**NASKAH ARTIKEL JURNAL**

**Oleh:**

**Roufisma Abdi Pratama**

**NPM: 178020044**



**PROGRAM MAGISTER**

**MANAGEMEN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2019**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERAWAT**

**DI RSUP HASAN SADIKIN BANDUNG**

*EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPENSATION AGAINST MOTIVATION AND ITS IMPACT ON NURSE PERFORMANCE IN RSUP HASAN SADIKIN BANDUNG*

**Roufisma Abdi Pratama**

Program Studi Manajemen, Manajemen Administrasi Rumah Sakit,

Fakultas Pasca Sarjana Universitas Pasundan, Bandung

JL. Sumatera No. 41

\*roufismaap@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian dilatar belakangi dengan masalah belum optimalnya kinerja perawat RSUP Hasan Sadikin Bandung, Indikasi yang menjadi penyebab hal itu adalah beberapa faktor pada variabel budaya organisasi, kompensasi dan pemberian motivasi yang belum terlalu optimal. Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja perawat. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada sampel 152 perawat dengan teknik proporsional random sampling. Pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS dan dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil pada penelitian ini menyebutkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap pemberian motivasi baik secara parsial maupun simultan dengan koefisien determinasi budaya organisasi terhadap pemberian motivasi sebesar 52,9% dan kompensasi sebesar 14,5% terhadap pemberian motivasi. Selain itu, pemberian motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat dengan koefisien determinasi sebesar 67,4%.

Kata Kunci: budaya organisasi, kinerja perawat, kompensasi, dan pemberian motivasi.

***ABSTRACT***

*This research does due to nurse’s performance of RSUP Hasan Sadikin Bandung is not optimally yet. Some of indicatios affect to it are low score of organizational behavior, not compensate well, and low score of motivation supporting. This research has to analyze the influence of organizational behavior and compensation on motivation and its effect on nurse’s performance. The data conducted by distributing sample to 152 of nurses used proportionate random sampling. The data processed by SPSS and analyzed by path analysis. Based on data processing the result out that organizational behavior and compensation influence motivation supporting significantly both partially and simultaneously with determination coefficient at 52,9% by organizational behavior and 14,5% by compensation. In other result, motivation supporting influences nurse’s performance significantly by level of determination coefficient at 67,4%.*

*Keywords: compensation, organizational behavior, motivation supporting, and nurse’s performance.*

**PENDAHULUAN**

Rumah Sakit dibentuk untuk melayani konsumen dibidang kesehatan. Untuk mencapai sebuah keberhasilan itu memerlukan landasan yang kuat yaitu organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kinerja tenaga kesehatan. Sejalan dengan uraian tersebut, salah satu elemen penting di dalam sebuah perusahaan adalah aspek sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena manusia adalah faktor yang paling penting berperan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Faktor manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dengan elemen kunci sebuah organisasi/perusahaan.

RSUP Hasan Sadikin Bandung merupakan salah satu unit pelayanan kesehatan di Jawa Barat khususnya untuk memberikan pelayanan dengan cepat, akuat dan lenkap. Setiap jenis perusahaan, besar atau kecil, dari industri manufaktur hingga industri jasa membutuhkan tenaga sumber daya manusia untuk menggerakkan perusahaan, dimulai dari perancangan strategi hingga kepada operasional perusahaan sehari-hari. Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia dapat membuat perusahaan dapat terus berjalan dan mencapai tujuan organisasinya.

Baik atau tidaknya kinerja karyawan dapat dilihat dari ketiga kriteria berikut ini (Pfeffer, 2009: 41):

1. *Trait-based criteria*: mengukur dan mengevaluasi apa-apa yang dikerjakan oleh SDM. Kriteria ini bermanfaat untuk menilai:
2. Pengetahuan SDM.
3. Keterampilan SDM
4. *Behavior-based criteria*: mengukur perilaku kerja SDM.
5. keramahan.
6. Tingkat tanggung jawab yang ditunjukkan dalam pekerjaannya.
7. *Outcome-based criteria*: mengukur dan mengevaluasi hasil kerja SDM berdasarkan:
8. Efektivitas kerja: *doing the right things,* melakukan pekerjaan yang tepat.
9. Efisiensi kerja: *doing the things right,* mencapai output yang diukur dari input yang dicapainya.

Begitu juga dengan RSUP Hasan Sadikin, membutuhkan karyawan dengan kinerja yang baik agar mampu bersaing dengan rumah sakit lainnya di Jawa Barat, khususnya pada bagian-bagian yang berhubungan langsung dengan pasien seperti penjaga keamanan (*security*), *customer service*, dan tenaga medis seperti dokter dan perawat. Selain kegunaan untuk meningkatkan daya saing, peningkatan kualitas juga akan berdampak terhadap peningkatan kesehatan masyarakat, khususnya di daerah Purwakarta yang membutuhkan akses kesehatan yang baik.

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi seerta dampaknya kepada kinerja perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung.

**KAJIAN PUSTAKA**

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) adalah jantung bagi setiap perusahaan (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016: 261). Persaingan yang sengit akan meningkatkan ketergantungan kepada SDM berkualitas. SDM yang berkualitas membutuhkan pengelolaan yang baik dari perusahaan (Das & Baruah, 2013: 8) dan (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016: 261). Proses dalam pengelolaan sumber manusia meliputi perekrutan, pemeliharaan karyawan, evaluasi kinerja, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Kegiatan dalam perekrutan bertujuan untuk mengambil calon karyawan yang dibutuhkan sesuai kriteria perusahaan, dalam kegiataan pemeliharaan terdapat berbagai macam dimulai pengembangan karir, formulasi dalam pengupahan, kehidupan pribadi-kerja yang berimbang (*work-life balance*), kepemimpinan, lingkungan kerja, otonomi, dan pelatihan (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016: 263). Selanjutnya perusahaan melakukan evaluasi terhadap karyawan tersebut, apakah karyawan tersebut layak untuk dipertahankan, dinaikkan jabatannya, didemosi, dimutasi, atau dipecat. Dapat dilihat bahwa tugas dan kegiatan dalam manajemen SDM sangat luas, meliputi hubungan perusahaan dengan berbagai manusia dengan berbagai kepentingan dengan perusahaan.

**Budaya Organisasi**

Terdapat perbebatan mengenai budaya organisasi dalam kalangan ilmuwan, yaitu ada yang menganggap ‘*organization is a culture’* dan ‘*organization has culture’¸* dikutip dari Smircich dalam Sopiah (2010: 127). Budaya organisasi merupakan tata nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam suatu perusahaan. Banyak pemilik perusahaan yang tidak menyadari akan pentingnya perhatian kepada budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi menurut Luthans dalam Sopiah (2010: 129) adalah:

1. Aturan-aturan perilaku: meliputi bahasa, terminology, dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma: standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu.
3. Nilai-nilai dominan: nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota.
4. Filosofi: kebijakan yang dipercaya oleh organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya.
5. Peraturan-peraturan: aturan tegas dari organisasi.
6. Iklim organisasi: keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Hofstede dalam Sopiah (2010: 130) dimensi dalam budaya organisasi adalah:

1. Penghindaran atas ketidakpastian: tingkat dimana anggota masyarakat tidak merasa nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas.
2. Maskulin vs feminisme: kecenderungan perhatian organisasi akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, keberhasilan material, hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup.
3. Individualisme vs kebersamaan: tingkat individualism dan kebersamaan dalam perusahaan.
4. Jarak kekuasaan: ukuran dimana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata.

**KOMPENSASI**

Pemberian kompensasi adalah salah satu pelaksanaan fungsi SDM yang berhubungan dengan semua jenis manfaat yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung dengan penjelasan sebagai berikut (Rivai: 2007: 360):

1. Kompensasi langsung: imbal balas finansial secara langsung dari kinerja karyawan.
2. Gaji/upah: balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Insentif: imbalan finansial langsung kepada karyawan karena kinerja melebihi standar.
4. Kompensasi tidak langsung: kompensasi tambahan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.
5. Tunjangan kesehatan: meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan asuransi kesehatan sehingga ketika sakit karyawan tidak mengeluarkan uang.
6. Tunjangan transportasi atau perumahan.

**MOTIVASI KERJA**

Pada dasarnya terdapat tiga karakteristik pokok motivasi yaitu usaha, kemauan, dan arah atau tujuan. Setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan membawa serangkaian harapan yang menjadi dasar motivasi dia dalam bekerja dan perusahaan harus mengenali kebutuhan dan keinginan karyawan agar dapat meningkatkan motivasi karyawan tersebut dalam bekerja.

Dalam buku Dr. Sopiah (2008: 173) kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator instrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketiadaan faktor motivasi ekstrinsik. Sehingga *hygiene* diklasifikasikan sebagai motivasi ekstrinsik, sedangkan motivator sebagai motivasi intrinsik dengan rincian dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik (Internal):
2. Pencapaian: *the systems should be seen as incorporating procedural justice (appraisal systems should be transparent and fair) and distributive justice* (*appropriate, adequate and fair differentials in rewards*) (Barren dan Galloway, 2014: 120).
3. Pengakuan: pengakuan akan kinerja karyawan (Mangkunegara, 2007: 68)
4. Pekerjaan itu sendiri: beban kerja yang didapatkan oleh karyawan (Barren dan Galloway, 2014: 121). Selain itu, ukuran untuk dimensi pekerjaan itu sendiri dapat diukur dari kesesuaian jenis pekerjaan dengan kemampuan karyawan (Witasari, 2009: 31).
5. Tanggung jawab: *can be seen to be characterized by the ability to choose how to do one’s work; having influence over one’s work; and flexibility in workload decisions* (Kossivi, Xu, dan Kalgora, 2016: 264).
6. Pengembangan diri: *one of the important factors in employee retention is investment on employee training* (Das dan Baruah, 2013: 11).
7. Motivasi Ekstrinsik (Eksternal):
8. Keamanan kerja: *employment features like lifetime employment and seniority system* (Das dan Baruah, 2013: 12).
9. Kondisi pekerjaan: lingkungan dan kondisi pekerjaan yang dirasakan oleh perawat seperti ruang kerja yang baik, lingkungan yang asri dan bersih, dan fasilitas kerja yang memadai (Sari, 2009: 20).
10. Kebijakan organisasi: *generous human resource policies, have a very good chance to satisfy and retain employees* (Das dan Baruah, 2013: 11).
11. Supervisi: *How much the supervision employees want and prefer?* (Barren dan Galloway, 2014: 121)
12. Hubungan dengan rekan kerja: *in context of Team, the positive relation leads to performance* (Barren dan Galloway, 2014: 121).

**Kinerja Karyawan (Perawat)**

Setiap perusahaan menginginkan karyawan dengan kinerja yang prima. Kinerja yang prima artinya karyawan tersebut mampu memberikan kontribusi kerja yang maksimal kepada perusahaan tempatnya bekerja, tidak terkecuali rumah sakit juga memerlukan karyawan dengan kinerja yang baik.

Menurut Pfeffer, dkk (2008: 41), dimensi-dimensi dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Trait-based criteria*: mengukur dan mengevaluasi apa-apa yang dikerjakan oleh SDM. kriteria ini bermanfaat untuk menilai:
2. Pengetahuan SDM.
3. Keterampilan SDM
4. *Behavior-based criteria*: mengukur perilaku kerja SDM.
5. Keramahan dalam menangani pasien.
6. Tingkat tanggung jawab yang ditunjukkan perawat dalam menangani pasien.
7. *Outcome-based criteria*: mengukur dan mengevaluasi hasil kerja SDM. Hasil kerja karyawan dapat dilihat dari (Wibowo, 2016: 164):
8. Efektivitas kerja: *doing the right things,* melakukan pekerjaan yang tepat.
9. Efisiensi kerja: *doing the things right,* mencapai output yang diukur dari input yang dicapainya.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran lebih jauh mengenai variabel budaya kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang dibahas dengan menggunakan dua jenis penelitian, yaitu penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subyek penelitian (Kuncoro, 2013: 12). Status subyek terakhir yang ingin diteliti pada penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap kompensasi yang diberikan oleh RSUP Hasan Sadikin Bandung, tanggapan responden terhadap budaya kerja di RSUP Hasan Sadikin Bandung, tingkat motivasi kerja responden, dan tanggapan responden terhadap kinerja perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung.

Sedangkan penelitian verifikatif adalah penelitian yang bermaksud untuk menemukan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2013: 12). Uji pengaruh yang ingin dilihat adalah pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya kerja beserta kompensasi terhadap kinerja karyawan (*explanatory survey*).

## Tahapan Penelitian

Desain penelitian merupakan seluruh proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan penelitian seperti mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi variabel, definisi, dan hubungan antar variabel, perumusan hipotesis, metode penelitian untuk membahas pertanyaan penelitian, cara mengumpulkan data, teknik pengambilan data, beserta membuat simpulan dan saran. Tahapan penelitian dapat dilihat lebih rinci sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi fenomena dan masalah yang terdapat di RSUP Hasan Sadikin Bandung.
2. Identifikasi variabel, konsep variabel, konstruksi penelitian berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya.
3. Memformulasikan hipotesis berdasarkan teori dan konstruksi penelitian.
4. Menentukan jenis penelitian yang dapat menjadi pedoman membahas perumusan masalah, pengambilan data, dan menganalisis data.
5. Menentukan cara pengambilan data dan instrumen penelitian yang digunakan yaitu dengan menggunakan kuesioner yang berasal dari operasionalisasi variabel, lalu menentukan skala sebagai pilihan jawaban untuk responden.
6. Memilih teknik analisis yang digunakan untuk membahas penelitian.
7. Melakukan *preliminary test* validitas dan reliabilitas terhadap 20 responden agar instrumen penelitian dapat dilanjutkan pada tahap analisis.
8. Melakukan pengolahan data dan analisis data.
9. Menyimpulkan penelitian dan memberikan saran-saran.

**Teknik Analisis Data**

Analisis deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden (perawat) terhadap budaya organisasi RSUP Hasan Sadikin Bandung, tanggapan responden (perawat) terhadap kompensasi yang diberikan oleh RSUP Hasan Sadikin Bandung, motivasi kerja perawat, dan kinerja perawat menggunakan *methods of successive interval*

Uji verifikatif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis jalur.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Rumah Sakit Umum Pusat Hasan Sadikin**

Rumah Sakit Dr. Hasan Sadikin Bandung dibangun pada tahun 1920 dan diresmikan pada tanggal 15 Oktober 1923 dengan nama “Het Algemeene Bandoengsche Ziekenhuijs“. Pada tanggal 30 April 1927 namanya diubah menjadi “Het Gemeente Ziekenhuijs Juliana” dengan kapasitas 300 tempat tidur.Selama penjajahan Jepang, rumah sakit ini dijadikan Rumah Sakit Militer. Setelah Indonesia merdeka, dikelola oleh pemerintah daerah, yang dikenal oleh masyarakat Jawa Barat dengan nama “Rumah Sakit Ranca Badak

#### Tanggapan Perawat Tentang Budaya Organisasi di RSUP Hasan Sadikin Bandung

| **Budaya Organisasi** | | | | | | |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Indikator** | **Kategori Jawaban** | | | | | **Rata**  **-**  **Rata** |
| **STS** | **TS** | **KS** | **S** | **SS** |  |
| BO1 | Setiap anggota organisasi memiliki tutur kata yang baik ketika berbicara kepada orang lain | 0 | 11 | 8 | 106 | 27 | 3,98 |
| BO2 | Setiap anggota organisasi selalu sopan kepada setiap orang. | 0 | 1 | 22 | 98 | 31 | 4,05 |
| **Dimensi Aturan Perilaku** | | | | | | | **4,01** |
| BO3 | Setiap anggota organisasi tidak pernah melakukan tindakan diskriminatif berkaitan dengan agama seseorang. | 5 | 9 | 29 | 91 | 18 | 3,71 |
| BO4 | Setiap anggota organisasi tidak pernah melakukan tindakan diskriminatif berkaitan dengan status sosial seseorang. | 5 | 18 | 36 | 80 | 13 | 3,51 |
| **Dimensi Norma** | | | | | | | **3,61** |
| BO5 | Tingkat disiplin kerja setiap anggota organisasi di rumah sakit ini tinggi. | 0 | 0 | 36 | 96 | 20 | 3,89 |
| BO6 | Tingkat absensi setiap organisasi di rumah sakit ini rendah. | 0 | 29 | 11 | 86 | 26 | 3,72 |
| **Dimensi Nilai Dominan** | | | | | | | **3,80** |
| BO7 | Rumah sakit ini tidak selalu mengejar untung ketika melayani pasien. | 0 | 8 | 45 | 79 | 20 | 3,73 |
| BO8 | Rumah sakit ini akan selalu mempekerjakan dokter yang berkualitas dalam ruangan operasi. | 4 | 18 | 25 | 87 | 18 | 3,64 |
| **Dimensi Filosofi** | | | | | | | **3,68** |
| BO9 | Peraturan rumah sakit sangat tegas terhadap dokter atau perawat yang tidak baik ketika melakukan pekerjaannya. | 0 | 8 | 15 | 90 | 39 | 4,05 |
| BO10 | Setiap anggota organisasi akan mendapatkan hukuman yang sama ketika melanggar peraturan tertentu. | 0 | 4 | 29 | 91 | 28 | 3,94 |
| **Dimensi Peraturan** | | | | | | | **3,99** |
| BO11 | Tingkat konflik antar anggota organisasi rendah. | 0 | 8 | 42 | 66 | 36 | 3,86 |
| BO12 | Rumah sakit selalu memberikan respon yang cepat terhadap setiap keluhan atau komplain dari pasien. | 0 | 11 | 8 | 114 | 19 | 3,93 |
| **Frekuensi** | | 14 | 125 | 306 | 1084 | 295 |  |
| **Presentasi setiap pilihan** | | 0,9% | 6,8% | 16,8% | 59,4% | 16, 1% |  |
| **Kecenderungan budaya organisasi** | | 24,5% | | | 75,5% | |  |
| **Dimensi Iklim Organisasi** | | | | | | | **3,89** |
| **Total** | | | | | | | **46,01** |
| **Rata-Rata** | | | | | | | **3,83** |

Pada survei awal diketahui bahwa tingkat konflik mendapatkan penilaian terendah. Pada hasil yang didapatkan kali ini pun masih terdapat 2 orang responden yang merasa bahwa terdapat konflik dengan menjelekkan rekan kerja.

Namun setelah dilakukan survei lebih lengkap permasalahan yang terdapat di RSUP Hasan Sadikin

ditambah dengan penilaian terendah terdapat pada nomor BO4 mengenai tindakan diskriminatif rumah sakit terhadap anggota organisasi berkaitan dengan status sosial seseorang. Walaupun penilaian perawat terhadap rumah sakit baik, namun masih terdapat beberapa perawat yang merasa bahwa beberapa anggota rumah sakit masih memandang berdasarkan status sosial seseorang.

**Tanggapan Perawat Tentang Kompensasi di RSUP Hasan Sadikin Bandung**

| **Kompensasi** | | | | | | |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Indikator** | **Kategori Jawaban** | | | | | **Rata**  **-**  **Rata** |
| **STS** | **TS** | **KS** | **S** | **SS** |  |
| K1 | Kompensasi yang diberikan rumah sakit sudah memenuhi kebutuhan dasar seperti makan, minum, sandang, dan kebutuhan tempat tinggal (bayar kosan, kontrak rumah, atau mencicil kredit rumah). | 0 | 0 | 32 | 82 | 35 | 4,03 |
| K2 | Kompensasi yang diberikan rumah sakit cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga saya. | 6 | 20 | 19 | 84 | 23 | 3,64 |
| K3 | Rumah sakit suka memberikan bonus kepada perawat yang mempunyai kinerja yang tinggi. | 6 | 24 | 36 | 69 | 17 | 3,44 |
| **Dimensi Kompensasi Langsung** | | | | | | | **3,70** |
| K4 | Rumah sakit sangat memperhatikan kesejahteraan perawat dengan memberikan asuransi kesehatan yang memadai. | 0 | 0 | 43 | 72 | 37 | 4,02 |
| K5 | Rumah sakit sangat memperhatikan kesejahteraan perawat dengan memberikan banyak tunjangan seperti tunjangan transport dan tunjangan tempat tinggal. | 0 | 16 | 16 | 84 | 36 | 3,92 |
|  | **Frekuensi** | 12 | 60 | 146 | 391 | 148 |  |
| **Presentasi setiap pilihan** | 1,6% | 7,9% | 19,5% | 51,5% | 19,5% |  |
| **Kecenderungan kompensasi** | 29% | | | 71% | |  |
| **Dimensi Kompensasi Tidak Langsung** | | | | | | | **3,94** |
| **Total** | | | | | | | **19,05** |
| **Rata-Rata** | | | | | | | **3,80** |

Selain mengenai masalah mengenai memadai atau tidaknya tunjangan transport dan tempat tinggal karyawan dimana sebanyak 16 responden menyatakan pendapat tidak setuju bahwa rumah telah memberikan tunjangan tersebut secara memadai, permasalahan lain yang dapat dilihat pada variabel kompensasi dapat dilihat pada beberapa item pernyataan yang memiliki nilai terendah seperti pada item pernyataan nomor K3 mengenai bonus kepada perawat yang mempunyai kinerja yang tinggi. Alasannya rumah sakit belum mempunyai konsep yang jelas dalam memberikan bonus berdasarkan kinerja dan pada nomor K2 mengenai pemberian kompensasi yang dapat mencukupi kebutuhan keluarga.

**Tanggapan Perawat Tentang Motivasi di RSUP Hasan Sadikin Bandung**

| **Pemberian Motivasi** | | | | | | |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Indikator** | **Kategori Jawaban** | | | | | **Rata**  **-**  **Rata** |
| **STS** | **TS** | **KS** | **S** | **SS** |  |
| M1 | Rumah sakit selalu memberikan kesempatan promosi kepada pekerja yang pantas mendapatkan promosi. | 0 | 19 | 38 | 80 | 15 | 3,60 |
| M2 | Rumah sakit tidak pernah membeda-bedakan dalam memberikan promosi. | 0 | 16 | 41 | 77 | 18 | 3,64 |
| M3 | Rumah sakit selalu memberikan penghargaan kepada perawat yang berprestasi. | 6 | 19 | 44 | 68 | 15 | 3,44 |
| M4 | Atasan saya selalu memuji jika saya melakukan pekerjaan dengan Tinggi. | 0 | 11 | 19 | 103 | 19 | 3,86 |
| M5 | Rumah sakit mempunyai jumlah perawat yang memadai sehingga beban kerja saya tidak terlalu tinggi. | 2 | 19 | 36 | 78 | 19 | 3,64 |
| M6 | Setiap jenis pekerjaan yang ditugaskan kepada saya sangat sesuai dengan kemampuan saya. | 7 | 15 | 34 | 76 | 20 | 3,57 |
| M7 | Setiap rekan saya selalu memiliki panggilan hati untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. | 0 | 25 | 47 | 74 | 6 | 3,40 |
| M8 | Tidak ada rekan kerja saya yang pernah melalaikan tugas dan tanggung jawabnya. | 2 | 24 | 26 | 95 | 5 | 3,51 |
| M9 | Rumah sakit selalu memberikan pelatihan rutin kepada para perawat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perawat. | 1 | 2 | 20 | 92 | 37 | 4,07 |
| **Dimensi Motivasi Intrinsik** | | | | | | | **3,63** |
| M10 | Saya yakin dengan citra Rumah Sakit ini yang tinggi di masyarakat, akan membuat Rumah Sakit ini tetap ada dan dibutuhkan oleh masyarakat. | 0 | 17 | 34 | 75 | 26 | 3,72 |
| M11 | Saya yakin, Rumah Sakit ini tidak akan pernah memecat perawat atau karyawan lain tanpa alasan yang jelas. | 5 | 20 | 56 | 60 | 11 | 3,74 |
| M12 | Sistem Rumah Sakit ini sangat menghargai perawat atau karyawan lain yang telah bekerja dengan lama. | 7 | 17 | 36 | 76 | 16 | 3,71 |
| M13 | Ruang kerja yang bersih dapat memberikan kepuasan kerja bagi saya. | 2 | 17 | 40 | 71 | 22 | 3,65 |
| M14 | Kondisi lingkungan kerja yang asri, hijau dan bebas polusi dapat memberikan kepuasan kerja bagi saya. | 0 | 16 | 25 | 93 | 18 | 3,74 |
| M15 | Kebijakan yang dibuat oleh Rumah Sakit selalu memperhatikan kepentingan perawat. | 0 | 12 | 37 | 81 | 22 | 3,74 |
| M16 | Saya sangat menyukai pengawasan yang tidak terlalu ketat dari atasan saya. | 0 | 25 | 11 | 89 | 27 | 3,78 |
| M17 | Atasan saya tidak mengawasi pekerjaan saya terlalu ketat. | 0 | 25 | 27 | 81 | 19 | 3,62 |
| M18 | Selama saya bekerja pada Rumah Sakit ini, rekan kerja saya selalu memperlakukan saya dengan Tinggi. | 0 | 18 | 31 | 87 | 16 | 3,66 |
| M19 | Rekan kerja saya tidak pernah menjatuhkan saya di belakang saya kepada atasan saya. | 0 | 12 | 37 | 81 | 22 | 3,89 |
|  | **Frekuensi** | 30 | 329 | 639 | 1536 | 354 |  |
| **Presentase** | 1,1% | 11,4% | 22,1% | 53,1% | 12,3% |  |
| **Kecenderungan motivasi** | 34,6% | | | 65,4% | |  |
| **Dimensi Motivasi** | | | | | | | **3,73** |
| **Total** | | | | | | | **68,98** |
| **Rata-Rata** | | | | | | | **3,68** |

Pada survei awal yang dilakukan di bab 1, nilai terendah dari indikator pemberian motivasi adalah nomor 17 mengenai atasan yang mengawasi terlalu ketat dan juga mengenai kesempatan promosi pada nomor M2 yang belum optimal. Setelah dilakukan penelitian secara utuh ditemukan juga hal yang sama bahwa kesempatan promosi yang terbatas di RSUP Hasan Sadikin Bandung serta atasan yang mengawasi terlalu ketat.

Tujuan dari dokter mengawasi perawat ketat terutama dalam pemberian makanan kepada pasien sesuai dengan kondisi yang dialami.

Tapi menurut beberapa perawat hal tersebut kadang terlalu berlebihan dan membuat perawat kurang nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal penyampaian yang terlalu keras di depan pasien sehingga membuat perawat menjadi malu.

**Tanggapan Tentang Kinerja Perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung**

| **Kinerja Perawat** | | | | | | |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Indikator** | **Kategori Jawaban** | | | | | **Rata**  **-**  **Rata** |
| **STS** | **TS** | **KS** | **S** | **SS** |  |
| KP1 | Di mata perawat yang lain, saya dinilai mempunyai pengetahuan yang luas mengenai medis dan merawat pasien. | 1 | 14 | 47 | 86 | 4 | 3,51 |
| KP2 | Di mata perawat yang lain, saya dinilai sangat handal ketika merawat pasien. | 0 | 2 | 74 | 68 | 8 | 3,54 |
| **Dimensi *Trait-Based Criteria*** | | | | | | | **3,52** |
| KP3 | Saya merasa sudah sangat ramah ketika merawat pasien. | 0 | 7 | 45 | 85 | 15 | 3,75 |
| KP4 | Saya secara nyata bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. | 0 | 11 | 34 | 91 | 16 | 3,74 |
| **Dimensi *Behavior-Based Criteria*** | | | | | | | **3,72** |
| KP5 | Saya tidak pernah mengalami kendala ketika menggunakan peralatan rumah sakit ketika merawat pasien. | 1 | 10 | 39 | 94 | 8 | 3,63 |
| KP6 | Saya mampu menangani pasien sesuai *Standard Operational Procedure* Rumah Sakit. | 0 | 6 | 60 | 78 | 8 | 3,58 |
| KP7 | Saya mampu menangani pasien dengan cepat, tanpa menghabiskan banyak waktu. | 0 | 1 | 57 | 79 | 15 | 3,74 |
|  | **Frekuensi** | 2 | 51 | 356 | 581 | 74 |  |
| **Presentase** | 0,2 | 4,8 | 33,5 | 54,6 | 6,9 |  |
| **Presentase secara keseluruhan** | 38,5% | | | 61,5% | |  |
| **Dimensi *Outcome-Based Criteria*** | | | | | | | **3,65** |
| **Total** | | | | | | | **25,49** |
| ***Rata-Rata*** | | | | | | | ***3,64*** |

Pada fenomena awal diketahui bahwa penilaian responden terhadap kinerja yang terendah terletak pada dimensi *trait-based criteria.* Hal tersebut sejalan setelah dilakukan penelitian lebih mendalam dimana dimensi yang mendapatkan penilaian terendah adalah dimensi *trait-based criteria.*

Jika dilihat per indikator maka penilaian responden terendah terdapat pada nomor KP2 mengenai kehandalan dalam merawat pasien terutama dalam memberikan diagnosis serta makanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien, khususnya pada perawat-perawat yang belum berpengalaman, salah satu contohnya adalah memberikan teh manis ataupun yang mengandung gula kepada pasien yang menderita penyakit kanker. Padahal seperti yang diketahui dalam dunia medis, pada pasien penderita kanker, gula yang dikonsumsi dapat berubah menjadi asam laktat yang bersifat racun di dalam tubuh sehingga mengurangi secara signifikan konsumsi gula sangatlah dianjurkan.

**Analisis Verifikatif**

Hipotesis yang diajukan peneliti dalam penelitian ini adalah: 1). Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung, 2). Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung, 3) terdapat pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung, 4). Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung.

#### Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Perawat

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, maka hasil keseluruhan dari analisis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

0,314

0,326

(X1)

Budaya Organisasi

****

0,660

(Y)

Pemberian Motivasi

(Y)

Pemberian Motivasi

0,828

0,621

0,227

**Gambar 4.4**

(X2)

Kompensasi

R2ZY =

0,686

R2YX1X2 =

0,674

**Model Analisis Jalur Secara Keseluruhan**

Berdasarkan Gambar diatas, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) berpengaruh terhadap motivasi (Y) baik secara parsial maupun simultan dan motivasi(Y) berpengaruh terhadap kinerja perawat di RSUP Hasan Sadikin Bandung(Z).

**SIMPULAN**

1. Budaya organisasi yang terdapat di RSUP Hasan Sadikin Bandung baik namun belum dikatakan optimal. Pada variabel budaya organisasi, dimensi yang mendapatkan penilaian terendah sehingga

penting untuk diperhatikan adalah dimensi norma terutama berkaitan dengan tindakan diskriminatif berkenaan

dengan status sosial seseorang dan dimensi filosofi berkaitan dengan selalu mempekerjakan dokter yang senior dalam ruangan operasi.

1. Kompensasi yang diberikan oleh RSUP Hasan Sadikin Bandung sudah baik namun masih perlu ditingkatkan dan dimensi kompensasi langsung terutama indikator yang memiliki nilai terendah adalah penilaian terhadap bonus karena belum mempunyai konsep yang jelas.
2. Pemberian motivasi yang diberikan oleh RSUP Hasan Sadikin Bandung sudah baik, dan dimensi pemberian motivasi ekstrinsik mendapatkan penilaian terendah. Pada dimensi motivasi ekstrinsik, memadainya pemenuhan ini belum memprediksi kepuasan, namun jika tidak dipenuhi secara memadai dapat membuat motivasi karyawan menjadi rendah dan indikator

pada dimensi motivasi ekstrinsik yang perlu diperhatikan adalah pengawasan yang dilakukan terlalu ketat.

1. Tingkat kinerja perawat sudah cukup baik namun belum dapat dikatakan optimal dan dimensi yang penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan adalah dimensi *trait* dan *behavior,* terutama pada kehandalan menangani pasien.

1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap pemberian motivasi dengan persentase kontribusi yang cukup besar.
2. Budaya organisasi dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi perawat dengan presentase kontribusi yang cukup besar.
3. Secara simultan, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap pemberian motivasi dengan persentase kontribusi yang cukup besar.
4. Pemberian motivasi perawat berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat dengan persentase kontribusi yang cukup besar.

**REKOMENDASI**

1. RSUP Hasan Sadikin Bandung: walaupun penilaian umum perawat baik terhadap budaya organisasi, kompensasi, dan pemberian motivasi, namun belum dikatakan optimal sehingga beberapa hal sebaiknya diperhatikan, terutama pada dimensi-dimensi yang memiliki nilai yang kecil seperti dimensi norma dimana perusahaan diharuskan membuat budaya yang tidak memandang status sosial; dimensi filosofi dimana rumah sakit terlalu banyak menggunakan dokter senior dan jarang yang mau melakukan studi lanjut hingga magister dan doctor; dimensi kompensasi langsung dengan membuat sistem bonus yang jelas dengan menggunakan *key performance indicator* yang jelas; dimensi motivasi ekstrinsik dengan melakukan pendekatan pengawasan yang lebih akrab sehingga kompetensi perawat muda terasah.
2. Bagi penelitian selanjutnya: membandingkan penilaian responden terhadap budaya organisasi, kompensasi, dan pemberian motivasi dengan harapan responden terhadap budaya organisasi, kompensasi dan pemberian motivasinya. Selain itu, saran lainnya adalah meneliti variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja perawat.

# DAFTAR PUSTAKA

Adjei, Emmanuel, dan Forster, (2016), *The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana*, *Hospital Practices and Research* *, 1* (2), 47-52.

Arianto, D. A, (2013), Pengaruh Kedisplinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pengajar, Jurnal Economia *, 9* (2), 191-201.

Ariyani, I., Haerani, S., Maupa, H., dan Taba, M. I, (2016), *The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia*, *Scientific Research Journal* *, 4* (7), 15-30.

Azizolah, Hajipour, R., & Mahdi, S, (2014), *The Correlation Between Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Identity Among Nurses.* *Glob J Health Sci* *, 2* (2), 252-260.

Chatab, dan Nevizond, (2007), Profil Budaya Organisasi*,* Alfabeta: Bandung.

Das, B. L., & Baruah, M, (2013), *Employee Retention*, *IOSR Journal of Business and Management* *, 14* (2), 8-16.

Hasibuan, M, (2007), Manajemen Sumber Daya Manusia*.* Jakarta: Bumi Aksara.

Indrawan, R., dan Yaniawati, P, (2016), *Metodologi Penelitian,* Bandung: Refika Aditama.

Johantara, (2014), Hubungan Industrial. Diunduh 21 Desember, 2016, from Web Unair: http://johantara-fpsi10.web.unair.ac.id/artikel\_detail-99009-Umum-Hubungan%20Industrial.html

Kossivi, B., Xu, M., dan Kalgora, B, (2016), S*tudy on Determining Factors on Employee Retention*, *Open Journal of Social Sciences* (4), 261-268.

Kuncoro, M, (2013), Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*,* Jakarta: Erlangga.

Latan, H., dan Temalagi, S, (2013), Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0, Bandung: Alfabeta.

Madhani, P, (2014), *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*, *Sage Journals* *, 46* (2), 103-115.

Mangkunegara, A. P, (2008), Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Marpaung, M, (2014), Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta, Jurnal Ilmiah WIDYA *, 2* (1).

Minor, A, (2013), *Compensation as a Construct for Employee Motivation in Healthcare*, *Americal Journal of Management* *, 13* (1), 108-111.

Njoroge, S. W., dan Kwasira, J, (2015), I*nfluence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government*, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* *, 17* (11), 87-93.

Octaviana, N, (2011), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan*,* Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional Veteran.

Pfeffer, J., dkk, (2008), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*,* Amara Books: Yogyakarta.

Priyatno, D, (2012), Belajar Cepat Olah Data Statistik Dengan SPSS*,* Bandung: Andi.

Rivai, V, (2007), Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Depok: Raja Grafindo Persada.

Ruhana, I, (2013), Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Portal Garuda , 1-10.

Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., dan Khan, M. I, (2012), *Synthesizing the Theories of Job Satisfaction Across the Cultural/Attitudinal Dimentions*, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* *, 3* (9), 1382-1396.

Samsudin, S, (2010), Manajemen Sumber Daya Manusia*,* Bandung: CV Pustaka Setia.

Sari, R. N, (2016), Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Citra Merek Produk Terhadap Konsumen pada Giant Hypermarket Mall Samarinda Central Plaza di Samarinda, e-Journal Administrasi Bisnis *, 4* (4), 1113-1116.

Setiawan, B, (2015), Teknik Praktis Analisis Data Penelitian Sosial dan Bisnis dengan SPSS*,* Yogyakarta: Andi.

Shalahuddin, A., dan Marpaung, P. B, (2014), Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara, Jurnal Manajemen Teori dan Terapan *, 7* (1), 53-65.

Sopiah, (2010), Perilaku Organisasi*,* Yogyakarta: Andi.

Sugiyono, (2012), Memahami Penelitian Kualitatif*,* Bandung: Alfabeta.

Syauta, J. H., Troena, E. A., dan Setiawan, M. S, (2012), T*he Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*, *International Journal of Business and Management Invention* *, 1* (1), 69-76.

Ulfa, M., Rahardjo, K., dan Ruhana, I, (2013), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan, Jurnal Administrasi Bisnis , 1-11.

Wibowo, (2016), Manajemen Kinerja*,* Raja Grafindo Perkasa: Jakarta.