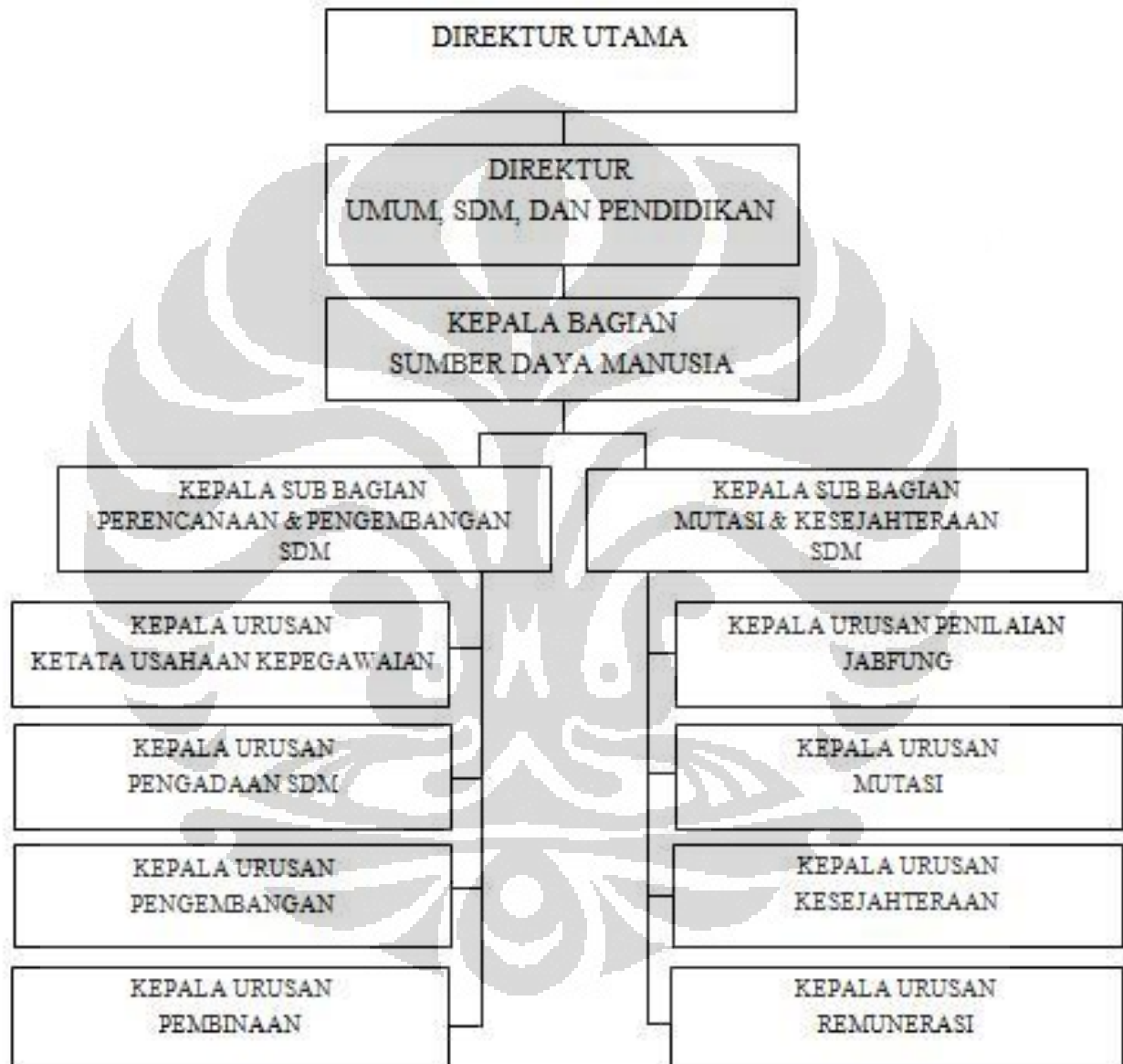
Timpe, Dale A., 1991, Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Memotivasi Pegawai.,  
Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Wibowo.,2011, Manajemen Kinerja., Edisi 3-4., Jakarta: Rajawali Pers., xxx, 526 hlm.,  
21 cm.

## STRUKTUR ORGANISASI SDM RSUP FATMAWATI

Nomor : HK.03.05.1. 1185

Tanggal 21 September 2011



**KUESIONER PENELITIAN**  
**ANALISIS HUBUNGAN KARAKTERISTIK INDIVIDU, MOTIVASI KERJA**  
**DAN PROFIL KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI**  
**BAGIAN SDM RSUP FATMAWATI TAHUN 2012**

---

**Diisi Oleh Peneliti:**

No. Responden : .....

Hasil Pengisian :  Lengkap  Tidak Lengkap

**Diisi Oleh Responden:**

Petunjuk: Isilah jawaban di tempat yang telah disediakan, dengan memilih salah satu pernyataan yang ada pada tiap pertanyaan dengan memberi tanda  ceklist pada kotak yang tersedia.

**KUESIONER I Karakteristik Responden**

1. Umur : .....
2. Jenis Kelamin
  1. = Pria
  2. = Wanita
3. Pengalaman (Masa kerja responden di RSUP Fatmawati sampai dengan dilakukannya penelitian ini).....
4. Pendidikan ( Pendidikan formal terakhir responden sampai dengan dilakukannya penelitian ini).....
5. Status responden: Lajang  Menikah  Pernah Menikah
6. Pendapatan (seluruh pemasukan responden dalam satu bulan) :
  1. < Rp. 1.000.000
  2. Rp. 1.000.000 – Rp. 2.000.000
  3. Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000
  4. > Rp.3.000.000
7. Pengeluaran (seluruh pengeluaran responden dalam satu bulan):
  1. < Rp. 1.000.000
  2. Rp. 1.000.000 – Rp. 2.000.000
  3. Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000
  4. > Rp.3.000.000

## **KUESIONER II Motivasi, Kepemimpinan, & Kinerja Pegawai**

Petunjuk: Berilah tanda cek (✓) pada kolom pilihan jawaban yang tersedia

STS: **Sangat Tidak Setuju**, artinya apabila pernyataan tersebut sama sekali tidak sesuai dengan pendapat atau perasaan saudara.

TS: **Tidak Setuju**, artinya apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan pendapat atau perasaan saudara.

S: **Setuju**, artinya apabila pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat atau perasaan saudara.

SS: **Sangat Setuju**, artinya apabila pernyataan tersebut sangat sesuai dengan pendapat atau perasaan saudara.

### **A. Motivasi Kerja**

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1.	Saya kurang menyenangkan kegiatan/tugas-tugas sebagai pegawai di bagian SDM				
2.	Peran Pegawai SDM sangat penting demi kelancaran administrasi klien intern rumah sakit				
3.	Peran sebagai pegawai di bagian SDM sangat penting bagi saya dan keluarga				
4.	Saya tidak berusaha melaksanakan tugas dengan baik untuk mendapatkan hasil yang terbaik				
5.	Saya senang melaksanakan kegiatan administrasi di bagian SDM karena sesuai dengan keahlian saya				
6.	Saya bekerja sebagai pegawai di bagian SDM untuk mendapatkan pengakuan sebagai individu yang dapat dihargai orang lain dan masyarakat				
7.	Penghasilan saya sebagai pegawai SDM tidak mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari				
8.	Sumber penghasilan saya hanya berasal dari rumah sakit				
9.	Saya menerima insentif berupa uang/bentuk lain diluar gaji				
10.	Insentif yang saya terima tidak sesuai dengan kinerja saya				
11.	Menurut pendapat saya, sistem pemberian insentif mendorong saya untuk bekerja lebih baik				
12.	Sistem pemberian insentif disamaratakan dan tidak berdasarkan kinerja perorangan				
13.	Ditempat saya bekerja, sudah ada kejelasan jenjang karier				
14.	Tidak ada sistem untuk memperbaiki jenjang karier				

15.	Setiap orang diberikan kesempatan yang sama dalam memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi				
16.	Setiap pegawai tidak diberikan kesempatan yang sama dalam mendapatkan pendidikan formal dan pelatihan				
17.	Rumah sakit tidak memberikan dukungan material maupun imaterial dalam meningkatkan pendidikan formal dan pelatihan				
18.	Saya puas dengan sistem karier yang ada di rumah sakit tempat saya bekerja				

## B. Kepemimpinan

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1.	Menurut saya, pimpinan saya mampu dalam mengambil keputusan				
2.	Pimpinan saya tidak mampu menentukan prioritas kegiatan dengan tepat				
3.	Pimpinan tidak konsekuen terhadap keputusan yang telah ditetapkan				
4.	Pimpinan saya mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya sekarang				
5.	Pimpinan saya tidak mampu bertindak sebagai manajer yang baik				
6.	Pimpinan saya menguasai manajemen SDM dengan baik				
7.	Apabila saya mengemukakan pendapat atau mengeluh, pimpinan saya selalu mendengarkan dengan aktif				
8.	Jika saya mengemukakan pendapat, pimpinan saya tidak bersedia menerima pendapat saya				
9.	Pimpinan saya berkomunikasi langsung kepada bawahannya				
10.	Dalam berkomunikasi, pimpinan saya tidak pernah memberikan dorongan (membesarkan hati) saya				
11.	Pimpinan saya tidak memberitahukan tujuan kegiatan manajemen SDM yang diharapkan				
12.	Pimpinan saya selalu memberikan informasi yang jelas				
13.	Pada saat saya bekerja, pimpinan bersedia memberikan bimbingan bila saya tidak bisa melakukannya				
14.	Pimpinan saya tidak dapat memberikan keteladanan yang baik kepada bawahan				
15.	Pimpinan saya menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan				
16.	Pimpinan saya tidak memperhatikan dan mendukung bawahan				



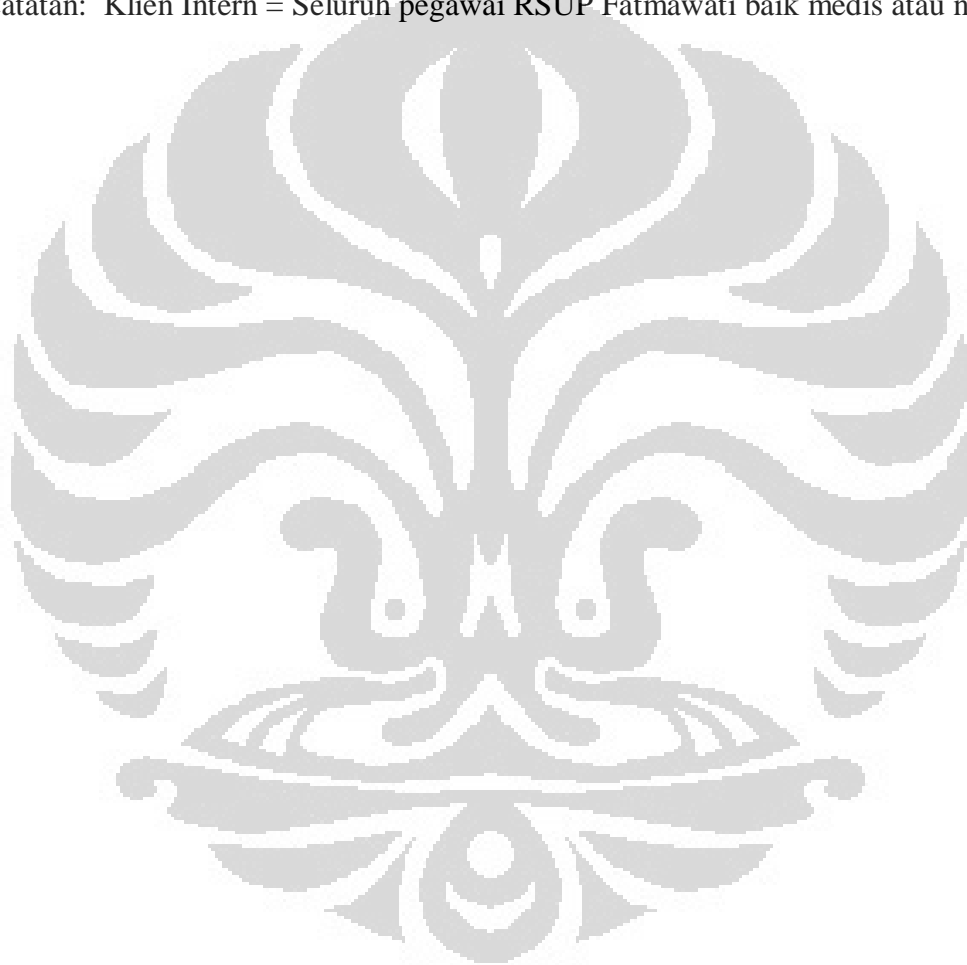
	untuk maju				
17.	Pimpinan saya tidak memupuk dan mengembangkan kerjasama bawahan dengan baik				
18.	Pimpinan saya tidak melatih dan mengembangkan kemampuan bawahan dalam bekerja				
19.	Pimpinan memberikan arahan untuk kemajuan saya				
20.	Arahan dan pelatihan yang diberikan pimpinan berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan saya				

### C. Kinerja Pegawai

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Saya tahu apa itu manajemen SDM				
2.	Saya tidak tahu bagaimana bekerja sesuai dengan administrasi dan manajemen SDM				
3.	Saya mengerti bagaimana mengerjakan pekerjaan administrasi sesuai dengan uraian tugas yang ada				
4.	Saya tahu bagaimana menyusun prioritas pada pekerjaan yang harus lebih dulu diselesaikan				
5.	Dalam menentukan perencanaan saya tahu diperlukan kerjasama dengan pegawai yang lain				
6.	Saya memahami bagaimana mengerjakan tugas sesuai dengan uraian tugas yang ada				
7.	Saya tidak tahu bagaimana menyiapkan data/informasi yang diperlukan untuk menyusun program tahunan bagian SDM				
8.	Berdasarkan uraian tugas, saya tahu bagaimana menyusun laporan seluruh kegiatan tahunan SDM				
9.	Saya tahu setiap pekerjaan yang saya lakukan harus mengacu pada tujuan				
10.	Dalam memperbaiki kualitas kerja, respon klien intern perlu diperhatikan				
11.	Saya tidak perlu memperkenalkan diri saya dan wewenang tugas yang saya kerjakan kepada klien intern				
12.	Saya harus selalu mendengarkan keluhan dan komplain klien intern, atas kinerja saya bila tidak sesuai				
13.	Saya tidak perlu memperhatikan respon klien intern terhadap tugas yang saya kerjakan				
14.	Saya harus mampu menjelaskan kepada klien intern mengenai segala hal yang dibutuhkan untuk kepentingan administrasi sesuai wewenang tugas saya				

15.	Saya memberikan penjelasan kepada klien intern mengenai administrasi apa saja yang dibutuhkan sesuai wewenang saya				
16.	Standar kualitas kerja saya dibawah rata-rata				
17.	Kemampuan saya untuk melaksanakan pekerjaan tidak selalu bagus				
18.	Saya selalu tepat dalam melaksanakan pekerjaan				
19.	Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlalu baik				
20.	Saya mengutamakan profesionalitas dalam bekerja				

Catatan: Klien Intern = Seluruh pegawai RSUP Fatmawati baik medis atau non medis



## LEMBAR PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN (INFORMED CONSENT)

### A. Pernyataan Peneliti

Saya Mahasiswi S1 Program Manajemen Rumah Sakit FKM UI

Nama : Mella Syafutri  
NPM : 1006820726

Bermaksud akan melakukan penelitian mengenai “*Analisa Hubungan Karakteristik Individu, Motivasi Kerja dan Profil Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati Tahun 2012*”. Dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument data primer. Peneliti meminta waktu luang Bapak/Ibu pada saat istirahat kerja, untuk mengisi kuesioner tersebut. **Kuesioner akan dibagikan kepada Bapak/Ibu, dan dikumpulkan 2 hari setelah disebarkan.**

Tujuan penyebaran kuesioner ini hanyalah untuk penelitian semata, dengan harapan hasil dari kuesioner ini dapat menjadi masukan bagi RSUP Fatmawati, dan menjadi tolak ukur bagi Bapak/Ibu dalam menilai kinerja secara pribadi. Adapun segala informasi yang diberikan dijamin kerahasiaannya dan peneliti bertanggung jawab, apabila informasi yang diberikan merugikan Bapak/Ibu sekalian. Oleh karena itu Bapak/Ibu tidak perlu mencantumkan nama atau identitas lainnya.

Sehubungan dengan hal tersebut, apabila Bapak/Ibu setuju untuk ikut serta dalam penelitian ini dimohon untuk menandatangani kolom yang telah disediakan. Atas kesediaan dan kerjasamanya peneliti ucapkan terima kasih.

### B. Pernyataan Responden

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, telah menerima penjelasan, serta telah mengetahui tujuan dan manfaat atas pengisian kuesioner, dan saya bersedia untuk ikut berpartisipasi sebagai responden pada penelitian yang dilakukan oleh mahasiswi S1 Program Manajemen Rumah Sakit FKM UI yang bernama Mella Syafutri dengan judul “*Analisa Hubungan Karakteristik Individu, Motivasi Kerja dan Profil Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian SDM RSUP Fatmawati Tahun 2012*”.

Demikian persetujuan ini saya tanda tandani dengan sukarela tanpa adanya unsur paksaan.

Responden  
( )

Peneliti  
( Mella Syafutri)