



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Kampus Universitas Negeri Jakarta Gedung M, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telepon (021) 4721227, Fax: (021) 4706285, Surat Elektronik : fe@unj.ac.id
Laman : fe.unj.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 1142/UN39.5.FE/KM/2024

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **Megaharti**
Mulai Teraftar : Tahun Ajaran 2013/2014
Nomor Registrasi : 8236139154
Nomor Ijazah : 8236160258
Tanggal Lulus : 25 Februari 2016
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Jenjang : S2
Judul Tesis : Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Direktorat Bina Kesehatan Anak Kementerian Kesehatan RI.

adalah benar yang bersangkutan lulusan pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta dan kepadanya diberikan gelar sesuai yang tertera pada ijazah.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 25 Maret 2024

Dekan,



Prof. Usep Suhud, Ph.D
NIP 197002122008121001

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KOMPENSASI DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA KESEHATAN
DIREKTORAT BINA KESEHATAN ANAK KEMENTERIAN
KESEHATAN RI.**



MEGA HARTI
NIM. 8236139154

Tesis ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2016**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan wadah sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, sehingga organisasi mempunyai posisi yang sangat strategis untuk menyatukan beberapa individu agar dapat mempercepat tercapainya tujuan bersama. Dalam tataran ini, definisi secara umum dari kesehatan adalah keadaan sehat, baik secara fisik, mental, spiritual maupun sosial yang memungkinkan setiap orang untuk hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Pembangunan kesehatan dengan berasaskan perikemanusiaan, keseimbangan, manfaat, perlindungan, penghormatan terhadap hak dan kewajiban, keadilan, gender dan nondiskriminatif dan norma-norma agama. Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis. Bahwa setiap kesehatan merupakan hak asasi manusia dan salah satu unsur kesejahteraan yang harus diwujudkan sesuai dengan cita-cita bangsa Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UU No. 36 Tahun 2009).

Sejalan dengan itu, maka kesehatan perlu diarahkan untuk menjamin tercapainya tujuan masyarakat yang, aktif dan produktif, dengan cara: (1) pembangunan kesehatan diselenggarakan dengan berasaskan perikemanusiaan, keseimbangan, manfaat, perlindungan, penghormatan terhadap hak dan kewajiban, keadilan, gender dan nondiskriminatif dan norma-norma agama, (2) pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis, (3) bahwa setiap kegiatan dalam upaya untuk memelihara dan meningkatkan derajat masyarakat yang setinggi-tingginya dilaksanakan berdasarkan prinsip nondiskriminatif, partisipatif dan berkelanjutan dalam rangka pembentukan sumber daya manusia Indonesia, serta peningkatan ketahanan dan daya saing bangsa bagi pembangunan nasional, (4) bahwa setiap hal yang menyebabkan terjadinya gangguan kesehatan pada masyarakat Indonesia akan menimbulkan kerugian ekonomi yang besar bagi negara dan setiap upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat juga berarti investasi bagi pembangunan negara, (5) bahwa setiap upaya pembangunan harus dilandasi dengan wawasan kesehatan dalam arti pembangunan nasional harus memperhatikan kesehatan masyarakat dan merupakan tanggung jawab semua pihak baik pemerintah maupun

masyarakat, (6) bahwa Undang-Undang Nomor 23 tahun 1992 tentang kesehatan sudah tidak sesuai dengan perkembangan, tuntutan dan kebutuhan hukum dalam masyarakat sehingga perlu dicabut dan diganti dengan undang-undang tentang kesehatan yang baru.

Salah satu komponen penting penyelenggaraan kesehatan adalah tenaga kesehatan dalam hal ini adalah dokter. Dokter merupakan bagian dari sumber daya manusia yang memiliki peran sentral dalam menentukan output kesehatan. Peran sentral tersebut terkait dengan tugas tenaga kesehatan yang berwenang untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan, kewenangan untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan sebagaimana sesuai dengan Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 36 tahun 2009 tentang kesehatan di mana penyelenggaraan kesehatan dilakukan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki dan harus memiliki kualifikasi minimum, oleh karena itu dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan tenaga kesehatan wajib memiliki izin dari pemerintah.

Selama memberikan pelayanan kesehatan, setiap dokter dilarang mengutamakan kepentingan yang bernilai materi, harus memenuhi kode etik, standar profesi, hak pengguna pelayanan kesehatan, standar pelayanan dan standar prosedur operasional yang telah diatur oleh organisasi profesi. Pemerintah mengatur penempatan tenaga dokter untuk pemerataan pelayanan kesehatan, pemerintah daerah dapat mengadakan dan mendayagunakan tenaga dokter

sesuai dengan kebutuhan daerahnya. Pengadaan dan pendayagunaan tenaga dokter sesuai dengan (1) jenis pelayanan kesehatan yang dibutuhkan masyarakat, (2) jumlah sarana pelayanan kesehatan dan, (3) jumlah tenaga kesehatan sesuai dengan beban kerja pelayanan kesehatan yang ada.

Untuk dapat mewujudkan derajat kesehatan yang setinggi-tingginya bagi masyarakat, diselenggarakan upaya kesehatan yang terpadu dan menyeluruh dalam bentuk upaya kesehatan perseorangan dan upaya kesehatan masyarakat. Upaya kesehatan diselenggarakan dalam bentuk kegiatan dengan pendekatan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif yang dilaksanakan secara terpadu, menyeluruh dan berkesinambungan, adapun penyelenggaraan upaya kesehatan harus memperhatikan fungsi sosial, nilai, norma agama, sosial budaya, moral dan etika profesi¹.

Dokter adalah pelaku utama penyelenggaraan kesehatan. Dokter adalah tenaga teknis dengan keahlian profesi. Ketika mutu dokter rendah maka proses pelayanan kesehatan juga berkualitas rendah, sehingga tidak mungkin dapat memenuhi rekomendasi WHO terkait dengan "*Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity*".

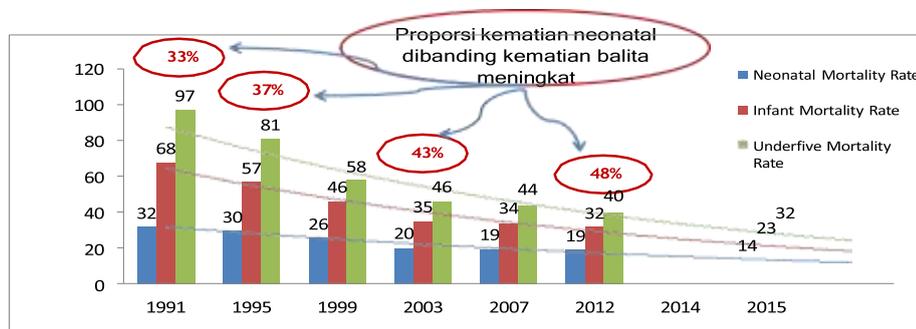
1

WHO For Health (Sebuah Usaha Memahami Makna UUD '45) (Jakarta: Center for Information and National Policy Studies (CINAPS), 2000), hl. 96.

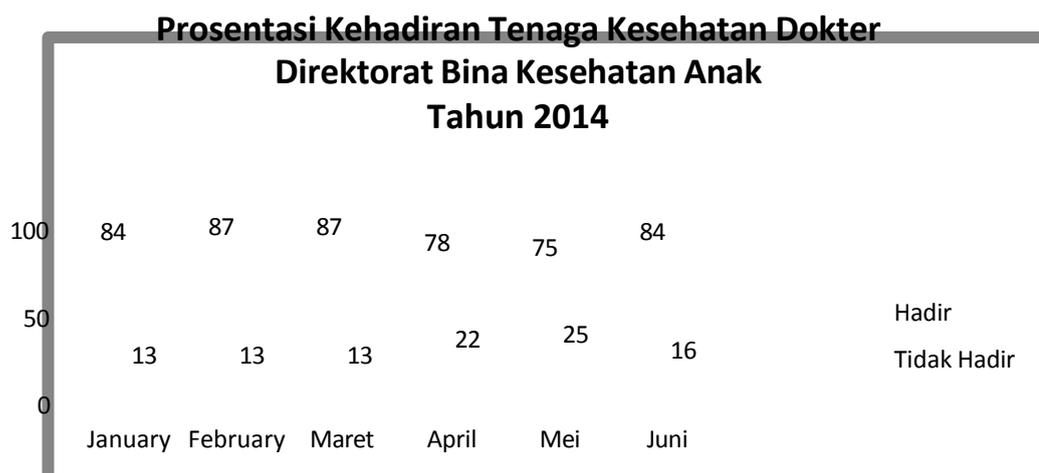
Dalam realitasnya, tidak semua dokter memiliki kinerja yang tinggi, termasuk tenaga dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan. Berdasarkan pengamatan penulis terkait dengan kondisi faktual pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan, terlihat masih ada dokter yang bekerja sampingan membuka praktek di tempat lain, masih ada dokter yang kurang mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, masih ada dokter yang belum mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya, masih ada dokter yang datang terlambat datang ke rumah sakit atau tempat praktek, dokter yang praktek tidak mempunyai *skill* yang sesuai dengan kompetensi namun tidak lengkap, dan masih adanya dokter yang kurang siap dalam memberikan pelayanan primanya.



KECENDERUNGAN ANGKA KEMATIAN BALITA, BAYI DAN NEONATAL, 1991 -2015 (SDKI 1991-2012)



Selain itu, tingkat kehadiran dokter juga belum mencapai 100 persen. Sebagai gambaran dapat dilihat prosentase kehadiran sebagaimana terlihat pada gambar 1.1 berikut:



Sumber: Pusat Data dan Informasi Kementerian Kesehatan Pusat, 2014

Prosentase Kehadiran Tenaga Dokter Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI Tahun 2014.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja Tenaga kesehatan dokter Direktorat Bina Kesehatan Anak Kementerian Kesehatan RI masih harus ditingkatkan, setidaknya apabila ditinjau dari perannya dalam meningkatkan mutu kesehatan dilihat berdasarkan capaian kasus yang tertangani. Hal ini tentu saja tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan ada faktor penyebab atau pemicunya. Tiga di antaranya adalah komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi adalah partisipasi aktif individu (tenaga kesehatan dokter) sebagai bentuk keterlibatannya dalam organisasi (Kementerian Kesehatan). Komitmen tersebut dapat berupa komitmen afektif, rasional dan normatif. Dokter yang komitmen afektif, rasional

dan normatif yang tinggi dapat mengelola semangat dan dedikasinya terhadap organisasi dengan baik sehingga memungkinkan untuk menampilkan kinerja terbaiknya.

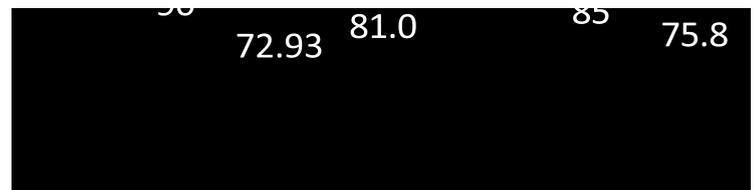
Demikian pula kompensasi berpotensi mempengaruhi kinerja, karena kompensasi merefleksikan balas jasa yang diberikan kepada dokter atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan survei pendahuluan pada 16 September 2011 di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II, rumah sakit ini memiliki permasalahan dalam sistem kompensasi, hal ini diketahui setelah mewawancarai beberapa orang dokter dan mengeluh tentang masalah sistem kompensasi yang diterapkan rumah sakit, karena kurang memenuhi harapan mereka, seperti pemberian insentif atau tunjangan yang belum proporsional dan beban kerja yang tinggi.

Sistem kompensasi yang diterapkan rumah sakit adalah berbasis pangkat dan jabatan struktural bagi tenaga kesehatan. meskipun faktor kinerja dilibatkan dalam penentu kenaikan tunjangan, namun bobotnya sangat kecil. Sistem kompensasi yang diterapkan ini sebagian tenaga dokter dianggap objektif, sebab faktor pangkat dan jabatan struktural tidak bisa direkayasa. Dampak sistem kompensasi demikian akan membuat tenaga kesehatan lemah dalam persaingan, karena penghargaan terhadap kinerja kurang mendapat perhatian dan hal ini akan berdampak terhadap kinerja rumah sakit secara keseluruhan.

Balas jasa finansial dalam bentuk upah/gaji, tunjangan dan penghasilan tambahan serta aspek non finansial dalam bentuk perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi yang dipandang dan dirasakan memadai oleh individu dapat mendorong peningkatan kinerja dokter, seperti dijelaskan Notoatmodjo (2009: 143) bahwa pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap organisasi, melainkan juga untuk merangsang dan meningkatkan gairah kerja. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan harapan seorang dokter dalam menjalankan tugasnya. Kompensasi yang diberikan kepada dokter akan membuat dokter termotivasi dan merasa puas atas perilaku organisasi karena dipenuhi hak-haknya, seperti tercantum pada Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2004, pasal 14 tentang Hak dan Kewajiban Dokter, antara lain disebutkan bahwa: bahwa dokter berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum, jaminan kesejahteraan sosial dan memperoleh perlindungan hukum sepanjang melaksanakan tugas sesuai dengan standart profesi dan standar prosedur operasional.

Secara keseluruhan kondisi tenaga dokter seperti itu telah menyebabkan pasien dari tahun ke tahun sebagian besar cenderung stagnan pada level jauh dari target nilai tertinggi. Kalaupun ada pasien yang dengan tindakan yang berat jumlah relatif sangat kecil.

Sebagai ilustrasi dapat dilihat perolehan kasus-kasus sebagaimana tampak dalam Gambar 1.2 berikut ini.



Sumber data : Data Evaluasi Direktorat Bina Kesehatan anak 2014

Gambar 1.2
Kasus-Kasus yang Memerlukan Pelayanan Tenaga Dokter

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Tenaga Kesehatan dokter sebagai profesi hanya rutinitas belaka (sesuai dengan *job description*) tanpa inovasi pengembangan yang menunjukkan komitmennya terhadap organisasi.
2. Pemberian kompensasi sebagai imbalan jasa masih terlihat kurang memberi motivasi dokter untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
3. Tenaga kesehatan dokter hanya sebagai profesi untuk mendapatkan gaji tanpa mempedulikan segi-segi kesehatan dan perikemanusiaan lainnya (merencanakan program, melaksanakan, menilai, dan mengevaluasi).

C. Batasan Masalah

Supaya penelitian ini fokus dan mengingat keterbatasan penulis dalam hal waktu, tenaga dan biaya, maka penelitian dibatasi pada dua hal. Pertama, variabel yang diteliti hanya komitmen, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Kedua, penelitian dilakukan pada Tenaga Kesehatan dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi di atas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI ?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tujuan dengan rincian sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Tenaga Kesehatan Dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja Tenaga Kesehatan Dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Tenaga Kesehatan Dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademik/teoretis dan praktis sebagai berikut:

1. Akademis/Teoretis

Secara akademis/teoretik hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya studi manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, terutama yang terkait dengan pengaruh komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai referensi tambahan bagi peneliti-peneliti lain yang berminat mengulas atau meneliti masalah yang sama.

2. Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan

dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kesehatan melalui perspektif komitmen organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Setiap organisasi, dalam bentuk yang besar ataupun dalam bentuk yang sederhana diharapkan agar dapat tumbuh dan berkembang kearah yang lebih baik, tidak terkecuali organisasi kesehatan yang sedang berupaya meningkatkan taraf kesehatan masyarakat. Dalam setiap organisasi dibutuhkan peran serta dalam setiap anggotanya yang terpancar lewat kinerja yang optimal akan diberikan untuk organisasinya. Seperti yang disebutkan oleh Gibson dan Ivancevich dan Donnelly bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi.² Oleh karena itu betapa pentingnya kinerja individu untuk kemajuan organisasinya, sehingga ke eksistensinya perlu mendapat perhatian serius, baik dalam tataran/ akademis maupun tataran praktis.

Dalam perspektif kinerja individu, Galton dan Simon memformulasikan kinerja atau *performance* sebagai hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan

2

James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, (Jakarta: Erlangga, 1994), hl. 13.

persepsi (p) pada diri seseorang. Maksudnya, kinerja merupakan akumulasi dari kombinasi motivasi, kemampuan dan persepsi seseorang terhadap pekerjaan. Ketika seseorang memiliki motivasi tinggi, kemampuan tinggi, dan persepsinya juga positif, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Begitu pula sebaliknya ketika seseorang mempunyai motivasi rendah, kemampuan terbatas, dan persepsinya negatif, maka akan menghasilkan kinerja yang rendah.³ Mendefinisikan kinerja sebagai tingkatan atau derajat pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan oleh individu dan kelompok secara efisien dan efektif. Efisien dalam arti dengan sumber daya minimum dapat menghasilkan keluaran yang optimum, sedangkan efektif adalah tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi maka tingkatan pencapaian yang dilakukan oleh anggota organisasi yang berbentuk hasil kerja akan semakin baik. Dalam definisi ini ada tambahan penekanan, yakni efisien dan efektifitas pencapaian,⁴ sedangkan bagi Whitmore kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang yang dianggap representatif dan tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Definisi ini menekankan realisasi fungsi dan tanggung jawab besar seseorang. Apabila realisasi fungsi dan tanggung jawabnya bagus,

³ Maurice Galton, dan Brian Simon, *Progress and Performance in The Primary Classroom*, (London: Routledge dan Kegan Paul, 1994), hl. 15.

⁴ L. Bovee, Courtland et al., *Management, Understanding Management Today*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1998), hl. 110.

maka hal itu akan menunjukkan kinerja yang prima.⁵ Sementara itu Bernardin menyatakan bahwa kinerja adalah catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Dalam definisi ini penekanannya juga pada fungsi tetapi dengan merujuk pada batasan waktu.⁶ Di pihak lain Byars dan Rue mengatakan bahwa kinerja merupakan tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian pegawai dalam menuntaskan pekerjaan.⁷

Bagi Wibowo, kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja.⁸ Sedangkan Yuniarsih dan Suwatno mendefinisikan kinerja sebagai prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.⁹ Kemudian Mangkunegara berpandangan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰

⁵ John Whitmore, *Coaching For Performance, Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*, Terjemahan Dwi Helly Pumomo dan Louis Novianto, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hl. 104.

⁶ J. Bernardin, *Human Resource Management*, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2007), hl. 135.

⁷ Lloid L., Byars, & Leslie W. Rue, *Human Resources Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2008), hl. 216.

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hl. 7.

⁹ Tjutju Yuniarsih, & Suwanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: CV Alfabeta, 2008), hl. 259.

¹⁰ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hl. 67.

Definisi yang hampir sama dinyatakan oleh Sedarmayanti bahwa kinerja adalah sesuatu hasil yang telah dikerjakan (*thing done*).¹¹

Brumbach sebagaimana dikutip Amstrong, menjelaskan, kinerja bermakna perilaku dan hasil. Perilaku terjadi ketika seseorang mentransformasikan abstraksi menjadi tindakan. Perilaku bukan hanya merupakan instrumen untuk mencapai hasil, namun merupakan hasil dari kehendak seseorang, yang merupakan hasil dari usaha mental dan psikis yang diaplikasikan untuk menyelesaikan tugas.¹²

Dalam perspektif organisasi, Wilkinson dan Redman mendefinisikan kinerja atau untuk kerja sebagai satu keluaran atau output dari serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang menghasilkan produktivitas serta hasil akhir keuntungan bagi organisasi atau perusahaan.¹³ Definisi yang hampir sama dikemukakan oleh Laitinen, bahwa kinerja merupakan *“the ability of an object to produce results in a dimension determined a priori, in relation to a target.* Artinya, kinerja adalah kemampuan sebuah objek untuk memproduksi hasil dalam sebuah dimensi yang telah ditentukan sebelumnya dalam hubungan terhadap suatu target.¹⁴

¹¹ Hj. Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan ketiga, (Bandung: Refika Aditama, 2009), hl. 259.

¹² Michael Amstrong, *Performance Management*, (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2004), hl. 478-479.

¹³ Adrian Wilkinson and Tom Redman, *Contemporary Human Resource Management*, Text and Cases, New York: Prentice Hall, 2003), hl. 63.

¹⁴ E.K. Laitinen, “A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18 No. 2., 2002.

Ditinjau dari perspektif individu (pegawai) maupun organisasi, muara dari kinerja adalah pencapaian tujuan. Jika organisasi merupakan kumpulan individu-individu, maka tujuan tersebut dapat berupa tujuan kolektif individu yang dikukuhkan dan dilembagakan dalam organisasi.

b. Standar Kinerja

Agar kinerja individu dapat diukur maka perlu ditetapkan standar sebagai parameter pengukuran kinerja. Terkait dengan hal ini, Stoner dan Freeman menyatakan bahwa ukuran kinerja dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu efisiensi dan efektifitas kerja. Efisiensi mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dalam waktu yang relatif singkat, sehingga tenaga dan biaya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan efektifitas mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya tinggi, ini berarti bahwa organisasi dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif.¹⁵

Di pihak lain, Aguins berpandangan bahwa kinerja dapat diidentifikasi dalam dua tipe perilaku atau fase kinerja, yaitu kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai: (1)

¹⁵James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, (New York: Prentice Hall International Inc., 1992), hl. 6.

aktivitas yang mengubah bahan-bahan mentah ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, dan (2) aktivitas yang membantu proses transformasi dengan mengisi kembali pasokan bahan mentah, mendistribusikan produk yang telah selesai, atau menyediakan perencanaan penting, koordinasi, supervisi, atau fungsi-fungsi staf yang memungkinkan organisasi berfungsi secara efektif dan efisien. Sedangkan kinerja kontekstual didefinisikan sebagai perilaku yang berkontribusi pada efektifitas organisasi dengan menyediakan lingkungan yang baik di mana kinerja tugas dapat berlangsung. Kinerja kontekstual meliputi perilaku-perilaku sebagai berikut:

- 1) Bertahan dengan antusiasme dan mengeluarkan upaya lebih sebagaimana yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas tugas dengan sukses (seperti tepat waktu dan jarang absen, mengeluarkan upaya lebih pada pekerjaan)
- 2) Secara sukarela melakukan aktivitas-aktivitas yang tidak secara formal menjadi bagian tugasnya (seperti menyarankan perbaikan organisasi, membuat saran-saran yang konstruktif)
- 3) Membantu dan bekerjasama dengan yang lain (seperti membantu dan menolong rekan kerja dan konsumen)
- 4) Mengikuti aturan dan prosedur organisasi (seperti mengikuti perintah dan peraturan, menunjukkan hormat pada yang berwenang, mematuhi nilai-nilai dan kebijakan organisasi)

- 5) Mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi (seperti loyalitas, menunjukkan hal-hal yang baik terhadap pihak luar).¹⁶

c. Penilaian Kinerja

Standar kinerja akan berguna jika digunakan sebagai ukuran penilaian kinerja. Menurut Munandar, penilaian kinerja adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja/karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang untuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.¹⁷ Sedangkan bagi Handoko, penilaian kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan yang salah satu kegunaannya adalah untuk memperbaiki kinerja.¹⁸

Dalam implementasinya, penilaian kinerja dapat dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu:

- 1) Sistem penilaian (*rating system*), yang terdiri atas dua bagian: suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan

¹⁶ Herman Aguinis, *Performance Management*, Third edition, (New Jersey: Pearson Education, 2013), hl. 81.

¹⁷ A.S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: UI-Press, 2008), hl. 293.

¹⁸ T. Hani. Handoko, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, 2008), h. 135.

dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya.

- 2) Sistem peringkat (*ranking system*), yang meliputi membandingkan satu sama lain dan menentukan apakah seseorang lebih baik, setara ataupun lebih buruk dibandingkan rekan sekerjanya.
- 3) Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*), yang mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan yang ditetapkan sendiri oleh karyawan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan dan kemampuan setiap karyawan.¹⁹

Menurut Setiawan, penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua persyaratan, yakni:²⁰

- 1) Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas. Untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang obyektif, yaitu meliputi: (a) Relevansi. Relevansi berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian kinerja; (b) Reliabilitas. Reliabilitas berarti harus terpenuhinya

¹⁹ Robert Bacal, *Performance Management*. Alih Bahasa Surya Darma dan Yanuar Irawan. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hl. 112.

²⁰ Toni Setiawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*. (Jakarta: Penerbit Platinum, 2012), hl. 89-90.

konsistensi atas criteria yang dijadikan ukuran kinerja. Dalam hal ini cara melakukan pengukuran dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut mempengaruhi reliabilitas pengukuran;

(c) Diskriminasi. Diskriminasi berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran. Hasil pengukuran yang seragam, misalnya baik semua atau jelek semua menunjukkan tidak ditemukannya diskriminasi dalam penilaian kinerja.

- 2) Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

Sejalan dengan hal tersebut, ada empat metode penilaian kinerja yang lazim digunakan, yaitu:

- 1) Metode Skala Peringkat Gratis. Skala yang menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja untuk setiap ciri. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kinerjanya untuk setiap ciri.
- 2) Metode Peringkat Alternasi. Metode ini dilakukan dengan memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan

memilih yang terbaik, lalu yang terburuk, sampai semua telah diberi peringkat.

- 3) Metode Perbandingan Berpasangan. Metode ini dilakukan dengan memberikan pemeringkatan karyawan dengan membuat diagram dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menentukan karyawan mana yang lebih baik pada setiap pasangan.
- 4) Metode Distribusi Kekuatan. Metode ini pada prinsipnya sama dengan menilai pada sebuah kurva; persentase dugaan dari yang dinilai ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.²¹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian seseorang dalam menuntaskan pekerjaan berdasarkan indikator: antusias, melakukan aktivitas yang tidak secara formal menjadi tugasnya, membantu dan bekerjasama dengan pegawai yang lain, mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi.

²¹ Gary Desller, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, (Jakarta: Indkes, 2006), hl. 328.

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Salah satu hal terpenting dalam setiap organisasi adalah karyawan yang bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi untuk organisasinya. Organisasi pemerintahan contohnya, merupakan organisasi pelayanan yang berkomitmen memfasilitasi semua kebutuhan masyarakat, untuk itu organisasi pemerintahan berbeda dengan organisasi lainnya, karena organisasi pemerintahan mengedepankan kesejahteraan masyarakat dan kepentingan bersama daripada hanya mencari keuntungan atau laba. Salah satu pilar penting penyelenggaraan kesehatan di bawah kementerian kesehatan karena tanpa adanya penggerak dari kementerian kesehatan, kesehatan akan stagnan atau tidak bergerak. Menurut Hoy dan Miskel, kementerian kesehatan merupakan organisasi pelayanan yang berkomitmen pada kesehatan. Untuk itu, kementerian kesehatan dengan jenis organisasi lainnya, harus menjadi organisasi kesehatan (*Healthy organization*).²² Menurut Senge sebagaimana organisasi kesehatan merupakan tempat di mana pasien sakit datang dengan harapan mendapatkan pelayanan medis yang terbaik untuk mendapatkan pertolongan kesehatan, tempat memperluas wawasan bidang kesehatan, belajar bagaimana respon

²² Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, (New York: McGraw-Hill Company, 2008), hl. 33.

pertolongan pertama pada penderita.²³ Sementara itu Leithwood dan Louis sebagaimana dikutip Hoy dan Miskel, memandang organisasi kesehatan sebagai tempat di mana pasien mengejar tujuan bersama dengan komitmen untuk mendapatkan pelayanan prima untuk secara terus menerus mengevaluasi nilai tujuan, melakukan modifikasi agar sesuai, dan secara berkelanjutan mengembangkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Di sini terlihat bahwa kementerian kesehatan sebagai organisasi kesehatan bukan hanya berfokus pada urusan kesehatan yang pada umumnya diperankan oleh tenaga kesehatan, tetapi lebih dari itu juga menjangkau area pembelajaran yang memungkinkan individu (pasien) memperluas pengetahuannya perihal kesehatan dengan harapan mendapatkan pelayanan medis yang terbaik untuk mendapatkan pertolongan kesehatan, tempat memperluas wawasan bidang kesehatan, belajar bagaimana respon pertolongan pertama pada penderita, bahkan mengejar tujuan bersama dengan komitmen kolektif untuk secara terus menerus mengevaluasi nilai tujuan, melakukan modifikasi, dan secara berkelanjutan mengembangkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, kementerian kesehatan sebagai organisasi kesehatan melibatkan dan memberikan peluang sebesar-besarnya bagi

²³*Ibid.*

masyarakat dengan harapan mendapatkan pelayanan medis yang terbaik untuk mendapatkan pertolongan keesehatan, tempat memperluas wawasan bidang kesehatan, belajar bagaimana respon pertolongan pertama pada penderita untuk belajar bersama, membangun tujuan bersama, memperjuangkan tujuan itu bersama-sama pula, dan akhirnya menikmati hasilnya secara bersama-sama pula.²⁴

Dalam kondisi seperti itu, maka kementerian kesehatan memerlukan komitmen dari segenap masyarakat, khususnya dokter sebagai pelaku utama proses peningkatan kesehatan. Komitmen dalam konteks ini adalah komitmen organisasi, yaitu komitmen dokter terhadap organisasi.

Mengenai komitmen, Shaw, Delery dan Abdulla mengatakan bahwa komitmen merupakan hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi.²⁵ Sedangkan menurut Benkhoff, komitmen merupakan derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Ini

²⁴ Ibid., hl. 33-34

²⁵ Deleiy Shaw and Abdulla, "Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of An Arab Country," *Journal of Business Research*, 56, 2003. hl. 2.

berarti bahwa pada intinya komitmen adalah kepedulian anggota organisasi pada organisasinya.²⁶

Berkenaan dengan organisasi, para pakar memberikan definisi secara beragam. Jones sebagaimana dikutip Jaffee, menyatakan bahwa organisasi merupakan alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan tindakannya guna memperoleh sesuatu yang mereka inginkan atau harga.²⁷ Selanjutnya Cherrington sebagaimana dikutip Furnham, mendefinisikan organisasi sebagai sistem sosial terbuka (serangkaian unsur yang saling terkait, yang mengandung sumber daya dari lingkungan di mana lingkungan “mengekspor” produk output yang berguna) yang terdiri atas aktivitas terpola dari sekelompok orang (relatif stabil dan peristiwa yang terus terjadi secara rutin) yang cenderung mengarah pada tujuan.²⁸ Kemudian Morgan sebagaimana dikutip Scott dan Gerald, mendefinisikan organisasi sebagai mesin untuk mencapai tujuan atau sebagai masyarakat kecil dengan struktur sosial dan budaya, atau sebagai organisasi yang menerobos lingkungan sumber daya.²⁹ Sedangkan Dubrin mengatakan bahwa organisasi merupakan

²⁶ Benkhoff, “Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missink Link Between Organizational Commitment and Performance,” *Human Relations*, 50, (6)., 1997, hl. 3.

²⁷ David Jaffee, *Organization Theory: Tension and Change*. (New York: McGraw-Hill, 2001), hl.6.

²⁸ Ardian Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work*, (New York: Psychology Press, 2006), hl. 16.

²⁹ Richard W. Scott, dan Davis, Gerald F. *Organizations and Organizing*, (New Jersey: Pearson Education, 2007), hl. 27.

kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama (atau kelompok besar).³⁰ Sementara itu Shafritz, Rissell dan Borick mengungkapkan bahwa organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.³¹ Hal serupa dikemukakan oleh Shane dan Von Glinow bahwa organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja saling tergantung bagi tujuan tertentu.³²

Selain itu, masih ada lagi satu pandangan dari March dan Simon sebagaimana dikutip Scott dan Davis, yang menyatakan organisasi merupakan kumpulan manusia yang berinteraksi dan mereka merupakan kumpulan terbesar dalam masyarakat kita yang memiliki kesamaan dengan sistem koordinasi pusat. Kekhususan struktur dan koordinasi dalam organisasi (yang berbeda dengan hubungan variabel dan menyebar di antara organisasi dan di antara individu yang tidak terorganisir) menandai organisasi individu sebagai satuan sosiologi yang sebanding maknanya dengan organisasi individu dalam biologi.³³ Lebih dari itu, organisasi juga dipandang sebagai: alat yang digunakan oleh orang untuk mengkoordinasikan tindakan mereka guna

³⁰ Andrew J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior*, (Mason: Thomson South-Western, 2007), hl. 37.

³¹ Jay M. Shafritz, E. W. Rissell, and Christopher P. Borick, *Introducing Public Administration*, (New York: Pearson Edu, 2007), hl. 227.

³² Steven L. McShane and Maiy Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw Hill, 2008), hl. 227.

³³ Richard W. Scott and Gerald F. Davis, *Organizations and Organizing*, (New Jersey: Pearson Education, 2007), hl. 28.

memperoleh sesuatu yang mereka inginkan atau harga yang mereka bayar untuk mencapai tujuan mereka³⁴ dan satuan sosial yang diarahkan pada tujuan, dirancang sebagai sistem aktivitas yang terstruktur dan sengaja dikoordinir, dan berkaitan dengan lingkungan eksteren.³⁵

Dari berbagai pandangan mengenai organisasi tersebut tampak bahwa pada intinya organisasi sekurang-kurangnya merefleksikan dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terkoordinir untuk mencapai tujuan bersama.

Sejalan dengan pengertian komitmen dan organisasi tersebut, Bishop, Scott dan Burroughs mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi.³⁶ Kemudian bagi Newstrom, komitmen organisasi merupakan tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi.³⁷ Sedangkan Luthans mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat

³⁴ Gareth R. Jones, *Organizational: Theory, Design and Change*, (New Jersey: Pearson Education, 2007), hl. 2.

³⁵ Richard L. Daft, *Management*, (Ohio: Thomson-South-Western, 2003), hl. 10.

³⁶ Scott Bishop and Burroughs. "Support Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment", *Journal of Management*, 26, (6).2000, hl. 2.

³⁷ John W. Newstrom, *Organization Behavior: Human Behavior at Work*, 12th edition, (Boston: McGraw Hill, 2007), hl. 207.

dalam menerima nilai-nilai dan tujuan- tujuan organisasi.³⁸ Sementara itu Mowdey, Porter dan Steers sebagaimana dikutip Slocum dan Hellriegel, memberikan batasan yang lebih luas dengan menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk memertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).³⁹

Dari pengertian, batasan dan definisi tersebut terlihat bahwa pada intinya komitmen organisasi terkait dengan keterlibatan total dan partisipasi aktif seseorang terhadap organisasi.

b. Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi seseorang dapat diukur melalui dimensi-dimensi spesifik sebagai parameternya. Dimensi-dimensi tersebut, menurut Meyer dan Allen sebagaimana dikutip Luthans, meliputi tiga hal. Pertama, komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu *“involves the employee’s emotional attachment to, identification with, is involvement in the organization”* Hal ini mengandung makna bahwa komitmen afektif berasal dari

³⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 11th edition, (Boston: McGraw-Hill, 2008), hl. 147.

³⁹ John W. Slocum and Don Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior*, (Australia: Thomson-South Western, 2007), hl. 328.

kelekatan emosional terhadap organisasi, mengidentifikasi diri dan terlibat aktif dalam organisasi. Kedua, komitmen rasional (*continuance commitment*), yaitu: *“involves commitment based on the cost that the employee associated with leaving the organization.”* Komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika meninggalkan organisasi. Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*), yakni: *“involves employee’s feeling of obligation to to stay with the organization”*. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.⁴⁰

Sementara itu Moore sebagaimana dikutip Ivancevich, Konopaske dan Matteson, melihat komitmen organisasi secara lebih sempit dengan melibatkan tiga sikap. Pertama, suatu rasa identifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi (*a sense of identification white the organization’s goals*). Kedua, suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi (*a feeling of involvement in organizational duties*). Ketiga, suatu perasaan loyalitas terhadap organisasi (*a feeling of loyalty for the organization*).⁴¹

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah partisipasi aktif individu sebagai bentuk

⁴⁰ Luthans, *op cit.*, hl. 148.

⁴¹ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2008), hl. 184.

keterlibatannya dalam organisasi yang meliputi dimensi: afektif, rasional dan normatif.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seorang karyawan untuk bekerja karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan akan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Dalam berbagai literatur ilmiah digunakan dua istilah yang berbeda untuk menunjukkan balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan. McKenna misalnya menggunakan istilah imbalan. Menurutnya, imbalan mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi karyawan sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang

dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.⁴² Sedangkan Bernardin menggunakan istilah kompensasi, yaitu semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja.⁴³ Dua istilah tersebut, meskipun berbeda secara harafiah, namun memiliki maksud yang sama, yakni sebagai balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Bertolak dari kesamaan maksud tersebut, maka dalam penulisan proposal ini digunakan istilah kompensasi saja untuk maksud keduanya.

Menurut Draft kompensasi merupakan semua pembayaran uang dan semua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi imbalan pegawai.⁴⁴ Sedangkan bagi Hasibuan, kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.⁴⁵ Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko yang mengartikan kompensasi sebagai segala

⁴² Eugene McKenna, *Business Psychology and Organizational Behavior, Fourth edition*, (New York: Psychology Press, 2006), hl. 608.

⁴³ J. Bernardin, *Human Resource Management*, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2007), hl. 252.

⁴⁴ Richard L. Daft, *Management*, (Ohio: Thomson-South-Western, 2003), hl. 416.

⁴⁵ H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2002), hl. 54.

sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.⁴⁶ Selain itu, Simamora juga menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.⁴⁷ Sedangkan menurut Nelson dan Quick, kompensasi adalah menghargai individu sehingga memacu otonomi dan perilaku bebas yang mengarah pada kreativitas, memberikan penyelesaian bagi masalah lama dan sumbangan bagi organisasi.⁴⁸ Sementara itu Dreher dan Dougherty mengatakan bahwa sistem kompensasi adalah sistem yang berhubungan dengan bagaimana karyawan diberikan gaji dan tunjangan berdasarkan faktor-faktor seperti pekerjaan yang mereka pegang, atau ketrampilan mereka, kinerja mereka atau bahkan senioritas mereka.⁴⁹

Dari berbagai batasan, pengertian dan definisi di atas tampak bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atau pemberian penghargaan untuk pekerjaannya.

⁴⁶ T. Hani. Handoko, *op. cit.*, hl. 205.

⁴⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1995), hl. 412.

⁴⁸ Debra L. Nelson, dan James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, (Ohio: South-Western, 2006), hl. 197.

⁴⁹ George F. Dreher and Thomas W. Dougherty. *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager*, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2001), hl. 77.

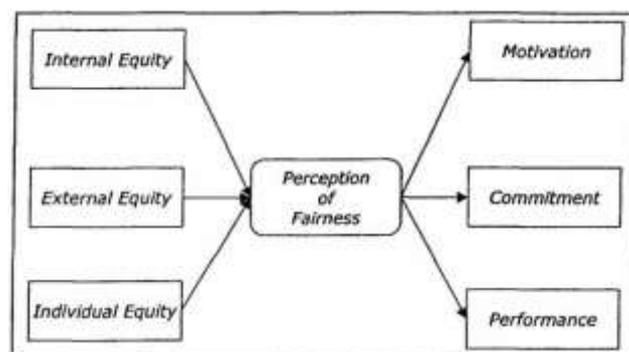
b. Prinsip-prinsip Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi yang efektif perlu dilandasi oleh filsafat dan prinsip-prinsip tertentu. Salah satu di saat kompensasi dikemukakan oleh Boyd dan Salamin sebagaimana dikutip McKenna yang menekankan bahwa: kompensasi secara layak dan adil; pengakuan atas arti penting setiap sumbangan pegawai bagi organisasi, meskipun ternyata sulit mengukur sumbangan ini secara obyektif; dan paket kompensasi atas penawaran harus bersaing dalam bursa kerja ekstern untuk menarik dan mempertahankan staf yang cakap.⁵⁰ Hal ini menegaskan bahwa sistem kompensasi harus layak dan adil, mengacu pada pengakuan atas arti penting kerja, dan mempertimbangkan bursa kerja (di luar organisasi). Mengenai keadilan ini juga ditengarai oleh Mello dengan mengatakan bahwa dalam mendesain sebuah sistem kompensasi perlu memperhatikan rasa keadilan. Semua karyawan harus merasakan bahwa dirinya diberikan kompensasi yang relatif adil dengan membandingkan dengan rekan-rekan kerjanya dan membandingkannya dengan karyawan di perusahaan lain yang memiliki pekerjaan sama. Rasa keadilan ini dapat meliputi keadilan internal, keadilan eksternal, dan keadilan individual. Keadilan internal mencakup rasa keadilan atas perbedaan pembayaran di antara pekerjaan yang berbeda dalam

⁵⁰ McKenna, *op.cit.*, hl. 608.

sebuah organisasi. Keadilan eksternal merupakan persepsi karyawan atas keadilan kompensasi relatif yang diterimanya dengan cara membandingkan dengan karyawan yang memiliki pekerjaan sama di luar organisasinya. Sementara keadilan individual adalah persepsi karyawan atas perbedaan pembayaran di antara individu yang memegang pekerjaan hampir sama atau identik pada organisasi yang sama.⁵¹

Keadilan dalam sistem kompensasi perlu diperhatikan karena memiliki pengaruh terhadap sejumlah faktor Motivasi, komitmen, dan kinerja Mello, sebagaimana digambarkan berikut:⁵²



Gambar 2.1
Dampak Keadilan Kompensasi terhadap Motivasi, Komitmen, dan Kinerja.

Terkait dengan hal itu, Kreitner dan Kinicki mengemukakan tiga hal yang perlu diperhatikan dalam sistem kompensasi, yakni: norma, kriteria distribusi, dan hasil sistem yang diinginkan.⁵³ Selain

⁵¹ Jeffrey A. Mello, *Strategic Management of Human Resources, 3^d edition*, (USA: South-Western, Cengage Learning, 2011), hl. 483.

⁵² *Ibid.*

⁵³ Robert Kreitner and Kinicki Angelo, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), hl. 338.

itu, sistem kompensasi juga perlu mengindahkan prinsip-prinsip program kompensasi yang baik, yang menurut Hiam meliputi: (1) imbalan hendaknya memberikan timbal balik positif bagi setiap orang; (2) imbalan hendaknya memberikan timbal balik tentang kinerja, bukan orang; dan (3) imbalan hendaknya memberikan timbal balik sementara yang akurat dan bisa dicapai.⁵⁴

Hal ini menegaskan makna bahwa pemberian kompensasi akan memberikan dampak positif apabila dalam pelaksanaan dilakukan dengan baik, dalam arti dilandasi oleh filosofi dan prinsip-prinsip yang betul-betul sesuai dengan eksistensi pegawai yang mempunyai banyak kebutuhan. Pemberian kompensasi antara lain harus diagendakan untuk memenuhi kebutuhan pegawai agar pegawai dapat menjalankan tugas atau pekerjaannya dengan penuh dedikasi.

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi diberikan kepada pegawai dengan tujuan yang jelas dan spesifik, sebagaimana dikemukakan oleh para pakar. Menurut Moorhead dan Griffin sebagaimana dikutip McKenna, tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai yang berkualitas.⁵⁵ Selain itu, menurut Vancevich, pemberian kompensasi juga

⁵⁴ A. Hiam, *Motivating dan Rewarding Employees*, (Massachusetts: Adams Media Corporation, 1999), hl. 187.

⁵⁵ McKenna, *op. cit.*, hl. 608.

ditujukan untuk menciptakan sistem imbalan yang sesuai bagi pekerja dan majikan dengan hasil yang diinginkan adalah pekerja terikat pada pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik bagi pekerja.⁵⁶ Bahkan, menurut Notoatmodjo, tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi: menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya dan memenuhi peraturan-peraturan.⁵⁷

Sejalan dengan tujuan pemberian kompensasi tersebut, maka kompensasi juga memiliki sejumlah fungsi penting. Pertama, motivasi. Kompensasi diberikan kepada pegawai agar memotivasi kinerjanya dan mendorong kesetiaan dan rasa memiliki. Kedua, pengawasan. Semua kompensasi memiliki potensi untuk mengontrol.

Kompensasi mengontrol perilaku ketika ditujukan pada individu yang menyelesaikan tugas tertentu atau bekerja di tingkat tertentu. Ketiga, informasi. Kompensasi menyampaikan informasi tentang keahlian atau kemampuan seseorang ketika dihubungkan dengan kinerja atau kemajuan.⁵⁸

⁵⁶ John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (New York: McGraw Hill, 2007), hl. 295

⁵⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2009), hl. 143.

⁵⁸ Luthans, *op. cit.*, hl. 93.

Terkait dengan fungsi kompensasi tersebut, Schunk, Pintrich dan Meece berpendapat bahwa ketika orang memperoleh informasi kerja dari kompensasi, orang tersebut merasakan efikasi dan mengalami penentuan diri.⁵⁹ Selain itu, bagi pengusaha, upah sebagai kompensasi juga merupakan sarana yang ampuh untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Upah memiliki dampak luas pada sikap dan perilaku pegawai. Upah mempengaruhi bentuk pegawai yang tertarik (dan tetap bersama) organisasi dan bisa menjadi sarana kuat untuk mengikat kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi yang lebih luas. Lebih dari itu, menurut Noe, bagi pegawai upah sebagai kompensasi dianggap sebagai simbol status dan keberhasilan.⁶⁰

d. Dimensi-dimensi Kompensasi

Kompensasi diberikan terhadap karyawan dalam berbagai bentuk yang dapat mencitrakan dimensi-dimensi sebagai parameter pengukuran kompensasi. Dilihat dari bentuknya, menurut Ivancevich ada jenis kompensasi keuangan dan non-keuangan. Kompensasi keuangan bersifat langsung atau tidak langsung. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas upah yang diterima pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus atau komisi.

⁵⁹ Dale H., Schunk, Paul R. Pintrich, and Judith L. Meece, *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*, (New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 2008), hl. 261.

⁶⁰ R. A. Noe, *et. all.*, *Human Resource Management*, (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006), hl. 462-466.

Kompensasi keuangan tidak langsung atau keuntungan terdiri atas semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi keuangan langsung. Keuntungan khas mencakup liburan, berbagai bentuk asuransi, jasa seperti perawatan anak atau hari tua, dan sebagainya. Sementara kompensasi non-keuangan berupa pujian, harga diri dan pengakuan, dapat mempengaruhi motivasi pekerja, produktivitas, dan kepuasan.⁶¹ Armstrong sebagaimana dikutip Millmore, mencatat ada lima bidang di mana kebutuhan pegawai bisa dipenuhi dengan imbalan non-keuangan, yakni: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh, dan pertumbuhan pribadi. Imbalan non-keuangan khususnya penting sebagai sarana motivasi bagi beberapa pegawai. Memberikan perhatian pada imbalan akan meningkatkan peluang sikap dan perilaku pegawai yang lebih positif.⁶²

Dalam literatur lain, Vecchio mengemukakan bahwa kompensasi dapat dibedakan atas kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Kompensasi ekstrinsik muncul dari sumber yang berada di luar individu, sementara imbalan intrinsik bisa lebih tepat disebutkan sebagai mengatur sendiri (muncul dari dalam diri individu). Contoh imbalan ekstrinsik: upah, tunjangan luar, promosi, dan penghasilan tambahan; sedangkan imbalan intrinsik: perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan

⁶¹ Ivancevich, *op. cit.*, hl. 295.

⁶² Mike Millmore, *et all.*, *Strategic Human Resource Management*.(Essex: Prentice Hall, 2007), hl. 395.

pribadi.⁶³ Sedangkan menurut Martocchio, kompensasi intrinsik menunjukkan kerangka berpikir pegawai yang muncul dari pelaksanaan kerjanya, sedangkan kompensasi ekstrinsik mencakup imbalan moneter dan non-moneter. Kompensasi moneter menunjukkan kompensasi inti yang meliputi: gaji pokok, upah senioritas, upah jasa, upah insentif, upah bagi rencana pengetahuan dan upah berdasarkan keahlian, dan tunjangan pegawai. Imbalan non-moneter mencakup program perlindungan (seperti asuransi kesehatan), upah dalam bentuk liburan (misalnya cuti), dan pelayanan (misalnya bantuan perawatan kesehatan). Kebanyakan ahli kompensasi merujuk imbalan non-moneter sebagai keuntungan pegawai.⁶⁴ Selain itu, Slocum dan Hellriegel mengidentifikasi empat sistem kompensasi, yakni: bagi hasil, bagi keuntungan, upah berdasarkan keahlian, dan rencana tunjangan yang luwes. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk atau formula, yang dapat disesuaikan dengan tujuan pemberian kompensasi.⁶⁵

⁶³ Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior, 6th edition*, (United State: Thomson South-Western, 2006), hl. 92.

⁶⁴ J.J. Martocchio, *Strategic Compensation*, (New Jersey: Pearson Education Inc, 2004), hl. 7-9.

⁶⁵ John W. Slocum and Don. Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior*, (Australia: Thomson-South Western, 2007), hl. 435-439.

e. Pendekatan Pemberian Kompensasi

Ada sejumlah pendekatan yang dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan dampak kompensasi bagi karyawan dan organisasi, salah satunya adalah model bingkai motivasi. Model ini pada intinya menekankan beberapa hal penting, yaitu: (1) dorongan; upah menjadi ukuran prestasi; (2) kebutuhan, upah dapat dilihat dalam kapasitasnya untuk memenuhi kebutuhan peringkat lebih rendah (kebutuhan fisiologi dan jaminan atau kebutuhan kehidupan); (3) pengharapan, seorang pekerja pasti ingin lebih banyak, percaya bahwa usahanya akan berhasil dalam memberikan kerja yang dikehendaki (pengharapan), dan percaya bahwa imbalan uang akan mengikuti kinerja yang lebih baik; (4) perubahan perilaku, dalam setiap kasus, pekerja bisa melihat bahwa ada hubungan langsung antara kinerja dan imbalan; (5) kesamaan, pekerja menyamakan dan membandingkan biaya pribadi dan imbalan untuk menentukan di mana akhirnya keduanya sama. Menurut Newstrom, pekerja mempertimbangkan semua biaya kerja lebih tinggi, seperti usaha, waktu, pengetahuan yang diperlukan dan keahlian baru, dan energi mental yang harus dicurahkan bagi inovasi dan penyelesaian masalah. Kemudian pekerja membandingkan biaya itu dengan semua imbalan yang

mungkin muncul. Titik impas titik di mana biaya dan imbalan sama bagi tingkat kerja tertentu yang diharapkan.⁶⁶

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa yang dimaksud kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: gaji, tunjangan, penghasilan tambahan, perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat populer di kalangan kalangan praktisi maupun akademisi. Kepuasan kerja memperoleh perhatian ekstra dari berbagai kalangan karena dianggap memiliki nilai penting dan strategis, terutama dalam kapasitasnya sebagai variabel independen yang mempengaruhi variabel lain, khususnya kinerja. Dengan kondisi seperti itu, maka kepuasan kerja dimaknai secara beragam oleh para pakar. Menurut Spector, kepuasan kerja merefleksikan bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya.⁶⁷ Bagi Wanous, Reiches dan Hudy sebagaimana dikutip Baron, Byrne dan Branscombe, kepuasan kerja merupakan sebagai sikap mengenai pekerjaan

⁶⁶ Newstrom, *op. tit.*, hl. 133-134.

⁶⁷ P. E. Spector, *Job Satisfaction*, (California: SAGE Publishing, 1997), hl. 2.

atau kerja seseorang.⁶⁸ Kemudian Robbins dan Judge mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian sifat-sifatnya.⁶⁹ Di pihak lain, Nelson dan Quick mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.⁷⁰ Sedangkan bagi Luthans, kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Kepuasan kerja lebih merupakan kondisi emosi atau perasaan positif (menyenangkan) seseorang yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang terdapat di dalamnya.⁷¹

Dengan demikian kepuasan kerja merefleksikan kondisi emosi positif yang muncul karena penilaian atau pengalaman terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang terdapat di dalamnya.

⁶⁸ R. A. Baron, D. Byrne dan N. R. Branscombe. *Social Psychology*, (Boston: Pearson, 2006), hl. 540.

⁶⁹ S. P. Robbins and T. A. Judge. *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice-Hall, 2012), hl.73.

⁷⁰ Debra L. Nelson and James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, (Ohio: South-Western, 2006), h.. 87.

⁷¹ Fred Luthans, *Orgnazational Behavior*, (Boston: McGraw-Hill, 2010), hl. 141.

b. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seseorang dapat diukur melalui sejumlah dimensi agar dapat diketahui tingkatannya, tinggi, sedang atau rendah. Dimensi- dimensi tersebut, menurut Luthans, meliputi: Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Semua itu adalah: (a) Kerja itu sendiri: sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab; (b) Upah: jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi; (c) Peluang promosi. Peluang bagi kemajuan dalam organisasi; (d) Pengawasan. Kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku; dan (e) Mitra kerja: sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.⁷²

Sedangkan Hodgetts sebagaimana dikutip McKenna mengidentifikasi enam faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja. Pertama, upah dan tunjangan. Arti penting dari imbalan yang sepadan merupakan faktor yang dipertimbangkan di sini. Orang hanya bisa menambahkan kebijakan promosi dan tindakan yang

⁷²*Ibid.*

menyangkut pembayaran yang layak. Kedua, promosi. Tingkat kepuasan akan tergantung pada diterimanya sistem yang berlaku, apakah sistem ini berdasarkan jasa atau senioritas, atau apapun perpaduan dari keduanya. Ketiga, pekerjaan. Ini akan mencakup: (a) berbagai keahlian sejauh mana pekerjaan memungkinkan pekerja menggunakan sejumlah keahlian dan kemampuan berbeda dalam melaksanakan kewajibannya; (b) kepentingan dan tantangan yang berasal dari pekerjaan; dan (c) tidak adanya keaburan peran-betapa jelas individu memahami pekerjaan. Keempat, kepemimpinan. Ada dukungan kepemimpinan partisipatif atau berpusat pada orang sebagai determinan kepuasan kerja. Kelima, kelompok kerja. Rekan-rekan pendukung dan kerja dalam kelompok yang baik bermanfaat dengan tidak memungkinkan kekecewaan kerja muncul. Keenam, kondisi kerja. Bila kondisi kerja baik, nyaman dan aman, tampaknya memadai untuk kepuasan kerja yang sesuai, meskipun tidak selalu memiliki kepuasan kerja tinggi. Situasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja akan lebih suram jika kondisi kerja buruk.⁷³

Sementara itu, menurut Robbins dan Judge, ada lima hal yang potensial mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan menggunakan

⁷³ McKenna, *op. cit.*, hl. 297.

keterampilan dan kemampuan dalam mengerjakan tugas, kebebasan dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Kedua, ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak mendua arti, dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan kelompok, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Ketiga, kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli pada lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.

Keempat, rekan kerja yang mendukung orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Kelima, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.⁷⁴

Di pihak lain, Mullins menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni: (1) Faktor individu, mencakup: kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi bekerja; (2) Faktor-faktor sosial, mencakup: hubungan dengan mitra kerja, kerja kelompok dan norma, kesempatan bagi interaksi, organisasi informal; (3) Faktor-faktor budaya, mencakup: sikap, keyakinan dan nilai yang mendasari; (4) Faktor organisasi, mencakup: sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan dan prosedur pegawai, hubungan pegawai, sifat kerja, teknologi dan organisasi kerja, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja; dan (5) Faktor lingkungan, mencakup: pengaruh ekonomi, sosial, teknik dan pemerintah. Faktor yang beragam ini semuanya mempengaruhi kepuasan kerja individu tertentu dalam serangkaian kondisi tertentu tetapi tidak selalu pada kondisi lain. Berbagai kajian tentang kepuasan kerja semuanya memiliki keabsahan.⁷⁵

⁷⁴ Robbins and Judge, *op. cit.*, hl.181.

⁷⁵ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*.(England: Prentice Hall, 2007), hl. 701.

c. Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki dampak tertentu, baik bagi individu maupun organisasi. Bagi individu, menurut Robbins dan Judge, kepuasan kerja memiliki empat dampak terhadap kehidupan individu dalam bekerja. Pertama, keluar: perilaku ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri. Kedua, suara: secara aktif dan konstruktif berusaha untuk memperbaiki kondisi, mencakup penunjukkan perbaikan, membahas masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat. Ketiga, kesetiaan: menunggu secara pasif tetapi optimis bagi kondisi untuk perbaikan, termasuk berbicara bagi organisasi dengan adanya kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan sesuatu yang benar. Keempat, pengabaian: secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen berlebihan atau terlambat, mengurangi usaha dan menambah kesalahan.⁷⁶

Lebih dari itu, suatu meta analisis yang memadukan hasil dari kajian sebelumnya menyimpulkan bahwa ada hubungan moderat antara kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja. Para pekerja yang gembira benar-benar merupakan pekerja yang lebih produktif. Penelitian pada umumnya juga menyetujui bahwa kepuasan kerja juga berdampak positif pada kepuasan konsumen.

⁷⁶ Robbins and Judge, (2007), *op. cit.*, hl. 83.

Hal ini mengisyaratkan bahwa kepuasan kerja penting bagi kehidupan individu dan organisasi.⁷⁷

d. Pedoman Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja

Eksistensi kepuasan kerja dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu agar dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi individu maupun organisasi. Menurut Luthans, pedoman yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja antara lain: (a) membuat pekerjaan lebih menyenangkan; (b) memberikan upah yang layak, tunjangan dan kesempatan promosi; (c) menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang layak dengan kepentingan dan keahliannya; (d) merancang pekerjaan yang membuat orang tertarik dan puas; dan (e) merencanakan pekerjaan yang sesuai dengan orang.⁷⁸ Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mungkin ditingkatkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang muncul akibat pengalaman kerja yang menjamin terlaksananya dan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting, dengan indikator: promosi, kondisi kerja, pengawasan, mitra kerja, dan tantangan.

⁷⁷ Steven L. McShane and Mary Ann Von. Glinow, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw Hill, 2008), hl. 117-118.

⁷⁸ Luthans, (2008), *op. cit.*, hl. 145-146.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih

Penelitian Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)” dilakukan tahun 2012 dengan mengambil sampel 32 karyawan perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya. Metode penelitiannya adalah kuantitatif dengan analisis regresi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.⁷⁹

2. Penelitian Diana Sulianti K. L. Tobing

Penelitian Diana Sulianti K. L. Tobing (2009) dengan “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara” dilakukan pada tahun 2009 dengan sampel 144 karyawan. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis SEM (*structural equation modeling*). Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasional

⁷⁹ Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagi Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya),” *The Indonesia Accounting Review*, Volume 2, No. 2, July, 2012, hl. 215-228.

berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.⁸⁰

3. Penelitian R. Sambung, A. Thoyib, Eka A. Troena dan Surachman

Penelitian Roby Sambung, Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, dan Surachman (2012) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian, Profesionalisme Dosen dan Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya pada Kinerja Dosen (Studi pada Universitas Palangkaraya) dilakukan di Palangkaraya dengan sampel 160 dosen. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kepribadian dan profesionalisme berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan dukungan organisasi untuk mempertahankan hubungan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja.⁸¹

⁸⁰ Diana Sulianti K. L. Tobing, “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pekebunan Nusantara III di Sumatera Utara,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 11, No. 1, Maret, 2009, hl. 31-37.

⁸¹ Roby Sambung, Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena dan Surachman, “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi pada Universitas Palangka Raya),” *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 101 Nomor 1, Maret, 2012.

4. Penelitian Edi Murgiyanto

Penelitian Edi Murgiyanto (2010) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI” dilakukan pada tahun 2010 dengan sampel 25 Tenaga Kesehatan pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI dan menggunakan metode survei. Analisis data dilakukan dengan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Variabel ekstrinsik lebih besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja dosen dibandingkan variabel kompensasi intrinsik.⁸²

5. Penelitian Cecilia Engko

Penelitian Cecilia Engko (2008) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan *Self Esteem* dan *Self Efficacy* sebagai *Variabel Intervening*” dilakukan pada tahun 2008 dengan mengambil sampel 43 mahasiswa Magister Sains Universitas Gadjah Mada yang berprofesi sebagai dosen. Metode yang digunakan kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *self esteem*, *self*

⁸² Edi Murgiyanto, “Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga”. *Jurnal Among Makarti*, Volume 3, No. 6, Desember, 2010, hl. 1-18.

efficacy dan kinerja, *self esteem* berpengaruh positif terhadap *self efficacy*, dan *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja.⁸³

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan tersebut dapat dirangkum dalam bentuk matrik secara table baris sebagai berikut:

Tabel 2.1
Rekapitulasi Hasil Penelitian yang Relevan

No	Penelitian	Judul	Metodologi	Hasil Penelitian
1.	Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan kuantitatif • Analisis regresi • Sampel: karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. 	Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Diana Sulianti K. L. Tobing (2009)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara	<ul style="list-style-type: none"> • Metode: kuantitatif • Analisis: SEM • Sampel: 144 karyawan perkebunan di Sumatera Utara 	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Roby Sambung, Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, dan Surachman (2012)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian, Profesionalisme Dosen dan Dukungan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Metode: Kuantitatif • Analisis: SEM. • Sampel: 160 dosen Universitas Palangkaraya 	Kepuasan kerja, kepribadian dan profesionalisme berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior, sedangkan dukungan organisasi untuk

⁸³ Cecilia Engko, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Volume 10, No. 1, April, 2008, hl. 1-12.

		terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya pada Kinerja Dosen (Studi pada Universitas Palangkaraya)		mempertahankan hubungan kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kinerja.
4.	Edi Murgijanto (2010)	Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Kompensasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI	<ul style="list-style-type: none"> • Metode: Kuantitatif • Analisis: regresi • Sampel: 25 responden Tenaga Kesehatan pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI 	Kompensasi Intrinsik dan Kompensasi Ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tenaga Kesehatan
5.	Cecilia Engko (2008)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan <i>Self Esteem dan Self Efficacy</i> sebagai Variabel ntervening	<ul style="list-style-type: none"> • Sampel: 43 mahasiswa mahasiswa Magister Sains Universitas Gadjah Mada yang berprofesi sebagai dosen. • Metode: kuantitatif • Analisis: jalur (<i>path analysis</i>). 	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>self esteem, self efficacy dan kinerja, self esteem</i> berpengaruh positif terhadap <i>self efficacy, dan self efficacy</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.

Tabel 2.2
Matrik Review Penelitian yang Relevan

No	Judul	Peneliti	Komitmen Organisasi (X1)	Kompensasi (X2)	Kepuasan Kerja (X3)	Kinerja (Y)
1	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)	Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012)	✓	✓		✓
2	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara	Diana Sulianti K. L. Tobing (2009)	✓		✓	✓
3	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian, Profesionalisme Dosen dan Dukungan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya pada Kinerja Dosen (Studi pada Universitas Palangkaraya)	Roby Sambung, Armanu Thoyib, Eka Afnan Troena, dan Surachman (2012)	✓		✓	✓
4	Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI	Edi Murgiyanto (2010)		✓		✓

5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening	Cecilia Engko (2008)			✓	✓
---	---	----------------------	--	--	---	---

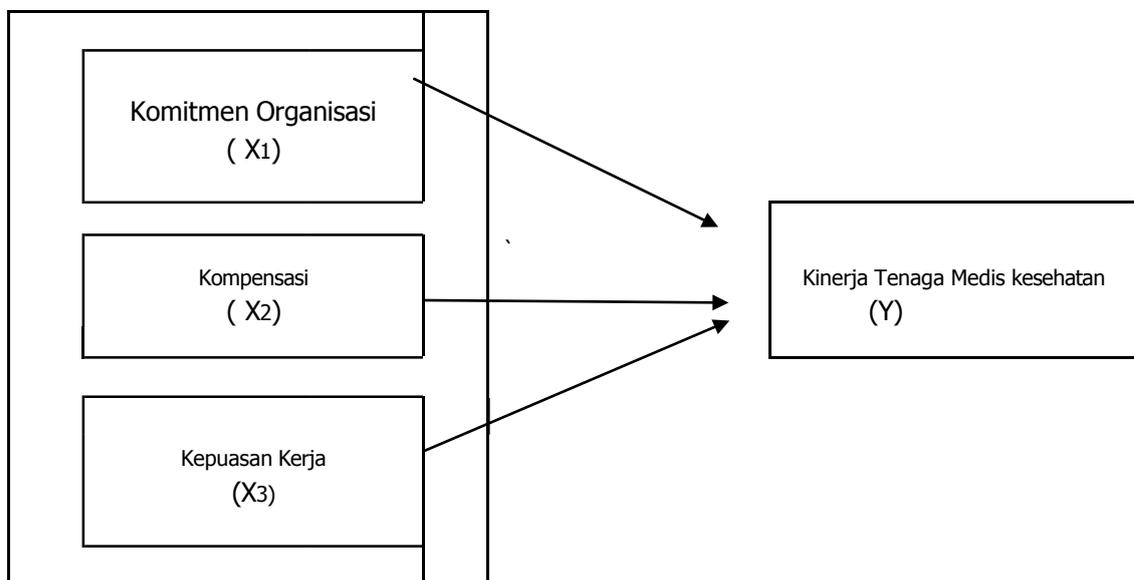
Dibandingkan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan tersebut, perbedaan penelitian ini terutama terletak pada obyek penelitian di Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI dengan sampel tenaga kesehatan dokter. Selain itu, penelitian ini melibatkan variabel bebas komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja serta variabel terikat kinerja dengan analisis regresi yang berbeda dengan penelitian-penelitian yang relevan tersebut.

C. Kerangka Teoretik

Salah satu faktor penting dan krusial yang dihadapi kementerian kesehatan sebagai organisasi kesehatan adalah kinerja tenaga kesehatan. Hal ini terjadi karena tenaga kesehatan dokter merupakan salah satu pilar terpenting organisasi kesehatan terutama terkait dengan posisinya sebagai pelaku utama teknis kesehatan. Dengan posisi strategis seperti itu, maka kinerja tenaga kesehatan sangat menentukan kinerja kementerian kesehatan. Dalam kenyataannya, kinerja dokter tidak berdiri sendiri, melainkan setidaknya dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja tenaga kesehatan dokter. Sebagaimana diperlihatkan dalam penelitian Tobing (2009) bahwa

komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja,⁸⁴ kemudian hasil penelitian Murguyanto (2010) menunjukkan bahwa kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,⁸⁵ dan hasil penelitian Engko (2008) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.⁸⁶ Hal ini secara empirik menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, tidak terkecuali tenaga kesehatan. Konstelasi hubungan antarvariabel tersebut dapat divisualkan secara bagan sebagai berikut:

Hubungan antarvariabel tersebut dapat divisualkan secara bagan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual Penelitian

⁸⁴ Tobing, *op. cit.*, hl. 31-37.

⁸⁵ Murguyanto, *op. cit.*, hl. 1-18.

⁸⁶ Engko, *op. cit.*, hl. 1-12.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoretik, penelitian yang relevan dan kerangka pemikiran di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Tenaga Kesehatan dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI.
- H2 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja Tenaga Kesehatan dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI.
- H3 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Tenaga Kesehatan dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengambil obyek pada Kementerian Kesehatan Khususnya pada Direktorat Bina Kesehatan Anak dan berlangsung pada bulan November 2015. Penelitian melibatkan empat variabel penelitian, dengan rincian komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*)

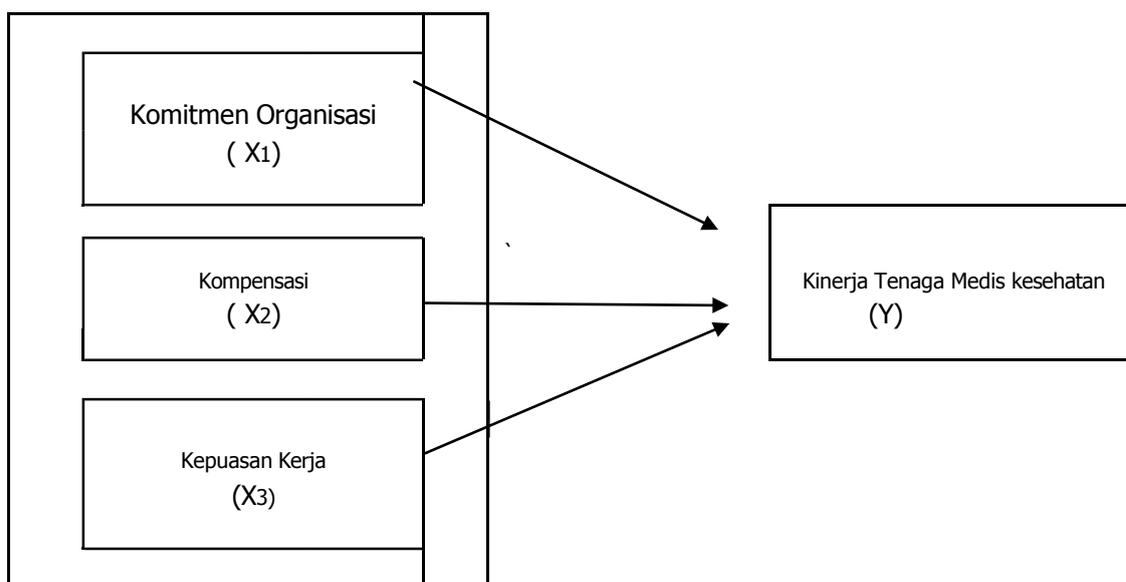
B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kausal. Instrumen penelitian yang digunakan berbentuk kuesioner dengan menggunakan skala likert. Penggunaan kuesioner untuk mendapatkan data dari setiap variabel penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel, yang terdiri atas 3 (tiga) variabel bebas, yaitu komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Metode survei, menurut Kerlinger dan Lee, digunakan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan

antarvariabel.⁸⁷ Dengan demikian survei dapat dimanfaatkan untuk mendeskripsikan kondisi variabel penelitian dan mengetahui hubungan antar variabel penelitian.

Dalam penelitian ini penulis mendeskripsikan data variable dalam konstelasi penelitian yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1
Konstelasi Variable Penelitian

Keterangan :

X₁ : Komitmen Organisasi

X₂ : Kompensasi

X₃ : Kepuasan kerja

Y : Kinerja Tenaga Medis Kesehatan

⁸⁷ Fred Kerlinger & Howard B. Lee, *Foundations of Behavioral Research*.(Furth Worth: Harcourt College Publisher, 2000), hl. 599.

C. Operasionalisasi Variable Penelitian

Agar variabel penelitian dapat diukur secara benar, maka sebelum diturunkan menjadi kuesioner penelitian terlebih dahulu dilakukan operasionalisasi variabel penelitian kedalam bentuk dimensi, indikator dan skala pengukuran data. Berikut penjelasan mengenai instrumen variabel terikat dan variabel bebas.

1. Kinerja

a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian seseorang dalam menuntaskan pekerjaannya dengan berdasarkan indikator: Tepat waktu, Mengeluarkan upaya lebih, Membuat saran konstuktif dan perbaikan, Membantu dan bekerjasama sesama rekan kerja, Mengikuti peraturan yang berlaku, Mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi.

b. Definisi Operasional

Kinerja adalah tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian tenaga kesehatan dokter dalam menuntaskan pekerjaan di Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI dengan berdasarkan indikator: Tepat waktu, Mengeluarkan upaya lebih, Membuat saran konstuktif dan perbaikan, Membantu dan bekerjasama sesama rekan kerja,

Mengikuti peraturan yang berlaku, Mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi.

c. Kisi-kisi Instrumen

Berdasarkan definisi operasional tersebut, maka dapat dibuat kisi-kisi instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja

No	Dimensi	Indikator	No. butir sebelum uji coba	No.butir setelah uji coba
1	Antusias	Tepat waktu	1,2,3,4,21	1,2,3,4,21
		Mengeluarkan upaya lebih	5,6,7,22,23	5,6,7,23
2	Melakukan aktivitas yang menjadi tugasnya tidak secara formal	Membuat saran konstruktif dan perbaikan	8,9,10,24,25	8,9,24,25
		Membantu dan bekerjasama sesama rekan kerja	11,12,13,26,27	11,12,13,26,27
3	Mengikuti aturan dan prosedur organisasi	Mengikuti peraturan yang berlaku	14,15,16,17,28	14,15,16,17
4	Loyal pada organisasi	Mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi	18,19,20,29,30	19,20,29,30
Jumlah			30	26

d. Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan instrumen produktivitas yang valid dan andal (*reliable*) guna menjamin keabsahan hasil penelitian, maka peneliti melakukan ujicoba terhadap kuesioner produktivitas kerja karyawan tenaga produksi. Hasil kuesioner yang telah dikumpulkan dimasukkan langsung ke SPSS 22.0 *for Windows*. Seluruh pernyataan dan hasil jawaban diuji cobakan terlebih dahulu untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya.

1) Uji Validitas

Tujuan uji validitas butir instrumen adalah untuk melihat keakurasian butir instrument dalam mengukur variabel yang dimaksud. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} . Pengujian ini berfungsi untuk menunjukkan tingkat kemampuan dari alat pengukur agar dapat memberikan apa yang menjadi sasaran pokok pengatur. Pengukuran validitas ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Menurut Singgih validitas butir dapat disimpulkan berdasarkan keputusan:

- 1) Jika r hasil positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data tersebut valid.
- 2) Jika r hasil tidak positif, dan $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka data tersebut tidak valid.⁶⁸

Uji coba ini menggunakan sampel 30 responden sehingga $df = 30$, dengan tingkat signifikansi 5% maka diperoleh r_{tabel} sebesar 0,361. Hasil analisis data statistik dengan menggunakan program SPSS 22.0 *for*

Windows menunjukkan 26 pernyataan yang valid dan 4 pernyataan yang tidak valid. Hasil perhitungan validitas variabel kinerja seperti tercantum dalam Tabel 3.2

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No. Item	r hitung	r tabel	keterangan
1	0.884	0.361	Valid
2	0.884	0.361	Valid
3	0.695	0.361	Valid
4	0.884	0.361	Valid
5	0.721	0.361	Valid
6	0.788	0.361	Valid
7	0.721	0.361	Valid
8	0.788	0.361	Valid
9	0.803	0.361	Valid
10	0.143	0.361	Drop
11	0.695	0.361	Valid
12	0.511	0.361	Valid
13	0.721	0.361	Valid
14	0.788	0.361	Valid
15	0.637	0.361	Valid
16	0.788	0.361	Valid
17	0.721	0.361	Valid
18	0.186	0.361	Drop
19	0.511	0.361	Valid
20	0.841	0.361	Valid
21	0.673	0.361	Valid
22	0.224	0.361	Drop
23	0.841	0.361	Valid
24	0.841	0.361	Valid
25	0.673	0.361	Valid
26	0.666	0.361	Valid
27	0.673	0.361	Valid
28	0.133	0.361	Drop
29	0.841	0.361	Valid
30	0.673	0.361	Valid

Sumber: Hasil olahan peneliti dengan SPSS 22

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen menunjukkan pada suatu asumsi bahwa instrumen dapat dipercaya untuk digunakan dalam penjaringan data jika butir-butir instrumen sudah valid. Pada penelitian ini, perhitungan reliabilitas dilakukan dengan Cronbach Alpha.

Langkah dalam menguji reliabilitas :

a) Menentukan hipotesis.

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan komposit faktornya.

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan komposit faktornya.

b) Membandingkan Cronbach Alpha 0,60

c) Mencari r_{hasil}

Di sini r_{hasil} adalah Cronbach Alpha (terletak di akhir *output* pada program SPSS 22.0 *for Windows*).

d) Mengambil keputusan

Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika r_{alpha} positif atau $r_{\text{alpha}} > 0,60$, maka butir atau variabel tersebut reliabel.

2. Jika r_{alpha} tidak positif atau $r_{\text{alpha}} < 0,60$, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.0 menunjukkan nilai Alpha Cronbach sebesar 0,964 > 0,60

2. Komitmen Organisasi

a. Definisi Konseptual

Komitmen organisasi adalah partisipasi aktif individu sebagai bentuk keterlibatannya dalam organisasi yang meliputi dimensi: afektif, rasional dan normatif.

b. Definisi Operasional

Komitmen organisasi adalah partisipasi aktif Tenaga Kesehatan dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI sebagai bentuk keterlibatannya dalam organisasi pemerintahan yang meliputi, dimensi: afektif, rasional dan normatif.

c. Kisi-kisi Instrumen

Berdasarkan definisi operasional tersebut, maka dapat dibuat kisi-kisi instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.1. Instrumen Variabel Komitmen Organisasi

No	Dimensi	Indikator	No. butir sebelum uji coba	No.butir setelah uji coba
1	Afektif	Kelekatan emosional terhadap organisasi	1,2,3,24 ,25	1,2,3,25
		Mengidentifikasi diri pada organisasi	4,5,6,7	4,7
		Terlibat aktif dlm organisasi	8,9,10,21,22	8,9,10,22
2	Normatif	Taat pada nilai-nilai organisasi	11,12,13, 26,27,30	11,12,13, 27,30
		Tetap bertahan dalam organisasi	14,15,16, 28,29	14,15,16, 28,29
3	Rasional	Setia pada organisasi	17,18,19, 20,23	17,18,19, 20,23
Jumlah			30	25

d. Validitas dan Reliabilitas

1) Validitas

Tujuan uji validitas butir instrument adalah untuk melihat keakurasian butir instrument dalam mengukur variabel yang dimaksud. Kriteria valid atau tidaknya butir instrumen dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} . Pengujian ini berfungsi untuk menunjukkan tingkat kemampuan dari alat pengukur agar dapat memberikan apa yang menjadi sasaran pokok pengatur. Pengukuran validitas ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Validitas data dapat disimpulkan berdasarkan keputusan:

- 1) Jika r hasil positif, serta r hasil $>$ r tabel, maka data tersebut valid.
- 2) Jika r hasil tidak positif, dan r hasil $<$ r tabel, maka data tersebut tidak valid.⁶⁹ Sebelum instrumen tersebut digunakan, terlebih dahulu diujicobakan pada 30 orang responden untuk menguji validitas butir soal. Validitas tiap butir soal dilakukan dengan menguji hubungan antara skor tiap butir soal dengan skor total. Rumus yang digunakan adalah korelasi *Product Moment Pearson*. Uji coba ini menggunakan sampel 30 responden sehingga $df = 30$, dengan tingkat signifikansi 5% maka diperoleh r_{tabel} sebesar 0,361. Hasil analisis data statistik dengan menggunakan program SPSS 22.0 *for windows* menunjukkan 25 pernyataan yang valid dan 5 pernyataan yang tidak valid.

⁶⁹ *Ibid.*, h. 87

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.795	0.361	Valid
2	0.755	0.361	Valid
3	0.656	0.361	Valid
4	0.515	0.361	Valid
5	-0.200	0.361	Drop
6	-0.431	0.361	Drop
7	0.656	0.361	Valid
8	0.656	0.361	Valid
9	0.641	0.361	Valid
10	0.612	0.361	Valid
11	0.657	0.361	Valid
12	0.659	0.361	Valid
13	0.641	0.361	Valid
14	0.657	0.361	Valid
15	0.641	0.361	Valid
16	0.515	0.361	Valid
17	0.659	0.361	Valid
18	0.757	0.361	Valid
19	0.714	0.361	Valid
20	0.515	0.361	Valid
21	-0.070	0.361	Drop
22	0.757	0.361	Valid
23	0.695	0.361	Valid
24	-0.128	0.361	Drop
25	0.749	0.361	Valid
26	-0.086	0.361	Drop
27	0.649	0.361	Valid
28	0.631	0.361	Valid
29	0.769	0.361	Valid
30	0.649	0.361	Valid

Sumber: Hasil olahan peneliti dengan SPSS 22

2) Reliabilitas

Perhitungan Koefisien reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.0 menunjukkan nilai Alpha Cronbach sebesar $0,951 > 0,60$.

3. Kompensasi

a. Definisi Konseptual

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: gaji, tunjangan, penghasilan tambahan, perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi.

b. Definisi Operasional

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI kepada tenaga kesehatan dokter atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan khususnya bidang kesehatan, dengan indikator: gaji, tunjangan, penghasilan tambahan, perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi.

c. Kisi-kisi Instrumen

Berdasarkan definisi operasional tersebut, maka dapat dibuat kisi-kisi instrumen.

tabel 3.5. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kompensasi

No	Dimensi	Indikator	No. butir sebelum uji coba	No.butir setelah uji coba
1	Finansial	Gaji	1,2,3,4,24	1,2,3,4,24
		Tunjangan	5,7,8	5,7,8
		Penghasilan tambahan	6,25	25
		Bonus	9,10	10
2	Non Finansial	Asuransi	11,26,27	26,27
		Tanggung jawab	12,13,14, 15,28	12,13,14,28
		Kecakapan	16,17,18	16,17,18
		Fasilitas kantor	29,3	29,3
		Promosi jabatan	21	21
		pendidikan	20	20
		Perasaan mampu	19,22	19,22
		Pertumbuhan pribadi	23	23
Jumlah			30	26

d. Validitas dan Reliabilitas

1) Validitas

Tujuan uji validitas butir instrumen adalah untuk melihat keakurasian butir instrumen dalam mengukur variabel yang dimaksud. Kriteria valid atau tidaknya butir instrumen dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} . Pengujian ini berfungsi untuk menunjukkan tingkat kemampuan dari alat pengukur agar dapat memberikan apa yang menjadi sasaran pokok pengatur. Pengukuran validitas ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Validitas data dapat disimpulkan berdasarkan keputusan:

- 1) Jika r hasil positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data tersebut valid.
- 2) Jika r hasil tidak positif, dan $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka data tersebut tidak valid.⁷⁰

Sebelum instrumen tersebut digunakan, terlebih dahulu diujicobakan pada responden untuk menguji validitas butir soal. Validitas tiap butir soal dilakukan dengan menguji hubungan antara skor tiap butir soal dengan skor total. Rumus yang digunakan adalah Korelasi *Pearson Product Moment*. Uji coba ini menggunakan sampel 30 responden sehingga $df = 30$, dengan tingkat signifikansi 5% maka diperoleh r_{tabel} sebesar 0,361. Hasil analisis data statistik dengan menggunakan program SPSS 22.0 for Windows menunjukkan 26 pernyataan yang valid dan 4 pernyataan yang tidak valid.

⁷⁰ *Ibid.*, h. 149.

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.726	0.361	Valid
2	0.733	0.361	Valid
3	0.780	0.361	Valid
4	0.668	0.361	Valid
5	0.780	0.361	Valid
6	0.227	0.361	Drop
7	0.726	0.361	Valid
8	0.696	0.361	Valid
9	0.114	0.361	Drop
10	0.670	0.361	Valid
11	0.063	0.361	Drop
12	0.632	0.361	Valid
13	0.752	0.361	Valid
14	0.670	0.361	Valid
15	0.192	0.361	Drop
16	0.726	0.361	Valid
17	0.733	0.361	Valid
18	0.632	0.361	Valid
19	0.752	0.361	Valid
20	0.696	0.361	Valid
21	0.670	0.361	Valid
22	0.632	0.361	Valid
23	0.752	0.361	Valid
24	0.670	0.361	Valid
25	0.489	0.361	Valid
26	0.733	0.361	Valid
27	0.733	0.361	Valid
28	0.632	0.361	Valid
29	0.752	0.361	Valid
30	0.696	0.361	Valid

Sumber: Hasil olahan peneliti dengan SPSS 22

(2) Reliabilitas

Perhitungan koefisien reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.0 menunjukkan nilai Alpha Cronbach sebesar $0,955 > 0,60$

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah perasaan senang yang muncul akibat pengalaman kerja yang menjamin terlaksananya dan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting, dengan indikator: kerja itu sendiri, promosi, pengawasan dan mitra kerja.

b. Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah perasaan senang Tenaga Kesehatan dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan yang muncul akibat pengalaman kerja yang menjamin terlaksananya dan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting di kementerian kesehatan, dengan indikator: kerja itu sendiri, promosi, pengawasan dan mitra kerja.

c. Kisi-kisi Instrumen

Berdasarkan definisi operasional tersebut, maka dapat dibuat kisi-kisi instrumen sebagai berikut:

Tabel 3.7 Instrumen Variabel kepuasan kerja

No	Dimensi	Indikator	No. butir sebelum uji coba	No.butir setelah uji coba
1	Kerja itu sendiri	Memberi tugas menarik	1,2,21	1,2
		Kesempatan belajar	3,4,5,22	3,4,5,22
		Peluang menerima tanggung jawab	6,7,8,23	6,7,8,23
2	Promosi	Peluang dipromosikan	9,10,24	9,10
		Objektivitas promosi	11,12,25,26	12,25
3	Pengawasan	Pengawas memberikan bantuan teknis	13,14,27	13,14,27
		Pengawas Memberikan	15,16,28	15,16,28
4	Mitra kerja	Sesama Tenaga kesehatan secara teknis memadai	17,18,29	18,29
		Sesama tenaga kesehatan saling membantu	19,20,30	19,20,30
Jumlah			30	25

d. Validitas dan Reliabilitas

(1) Validitas

Tujuan uji validitas butir instrumen adalah untuk melihat keakurasian butir instrumen dalam mengukur variabel yang dimaksud. Kriteria valid atau tidaknya butir instrumen dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} . Pengujian ini berfungsi untuk menunjukkan tingkat kemampuan dari alat pengukur agar dapat memberikan apa yang menjadi sasaran pokok pengatur. Pengukuran validitas ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Validitas data dapat disimpulkan berdasarkan keputusan:

1. Jika r hasil positif, serta r hasil $>$ r tabel, maka data tersebut valid.
2. Jika r hasil tidak positif, dan r hasil $<$ r tabel, maka data tersebut tidak valid.⁷¹

Sebelum instrumen tersebut digunakan, terlebih dahulu diujicobakan pada responden untuk menguji validitas butir soal. Validitas tiap butir soal dilakukan dengan menguji hubungan antara skor tiap butir soal dengan skor total.

Rumus yang digunakan adalah Korelasi *Pearson Product Moment*. Uji coba ini menggunakan sampel 30 responden sehingga $df = 30$, dengan tingkat signifikansi 5% maka diperoleh r_{tabel} sebesar 0,361. Hasil analisis data statistik dengan menggunakan program SPSS 22.0 for Windows menunjukkan 25 pernyataan yang valid dan 5 pernyataan yang tidak valid.

⁷¹ *Ibid.*, h. 150.

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.856	0.361	Valid
2	0.603	0.361	Valid
3	0.686	0.361	Valid
4	0.734	0.361	Valid
5	0.841	0.361	Valid
6	0.870	0.361	Valid
7	0.686	0.361	Valid
8	0.814	0.361	Valid
9	0.863	0.361	Valid
10	0.863	0.361	Valid
11	0.060	0.361	Drop
12	0.697	0.361	Valid
13	0.870	0.361	Valid
14	0.686	0.361	Valid
15	0.814	0.361	Valid
16	0.863	0.361	Valid
17	-0.277	0.361	Drop
18	0.863	0.361	Valid
19	0.863	0.361	Valid
20	0.863	0.361	Valid
21	-0.091	0.361	Drop
22	0.697	0.361	Valid
23	0.870	0.361	Valid
24	-0.360	0.361	Drop
25	0.870	0.361	Valid
26	-0.044	0.361	Drop
27	0.687	0.361	Valid
28	0.856	0.361	Valid
29	0.856	0.361	Valid
30	0.708	0.361	Valid

Sumber: Hasil olahan peneliti dengan SPSS 22

(2) Reliabilitas

Perhitungan koefisien reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.0 menunjukkan nilai Alpha Cronbach sebesar $0,976 > 0,60$.

D. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah 135 Dokter pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI, dengan rincian: 80 Tenaga Kesehatan Dokter umum, 20 Tenaga Kesehatan Dokter Spesialis Kandungan, dan 35 Tenaga Kesehatan Dokter Spesialis Anak. Pilihan kementerian kesehatan oleh pertimbangan bahwa kinerja Tenaga Kesehatan pada Direktorat Bina Kesehatan Anak, Kementerian Kesehatan RI belum maksimal, sehingga layak untuk diteliti. Karena jumlah populasi 135 tenaga kesehatan, maka dari populasi 135 tenaga kesehatan hanya 102 tenaga kesehatan yang dijadikan sampel penelitian, sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh yang diambil dengan teknik sensus.

Populasi menurut Sugiyono adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.⁷²

⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung : CV. Alfabeta, 2014), h. 148.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁷³ Berdasarkan pengertian tersebut pemilihan sampel dilakukan dengan menentukan sebagian dari anggota populasi. Karena jumlah populasinya telah diketahui, maka penentuan sampel representatif dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin:

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

Keterangan:

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Margin Kesalahan

Dalam penelitian ini populasi karyawan tenaga produksi sebanyak 135 orang, tingkat presisi ditetapkan 5%, maka jumlah sampelnya dapat diketahui sebagai berikut:

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

$$n = \frac{135}{1 + 135 \cdot (0.05)^2}$$

$$n = 100,93$$

n = 100,93 maka pengambilan sampel dibulatkan menjadi 102 responden

⁷³ *Ibid.*, h. 149

E. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui seperangkat angket atau kuesioner yang terdiri atas angket (a) komitmen organisasi (X_1); (b) kompensasi (X_2); (c) kepuasan kerja (X_3); dan kinerja (Y). Semua angket ini disusun dalam bentuk butir-butir pernyataan berskala lima yang dibangun berdasarkan indikator untuk masing-masing variabel yang telah diperoleh dalam kajian teoritis.

Penelitian ini menggunakan data primer untuk semua variabel, yakni kinerja, komitmen organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja. Penggunaan kuesioner, menurut Hadi, dilatarbelakangi oleh pertimbangan bahwa responden adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.⁸⁹ Kuesioner dibuat berdasarkan skala model Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu: Sangat Setuju/Selalu (skor 5), Setuju/Sering (skor 4), Ragu-ragu/Jarang (skor 3), Tidak Setuju/Kadang-kadang (skor 2), dan Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah (skor 1).

⁸⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research 2*, (Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, 2000), h. 157.

F. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, data yang terkumpul akan dianalisis untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat. Dengan analisis data, peneliti dapat memberikan jawaban dari masalah yang dibahas dalam penelitian serta temuan-temuan yang dapat dijadikan masukan. Didalam analisis data peneliti akan menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis kuantitatif yaitu dengan analisis regresi linier berganda. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi. 22.0. Adapun rumusan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Galat Taksiran

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, data sampel yang berasal dari populasi berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, ataupun rasio. Uji normalitas data dengan *Kolmogorov-Smimov One Sample Test* dilakukan untuk melihat apakah distribusi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, data sample yang berasal dari populasi berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, atau rasio. Uji normalitas data dengan *kolmogprov-smimov one sample test* dilakukan untuk melihat apakah distribusi data berdistribusi normal atau tidak.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variable mempunyai hubungan linier atau tidak secara signifikan.

2. Analisis Koefisien Korelasi Berganda

Analisis korelasi digunakan untuk menguji hubungan antara dua variabel yang tidak menunjukkan hubungan fungsional (berhubungan bukan berarti disebabkan) dimana nilai koefisien korelasi dengan menggunakan Rank Spearman. Sedangkan sifat korelasi akan menentukan arah dari korelasi. Nilai korelasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 3.9 Tingkat Keeratan Hubungan

No	Interval koefisien	Tingkat hubungan
1	0.000 - 0.199	Sangat rendah
2	0.200 - 0.399	Rendah
3	0.400 - 0.599	Sedang
4	0.600 - 0.799	Kuat
5	0.800 - 1.000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Manajemen (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 287.

3. Analisis Koefisien Determinasi (R) dan Adjusted R

Analisis koefisien determinasi pada penelitian ini digunakan untuk melihat seberapa besar variabel komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja) yang dinyatakan dalam prosentase. Besar koefisien determinasi (R^2) terletak antara 0 dan 1 atau antara 0% dan 100%. Sebaliknya jika $R^2 = 0$, model tadi tidak menjelaskan sedikitpun pengaruh variabel komitmen organisasi,

kompensasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja).

Kecocokan model dikatakan lebih baik jika R^2 semakin dekat dengan 1. Jadi untuk batas nilai koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk menaksir nilai variable Y berdasarkan nilai Variable X serta taksiran perubahan variable Y untuk setiap satuan perubahan variable X. Bentuk persamaan regresi multiple dengan 3 variable bebas adalah sebagai berikut :

Model (persamaan) dari regresi linear berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + E$$

- Y = variabel terikat (Kinerja Tenaga kesehatan dokter)
- α = konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi
- X_1, X_2, X_3 = variabel bebas (Komitmen organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja)
- E = Variabel pengganggu

5. Analisis Beta

Uji koefisien beta digunakan untuk menunjukkan variabel bebas manakah yang dominan mempengaruhi terhadap variabel dependennya. Keuntungan dengan menggunakan *standardized beta* adalah mampu mengeliminasi perbedaan unit ukuran pada variabel independen.

6. Pengujian Hipotesis Simultan dan Parsial

Dengan terpenuhinya semua asumsi-asumsi dalam regresi linier tersebut di atas, maka model yang dihasilkan dianggap baik untuk digunakan melihat pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya yang selanjutnya model dapat digunakan sebagai alat peramal.

a. Uji Statistik t (Uji Signifikansi *Partial*)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas (komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja) terhadap variabel terikat (kinerja).

b. Uji Statistik F, kelayakan model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian statistik F dilakukan untuk menguji kelayakan model, yaitu apakah variabel-variabel bebas yang digunakan dapat memprediksi secara tepat perubahan yang terjadi pada variabel terikat.

Hipotesis Statistik

1. Hipotesis pertama

$H_0 : \rho = 0$, (0 berarti tidak ada hubungan).

$H_1 : \rho > 0$, (komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja).

2. Hipotesis kedua

$H_0 : \rho = 0$, (0 berarti tidak ada hubungan).

$H_1 : \rho > 0$, (kompensasi berpengaruh positif Terhadap kinerja).

3. Hipotesis ketiga

$H_0 : \rho = 0$, (0 berarti tidak ada hubungan).

$H_1 : \rho > 0$, (kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data dimaksudkan untuk memberikan gambaran data secara empiris yang diperoleh dari hasil penelitian. Deskripsi data dihitung berdasarkan statistik deskriptif yang meliputi tendensi sentral dan sebaran data. Tendensi sentral meliputi skor terendah, skor tertinggi, rentang data, rata-rata, modus, dan median. Sementara sebaran data atau dispersi terdiri dari standar deviasi dan varians. Selain itu, data juga disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan histogram. Deskripsi data untuk variabel Kinerja (Y), Komitmen Organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) disajikan sebagai berikut.

1. Kinerja

Data rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut diatas diproses melalui bantuan komputer dengan *Program SPSS 22.0 for Windows* data variabel kinerja (Y) dapat dilihat sebagaimana pada tabel dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4.14
Indikator Bobot Variabel Y

No	Indikator	Rata-rata Bobot
1	tepat waktu	4.24
2	mengeluarkan upaya lebih	4.11
3	Membuat saran konstruktif dan perbaikan	4.20
4	Membantu dan bekerjasama sesama rekan kerja	4.28
5	Mengikuti peraturan yang berlaku	4.16
6	Mengusahakan, mendukung dan membela tujuan-tujuan organisasi	4.20
Rata-rata		4.20

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari rekapitulasi data variabel Y mendapatkan nilai bobot sebesar 4,20 dimana nilai tersebut dapat dikategorikan selalu dimana point yang selalu dipilih oleh responden melalui pengisian kuesioner. Dari keenam indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja, indikator tentang mengeluarkan upaya lebih dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan indikator tentang membantu dan bekerjasama sesama rekan kerja dipersepsikan paling tinggi oleh responden, artinya di direktorat bina kesehatan anak cenderung untuk mengutamakan bekerjasama sesama rekan kerja dalam mencapai kinerja.

2. Komitmen organisasi

Data rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut diatas diproses melalui bantuan komputer dengan *Program SPSS 22.0 for Windows* maka rangkuman data variabel komitmen organisasi (X_1) dapat dilihat sebagaimana pada tabel dalam lampiran.

Tabel 4.5

Indikator Bobot Variabel X_1

No	Indikator	Rata-rata Bobot
1	Kelekatan emosional terhadap organisasi	4.03
2	Mengidentifikasi diri pada organisasi	4.25
3	Terlibat aktif dalam organisasi	4.15
4	Taat pada nilai-nilai organisasi	3.90
5	Tetap bertahan dalam organisasi	3.86
6	Setia pada organisasi	3.84
	Rata-rata	4.01

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari rekapitulasi data variabel X_1 di atas dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi di direktorat bina kesehatan anak memiliki bobot 4,01 dimana bobot tersebut masuk dalam kategori sangat setuju dimana point yang selalu dipilih oleh responden melalui pengisian kuesioner. Dari keenam indikator yang digunakan untuk mengukur variable komitmen organisasi, indikator mengenai setia pada organisasi dipersepsikan paling rendah oleh responden. Sedangkan indikator mengenai mengidentifikasi diri pada organisasi dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi di direktorat bina kesehatan anak cenderung dominan dengan Mengidentifikasi diri pada organisasi.

3. Kompensasi

Data rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut diatas diproses melalui bantuan komputer dengan *Program SPSS 22.0 for Windows* data variabel kompensasi (X_2) dapat dilihat sebagaimana pada tabel pada lampiran.

Tabel 4.8
Indikator Bobot Variabel X2

No	Indikator	Rata-rata Bobot
1	Gaji	4.15
2	Tunjangan	3.85
3	penghasilan tambahan	3.22
4	Bonus	4.49
5	Asuransi	4.28
6	Tanggung jawab	4.23
7	Kecakapan	3.79
8	Fasilitas Kantor	3.54
9	Promosi jabatan	4.05
10	Pendidikan	3.98
11	Perasaan mampu	4.20
12	Pertembuhan Pribadi	3.57
Rata-rata		3.95

Sumber: Hasil pengolahan data

Hasil analisis deskriptif terhadap data variabel X_2 memiliki nilai bobot 3,95 dimana nilai bobot tersebut masuk dalam kategori sangat setuju dimana point yang selalu dipilih oleh responden melalui pengisian kuesioner. Dari keduabelas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi, indikator mengenai bonus dipersepsikan paling tinggi oleh responden. Sedangkan indikator mengenai penghasilan tambahan dipersepsikan paling rendah oleh responden.

Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari 102 responden maka data 412,50 terletak di daerah selalu. Selanjutnya hasil distribusi frekuensi dari kompensasi adalah:

4. Kepuasan kerja

Data rekapitulasi jumlah skor untuk masing-masing variabel tersebut diatas diproses melalui bantuan komputer dengan *Program SPSS 22.0 for windows* data variabel kepuasan kerja (X_3) dapat dilihat sebagaimana pada tabel pada lampiran.

Tabel 4.11
Indikator Bobot Variabel X_3

No	Indikator	Rata-rata Bobot
1	memberikan tugas menarik	3.90
2	kesempatan belajar	4.02
3	peluang menerima tanggung jawab	4.11
4	peluang di promosikan	3.67
5	Objektivitas promosi	4.55
6	pengawas memberikan bantuan teknis	3.93
7	pengawas memberikan contoh	4.16
8	sesama tenaga medis secara teknis memadai	3.90
9	sesama tenaga medis saling membantu	4.42
Rata-rata		4.08

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari Rekapitulasi data variabel kepuasan kerja X_3 di atas dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai bobot 4,08 dimana nilai bobot tersebut dapat dikategorikan nilai sangat setuju dimana point yang selalu dipilih oleh responden melalui pengisian kuesioner. Dari kesembilan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja, indikator tentang Pengawas memberikan bantuan teknis paling rendah oleh responden. Sedangkan objektivitas promosi paling tinggi oleh responden. Artinya dorongan untuk objektivitas promosi cenderung menjadi paling dominan dalam kepuasan kerja untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

1. Uji Normalitas Galat Taksiran

Uji normalitas data dengan *Kolmogorov-Smirnov One Sample Test* dilakukan untuk melihat apakah distribusi data berdistribusi normal atau tidak. Berdasarkan perangkat lunak komputer SPSS 22.00 menunjukkan bahwa uji normalitas sebagai berikut:

Tabel 4.17

Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov

		Unstandardized Residual
N		102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,66775048
Most Extreme Differences	Absolute	,047
	Positive	,047
	Negative	-,037
Test Statistic		,047
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh nilai Asymp. Sig sebesar 0,20 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Dengan demikian karena semua data berdistribusi normal, maka analisa selanjutnya menggunakan *statistic parametric*.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linier atau tidak secara signifikan.

Tabel 4.18

Uji Linieritas antara Variabel Komitmen Organisasi dengan Kinerja

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja * komitmen organisasi	Between Groups (Combined)	36	94.721	1.057	.415
	Linearity	1	1024.778	11.432	.001
	Deviation from Linearity	35	68.148	.760	.810
Within Groups	5826.729	65	89.642		
Total	9236.676	101			

Sumber: Hasil pengolahan SPSS 22.

Uji linieritas data dapat disimpulkan berdasarkan keputusan:

1. Jika Sig. > $\alpha = 0,05$ maka data tersebut linier
2. Jika Sig. < $\alpha = 0,05$ maka data tersebut tidak linier.⁷⁴

Dari output di atas diketahui bahwa nilai Sig. (0,810) > $\alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel komitmen organisasi dan kinerja mempunyai hubungan yang linier.

⁷⁴ Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Cetakan ke-24 (Bandung: CV. Alfabeta, 2014), h. 274.

Tabel 4.19

Uji Linieritas antara Variabel Kompensasi dengan Kinerja
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompensasi	Between Groups	(Combined)	4059.540	38	106.830	1.300	.176
		Linearity	172.061	1	172.061	2.094	.153
		Deviation from Linearity	3887.479	37	105.067	1.279	.193
	Within Groups	5177.137	63	82.177			
Total			9236.676	101			

Sumber: Hasil pengolahan SPSS 22.0

Dari output di atas diketahui bahwa nilai Sig. (0,193) > $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel kompensasi dan kinerja mempunyai hubungan yang linier.

Tabel 4.20

Uji Linieritas antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja * kepuasan kerja	Between Groups	(Combined)	3768.676	38	99.176	1.143	.314
		Linearity	777.564	1	777.564	8.959	.004
		Deviation from Linearity	2991.112	37	80.841	.931	.585
	Within Groups	5468.000	63	86.794			
Total			9236.676	101			

Sumber: Hasil pengolahan SPSS 22.0

Dari output di atas diketahui bahwa nilai Sig. (0,585) > $\alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel kepuasan kerja dan kinerja mempunyai hubungan yang linier.

C. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah berbagai uji yang dipersyaratkan tentang data yang diperoleh dari lapangan, maka tahapan selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Adapun hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan melakukan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS 22.0 for Windows dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi (R) = 0,422, yang berarti hubungan variabel komitmen organisasi (X_1), variabel kompensasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel kinerja (Y) adalah cukup kuat dan positif. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.21

Nilai Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R Square) dari Variabel Komitmen Organisasi (X_1) Variabel Kompensasi(X_2) dan Variabel Kepuasan Kerja(X_3) terhadap Variabel Kinerja (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,422 ^a	,178	,153	8,799

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja

Koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,178 adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi. Hal ini menunjukkan 17,8% variabel kinerja karyawan (Y) ditentukan oleh faktor variabel komitmen organisasi (X_1), kompensasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) sedangkan sisanya 82,2% ditentukan faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Perhitungan SPSS 22.0 for Windows diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

Tabel 4.22
**Regresi Variabel komitmen organisasi (X_1), Variabel Kompensasi (X_2),
dan Variabel kepuasan kerja (X_3) secara bersama- sama terhadap
Variabel kinerja (Y)**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	71,868	10,566		6,802	,000
	Komitmen organisasi	,386	,123	,364	3,137	,002
	Kompensasi	-,317	,134	-,347	-2,371	,020
	Kepuasan kerja	,317	,118	,361	2,690	,008

a. Dependent Variable: kinerja

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$\hat{Y} = 71,868 + 0,386 X_1 - 0,317 X_2 + 0,317 X_3$$

Konstanta sebesar 71,868 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai komitmen organisasi (X_1), kompensasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3), maka kinerja (Y) nilainya 71,868.

Koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_1) sebesar 0,386 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) satuan nilai pada variabel komitmen organisasi (X_1), maka akan menaikkan kinerja (Y) sebesar 0,386 kali pada konstanta 71,868. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja, semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin meningkat kinerja.

Koefisien regresi variabel kompensasi (X_2) sebesar -0,317 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) satuan nilai pada variabel kompensasi (X_2) maka akan terjadi penurunan kinerja (Y) sebesar 0,317 kali pada konstanta 71,868. Koefisien

bernilai negatif artinya terjadi hubungan sebaliknya antara kompensasi dengan kinerja, semakin baik kompensasi justru akan menurunkan kinerja.

Koefisien regresi variabel kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,317 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) satuan nilai pada variabel kepuasan kerja (X_3) akan meningkatkan kinerja (Y) sebesar 0,317 kali pada konstanta 71,868. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, semakin kuat kepuasan kerja maka akan semakin meningkat kinerja.

1. **Pengujian Hipotesis Pengaruh komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja pada direktorat bina kesehatan anak (Y)**

Uji parsial dilakukan untuk menguji signifikansi regresi variabel komitmen organisasi (X_1) terhadap variabel kinerja (Y).

Keputusan yang diambil adalah sebagai berikut:

- a. $H_0 = 0$; atau koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_1) tidak berhubungan terhadap variabel kinerja (Y)
- b. $H_a > 0$; atau koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja (Y). Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan Sig. dengan taraf signifikansi (α) yang digunakan
 - a. Jika Sig. > taraf signifikansi (α) maka H_a ditolak, H_0 diterima
 - b. Jika Sig. < taraf signifikansi (α) maka H_a diterima, H_0 ditolak

Dengan *Program SPSS 22.0 for Windows* diperoleh nilai t_{hitung} dan signifikansinya seperti yang terdapat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.23

t_{hitung} dan Signifikansi Variabel Komitmen Organisasi (X₁) terhadap Variabel Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	74,158	9,962		7,444	,000
Komitmen organisasi	,353	,100	,333	3,533	,001

a. Dependent Variable: kinerja

Dari perhitungan SPSS 22.0 *for Windows*, Sig. variable komitmen organisasi yang diperoleh adalah sebesar 0,001. Dengan demikian Sig.(0,001) < taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$), sehingga jelas Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja secara signifikan artinya dengan adanya peningkatan komitmen organisasi maka menyebabkan kinerja meningkat.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh kompensasi (X₂) terhadap kinerja pada direktorat bina kesehatan anak (Y)

Uji parsial dilakukan untuk menguji signifikansi regresi variabel kompensasi (X₂) terhadap variabel kinerja (Y).

Keputusan yang diambil adalah sebagai berikut:

- a. Ho = 0; atau koefisien regresi variabel kompensasi (X₂) tidak berhubungan terhadap variabel kinerja (Y)

- b. $H_a > 0$; atau koefisien regresi variabel kompensasi (X_2) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja (Y)

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan Sig. dengan taraf signifikansi (α) yang digunakan

a. Jika Sig. > taraf signifikansi (α) maka H_a ditolak, H_0 diterima

b. Jika Sig. < taraf signifikansi (α) maka H_a diterima, H_0 ditolak

Dengan *Program SPSS 22.0 for Windows* diperoleh nilai t_{hitung} dan signifikansinya seperti yang terdapat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.24

t_{hitung} dan Signifikansi Variabel Kompensasi (X_2) terhadap Variabel Kinerja (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	96,105	9,556		10,057	,000
Kompensasi	,125	,090	,136	1,378	,171

a. Dependent Variable: kinerja

dari perhitungan SPSS 22.0 *for Windows*, Sig. variabel kompensasi yang diperoleh adalah sebesar 0,171. Dengan demikian Sig (0,171) > taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$), sehingga jelas H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi terhadap kinerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja (X_3) terhadap kinerja pada direktorat bina kesehatan anak (Y)

Uji parsial dilakukan untuk menguji signifikansi regresi variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel kinerja (Y). Keputusan yang diambil adalah sebagai berikut:

- $H_0 = 0$; atau koefisien regresi variabel kepuasan kerja (X_3) tidak berhubungan terhadap variabel kinerja (Y)
- $H_a > 0$; atau koefisien regresi variabel kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja.

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan Sig. dengan taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$)

- Jika Sig. $>$ taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$), maka H_a ditolak, H_0 diterima
- Jika Sig. $<$ taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$), maka H_a diterima, H_0 ditolak

Dengan Program SPSS 22.0 for Windows diperoleh nilai t_{hitung} dan signifikansinya seperti yang terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.25
 t_{hitung} dan Signifikansi Variabel Kepuasan Kerja (X_3) terhadap Variabel Kinerja (Y)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	83,172	8,635		9,632	,000
Kepuasan kerja	,255	,084	,290	3,032	,003

a. Dependent Variable: kinerja

Dari perhitungan SPSS 20.0 for Windows, Sig. variabel kepuasan kerja yang diperoleh adalah sebesar 0,003. Dengan demikian Sig. (0,003) < taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$), sehingga jelas H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kepuasan kerja terhadap kinerja secara signifikan artinya dorongan kepuasan kerja yang meningkat menyebabkan perubahan kinerja.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pada direktorat bina kesehatan anak (Y)

Uji F bertujuan untuk menguji signifikansi model regresi Komitmen Organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pada direktorat bina kesehatan anak (Y). Hasil uji F seperti yang terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4.26

F_{hitung} Variabel Komitmen Organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pada direktorat bina kesehatan anak (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1648,557	3	549,519	7,097	,000 ^b
	Residual	7588,120	98	77,430		
	Total	9236,676	101			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja

Uji F dilakukan untuk menguji hipotesis ini adalah:

- a. $H_0 = 0$; atau model regresi tidak berpengaruh.
- b. $H_a > 0$; atau model regresi berpengaruh positif.

Dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika $\text{Sig.} > \alpha = 0,05$ maka H_a ditolak, H_0 diterima
- b. Jika $\text{Sig.} < \alpha = 0,05$ maka H_a diterima, H_0 ditolak

Dengan bantuan pengolahan komputer berdasarkan perhitungan SPSS 22.0 tersebut diperoleh $\text{Sig.} (0,000) < \alpha = 0,05$ sehingga jelas H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi variable komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan simultan terhadap terhadap variabel kinerja pada direktorat bina kesehatan anak. Secara signifikan artinya adanya peningkatan pelaksanaan komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja dapat menyebabkan perubahan peningkatan kinerja di direktorat bina kesehatan anak.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Dokter

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter di Direktorat Bina kesehatan Anak, sehingga memberikan pengertian bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam diri dokter akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja dokter. Dalam kehidupan organisasi, komitmen merupakan prasyarat untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi, termasuk instansi Pemerintahan. Dalam hal ini, komitmen yang dibutuhkan adalah komitmen dari segenap anggota organisasi untuk kepentingan organisasinya. Komitmen organisasi dalam artian ini sekurang-kurangnya mencakup tiga hal penting, yaitu : afektif, normatif dan rasional yang dapat tercermin dalam identifikasi, atau kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas atau keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi juga bukan sekedar kesetiaan pasif terhadap organisasi, melainkan suatu ekspresi dinamis anggota organisasi terhadap organisasinya. Dengan kondisi demikian, maka unsur-unsur atau dimensi-dimensi yang terkandung dalam komitmen organisasi menjadi dasar yang sangat penting untuk mencapai kinerja individu maupun organisasi. Terlebih bagi organisasi instansi Pemerintahan yang berorientasi nonprofit dan berwatak sosial, komitmen organisasi sangat dibutuhkan, karena lazimnya Instansi Pemerintahan tidak

memberikan insentif atau bonus yang dapat dijadikan stimulan untuk membangkitkan komitmen organisasi pegawainya, termasuk dokter.

Sebagai ekspresi partisipasi aktif dan keterlibatan dokter dalam berbagai kegiatan Kementerian Kesehatan, komitmen organisasi sangat diperlukan dokter untuk membangun kinerjanya. Komitmen afektif dapat mendorong dokter terlibat aktif dalam berbagai kegiatan Kementerian Kesehatan. Komitmen normatif dapat mendorong dokter dapat dengan mudah menerima nilai-nilai organisasi, seperti visi, misi, tujuan dan program Kementerian kesehatan, sehingga dengan penerimaan itu dokter antusias untuk merealisasikannya. Sedangkan komitmen rasional dapat mendorong pegawai loyal dan tetap bertahan dalam organisasi, karena merasa rugi jika harus meninggalkan organisasi. Dengan demikian dokter yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula.

Hal tersebut selaras dan sesuai dengan hasil penelitian relevan terdahulu yang dilakukan Diana Sulianti K. L. Tobing (2009) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja⁹⁰. Hasil penelitian Rashid, Sambasivan & Johari (2003) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.⁹¹ Demikian pula penelitian Allen dan Meyer sebagaimana

⁹⁰ Diana Sulianti K. L. Tobing, "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pekebunan Nusantara III di Sumatera Utara," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 11, No. 1, Maret, 2009, hh. 31-37.

⁹¹ Rashid Md., at al. "The influence of corporate culture and organizational commitment of performance," *Journal of Management Development*, Volume 22, No. 8, 2003.

dikutip oleh Vandenberg (2009) juga menunjukkan bahwa komponen komitmen organisasi, yakni afektif dan normatif, memiliki pengaruh terhadap kinerja individu.⁹² Dengan demikian hasil penelitian ini semakin memperjelas dan mempertegas adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja meskipun dengan kancah penelitian yang berbeda, yakni organisasi Pemerintahan.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Dokter

Hasil penelitian juga memberikan bukti empiris bahwa imbalan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter di Direktorat Bina kesehatan Anak. Ini berarti kompensasi yang memuaskan dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja dokter. Dalam implementasinya, kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada individu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi yang dapat meliputi upah/gaji, tunjangan, insentif, dan penghasilan tambahan, kecakapan, dan pertumbuhan pribadi. Kompensasi tersebut diberikan oleh organisasi pemerintahan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan dokter. Kompensasi yang memuaskan akan mendorong dokter berusaha menunjukkan kinerja terbaiknya, yang dicapai melalui serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan Kementerian.

⁹² W. Vandenberg "The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSMperformance relationship," *International review of administrative sciences*, Vol. 75 (1), 2009, pp. 11-34.

Hasil berbagai studi juga menunjukkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Edi Murgijanto (2010) membuktikan bahwa kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja.⁹³ Demikian pula penelitian Jenkins, et al. (1993) juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara insentif finansial dengan kuantitas kinerja individu, khususnya kuantitas kinerja.⁹⁴ Hasil penelitian yang dilakukan Condly, Clark & Stolovitch (2003) juga menyimpulkan bahwa insentif, yang merupakan bagian dari kompensasi, dapat meningkatkan kinerja individu secara signifikan jika diimplementasikan dengan hati-hati (adil). Selain meningkatkan kinerja individu, insentif juga meningkatkan kinerja tim dan organisasi.⁹⁵ Fakta empiris dari hasil penelitian ini semakin memperkuat pentingnya kompensasi dalam meningkatkan kinerja, tidak terkecuali kinerja dokter.

⁹³ Edi Murgijanto, "Pengaruh Kompensasi Intrinsik dan Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga". Jurnal Among Makarti, Volume 3, No.6, Desember, 2010, hh. 1-18.

⁹⁴ G. D. Jenkins, Jr., et al. "Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 1993

⁹⁵ Steven J. Condly,, Richard E. Clark, and Harold D. Stolovitch, "The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies." *Journal Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 2003

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan

Dokter

Hasil penelitian ini juga memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja Dokter Direktorat Bina Kesehatan Anak. Hal ini dapat terjadi karena rasa puas akan mendatangkan kebahagiaan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan batiniah. Kepuasan kerja juga merupakan suatu kondisi yang dibutuhkan agar seorang dokter dapat melakukan tugasnya dengan optimal. Kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan relatif seseorang dalam mempersepsikan dan merasakan pekerjaan yang diembannya. Dokter akan merasa puas jika aspek-aspek seperti pekerjaan, promosi, rekan kerja, pengewasan, dan mitra kerja dirasakan menyenangkan atau sesuai dengan harapannya. Sebaliknya, jika aspek-aspek tersebut dirasakan tidak sesuai dengan harapannya akan menyebabkan dokter merasa tidak puas. Sebagai kebutuhan, kepuasan kerja jika terpenuhi dapat mendorong tumbuhnya sikap-sikap positif, seperti tumbuhnya semangat kerja, meningkatnya loyalitas, dan kooperatif secara bersama-sama memajukan organisasi. Sebagai konsekuensi negatifnya, jika kepuasan kerja tidak dapat diperoleh dokter, maka dapat memberikan dampak negatif, seperti tidak loyal, pengunduran diri, tidak semangat dalam bekerja, dan potensial menimbulkan konflik. Kondisi seperti itu tentu menjadi penghalang bagi terwujudnya kinerja dokter yang optimal.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu juga menunjukkan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian

Diana Sulianti K. L. Tobing (2009) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.⁹⁶ Demikian pula hasil penelitian Sarmiento & Beale yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja.⁹⁷ Dengan demikian hasil penelitian ini semakin memperjelas peran penting kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja, termasuk di kalangan dokter.

⁹⁶ Tobing, op. cit., hh. 31-37.

⁹⁷ Roberto Sarmiento and Jo Beale, "Determinants of performance amongst shop-floor employees: a preliminary investigation," *Management Research News*, Vol. 30 No. 12, 2007, hh. 915-927.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter di Direktorat Bina kesehatan Anak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat intensitas komitmen organisasi dokter, maka semakin tinggi kinerja dokter.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter di Direktorat Bina kesehatan Anak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin memadai kompensasi yang diterima dokter, maka semakin tinggi kinerja dokter.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter di Direktorat Bina kesehatan Anak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dokter, maka semakin tinggi pula kinerja dokter.
4. Berdasarkan Variable kepuasan kerja , indikator mengenai objektivitas kerjalah yang berperan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pada direktorat bina kesehatan anak.

Adanya promosi yang objektif tanpa memandang adanya status kedekatan akan membuat para karyawan memiliki kepuasan kerja yang akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoretis

Dengan merujuk pada kesimpulan hasil penelitian, maka implikasi teoretis dalam penelitian ini adalah :

- a. Faktor komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja akan menjadi bahan kajian yang menarik khususnya dalam konteks di lingkungan kesehatan. Dengan kondisi demikian, maka akan lebih banyak kajian-kajian yang mengupas tentang komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja di lingkungan kesehatan, sehingga konsep tentang komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja dapat lebih berkembang.
- b. Faktor komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja menunjukkan adanya faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini akan menempatkan komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja, sehingga akan mendorong para akademisi untuk menemukan konsep-konsep yang efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja.

2. Implikasi Praktis

Dengan merujuk pada kesimpulan hasil penelitian di atas, maka implikasi praktis dalam penelitian ini adalah :

- a. Dengan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dokter, maka faktor komitmen organisasi harus ditempatkan sebagai faktor strategis dalam upaya peningkatan kinerja dokter. Upaya ke arah itu dilakukan dengan memupuk rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi kesehatan dalam diri dokter dan pengembangan semangat dedikasi medis. Rasa memiliki dan dedikasi yang kuat akan menentukan tingkat usaha, loyalitas dan kesungguhan dokter dalam menjalankan setiap tugasnya yang merupakan pilar penting komitmen organisasi. Oleh sebab itu, otonomi yang lebih luas perlu diberikan kepada dokter agar dapat mengaplikasikan ide dan strategi yang dimiliki dalam mengembangkan ilmu medis. Pemberian otonomi penting bagi dokter sebagai salah satu bentuk pengakuan terhadap kemampuan dan kepercayaan kepada dokter serta bagian dari pemberian tanggung jawab yang lebih luas. Dengan cara itu, maka dokter akan merasa bertanggung jawab penuh terhadap profesinya sebagai dokter sehingga dapat menciptakan komitmen organisasi yang lebih kuat.
- b. Dengan adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja dokter, maka pihak kementerian kesehatan perlu melakukan peninjauan kembali terhadap sistem kompensasi yang berlaku selama ini. Keadilan internal dan eksternal perlu dijadikan fokus dalam evaluasi. Keadilan internal

terkait dengan kesenjangan antara jumlah kompensasi yang diterima dan jumlah yang dirasakan seharusnya diterima. Kepuasan dokter atas kompensasinya ditentukan oleh perbandingan antara imbalan yang diterimanya dengan yang seharusnya diterima. Sementara keadilan eksternal merujuk pada kepuasan dokter atas perbandingannya terhadap apa yang diterimanya dengan yang diterima dokter lain yang relatif sama dalam hal pekerjaan. Oleh karena itu, pihak kementerian kesehatan perlu berupaya melakukan perbandingan dengan instansi lain mengenai besarnya gaji yang diberikan, insentif dan variasi-variasi penghargaannya lainnya. Dengan cara demikian, maka sistem kompensasi akan benar-benar efektif dalam menunjang kinerja dokter.

- c. Dengan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, maka pihak kementerian kesehatan dan direktur bina kesehatan anak mengubah cara pandang terhadap dokter, yaitu dokter sebagai aset paling berharga di dalam organisasi kesehatan. Cara ini maka akan mendorong revitalisasi pemenuhan atas aspek-aspek pekerjaan yang diperlukan dokter dalam memerankan profesinya sebagai tenaga medis.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan dan implikasi penelitian di atas, maka direkomendasikan beberapa saran teoretis sebagai berikut :

- a. Bagi para peneliti lain agar mempertimbangkan keterlibatan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan karir, iklim organisasi, dan kecerdasan emosional. Upaya ini perlu dilakukan supaya diperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian lanjutan juga perlu melibatkan jumlah sampel yang lebih luas dan besar, sehingga hasil penelitian memiliki area generalisasi yang lebih luas.
- b. mengenai Variable komitmen organisasi adapun dari pembahasan di atas, maka berdasarkan indikator yang paling besar pengaruhnya maka disarankan agar mengidentifikasi diri pada organisasi yang paling besar pengaruhnya terhadap meningkatnya kinerja. Karena sesungguhnya tenaga dokter lah ujung tombak bagi kementerian kesehatan itu sendiri.

Banyak dokter yang mengharapkan adanya banyak pelatihan yang bersifat teknis sesuai dengan spesifikasi profesinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. (2013). *Performance Management, Third edision* ,New Jersey : Person Education
- Amstrong, Michael. (2014). *Perfomance Management*, Yogyakarta :Tugu Publisher.
- Azwar, Saifuddin, (2009).*Penyusun Skala Psikologi*, Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Bacal, Robert. (2005). *Performance Management*, Alih Bahasa Surya DarmadanYanuar Irawan.Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Benkhoff. (1997). “ Ignoring Commitment Is Cosly: New Approaches Establish The Missink Link Between Organizational Commitment and Performance.”*HumanRelation* ,50,(6).
- Bernardin, J. (2007). *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill Irwin .
- Byars, Lioid L. ,& Leslie W. Rue, 2008, *Human Resources Management*, Boston : McGraw-Hill.
- Condy, Steven J., Richard E. Clark, And Harold D. Stolovitch, (2003). “The Effect Of Incentives on Workplace Performance : A Meta-analytic Review of Research Studies .” *Journal Performance Improvement Quarterly*, 16 (3)
- Courtland L. Bovee, et al., 1998 *Management ,Understanding Management Today*, New York: McGraw-Hill. Inc
- Daft, Richard L. (2003). *Management*.Ohio : Thomson- South_Western.
- Delors, Jacques, et. Al. (1996). *Learning :The Treasure Within*, Report to UNESCO Of The Internasional Commision on The Twenty First Century, Paris : UNESCO
- Deslller, Gary. (2006). *ManajemenSumberDayaManusia*, Jilid 1 Jakarta: Indkes
- Dreher, George F. & Thomas W. Dougherty. (2001). *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager*, New York: Mc-Graw-Hill Irwin

- Dubrin, Andrew J. (2007). *Fundamentals Of Organizational Behavior*, Mason: Thomson South-Western.
- Engko, Cecillia. (2008). "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteamdan Self Efficacy Sebagai Variable Intervening " *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Volume 10, No 1m April, 1-12
- Furnham, Ardian, (2006). *The Psycology of Behaviour at Work*, New York: Psychology Press.
- Galtom, Maurice dan Brian Simon, 1994, *Progress and Perfomance in the Primary Classroom*, London: Routledge dan Kegan Paul.
- Hadi, Sutrisno, 2002. *Metodologi Research 2* Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Handoko, T. Hani (2008). *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta.
- Hasibuan, H.Malayu S.P, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi kedua, Yogyakarta: BPFE-UGM
- Hiam, A. (1999). *Motivating & Rewarding Employees*, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Hoy, Wayne K. &Ceceil G. Miskel. (2008). *Educational Administration : Theory, Research dan Practice* ,New York: McGraw-Hill Compay.
- Ivancevich, Jhon M., Konopaske, Robert &Metteson, Michael T. (2008). *Organization Bahavior and Management* , Boston: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred, 2010, *Organizational Behavior*, Boston : McGraw-Hill.
- McKenna, Eugene . (2006). *Business Psycology and Organizational Behavior* ,New York: McGraw-Hill.
- Mello, Jeffry A. (2011). *Strategic Management Of Human Resource*, 3rd edition, USA: South-Western, Cengege Learning.
- Murgijanto, Edi. (2010). "Pengaruh Kompensasi Instristik dan Kompensasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga " *Jurnal Among Makarti*, Volume 3, No.6 Desember, 1-18

- Murty, Windy, Aprillia, Hudiwinarsih, Gunasti. (2012). " Pengaruh Kompensasi Morivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagi Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya) " *The Indonesia Accounting Review*, Vol 2 No.2 July . 215-228
- Nelson, Debra L. and James Campbell Quick, *Organizational Behavior Foundations, Realities & Challenges*, Ohio: South-Western, 2006.
- Noe, R. A. at. Al., (2006) *Human Management*, Boston: McGarw-Hill Irwin.
- Notoatmodjo, Soekidjo, (2009). *Pengembangan Sumber daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Sambung, Roby, Thoyib, Armanu, Troena, Eka Afnan dan Surachman. (2012). " Pengaruh kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi pada Universitas Palangka Raya)." *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 101 Nomor 1, Maret.
- Scott, Richard W. & Davis, Gerald F. (2007). *Organizations and Organizing*, New Jersey: Pearson Education.
- Sedaryamanti, Hj. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan ketiga, Bandung : Refika Aditama..
- Sinamora, Hanry (1995). *Manajemen Sumber daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soedijarto. (2000). *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara Bangsa* (Sebuah Usaha Memahami Makna UUD '45), Jakarta : Centar for Information And National Policy Studies (CINAPS).
- Tobing, Diana Sulianti K.L (2009) "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* , Vol 11. No 1 Maret, 31-37
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih, Tjutju & Suwanto (2008). *Manajemen Sumber daya Manusia Teori, Aplikasi dan isu Penelitian* , Bandung : CvAlfabeta.

