

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN**  
*AN ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING MOTIVATION AND ITS IMPACT ON  
EMPLOYEES PERFORMANCE IMPROVEMENT*

Oleh :  
**Ardhyan Krisdiyanto, SE, MM**

**Abstract**

RS. Roemani Muhammadiyah Semarang has problems of its employee's performances which most of them stay in *enough* classification, not in *good* classification. This research investigates the influence of training and development, Job satisfaction, Organizational culture, and motivation to improve employee performance.

A research model was designed reflecting these important factors. Data were taken from employee of RS. Roemani Muhammadiyah Semarang. Population of this research was 700 people. This research used purposive sampling method and earned 140 respondents. Data were collected using questionnaire and interview to respondents. This research used confirmatory factor analysis and maximum likelihood estimation of Structural Equation Modeling under AMOS 5 as analysis tools.

The results indicate that training and development factor is positively influence employee performance, directly or through motivation. Job satisfaction factor is positively influence employee performance, directly or through motivation. Organizational culture factor is positively influence employee performance, directly or through motivation. Moreover, motivation is positively and significantly influences employee performance. Theoretical and managerial implications are arranged in this study. Limitation and agenda for the further research can be used as reference by further researcher.

**Keywords:** *Training and development, Job satisfaction, Organizational culture, Motivation and employee performance*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi karena hal itu merupakan aset organisasi yang relatif sulit untuk ditiru oleh organisasi lain. Hal ini disebabkan sifat sumber daya manusia yang tidak tetap dan terus bergerak secara fleksibel mengikuti setiap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Manajemen sumber daya

manusia merupakan serangkaian tindakan dalam hal penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Dengan demikian, masalah departemen sumber daya manusia merupakan masalah yang kompleks bagi organisasi, dibandingkan dengan departemen lainnya. Seiring perkembangan, organisasi yang patut

dicontoh mengetahui bahwa tenaga kerja dengan keterampilan unggul merupakan aset utama untuk keunggulan kompetitif berkesinambungan. Meski seleksi menjadi satu cara mencapai keunggulan ini, secara strategik pelatihan dan pengembangan yang terfokus menawarkan keunggulan yang lebih fleksibel dan jangka panjang. Beberapa organisasi yang terkemuka menggunakan pelatihan dan pengembangan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pembelajaran berkelanjutan (Judy, 1996).

Para ahli manajemen sumber daya manusia mengambil pendekatan hubungan manusia atau sumber daya manusia yang memberikan saran bahwa pekerja yang puas merupakan pekerja yang lebih produktif. Menjadi individu dan grup yang bekerja efektif bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas organisasional dicapai oleh pegawai melalui kepuasan dan perhatian bagi kebutuhan fisik dan emosional karyawan. Pegawai akan memberikan daya upayanya bagi organisasi dan menghasilkan ketergantungan potensial, sebagai jalan perasaan pekerja akan kerja, hasrat pekerja, dan supervisor (Ostroff, 1992).

Hasil penelitian dari Oliver & Anderson (1994) menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama, bahwa terdapat hubungan positif antara

motivasi karyawan dengan kinerja karyawan, juga ditunjukkan dalam hasil penelitian dari Cravens et al (1993).

Pembelajaran dapat memotivasi pada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka (Babakus et al., 1996). Selanjutnya hasil dari penelitian Babakus et al, (1996) tersebut membuktikan hal ini dengan menunjukkan bahwa training memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi masih dalam perdebatan. Babakus et al. (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja dan motivasi tidak memiliki hubungan yang signifikan. Akan tetapi penelitian Churchill, Ford dan Walker (1979; Ingram dan LaForge, 1992; dalam Babakus et al., 1996) secara konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada motivasi dalam bentuk perasaan baik terhadap organisasi maupun perasaan positif terhadap pekerjaannya.

Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Pengelolaan budaya perusahaan diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini berkaitan dengan

fungsi budaya perusahaan sebagai sarana menentukan prioritas atau menentukan *the way things are done around here*, menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku (diantaranya adalah motivasi kerja) para karyawan (Robbins, 2003).

O' Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) dalam penelitiannya bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan., voluntary turnover, dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam cultural value memiliki pengaruh terhadap tingkat turnover dan kinerja karyawan. Gordon (1991), menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategik.

Selanjutnya dia menyatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Oleh karena itu, variabel pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, merupakan konstruk penting yang dapat dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini. Penelitian ini menguji model penelitian dengan beberapa variabel tersebut pada objek perusahaan, sehingga diharapkan nantinya mendapat justifikasi mengenai benar atau tidaknya hipotesis yang muncul.

Kinerja yang meningkat yang bermula dari investasi human capital tergantung pada kontribusi karyawan pada perusahaan. Makin tinggi potensi kontribusi karyawan dalam suatu perusahaan, makin mungkin bahwa perusahaan akan berinvestasi dalam human capital (lewat aktifitas manajemen sumber daya manusia) dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktifitas individual dan kinerja kinerja organisasional yang lebih tinggi (Youndt, dkk., 1996). Selanjutnya Youndt, dkk. (1996) menyatakan teori human capital menerangkan bahwa praktek SDM bisa secara langsung mempengaruhi kinerja organisasional.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Roemani sebagai obyek Penelitian. Rumah Sakit Roemani merupakan rumah sakit milik organisasi masyarakat Muhammadiyah Pengurus Daerah Semarang. Lokasi Rumah Sakit Roemani berada di Jl. Wonodri 22 Semarang. Menurut sejarahnya rumah sakit ini dinamakan Roemani karena yang mewakafkan tanah untuk didirikan rumah sakit ini adalah seorang pengusaha bernama Bapak Roemani.

Rumah Sakit Roemani menempati areal seluas 11.000 meter persegi dengan luas bangunan 10.000 meter persegi. Saat ini Rumah Sakit Roemani memiliki kapasitas rawat inap 200 bed/tempat tidur dengan Bed Occupancy Rate (BOR) rata-rata 45%, instalasi gawat darurat, laboratorium, ruang bedah, ICU, PICU, NICU, HD, poli spesialis, dan poli umum. Rumah Sakit Roemani menyediakan pelayanan 24 jam berupa IGD, apotek, bedah sentral, laboratorium diagnostik, radiodiagnostik, dan ambulan. Kemudian menyediakan pelayanan penunjang medis CT scanner, ECG, USG, farmasi klinik, rehabilitasi medik, laboratorium diagnostik, konsultasi dan dietik gizi. Selain itu Rumah Sakit Roemani juga memiliki lima belas layanan klinik rawat jalan dan enam belas layanan rawat inap. Rumah Sakit Roemani memiliki 107

tenaga dokter dan 700 tenaga medis, penunjang medis, dan administrasi umum.

Budaya di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang dilandasi oleh semangat amal sholeh dalam mengelola badan amal usaha Muhammadiyah.

### **Rumusan Masalah**

Masalah yang dihadapi Rumah Sakit Roemani adalah pada tingkat kinerja karyawan, sebagian karyawan berada pada klasifikasi kinerja kurang, bukan pada klasifikasi tinggi. Rumah Sakit Roemani juga mempunyai masalah pada Bed Occupancy Rate (BOR) yang rata-rata hanya 45%.

Berkaitan dengan pentingnya pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya bagi suatu organisasi, maka penelitian ini berupaya untuk mengamati apa variabel-variabel yang dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Penelitian ini mencoba untuk mengamati keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Sebagaimana telah diketahui bahwa motivasi kerja merupakan salah satu elemen inti dalam pencapaian aktivitas organisasi yang lebih baik. Dapat dikatakan bahwa motivasi kerja yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja serta budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang selanjutnya akan dikaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh hasil kajian empirik tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja serta budaya organisasi terhadap motivasi kerja dilanjutkan dengan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **LANDASAN TEORI**

### **Kinerja Karyawan**

Hubungan praktek SDM dan kinerja karyawan menarik untuk dibahas karena didukung oleh argumen teoritis dari sejumlah disiplin ilmu. Teori *human capital* menjelaskan bahwa orang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan akan memberikan nilai ekonomis pada perusahaan. Investasi perusahaan banyak digunakan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan. Perusahaan mau menanggung biaya *out of pocket* dan biaya *opportunity*, apabila investasi tersebut menghasilkan imbal balik. *Feedback* investasi itu tampak lewat

produktifitas karyawan yang meningkat (Duncan & Hoffman, 1981; Rimberger, 1987; Tsang, 1987 dalam, Youndt, dkk., 1996).

Peningkatan kinerja perusahaan bermula dari investasi *human capital* yang membuahkan kontribusi karyawan pada perusahaan. Semakin tinggi potensi kontribusi karyawan dalam suatu perusahaan, semakin mungkin perusahaan akan berinvestasi dalam *human capital* (lewat aktifitas manajemen sumber daya manusia). Investasi ini akan mengarah pada produktifitas individual dan kinerja organisasional yang lebih tinggi (Bacher, 1976; Parnes, 1984 dalam, Youndt, dkk., 1996). Pelaku manufaktur banyak melakukan investasi untuk meningkatkan potensi kontribusi karyawan dalam produksi mereka (Walton & Susman, 1987 dalam, Youndt, dkk., 1996) teori *human capital* menerangkan bahwa praktek SDM bisa secara langsung mempengaruhi kinerja organisasional.

Variabel pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi didalam studi ini dianggap sebagai penentuan determinan kinerja organisasional. Teori organisasional umum memegang bahwa fitur struktural organisasional sesuai dengan permintaan lingkungan dan teknologi, desain organisasional itu sendiri tidak memastikan efektifitas organisasional

dan anggota organisasi harus memiliki dukungan bagi tujuan organisasional. Asumsi yang ada, berdasarkan pada kerja teoritis organisasional, bahwa pegawai yang puas, termotivasi, dan memiliki penyesuaian yang baik akan lebih mampu bekerja sesuai tujuan organisasional dan memberikan pelayanan sepenuhnya bagi organisasi, kemudian mempromosikan efektifitas organisasional, daripada pegawai yang tidak puas, yang akan lebih memiliki kepuasan dengan ekspektasi minimum perilaku yang dibutuhkan, menjalankan lebih sedikit potensi yang dimiliki, dan perilaku yang buruk yang akan menurunkan produktifitas dan efektifitas organisasional (Ostroff, 1992).

## **Motivasi**

Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan motivasi kerja berkaitan dengan hasil kerja individual sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi. Anwari (2000) menyatakan bahwa dalam *International Dictionary of Management* motivasi diartikan sebagai proses atau faktor-faktor yang menyebabkan orang bertindak atau berlaku dalam cara tertentu. Memotivasi adalah mendorong seseorang untuk melakukan tindakan. Berdasarkan pengertian ini maka dapat dikatakan bahwa sebenarnya

motivasi kerja tidak hanya muncul atas alasan kebutuhan ekonomis semata, yaitu dalam bentuk uang. Banyak orang yang dengan suka hati bekerja terus sekalipun orang-orang tersebut sudah tidak lagi membutuhkan uang dan materi. Secara psikologis hal ini dapat dijelaskan bahwa orang semacam ini ganjaran yang paling “manis” dari bekerja ialah nilai sosial, dalam bentuk penghargaan, respek dan kekaguman kawan-kawan terhadap dirinya. Penjelasan lain terhadap kenyataan ini ialah bahwa untuk beberapa orang bekerja merupakan kanalisasi bagi dorongan pemuas ego, melalui kekuasaan dan aktivitas menguasai orang lain. Motivasi merupakan salah satu aspek dari kerja yang hadir bersama-sama dengan aspek lain untuk menciptakan kerja.

Motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja karyawan yang dihasilkan (Pullins *et al.*, 2000). Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta

pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Gail dan Russel Kinman (2001) elemen dari motivasi intrinsik diantaranya : 1). Ketertarikan pada pekerjaan; 2). Keinginan untuk berkembang; 3). Senang pada pekerjaannya; dan 4). Menikmati pekerjaannya. Sedangkan motivasi yang diperoleh dari luar merupakan motivasi ekstrinsik misalnya: penghargaan dari atasan.

Berbagai pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan pribadi seseorang terhadap situasi dan kondisi pekerjaannya yang dipengaruhi oleh tiga kunci utama yaitu usaha individu, tujuan organisasi dan kebutuhan pribadi, dimana hal tersebut akan menentukan prestasi kerja individu sekaligus kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Upaya memotivasi karyawan disini mengacu pada program-program seperti program insentif yang tepat, teknik membangun sebuah tim, pertemuan-pertemuan dengan staf, seminar dan workshop. Strategi memotivasi karyawan meningkatkan kendali karyawan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi lagi. Sebenarnya banyak karyawan telah termotivasi dengan sendirinya untuk memberikan apa yang mereka yakini sebagai yang baik. Akan tetapi dalam beberapa kasus mereka

mungkin merasa pihak management sering membuat mereka frustrasi berkaitan dengan keinginan-keinginan mereka untuk berbuat demikian (Tansuhaj, Randall & McCulough 1996). Oleh karena itu untuk memotivasi mereka supaya tidak frustrasi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka maka perusahaan seharusnya menerapkan internal marketing atau pemasaran internal.

Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya & menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 1999).

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Pengelolaan kinerja menetapkan tujuan bisnis untuk individual dan tim. Pelatihan dan pengembangan terkait pekerjaan penting untuk pengembangan kapabilitas dan kinerja yang dibutuhkan (Walker, 1998). Pelatihan dan pengembangan melibatkan transfer pengetahuan antar unit organisasi yang

berbeda. Pelatihan merupakan proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan, serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka. Pengembangan muncul melalui pembagian wawasan dan pengetahuan (Baker dan Sinkula, 1999).

Ketika organisasi tetap berpegang pada kebiasaan sehari-hari serta asumsi-asumsi dan keyakinan yang telah lama dipegang, tanpa berbagi pandangan maka individu akan nampak kurang dalam berbagi pengetahuan yang dominan misalnya misi bisnis atau hasil yang diharapkan misalnya peran budaya dalam motivasi kerja. Pelatihan dan pengembangan merupakan elemen dari budaya organisasi yang mempengaruhi inovasi. Beberapa Pelatihan dan pengembangan akan lebih memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menyempurnakan melalui paradigma peningkatan seperti peningkatan berkelanjutan tetapi juga paradigma perubahan seperti melalui motivasi kerja (Baker dan Sinkula, 1999). Menurut Baker dan Sinkula (1999) salah satu konsep yang dapat dijadikan sebagai pengertian dari Pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan serta menggunakan pengetahuan.

Menurut Dickson (1996 dalam Baker dan Sinkula, 1999) bahwa proses pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut dikarenakan proses pelatihan dan pengembangan mampu mendorong dan mengarahkan terciptanya kreativitas dari kompleksitas sumber daya yang dimiliki suatu organisasi. Kemudian pada akhirnya kreativitas tersebut muncul sebagai nilai lebih bagi organisasi tersebut.

Penelitian Sinkula, dkk., (1997) mengembangkan tiga konstruk dalam menganalisis Pelatihan dan pengembangan organisasional, yaitu (1) komitmen untuk belajar, (2) keterbukaan berpikir, dan (3) kesatuan visi. Value yang berkait rutin dengan kemampuan pelatihan dan pengembangan berkisar pada (1) komitmen untuk Pelatihan dan pengembangan (2) *open mindedness*, dan (3) *shared vision*. Perusahaan yang kommit pada value pelatihan dan pengembangan akan kebutuhan pemahaman penyebab dan akibat tindakan mereka, yang bila dilakukan perlu bagi perusahaan untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan secara reguler mengenai tindakan mereka. Jika organisasi menempatkan value yang kecil pada hal ini, maka pelatihan dan pengembangan sepertinya tidak terjadi.



Proses pelatihan dan pengembangan membutuhkan waktu. Perubahan pada pembelajaran perusahaan merupakan “sikap hati-hati, komitmen, dan proses manajemen yang pelan dan tetap sepanjang waktu”. Perilaku organisasi dapat menjadi cepat merubah dan mempunyai efek positif pada profitabilitas (Sinkula, dkk., 1997). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan organisasional dapat memotivasi pada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka. Hasil dari penelitian dari Babakus et al. (1996) membuktikan hal ini dengan menunjukkan bahwa Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 1: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi topik yang sering dibahas dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam organisasi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk kepada sikap seorang karyawan atau individu terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan dengan

tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seorang karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja tersebut. Kepuasan kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan dan diukur sebagai *construct* global dan sebagai konsep dengan multi dimensi atau bentuk. Pada umumnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai “sebuah fungsi hubungan antara apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan orang lain dan apa anggapan yang ditawarkan” (Locke, 1969 dalam, Lund, 2003).

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Hani Handoko, 1992). Kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif atau meyenangkan, sebagai hasil dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja orang itu (Hoffman & Ingram, 1996).

Kepuasan kerja merupakan konsep yang dapat diuraikan dari sosiologi dan psikologi industri. Menurut Freeman (1978 dalam Uppal, 2005) kepuasan kerja merupakan variable subyektif yang diukur dari *what people say* daripada *what people do*. Freeman (1978) juga menyebutkan

bahwa kepuasan merupakan faktor penentu utama dari kinerja karyawan, kepuasan kerja yang tinggi akan mengakibatkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi pula.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

### **Budaya Organisasi**

Lund (2003) memberikan definisi budaya perusahaan atau organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara segala sesuatu dilakukan disini). Sementara itu definisi formal yang kini diterima sebagai definisi klasik tentang budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar bentukan, temuan, atau pengembangan oleh suatu kelompok orang yang telah bekerja dengan cukup baik, untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal, sehingga dianggap perlu untuk diajarkan juga kepada para anggota kelompok baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapinya. Budaya menurut Stoner et.al (1990) diartikan sebagai gabungan yang kompleks mengenai asumsi, tingkah laku, cerita,

mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan menurut Koberg & Chusmir dalam Delobbe et.al (1996) mendefinisikan budaya sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang menghasilkan norma-norma perilaku dan menjadi pegangan organisasional.

Budaya organisasi sebagai serangkaian nilai-nilai dan cara berperilaku yang saling tergantung yang umum sebuah masyarakat dan cenderung kekal (Hofstede, dkk, 1993). Sedangkan menurut Denison (1990) budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut.

O' Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) dalam penelitiannya bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu

untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan., voluntary turnover, dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam cultural value memiliki pengaruh terhadap tingkat turnover dan kinerja karyawan. Gordon (1991), menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategik. Selanjutnya dia menyatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Pengelolaan budaya perusahaan diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan sebagai sarana menentukan prioritas atau menentukan *the way things are done around here*, menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku (diantaranya adalah motivasi kerja) para karyawan (Robbins, 2003).

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.**

### **Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Penelitian mengenai hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan sebenarnya telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Beberapa diantaranya adalah Oliver & Anderson (1994) Cravens et al (1993). Hasil penelitian dari Oliver & Anderson (1994) menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Uji empirik yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap beberapa proposisi yang mereka ajukan pada penelitian mereka sebelumnya ternyata memberi dukungan empirik atau sesuai dengan kesimpulan pada penelitian mereka terdahulu (misalnya Anderson & Oliver (1987).

Melalui program-programnya, suatu perusahaan memotivasi karyawannya agar bekerja dengan lebih baik dengan harapan bahwa upaya ini akan berdampak positif yang berupa peningkatan kinerja tenaga kerja. Strategi memotivasi karyawan meningkatkan kendali dari karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Tansuhaj, Randall & McCulough, 1998).

Hasil penelitian yang sama (bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi

karyawan dengan kinerja karyawan) juga ditunjukkan dalam hasil penelitian dari Cravens et al (1993). Penelitian ini juga merupakan uji empirik terhadap proposisi-proposisi yang diajukan oleh Anderson & Oliver (1987) ini juga menghasilkan kesimpulan yang sama dengan Oliver & Anderson (1994) yaitu bahwa terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manakala karyawan termotivasi dalam bekerja maka mereka akan memiliki kinerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

**Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Kinerja Karyawan**

Pelatihan dan pengembangan mempengaruhi propensitas perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan berbagai macam pengetahuan. Lebih penting lagi, Pelatihan dan pengembangan mempengaruhi tingkat dimana perusahaan mempromosikan pembelajaran generatif sebagai inti kompetensi (Sinkula, dkk.,1997). Perusahaan yang menerapkan orientasi Pelatihan dan pengembangan bagi para karyawannya lebih berharap mempertanyakan asumsi *long-held*

mengenai filosofi operasional fundamental. Perusahaan ini bahkan mungkin mempertanyakan asumsi bahwa perilaku *market-oriented* berkaitan dengan setiap situasi. Perusahaan dengan orientasi Pelatihan dan pengembangan yang kuat mungkin mempertanyakan logika pendekatan *market-oriented* yang alami bagi pengembangan produk baru.

Sinkula, dkk.,(1997) selanjutnya mencatat bahwa “kompetisi yang sangat alami menyarankan bahwa tidak ada strategi *replicable* (yang menggantikan selain pelatihan dan pengembangan karyawannya) yang akan mengarahkan bisnis untuk memperoleh profit jangka panjang diatas normal karena karyawan-karyawannya menghasilkan kinerja yang tinggi”. Wahyuni (2009) dalam penelitiannya menyatakan praktek sumber daya manusia yaitu training (pelatihan dan pengembangan) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 5: Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

**Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kepuasan bekerja berpengaruh dalam meningkatkan motivasi berprestasi,

hal ini didasari atas beberapa sebab. Pertama karyawan yang merasakan kepuasan kerja lebih termotivasi mereka untuk mengembangkan kemampuan penjualan mereka sehingga akan membawa pada peningkatan kualitas mereka. Kedua adanya proses kepuasan bekerja yang diadopsi dalam aktivitas secara intelektual, dimana pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Oleh karena itu kepuasan bekerja merupakan proses penting yang memberikan banyak manfaat untuk mengembangkan kualitas mereka, sehingga mereka memiliki prestasi untuk mencapai kinerja (Grant et.al.,2001).

Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak karyawan maupun pihak pengusaha sehingga mampu menumbuhkan kepuasan bekerja yang searah antara karyawan dengan pengusaha dalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan usaha kearah peningkatan produksi dan produktivitas kerja. Kepuasan bekerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi sesuai dengan harapan dan keinginan serta kebutuhan psikologis karyawan (Brown dan Peterson, 1993). Hal ini berarti seorang karyawan harus mengedepankan proses penciptaan kepuasan bekerja pada

diri organisasi dan implikasi hasil atas proses kepuasan bekerja tersebut adalah meningkatnya motivasi berprestasi pada diri pada setiap karyawan. Orientai motivasi berprestasi berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun pada sisi organisasi.

Penelitian Lund (2003) menyatakan bahwa kepuasan bekerja terhadap proses motivasi berprestasi akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan lingkungan kerja seorang karyawan. Sehingga secara jangka panjang akan menghasilkan kinerja yang menyeluruh. Almigo (2004) dalam penelitiannya menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas (kinerja) karyawan. Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 6: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Schein (1991) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berfungsi dengan

cukup baik untuk bisa dianggap abash dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai suatu system nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan organisasi-organisasi struktur dan system suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosofi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan untuk mempertahankannya suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. Budaya dalam organisasi atau perusahaan bisa dilihat kuat lemahnya dari intensitas dan sebaran nilai inti organisasi, yaitu nilai primer atau dominan yang diterima dengan baik di seluruh organisasi itu (Robbin, 2003). Dalam organisasi dengan budaya kuat nilai inti organisasi dipegang (*held*) secara intensif dan dianut secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.

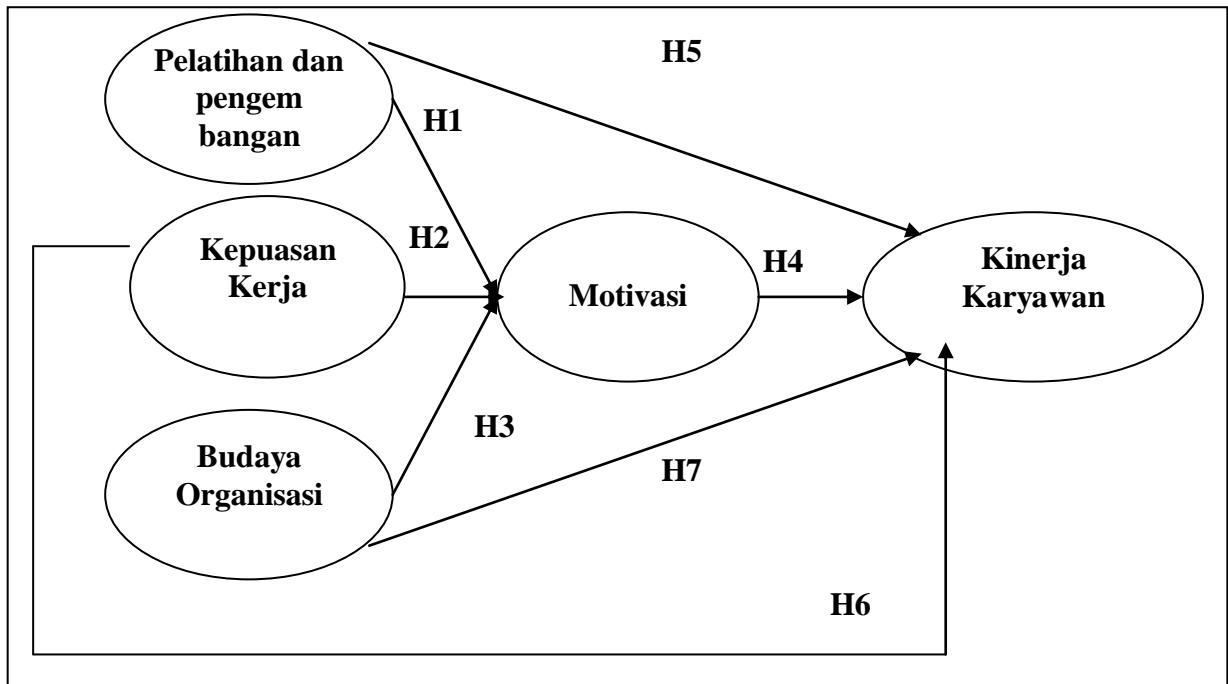
Konsisten dengan definisi diatas, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan (*shardness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal kendali yang tinggi atas perilaku. Budaya yang kuat dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formula karena kemampuannya untuk meningkatkan konsistensi perilaku. Senada dengan hal sebelumnya, Wahyuni (2009) menyatakan praktek sumber daya manusia yaitu *empowering* (pemberdayaan) melalui keterbukaan, keteraturan dan profesionalisme berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 7: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti gambar 1.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Lund (2003); Ostroff, (1992); Sinkula, dkk., (1997); Hofstede, (1993); Babakus,et,al (1996); Uppal (2005)

## **METODE**

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer pada penelitian ini adalah persepsi dan self report karyawan mengenai pelatihan dan pengembangan yang berlangsung, kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang diperoleh langsung dari karyawan RS. Roemani Muhammadiyah Semarang.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RS. Roemani Muhammadiyah Semarang yang secara keseluruhan berjumlah 700 orang (yang terdiri atas 350 karyawan medis, 140 penunjang medis, dan 210 administrasi umum) (Sumber: HRD RS Roemani, Juli 2009)

Jumlah sampel yang digunakan mengacu pada pendapat Hair (1995) yaitu 5-10 kali jumlah indikator penelitian, yaitu:  $17 \times 10 = 170$  orang dengan pembagian secara proporsional (sesuai bidang dengan distribusi 85 orang dari

bagian medis, 34 penunjang medis dan 51 bagian umum). Teknik pengambilan sampel yang dipakai adalah *purposive sampling* dengan mengambil karyawan yang telah bekerja lebih dari 2 tahun dan telah menjadi karyawan tetap RS Roemani dengan cara memberikan pertanyaan filter sebelum masuk ke kuesioner.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan menggunakan angket, yaitu dengan memberi daftar pertanyaan atau kuesioner melalui bagian personalia RS. Roemani yang akan didistribusikan perbagian atau ruang perawatan dan diisi oleh para responden. Kuesioner yang telah diisi kemudian dikembalikan kepada kepala ruang, dari kepala ruang kuesioner dikumpulkan ke bagian personalia RS. Roemani. Pengumpulan data dilakukan menggunakan 2 macam angket, yaitu :

1. Angket dengan pertanyaan terbuka
2. Angket dengan pertanyaan tertutup

Pertanyaan-pertanyaan tertutup dari angket dibuat dengan menggunakan skala *likert*.

Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini akan menggunakan 2 macam teknik analisis kuantitatif :

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan kausalitas antar variabel.

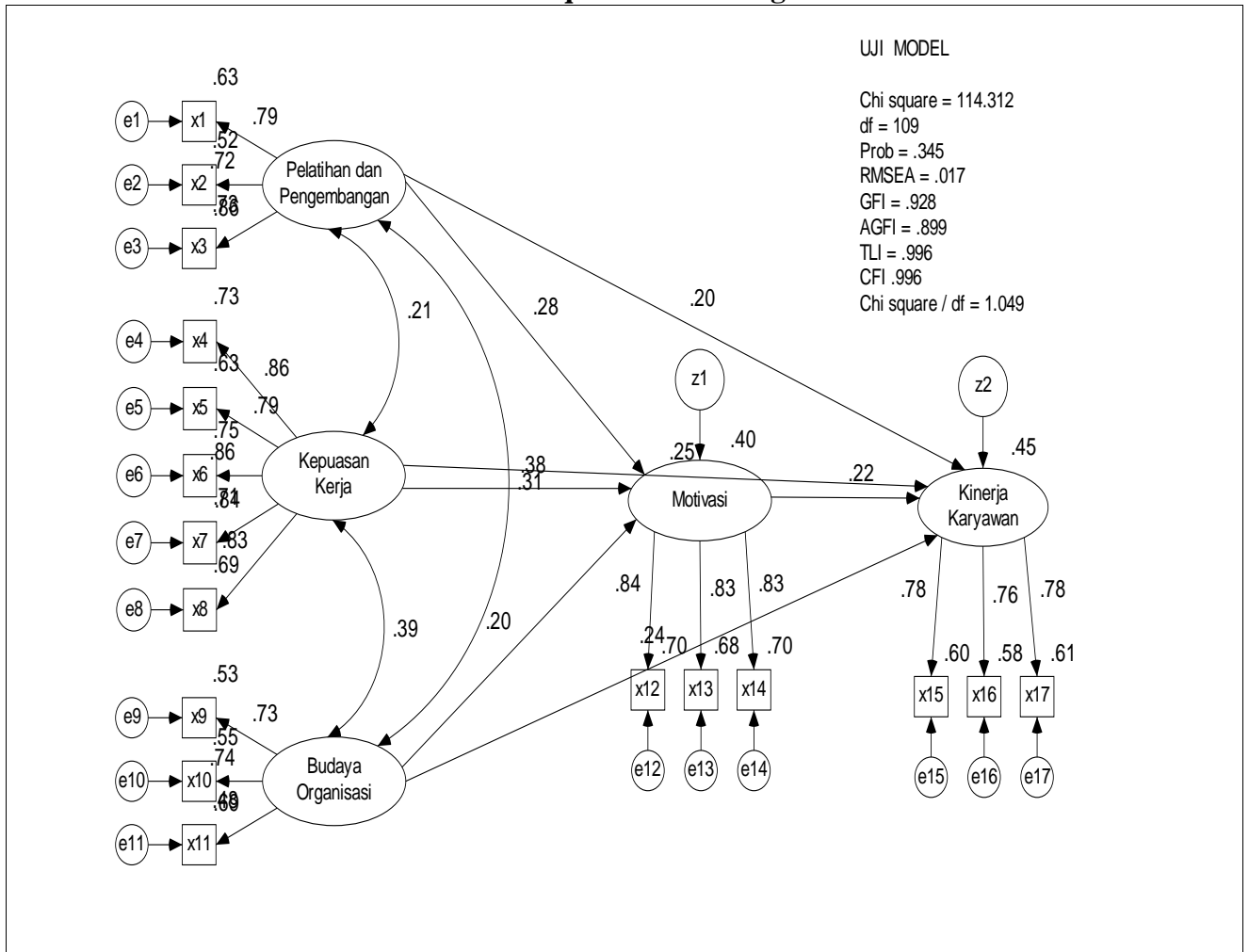
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis *Structural Equation Modeling***

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM full model terlihat pada Gambar 2. Tabel 3 dan Tabel 4.



**Gambar 2**  
**Structural Equation Modeling**



**Sumber:** Data penelitian

**Tabel 3**  
**Goodness of Fit Indexes untuk Full Model**

<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi Square	P=5%, Df=109, Chi Square= 134,369	114,312	Baik
Probability	≥ 0.05	0,345	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,899	Marjinal
GFI	≥ 0.90	0,928	Baik
TLI	≥ 0.95	0,996	Baik
CFI	≥ 0.95	0,996	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,049	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,017	Baik

**Sumber:** Hasil Analisis data

**Tabel 4**  
**Regression Weights Full model Regression Weights Full model**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi	<---	Pelatihan dan_Pengembangan	.286	.083	3.440	***	
Motivasi	<---	Kepuasan_Kerja	.424	.094	4.491	***	
Motivasi	<---	Budaya_Organisasi	.249	.117	2.124	.034	
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi	.199	.095	2.104	.035	
Kinerja_Karyawan	<---	Pelatihan dan_Pengembangan	.184	.081	2.255	.024	
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.251	.094	2.661	.008	
Kinerja_Karyawan	<---	Budaya_Organisasi	.276	.113	2.434	.015	

Sumber: Hasil Analisis

## Pengujian Hipotesis Penelitian

### Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah *Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel pelatihan dan pengembangan dengan motivasi kerja seperti terlihat pada Tabel 4 adalah sebesar 3.440 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

### Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*. Dari pengolahan

data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel motivasi kerja adalah sebesar 4.491 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

### Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah *Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja seperti terlihat pada Tabel 4.7 adalah sebesar 2.124 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.034. Kedua nilai ini

menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

#### **Uji Hipotesis 4**

Hipotesis 4 penelitian ini adalah *Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*. Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2.104 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.035. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **Uji Hipotesis 5**

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah *Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2.255 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.024. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk

CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

#### **Uji Hipotesis 6**

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan seperti terlihat pada Tabel 4.7 adalah sebesar 2.661 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini dapat diterima.

#### **Uji Hipotesis 7**

Hipotesis 7 penelitian ini adalah *Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan*. Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel Budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2.434 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.015. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*)

dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis 7 dalam penelitian ini dapat diterima.

Tabel 5 berikut menunjukkan hasil uji hipotesis.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Hipotesis**

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	HASIL UJI
H1: <i>Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.</i>	CR = 3.440 P = 0.000	Diterima
H2: <i>Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.</i>	CR = 4.491 P = 0.000	Diterima
H3: <i>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja</i>	CR = 2.124 P = 0.034	Diterima
H4: <i>Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</i>	CR = 2.104 P = 0.035	Diterima
H5: <i>Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</i>	CR = 2.255 P = 0.024	Diterima
H6: <i>Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</i>	CR = 2.661 P = 0.008	Diterima
H7: <i>Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan</i>	CR = 2.434 P = 0.015	Diterima

**Sumber:** Hasil Analisis

## SIMPULAN

### Kesimpulan Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu tingkat kinerja karyawan, sebagian besar karyawan hanya berada pada klasifikasi kinerja cukup, bukan pada klasifikasi tinggi. Berkaitan dengan pentingnya pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya bagi suatu organisasi, maka penelitian ini berupaya untuk

mengamati apa faktor-faktor yang dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Penelitian ini mencoba untuk mengamati keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Sebagaimana telah diketahui bahwa motivasi kerja merupakan salah satu elemen inti dalam pencapaian aktivitas organisasi yang lebih baik. Dapat dikatakan bahwa motivasi

kerja yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka rincian rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi kerja; Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja; Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja; Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini penelitian yaitu: variabel pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang membawa pada meningkatnya kinerja karyawan. Selain melalui motivasi kerja, variabel-variabel penelitian ini juga secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Implikasi Teoritis**

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa secara teoritis, penelitian ini secara keseluruhan mendukung beberapa teori yang telah disampaikan pada bagian awal penelitian. Dari hasil analisis dapat nampak bahwa penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah diajukan. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan penelitian ini mendukung teori atau hasil penelitian terdahulu.

Hasil penelitian ini memberi dukungan pada Penelitian yang melaporkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Babakus, dkk (1996) dan Sinkula, dkk (1997).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Lund (2003); Uppal (2005).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Robbins (2003); Lund (2003).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang

dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Anderson dan Oliver (1994); Tansuhaj et al (1998).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Babakus, dkk (1996) dan Sinkula, dkk (1997).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Lund (2003); Uppal (2005).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang melaporkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Robbins (2003); Lund (2003).

## **Implikasi Kebijakan**

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja jaryawan di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang; Semakin baik pelatihan dan pengembangan di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang maka akan semakin tinggi motivasi kerja dan kinerja karyawan; Semakin tinggi kepuasan kerja di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang maka akan semakin tinggi motivasi dan kinerja karyawan; dan Semakin baik budaya organisasi di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang maka akan semakin tinggi motivasi dan kinerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Indikator pembayaran gaji dan rekan kerja merupakan indikator yang paling dominan dari kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan terhadap apa yang dibutuhkan karyawan berpengaruh dalam menentukan baik atau tidaknya kepuasan kerja, dan apabila kepuasan kerja baik tentu saja akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat. Sehingga sasaran kebijakan yang perlu dilakukan oleh manajemen Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang adalah menciptakan dan memelihara kepuasan

kerja karyawan dengan sebaik-baiknya.  
Cara yang bisa dilakukan adalah: .

- Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang membuat program yang meningkatkan keakraban, kebersamaan, persaudaraan, spirit korps bersama diantara para karyawan Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Hal ini bisa dilakukan dengan memberdayakan koperasi karyawan, pengajian mingguan diantara para karyawan, santunan bagi yang sakit atau keluarga karyawan yang meninggal dimana dana santunannya berasal dari iuran para karyawan. Perwakilan karyawan hadir pada acara-acara kekeluargaan karyawan yang lain (pernikahan, khitanan, aqiqah, tasyakuran berangkat haji, dan lain-lain).
- Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang membuat program yang meningkatkan Gaji dan insentif karyawan. Insentif ini bisa dibagi menjadi dua, yaitu: insentif keuangan (*monetary incentive*), adalah insentif/premi yang diberikan berbentuk uang, seperti bonus, keuntungan tahunan (*profit sharing*) dan *merit raise*,

dan insentif bukan keuangan (*non monetary incentive*) dapat berupa insentif untuk rekreasi, pendidikan, kebutuhan berafiliasi, berkomunikasi dan kekuasaan atau dominasi diri. Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang menjalankan program dan aktivitas kesehatan, yaitu insentif non-finansial yang menguntungkan karyawan dan perusahaan. Karyawan menghargai kesempatan untuk berolahraga di tempat kerja, mempelajari masalah kesehatan, dan meringankan stress. Perusahaan mengambil manfaat dari peningkatan kesehatan karyawan (penurunan absensi), peningkatan karyawan, dan potensi menurunnya biaya perawatan kesehatan. Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang memberikan tunjangan pendidikan, memberikan keuntungan bagi keduanya, karyawan dan perusahaan. Karyawan menghargai peluang untuk meningkatkan keahlian mereka, dan mungkin, menempatkan mereka di jabatan yang lebih baik untuk maju dalam perusahaan. Perusahaan, mendapatkan manfaat dari kemauan karyawan untuk menggunakan tunjangan tersebut,

sekaligus manfaat dari peningkatan keahlian dan pengetahuan yang diperoleh karyawan.

- Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang membuat program yang meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaannya dan kenaikan jabatan yang dapat diperkirakan secara pasti, sehingga masing-masing karyawan dapat memprediksikan kapan mereka akan mendapat promosi. Misalnya perawat junior menjadi perawat senior, kapan naik jabatan lagi menjadi kepala ruang.
- Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang membuat program supervisi yang tidak menyebabkan karyawan stress, namun mampu memberikan tantangan bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik. Hal ini bisa dilakukan melalui supervisi berbasis kinerja dan berbasis penilaian dari pemakai jasa.

Beberapa implikasi kebijakan lain sesuai dengan prioritas yang dapat dilakukan oleh Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang adalah:

- Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang membuat program yang

mengembangkan Budaya organisasi yang mendukung terciptanya kinerja yang makin meningkat, misalnya: keteraturan, keterbukaan, dan profesionalisme. RS. Roemani telah mulai melakukan pembenahan budaya kerja sesuai nilai-nilai amal sholeh amal usaha Muhammadiyah, namun masih kurang berdampak pada kinerja karyawan. Hal yang perlu dilakukan adalah mengintensifkan pengamalan budaya kerja yang telah diangkat oleh manajemen melalui internalisasi yang bisa dilakukan lewat pembinaan dan pengawasan intensif dan berlangsung lama.

- Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang membuat program yang meningkatkan motivasi ketertarikan pada tugas, kesempatan untuk maju dan motivasi ekstrinsik berupa pengakuan atasan dan rekan kerja pada pekerjaan yang telah dilakukan seorang karyawan. Hal ini didasarkan pada pelatihan dan pengembangan: berupa pelatihan pengenalan tugas-tugas secara detil dan mendalam dan perbaikannya secara terus menerus.



## Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah 1) Kriteria AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) penelitian menunjukkan angka yang belum fit 2) Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* (0,40 dan 0,45) menunjukkan besaran yang menginformasikan kurang optimalnya variabel antededen dari variabel endogen motivasi kerja dan kinerja karyawan 3) Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang.

## Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah 1) Penelitian mendatang hendaknya menambahkan satu (misalnya: upah insentip) atau beberapa variabel lain yang akan diuji pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan tujuan model penelitian akan lebih optimal dan hasil penelitian ini akan lebih komprehensif 2) Perlunya menerapkan lingkup obyek penelitian yang lebih luas, untuk mendapatkan hasil yang general terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, Nuzep. 2004. "Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Produktifitas Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*. Vol. 1 No. 1, Desember.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver. 1987, " Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome – Based Salesforce Control Systems ", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 51, p.76 - 88
- , 1994." An Empirical Test of the Consequences of Behavior- Based and Outcome-Based Sales Control Systems ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58, (April), p. 53-67
- Anwari. 2000. "Motivasi: Perangkat Analisis untuk Para Manajer", *Usahawan*, No 12 Th XXIX
- Augusty Ferdinand. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Babakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief. 1996. "Examining the Role of Organisational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 16, pp. 33-46.
- Baker E. William and Sinkula M. James. 1999." The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the*

- Academy Of Marketing Science* ,  
Vol. 27 , No. 4 . pp. 411-427
- Barney, Jay. 1991, “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage “, *Journal of Management*, Vol.17, No.1,p.99-120
- Baron, R. A., and J. Greenberg. 1990. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.
- Brown , Steven P. & Robert A Peterson. 1993 . Antecedent and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects; *Journal of Marketing Research*; 30, (February), pp.63-77.
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young. 1993. “ Behavior –Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems “, *Journal of Marketing*, Vol.57, (October), p.47-59
- Cooper, Donald R. C., William Emory. 1998. *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Dawes, John. 2008. "Do Data Characteristics Change According to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales," *International Journal of Market Research*, 50 (1), 61-77.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, konsep dan aplikasi*, Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Gail Kinman, Russell Kinman. 2001. “The role of motivation to learn in management education” *Journal of Workplace Learning*, Volume 13 Number 4 pp. 132-144
- Hair, J.A., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.
- Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chun- Leung Luk. 1993. “Individual Perception of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis”, *Organization Studies*, 14/4, 483-503.
- Judy D. Olian. 1996. “Designing Management training and Development for competitive Advantage“, *Human Resources Planning*, p.20-30
- Lund, Daulatram B. 2003. “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No.3, pp.219-236
- Oliver, Richard L., & Erin Anderson. 1994. ”An Empirical Test of The Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems”, *Journal of Marketing*
- Ostroff, Cheri. 1992. “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance. An Organizational Level Analysis” *Journal of Applied Psychology* 1992. Vol.77, No.6 963-974
- Pullins, Ellen Bolman., Curtis P. Haugtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki. 2000. “Individual differences in intrinsic motivation and the use of

- cooperative negotiation tactics”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 15 Number 7 pp. 466-478
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Singapore: Prentice Hall.
- Sinkula, James M.. 1994. “ Market Information Processing and Organizational Learning “, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January),p. 35-45
- Sinkula , James M., and Baker, William E, and Thomas Noordewier. 1997. ” A Framework for Market – based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior “ , *Journal of the Academy of Marketing Research* , Vol. 25 , No. 5 , pp. 305-318
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Sutarto Wijoyo. 2001. “Pengaruh Interaksi Motivasi Kejadian Kepribadian Terhadap Prestasi Kerja Supervisor di Sebuah Pabrik Tekstil di Salatiga”, *Jurnal ekonomi dan Bisnis Dian Ekonomi*, Vol. VII, No. 2 p:248-278
- Tansuhaj, Patriya, Donna, Randall & Jim, McCullough, A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function, *The Journal of Service Marketing*, Vol.2 No.3, 1988.
- Uppal, Sharanjit. 2005. “Disability, workplace characteristics and job satisfaction. *International Journal of Manpower*. Bradford: Vol.26, Iss. 4; pg. 336, 15 pgs
- Wahyuni, Luh Mei. 2009. “Aplikasi Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Kinerja Karyawan dan Kinerja Pemasaran (Studi pada Industri Kerajinan Ukiran Kayu di Kabupaten Gianyar Bali)”. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 5, No. 1, Maret.
- Walker, W. James. 1998. “ Integrating the Human Resources Function with the Business “, *Human Resources Planning*, Vol.17. No.2
- Yeung, Arthur., Patricia Woolcock and John Sullivan. 1998. “Identifying and Developing HR Competencies for the future“, *Human Resource Planning*