

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEADILAN DISTRIBUTIF  
KOMPENSASI, KEBUTUHAN BERPRESTASI, KEBUTUHAN BERAFILIASI,  
DAN KEBUTUHAN KEKUASAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KALIANDA**

**Ghozan Pitra Wisashina**

UPN Veteran Yogyakarta

orangiklan@yahoo.com

**ABSTRACT**

*The author examines the influence of leadership, distributive judgement of compensation, need for achievement, need for affiliation, and need for power, on the performance of employees of RSUD Kalianda. The performance of employee will affect the performance of companies that also affect the company achieve its goals, vision and mission. Leves of employee performance is inseparable from the role of employee in managing employees associated factors of leadership, namely how the level of influence and effectiveness of leadership undertaken, the distributive judgement of compensation factor, namely the extent to which the role and influence of the distributive judgement of compensation system applied in improving the performance of its employees, and motivate reflection of need for achievement, need for affiliation, and power needs that exist within themselves and therefore contributes to the achievement of its performance. Population in this study around 291 peoples, with 63 peoples as sample. Independent variables: leadership, distributive judgement of compensation, need for achievement, need for affiliation, need for power. Dependent variables: the performance of employee who judged from employee appraisal. This study uses questionnaire instruments data that have proven validity and reliability, and interview. The statistical techniques using multiple linear regression analysis with the partial test and coefficient of determination ( $R^2$ ). The results that the variables of need for affiliation has a positive significant impact on the performance of employee. While the variables of leadership, distributive judgement of compensation, need for achievement, and need for power are not having a significant effect on the performance of employee. Independent variables in this study are efficient enough to explain its influence on the dependent variable, is attested by the value of the coefficient of determination ( $R^2$ ) from the second regression analysis is 0.272 had the significant level 0.000.*

**Keywords :** *Leadership, Distributive Judgement of Compensation, Need For Achievement, Need For Affiliation, Need For Power. Performance.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya (Handoko, 2008). Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Gibson, 2009). Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prioritas yang cukup penting untuk diamati, dievaluasi serta menjadi perhatian utama dalam pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada individu atau kelompok karyawan, karena berkaitan dengan pencapaian kuantitas, kualitas dan target kerja yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka pencapaian atau perwujudan tujuan, visi dan misi perusahaan.

Salah satu tujuan penting perusahaan adalah menghasilkan kinerja secara efektif. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan menggunakan metode dan skenario dalam bentuk tindakan atau aktivitas yang disebut strategi. Strategi tersebut mencakup formulasi tujuan dan seperangkat rencana aksi untuk pencapaian tujuan. Ketika para manajer akan mengeksekusi strategi, maka mereka harus melibatkan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi. Mereka harus memahami kapasitas sumberdaya manusia yang mereka miliki, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja mereka. Keefektifan perusahaan ditentukan oleh apakah perusahaan dapat memuaskan kebutuhan *stake holder*. *Stake holder* meliputi: pemegang saham yang menginginkan laba dan investasinya, pelanggan yang menginginkan produk dan pelayanan yang berkualitas, karyawan yang menginginkan pekerjaan yang menarik dan kompensasi yang sepadan dengan upayanya, serta masyarakat yang menginginkan perusahaan berkontribusi pada aktivitas dan proyek lingkungan. Manajemen sumberdaya manusia adalah kebijakan, praktek dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. (Tjahjono H.K., 2009). Sumberdaya manusia merupakan sebuah aset yang dimiliki oleh suatu perusahaan, oleh karena itu peranan sumberdaya manusia menjadi salah satu faktor yang penting dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga langkah pemberdayaan dan perhatian akan kondisi sumberdaya manusia merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh para manajer maupun pimpinan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, wawasan serta hubungan dan komunikasi agar tercipta iklim kerja yang kondusif sesuai dengan konsepsi tujuan dan sasaran perusahaan. (Mathis, R.L. & Jackson J.H., 2006).

Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda merupakan Badan Layanan Umum Daerah yang dikelola oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Selatan. Rumah Sakit Umum Kalianda dipimpin oleh seorang Direktur berdasarkan hasil penilaian, kompetensi dan uji kelayakan. Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda membawahi semua lini jabatan karyawan termasuk bidang administrasi dan keuangan serta tenaga medis dan penunjang medis. Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda yang terdiri dari tenaga manajemen, tenaga

media, tenaga paramedis, tenaga paramedis nonperawatan, adalah pegawai negeri sipil (PNS) dan tenaga honorer.

Rumah Sakit Umum Daerah memiliki dan menerapkan motto “memberikan pelayanan terbaik dan tercepat”. Penerapan motto ini merupakan program peningkatan pelayanan terhadap pasien, diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan medis dan administrasi bagi masyarakat Kalianda dan sekitarnya sebagai pengguna jasa layanan kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda. Namun, dalam pelaksanaan dalam penerapan motto ini masih terkendala pada sumberdaya manusia karyawan, yang di antaranya meliputi kedisiplinan, keramahmatan dan kesiapan tenaga medis dan penunjang medis kepada masyarakat sebagai pengguna jasa layanan kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda.

Permasalahan dan kendala yang ditemukan dalam pemberian layanan kesehatan bagi masyarakat di Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda adalah terkait dengan ketidakdisiplinan mengenai kehadiran dokter yang sering terjadi sulit ditemui oleh pasien saat dibutuhkan, ketidakramahan tenaga medis dan penunjang medis dalam melayani masyarakat, ketidaksiapan serta ketidaktanggapan tenaga medis dan penunjang medis dalam memberikan pertolongan kepada pasien secara cepat dan tepat. Permasalahan tersebut dikaitkan dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan tidak luput dari peran figur seorang pemimpin untuk mewujudkan sumberdaya manusia yang kompeten dan tangguh dalam suatu perusahaan yang bertanggung jawab mengelola dan memberdayakan karyawannya agar memiliki wawasan, pengalaman, keahlian serta perilaku dan komunikasi yang sesuai dengan budaya dan tujuan perusahaan serta mampu memberikan dorongan kinerja yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hal lain yang patut diperhatikan berkaitan dengan permasalahan tersebut ialah mengenai sejauh mana peranan program keadilan distributif kompensasi yang diterapkan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda. Keadilan distributif kompensasi yang diberikan berdasarkan tingkat tanggung jawab karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian penerapan sistem kompensasi yang mampu memberikan motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda dalam meningkatkan kinerja karyawannya, seperti yang dikemukakan oleh Gibson *et al.*(2009), bahwa salah satu tujuan program kompensasi ialah memotivasi karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi. Pendapat dari Tjahjono H.K. (2009), bahwa rencana kompensasi yang berupa gaji dimaksudkan untuk memotivasi, mengarahkan dan mengontrol perilaku pekerja.

Thoha (1999) mengutip Teori Motivasi dari McClelland yang menyatakan bahwa, manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Menurutnya, prestasi manusia dalam bekerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu: kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. McClelland juga berpendapat bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Kepemimpinan (Yukl, 1994) diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk menyelesaikan tujuan bersama. Yukl (1994) mendefinisikan kepemimpinan dalam hal sifat-sifat individu, perilaku, pengaruh atas orang lain, pola interaksi, hubungan peran, pendudukan posisi administratif, dan persepsi oleh orang lain tentang legitimasi pengaruh. Beberapa pengertian tentang kepemimpinan yang dikutip oleh Yukl. (1994), adalah:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju tujuan bersama.
- b. Kepemimpinan merupakan pengaruh antarpribadi, dilakukan dalam situasi, dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian tujuan tertentu atau tujuan.
- c. Kepemimpinan merupakan inisiasi dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan merupakan peningkatan pengaruh atas kepatuhan mekanis dengan arahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan merupakan proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) untuk usaha kolektif, dan menyebabkan upaya bersedia dikeluarkan untuk mencapai tujuan.
- g. Pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif untuk tatanan sosial, dan yang diharapkan dan melihat untuk melakukannya.

Yukl (1994) melakukan klasifikasi definisi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu:

- a. Pendekatan berdasarkan ciri. Pendekatan ini menekankan kepada atribut-atribut pribadi para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin dengan beberapa ciri yang dimiliki oleh orang lain.
- b. Pendekatan berdasarkan perilaku. Pendekatan ini merupakan kritisi terhadap generasi pertama pendekatan berdasarkan ciri. Sebagaimana namanya, pendekatan ini sangat diwarnai oleh psikologi dengan fokus menemukan dan mengklasifikasikan perilaku-perilaku yang membantu pengertian kita tentang kepemimpinan.
- c. Pendekatan kekuasaan-pengaruh. Pendekatan ini mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara pemimpin dan para pengikutnya. Para teoretikus dalam lingkungan pendekatan ini mencoba menjelaskan efektifitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dipunyai seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut.
- d. Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

## Keadilan Distributif Kompensasi

### a. Kompensasi

Handoko (2008) menjelaskan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Hadari N. (1997), Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan, atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Dari pengertian tersebut segera terlihat adanya dua pihak yang memikul tanggung jawab berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan, yang selanjutnya disebut bekerja. Sedangkan pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan, atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama.

Kompensasi yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah atau gaji, sebagai akibat dari pengangkatannya sebagai tenaga kerja, sebuah organisasi atau perusahaan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut:

#### 1. Kompensasi Langsung (*direct compensation*)

Kompensasi Langsung yaitu penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap, meliputi: upah, gaji, komisi, bonus.

#### 2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung yaitu pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji, atau upah tetap dapat berupa uang atau barang, meliputi: tunjangan hari raya (THR), program asuransi dan kesehatan, rekreasi atau liburan, bantuan sosial serta tunjangan-tunjangan.

#### 3. Insentif

Insentif adalah penghargaan atau apresiasi yang diberikan untuk memotivasi para karyawan, agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Di samping itu berarti insentif dapat berupa diberikan dalam bentuk barang. Insentif juga dapat diberikan pada tim atau kelompok kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki moral kerja, sehingga berarti berfungsi sebagai motivasi. Di samping itu motivasi kerja biasanya telah lebih dahulu muncul, karena merasa ikut dipercaya untuk berpartisipasi melaksanakan tugas-tugas atau memecahkan masalah organisasi melalui kerja dalam kelompok. Dalam kondisi seperti itu, maka pemberian insentif akan semakin memperkuat motivasi kerja.

Kompensasi nonfinansial, meliputi:

1. Pekerjaan: tugas-tugas yang menarik, dan menantang, tanggungjawab yang lebih besar, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi.

2. Lingkungan kerja: kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, waktu luang, lingkungan kerja yang nyaman, sarana ibadah, kafetaria, *sharing* pekerjaan

Gibson et al. (2009) mengatakan bahwa sasaran utama program kompensasi antara lain adalah:

1. Menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi.
2. Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja.
3. Memotivasi karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi.

#### **b. Keadilan kompensasi**

Tjahjono (2007) menjelaskan bahwa konsep keadilan mengacu pada perbandingan outcome yang diperoleh karyawan dan input yang diberikan pada organisasi dan termasuk di dalamnya mekanisme munculnya prosedur yang berkaitan dengan kebijakan organisasional seperti kompensasi. Seorang karyawan cenderung menentukan berapa besar kompensasi yang pantas diperolehnya atau yang orang lain peroleh dengan membandingkan antara yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan apa yang telah mereka dapatkan dari perusahaan. Jika menurut mereka tukar menukar ini adil atau sebanding, mereka mungkin akan merasa puas. Namun jika mereka menganggapnya tidak adil, mereka mungkin akan merasa tidak puas.

#### **c. Keadilan distributif kompensasi**

Keadilan distributif berkaitan erat dengan distribusi hasil. Dalam pandangan Tjahjono H.K. (2007 dan 2010) dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam kajian keadilan. Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan pada hasil-hasil termasuk di dalamnya kebijakan kompensasi (dalam Tjahjono H.K., 2007). Pendekatan proporsi bersama teori *deprivasi relative* (Primaux, 2003 dalam Tjahjono H.K., 2007) menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai *outcomes*. Pertama adalah prinsip-prinsip yang diajukan Adam (dalam Tjahjono, 2007), keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan (*inputs*) dan hasil-hasil sebanding atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Namun, apabila proporsi yang diterima karyawan tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Referensi perbandingan menjadi hal penting dalam prinsip proporsi (Tjahjono H.K., 2007). Di samping proporsi tersebut, terdapat beberapa prinsip lainnya seperti prinsip pemerataan yang mengutamakan kebutuhan (*needs*). Prinsip pemerataan menekankan pada penilaian alokasi hasil-hasil kepada semua karyawan atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan maka variasi penerimaan antar karyawan dengan lainnya relatif kecil. Prinsip ketiga adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Interpretasinya, bahwa seorang karyawan akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya. Semakin banyak kebutuhannya maka upah yang diterimanya akan semakin besar. Penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap

distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke, 1997 dalam Tjahjono H.K., 2007).

## Motivasi

### Teori motivasi Mc Clelland

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland dijadikan dasar teori untuk variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini. Mc Clelland dalam teorinya yang terkenal dengan teori kebutuhan, yaitu: (1) kebutuhan berprestasi (*need for achievement*); (2) kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) dan (3) kebutuhan kekuasaan (*need for power*). Inti dari teori McClelland ini adalah terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan tersebut.

Gibson et al. (2009), menjelaskan definisi teori motivasi dari McClelland, yaitu bahwa prestasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga kebutuhan yang ada dalam diri kita, yaitu:

#### 1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Dimensi atau ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain:

- a. Suka mengambil risiko yang moderat.
- b. Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain.
- c. Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

#### 2. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri-ciri seseorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Lebih suka mempertahankan hubungan.
- b. Lebih suka kerja kelompok.
- c. Menginginkan kasih sayang dan pengakuan.

### 3. Kebutuhan kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara di mana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. *McClelland* menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksikan keinginan untuk:

- a. Mempengaruhi.
- b. Mementor.
- c. Mengajarkan dan
- d. Mendorong pencapaian prestasi.

## **Kinerja**

### **a. Definisi kinerja**

Handoko (2008) mendefinisikan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang, secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan terjemahan dari kata *performance*.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian, serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1993), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkatan kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Chung dan Megginson (dalam Gomes, 2003) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Sedangkan Bernandin dan Russel (dalam Gomes, 2003) memberikan batasan mengenai performansi sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.

### **b. Tujuan-tujuan pengelolaan kinerja**

Noe R.A. et al (dalam Tjahjono H.K., 2009), menjelaskan tujuan dari sistem pengelolaan kinerja mencakup tiga hal, antara lain:

#### 1. Tujuan strategis

Sistem pengelolaan kinerja harus menghubungkan antara aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Salah satu cara untuk mengimplementasikan strategi ini adalah dengan terlebih dahulu mendefinisikan hasil, perilaku, dan karakteristik karyawan yang selanjutnya digunakan untuk mengeksekusi strategi disertai dengan pengembangan



pengukuran kinerja dan sistem umpan balik untuk memaksimalkan potensi karyawan dan memperoleh hasil yang tinggi.

## 2. Tujuan administrasi

Sebuah organisasi sering kali menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk tujuan pengambilan keputusan administrasi seperti kebijakan kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberhentian karyawan dan penghargaan atas kinerja karyawan.

## 3. Tujuan pengembangan

Tujuan ketiga dari pengelolaan kinerja adalah untuk mengembangkan karyawan agar bisa bekerja secara efektif. Ketika karyawan mulai tidak bekerja sesuai dengan harapan, maka manajer harus segera meningkatkan kinerja mereka. Melalui proses evaluasi kinerja dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan maka akan ditemukan kelemahan-kelemahan karyawan yang membuat kinerja mereka menurun.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Gibson et al (2009) bahwa ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Harapan mengenai imbalan.
2. Dorongan atau motivasi.
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat.
4. Kepemimpinan dalam organisasi.
5. Persepsi terhadap tugas.
6. Imbalan internal dan eksternal.
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

### d. Sumber informasi kinerja

Noe R.A. et al dalam Tjahjono (2009) menyatakan bahwa pada pendekatan manajemen kinerja, perlu untuk memutuskan orang-orang yang harus menggunakan sumber ukuran-ukuran kinerja. Sumber informasi utama adalah:

#### 1. Para manajer

Para manajer paling sering menggunakan sumber informasi kinerja, karena biasanya aman untuk berasumsi bahwa para penyelia memiliki pengetahuan luas tentang berbagai persyaratan jabatan serta mereka memiliki peluang yang memadai untuk mengamati para karyawannya.

#### 2. Rekan kerja

Rekan kerja merupakan sumber informasi yang sangat baik pada pekerjaan. Rekan kerja memiliki pengetahuan yang cakup tentang berbagai persyaratan jabatan dan sering kali memiliki peluang terbesar untuk mengamati karyawan pada berbagai aktivitas sehari-hari.

#### 3. Para bawahan

Para bawahan merupakan sumber informasi yang sangat berharga ketika para manajer dievaluasi. Para bawah sering kali memiliki peluang terbaik untuk mengevaluasi seberapa baik manajer dalam memperlakukan para karyawan. Umpan balik ke atas (*upward feedback*) mengacu pada berbagai penilaian yang meliputi mengumpulkan evaluasi-evaluasi para bawahan terhadap perilaku atau keterampilan manajer.

#### 4. Diri sendiri

Para individu memiliki berbagai peluang yang luas untuk mengamati perilakunya sendiri dan biasanya memiliki akses informasi tentang hasil-hasilnya pada pekerjaan. Para karyawan diberikan tanggung jawab individu untuk berkontribusi pada hasil-hasil usaha perusahaan melalui program yang dikenal sebagai proses manajemen kinerja (*performance management process*-PMP) yang menetapkan tujuan-tujuan bisnis individu bagi para karyawan yang digaji yang harus dikaitkan dengan unit karyawan dan sasaran-sasaran perusahaan secara keseluruhan.

#### 5. Para pelanggan

Evaluasi-evaluasi pelanggan terhadap kinerja karyawan tepat pada dua sisi. Pertama, ketika pekerjaan karyawan membutuhkan pelayanan langsung kepada pelanggan atau mengaitkan pelanggan dengan pelayanan lainnya dalam perusahaan. Kedua, evaluasi-evaluasi pelanggan tepat ketika perusahaan tertarik mengumpulkan informasi untuk menentukan berbagai produk dan jasa yang diinginkan pelanggan, yaitu evaluasi-evaluasi pelanggan bermanfaat sebagai sasaran strategis dengan menyatupadukan strategi-strategi pemasaran dengan aktivitas dan kebijakan sumber daya manusia.

#### e. Penilaian kinerja

Gomes F.C. (2003) menjelaskan bahwa secara umum, tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu untuk *me-reward* performansi sebelumnya (*to reward past performance*), dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Gomes F.C. (2003) menjelaskan bahwa secara garis besar, penilaian kinerja dapat dikelompokkan atas dua tipe, yaitu tipe formal dan informal. Kedua tipe ini sering dipergunakan secara terpisah menurut konteksnya. Penilaian informal terhadap karyawan bisa melibatkan pengawasan sederhana oleh para manajer. Sedangkan penilaian/evaluasi formal biasanya dinyatakan secara lebih terinci dan sifatnya mengikat.

Gomes F.C. (2003) mengatakan bahwa ada dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif, adanya obyektifitas dalam proses evaluasi. Kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif, yaitu:

##### 1). *Relevancy*

Relevansi menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja.

##### 2). *Reliability*

Reliabilitas menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.

##### 3). *Discrimination*

Diskriminasi mengukur tingkat di mana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja.

#### **f. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja**

Perry (dalam Gomes, 2003) menjelaskan bahwa penilaian kinerja seorang karyawan biasanya sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

##### **1. Ras atau suku bangsa**

Studi Flaugher dan kawan-kawan pada tahun 1969 melakukan studi dan menunjukkan bahwa supervisor yang mengadakan penilaian kinerja bagi orang kulit hitam dan kulit putih, ternyata orang berkulit hitam dinilai memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekan kerjanya yang berkulit putih.

##### **2. Gender atau jenis kelamin**

Diskriminasi dalam penilaian kinerja terjadi pada karyawan yang berjenis kelamin wanita dengan yang laki-laki. Studi yang dilakukan oleh Lovrich dan Jones pada tahun 1983 menjelaskan bahwa wanita sering kurang diberi kepercayaan di tempat kerja dibandingkan dengan rekan kerja yang berjenis kelamin laki-laki.

##### **3. Usia**

Diskriminasi berdasarkan usia telah menjadi salah satu faktor dalam penilaian kinerja akhir-akhir ini. Studi yang dilakukan oleh Rhodes pada tahun 1983 menunjukkan bahwa para supervisor yang masih muda biasanya cenderung menilai rendah kinerja karyawan yang sudah tua dibandingkan dengan rekan kerja yang masih muda. Upah yang tinggi cenderung diberikan kepada karyawan yang berusia muda untuk mengikat mereka agar tetap dalam organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Obyek dan subyek penelitian**

Obyek penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda, Kabupaten Lampung Selatan. Sedangkan subyek dalam penelitian ini adalah karyawan RSUD Kalianda.

### **Populasi dan sampel penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RSUD Kalianda yang berjumlah sebanyak 291 orang. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berjumlah 100 orang, dan berhasil dikumpulkan data kuisisioner sejumlah 63 orang.

### **Teknik pengambilan sampel**

Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling*, dengan metode sampel *convenience* yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan siapa saja karyawan RSUD Kalianda yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti selama masa penelitian tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu karena anggota populasi dianggap homogen karena semua karyawan RSUD Kalianda mempunyai komponen kompensasi yang sama berupa gaji pokok, tunjangan beras, tunjangan anak (sampai anak kedua) bagi yang sudah mempunyai anak, tunjangan lainnya (tunjangan jabatan bagi karyawan RSUD Kalianda yang memiliki jabatan struktural, tunjangan fungsional bagi

karyawan RSUD Kalianda yang memiliki jabatan fungsional, dan tunjangan umum bagi karyawan RSUD Kalianda yang tidak memiliki jabatan struktural maupun fungsional).

### **Jenis data**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian yang digunakan peneliti untuk mengetahui persepsi karyawan, yang diperoleh melalui angket kuisisioner dan wawancara.

### **Teknik pengumpulan data**

Metode angket kuisisioner, metode ini digunakan untuk memperoleh data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian melalui angket kuisisioner yang diisi langsung oleh responden dan hasil wawancara untuk melengkapi hasil angket kuisisioner.

### **Teknik penentuan skala**

Alat penggali data yang digunakan untuk menjangkau data dalam penelitian ini berupa angket kuisisioner. Untuk mengukur persepsi karyawan terhadap variabel penelitian digunakan Skala Likert. Adapun bobot dari masing-masing jawaban kuisisioner dalam sebagai berikut :

- a. Sangat setuju (SS), skor nilai 5
- b. Setuju (S), skor nilai 4
- c. Netral (N), skor nilai 3
- d. Tidak setuju (TS), skor nilai 2
- e. Sangat tidak setuju (STS), skor nilai 1

### **Uji validitas dan reliabilitas instrument**

#### **a. Uji validitas instrument**

Merupakan pengujian untuk mengukur ketepatan suatu item pertanyaan dalam kuisisioner atau skala, apakah item-item pertanyaan pada kuisisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang diukur. Pengujian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item pertanyaan dengan skor total item pertanyaan. Dari hasil perhitungan korelasi akan didapat suatu koefisien korelasi kemudian dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi nilai  $r$  untuk taraf signifikansi tertentu (biasanya 5 % atau 1%). Angka korelasi dinyatakan valid, jika angkanya lebih besar dari table  $r$  kritik.

#### **b. Uji reliabilitas instrument**

Uji ini digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukuran yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Nilai reliabilitas dapat diketahui dari nilai *Cronbach's Alpha* dari program SPSS 17 dan membandingkannya batasan koefisien kehandalan 0,60. Angka korelasi dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* hitung lebih besar dari koefisien kehandalan 0,60.

## Metode analisa data dan pengujian hipotesis

### a. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif yaitu teknik analisis untuk menjelaskan makna atau performa variabel dengan tabel distribusi frekuensi dan nilai rata-rata (*mean*) masing-masing variabel, sehingga analisis deskriptif tidak bertujuan untuk menguji hipotesis, tetapi memberi makna untuk data pada setiap variable.

### b. Analisis inferensial

Analisis inferensial dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah disampaikan pada bab sebelumnya. Hipotesis penelitian ini dianalisis dengan regresi linier berganda, langkah-langkah yang harus ditempuh untuk memenuhi analisis ini, dijelaskan pada uraian berikut:

### c. Pengujian hipotesis

Penelitian ini bersifat korelasional yang menghubungkan antara pengaruh variabel bebas (kepemimpinan, keadilan distributif kompensasi, kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan) dengan variabel terikat (kinerja). Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis regresi linier berganda, dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5 + e$$

Keterangan:

Y = kinerja karyawan.

$a_0$  = bilangan konstanta.

$X_1$  = kepemimpinan

$X_2$  = keadilan distributif kompensasi

$X_3$  = kebutuhan berprestasi

$X_4$  = kebutuhan berafiliasi

$X_5$  = kebutuhan kekuasaan

$a_1$  = koefisien variabel bebas  $X_1$

$a_2$  = koefisien variabel bebas  $X_2$

$a_3$  = koefisien variabel bebas  $X_3$

$a_4$  = koefisien variabel bebas  $X_4$

$a_5$  = koefisien variabel bebas  $X_5$

e = variabel *error*.

Teknik analisis yang dilakukan untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, antara lain:

#### a. Uji parsial (*t-test*)

Digunakan untuk menganalisis apakah secara terpisah masing-masing variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, sedangkan variabel lain yang tidak diuji dianggap *constant*. Untuk menguji ke lima hipotesis tersebut digunakan *t-test* dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Keterangan :

t = nilai t yang dihitung

$\bar{X}$  = nilai rata-rata

$\mu_0$  = nilai yang hipotesiskan

s = simpangan baku sampel

n = jumlah anggota sampel

b. Dalam penelitian ini menggunakan tingkat taraf signifikansi 5 %.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

**Tabel 1.**

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen pada variabel Independen

Variabel	Butir	Signifikansi	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,000	Valid	0,792 (Reliabel)
	X1.2	0,000	Valid	
	X1.3	0,000	Valid	
	X1.4	0,000	Valid	
	X1.5	0,000	Valid	
	X1.6	0,000	Valid	
Keadilan Distributif Kompensasi (X2)	X2.1	0,000	Valid	0,816 (Reliabel)
	X2.2	0,000	Valid	
	X2.3	0,000	Valid	
	X2.4	0,000	Valid	
Kebutuhan berprestasi (X3)	X3.1	0,000	Valid	0,695 (Reliabel)
	X3.2	0,000	Valid	
	X3.3	0,000	Valid	
	X3.4	0,000	Valid	
Kebutuhan berafiliasi (X4)	X4.1	0,002	Valid	0,793 (Reliabel)
	X4.2	0,000	Valid	
	X4.3	0,000	Valid	
	X4.4	0,000	Valid	
	X4.5	0,000	Valid	
Kebutuhan kekuasaan (X5)	X5.1	0,000	Valid	0,722 (Reliabel)
	X5.2	0,000	Valid	
	X5.3	0,000	Valid	
	X5.4	0,000	Valid	
	X5.5	0,000	Valid	

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrument untuk variabel Independen pada tabel 4.21 menunjukkan bahwa seluruh butir pengukuran variabel Kepemimpinan (X1), Keadilan Distributif Kompensasi (X2), Kebutuhan berprestasi (X3), Kebutuhan berafiliasi (X4) dan

Kebutuhan kekuasaan (X5) mempunyai taraf signifikansi < 0,05 dan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Dengan demikian seluruh butir tersebut dinyatakan valid dan reliabel.

**Tabel 2.**

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen pada variabel dependen

Variabel	Butir	Signifikansi	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,000	Valid	0,836 (Reliabel)
	Y.2	0,000	Valid	
	Y.3	0,000	Valid	
	Y.4	0,000	Valid	
	Y.5	0,000	Valid	
	Y.6	0,000	Valid	
	Y.7	0,000	Valid	

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrumen untuk variabel dependen pada tabel 4.22 menunjukkan bahwa seluruh butir pengukuran variabel kinerja karyawan (Y), mempunyai taraf signifikansi < 0,05 dan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Dengan demikian seluruh butir tersebut dinyatakan valid dan reliabel.

### Uji Regresi

**Tabel 3.**

Hasil pengujian analisis regresi, kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		.847	.400
	X1	.172	1.406	.165
	X2	.078	.667	.507
	X3	.125	1.094	.278
	X4	.425	3.430	.001
	X5	-.068	-.575	.568

Persamaan yang diperoleh adalah :

$$Y = 0,172 X_1 + 0,078 X_2 + 0,125 X_3 + 0,425 X_4 - 0,068 X_5 + e$$

Persamaan regresi berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Koefisien  $X_1 = 0,172$ , koefisien positif, artinya semakin tinggi nilai kepemimpinan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Sebaliknya, jika nilai kepemimpinan rendah maka kinerja karyawan rendah.

Koefisien  $X_2 = 0,078$ , koefisien positif, artinya semakin tinggi nilai keadilan distributif kompensasi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Sebaliknya, jika nilai keadilan distributif kompensasi rendah maka kinerja karyawan rendah.

Koefisien  $X_3 = 0,125$ , koefisien positif, artinya semakin tinggi nilai kebutuhan berprestasi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Sebaliknya, jika nilai kebutuhan berprestasi rendah maka kinerja karyawan rendah.

Koefisien  $X_4 = 0,425$ , koefisien positif, artinya semakin tinggi nilai kebutuhan berafiliasi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Sebaliknya, jika nilai kebutuhan berafiliasi rendah maka kinerja karyawan rendah.

Koefisien  $X_5 = 0,068$ , koefisien negatif, artinya semakin tinggi nilai kebutuhan kekuasaan maka akan semakin menurun kinerja karyawan. Sebaliknya, jika nilai kebutuhan kekuasaan rendah maka kinerja karyawan tinggi.

### Uji Hipotesis

- H1 : Berdasarkan hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diketahui nilai signifikansi untuk variabel X1 sebesar 0,165 yang lebih besar dari 0,05, sehingga analisis regresi menolak H1, bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Berdasarkan hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diketahui nilai signifikansi untuk variabel X2 sebesar 0,507 yang lebih besar dari 0,05, sehingga analisis regresi menolak H2, bahwa keadilan distributif kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Berdasarkan hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diketahui nilai signifikansi untuk variabel X3 sebesar 0,278 yang lebih besar dari 0,05, sehingga analisis regresi menolak H3, bahwa kebutuhan berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Berdasarkan hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diketahui nilai signifikansi untuk variabel X4 sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga analisis regresi menerima H4, bahwa kebutuhan berafiliasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Berdasarkan hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.23 diketahui nilai signifikansi untuk variabel X5 sebesar 0,568 yang lebih besar dari 0,05, sehingga analisis regresi menolak H5, bahwa kebutuhan kekuasaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat efisiensi variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan, keadilan distributif kompensasi, kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan dalam menjelaskan fungsinya sebagai varian variabel dependen yaitu kinerja karyawan, yang dapat diketahui dari nilai R square ( $R^2$ ) dan nilai signifikansi F statistik. Dari pengujian analisis regresi didapatkan hasilnya bahwa diketahui



nilai  $R^2$  sebesar 0,272, yang dapat diartikan bahwa 27,2 % variasi variabel kinerja mampu dijelaskan oleh variasi variabel kepemimpinan, keadilan distributif kompensasi, kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan, dan sisanya 72,8 % dipengaruhi oleh variasi variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Didapatkan pula nilai signifikansi F statistik sebesar  $0,002 < 0,05$  yang dapat diinterpretasikan bahwa model variabel independen yang dijadikan varian dalam menjelaskan variasi variabel dependennya cukup baik dan efisien untuk dijadikan model dalam penelitian ini.

## **Pembahasan**

Hipotesis I untuk variabel kepemimpinan tidak diterima, yaitu kepemimpinan tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda. Sehingga peran kepemimpinan dalam hal ini adalah seorang yang belum mampu memberikan dorongan semangat kerja, serta kurang mampu menjalin hubungan interpersonal yang baik, dan kurang mengerti dan kurang mampu memberikan solusi pada setiap permasalahan yang dihadapi karyawan agen, akan mendorong terciptanya iklim kinerja yang rendah pada karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan pendapat *Kith Davis* yang dikemukakan oleh Thoha (1999), bahwa sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi di antaranya : kecerdasan, kedewasaan, dan keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, serta perhatian dan rasa menghargai kepada bawahannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden yang menyatakan tidak setuju terhadap kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa secara umum dalam hal manajerial pemimpin telah menjalankan fungsinya secara baik, namun secara khusus terutama dalam memberikan penjelasan langsung kepada karyawan mengenai informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, tanggung jawab dan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh karyawan, hal ini belum dirasakan sepenuhnya oleh karyawan.

Hipotesis II untuk variabel keadilan distributif kompensasi tidak diterima, yaitu keadilan distributif kompensasi tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda. Sehingga sistem keadilan distributif kompensasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, baik itu yang bersifat langsung maupun yang tidak langsung, tidak akan mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini tidak sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Gibson (1996), sasaran utama program kompensasi antara lain adalah memotivasi karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi. Pada RSUD Kalianda sistem keadilan distributif kompensasi yang bersifat langsung yaitu berupa gaji maupun bersifat tidak langsung yaitu berupa tunjangan disesuaikan dengan golongan, jabatan berdasarkan pendidikan dan masa kerja karyawan yang telah ditetapkan dalam Surat Ketetapan Pegawai Negeri Sipil, sehingga semakin tinggi realisasi pencapaian target kerja tidak seutuhnya akan beranding lurus dengan gaji ataupun tunjangan yang diterimanya, sehingga kurang mampu memberikan dorongan bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden yang menyatakan tidak setuju terhadap keadilan distributif kompensasi, dapat disimpulkan bahwa responden tidak merasakan keadilan antara besarnya tanggung jawab dan resiko pekerjaan karyawan dengan nilai kompensasi yang diterima oleh karyawan, hal ini disebabkan oleh besaran nilai kompensasi baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sudah

tercantum dalam SK PNS yang disesuaikan dengan pangkat, golongan dan masa kerja bukan berdasarkan tingkat resiko dan tanggung jawab karyawan.

Hipotesis III untuk variabel kebutuhan berprestasi tidak diterima, yaitu kebutuhan berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda. Sehingga semakin tinggi dorongan keinginan untuk berprestasi dalam diri karyawan, secara keseluruhan belum tentu akan mempengaruhi tingkat kinerja yang dilakukannya. Hal ini tidak sejalan dengan teori motivasi yang disampaikan oleh *Mc Clelland*, yaitu bahwa kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden yang menyatakan tidak sangat setuju dan tidak setuju terhadap kebutuhan berprestasi, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki keinginan dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan yang moderat dan bersifat memiliki tantangan serta beresiko cukup tinggi namun mereka pun berdampak tidak akan secara langsung mereka rasakan hasilnya seperti diberikannya tunjangan, kenaikan gaji ataupun kenaikan jabatan dan pangkat karena semua sudah tercantum dalam SK PNS, hal ini yang menyebabkan responden tersebut tidak melakukan pekerjaan yang moderat dan hanya menjalankan pekerjaan sesuai dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun internal rumah sakit.

Hipotesis IV untuk variabel kebutuhan berafiliasi diterima, sehingga kebutuhan berafiliasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda. Hal ini dapat diartikan tingkat kebutuhan motivasi berafiliasi dalam diri karyawan akan mempunyai pengaruh dan hubungan yang kuat dalam kontribusinya pada peningkatan kinerja yang dilakukannya, sehingga tingkat kebutuhan untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab serta keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan antara karyawan, dipersepsikan sebagai suatu hal yang harus selalu terjaga sebagai rasa saling menghormati antar sesama karyawan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap kebutuhan berafiliasi, dapat disimpulkan bahwa responden merasakan bahwa kebutuhan berafiliasi bagi mereka dapat meningkatkan kinerja karena dengan saling mengenal, akrab, bersahabat antar sesama karyawan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menumbuhkan kooperatif yang erat pada saat melaksanakan pekerjaan yang sangat dibutuhkannya kerja sama dalam bekerja.

Hipotesis V untuk variabel kebutuhan kekuasaan tidak diterima, sehingga kebutuhan kekuasaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda. Hal ini disebabkan sistem bekerja yang dilakukan karyawan bekerja secara kelompok atau bersama-sama sehingga tidak akan mendorong timbulnya budaya saling berkompetisi dalam bekerja, maka tingkat dorongan motif kebutuhan kekuasaan untuk memimpin, mempengaruhi, mengarahkan dan menginspirasi ide-ide produktif yang direfleksikan oleh setiap diri karyawan akan menjadi rendah, sehingga tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju terhadap kebutuhan kekuasaan, dapat disimpulkan bahwa responden dalam menjalankan tanggung jawabnya tidak suka menyampaikan ide-ide ataupun masukan

kepada rekan kerja yang bersifat untuk mengungguli karyawan lain karena dikhawatirkan akan menimbulkan ketidaknyaman dalam bekerja yang berdampak pada penurunan kinerja.

## **SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN**

### **Kesimpulan**

Hasil dalam penelitian ini dapat disimpulkan dari dua aspek, yaitu yang berkaitan dengan analisis deskriptif dan analisis data yang berkaitan dengan uji hipotesis.

#### **a. Kesimpulan hasil analisis deskriptif**

Nilai rata-rata variabel kepemimpinan adalah baik, nilai rata-rata variabel keadilan distributif kompensasi adalah baik, nilai rata-rata variabel kebutuhan berprestasi adalah baik, nilai rata-rata variabel kebutuhan berafiliasi adalah sedang, nilai rata-rata variabel kebutuhan kekuasaan adalah baik, dan nilai rata-rata variabel kinerja adalah baik.

#### **b. Kesimpulan hasil analisis data**

Pada dasarnya analisis inferensial ini bertujuan menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dan hasilnya adalah :

- 1) Hipotesis I untuk variabel kepemimpinan, yang menyatakan kepemimpinan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda tidak berhasil diterima, atau ditolak.
- 2) Hipotesis II untuk variabel keadilan distributif kompensasi, yang menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda tidak berhasil diterima, atau ditolak.
- 3) Hipotesis III untuk variabel kebutuhan berprestasi, yang menyatakan bahwa kebutuhan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda tidak berhasil diterima, atau ditolak.
- 4) Hipotesis IV untuk variabel kebutuhan berafiliasi, yang menyatakan kebutuhan berafiliasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda berhasil diterima.
- 5) Hipotesis V untuk variabel kebutuhan kekuasaan, yang menyatakan bahwa kebutuhan kekuasaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kalianda tidak berhasil diterima atau ditolak.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat disarankan kepada pihak-pihak terkait, sebagai berikut :

- a. Peranan kepemimpinan terhadap karyawan harus ditingkatkan sehingga dapat mengayomi serta mampu memberikan penjelasan mengenai pekerjaan, tanggung jawab dan solusi pada setiap permasalahan yang dialami oleh karyawan.
- b. Penerapan keadilan distributif kompensasi sebaiknya lebih ditingkatkan dengan memberikan kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan beratnya tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan.
- c. Tingkat kebutuhan berafiliasi pada karyawan RSUD cukup tinggi dan paling menonjol dibandingkan dengan kebutuhan berprestasi dan kebutuhan kekuasaan, namun belum

maksimal mempunyai pengaruh yang berarti pada pencapaiannya kinerjanya, maka RSUD Kalianda perlu melakukan langkah-langkah untuk mengarahkan kebutuhan berafiliasi pada setiap diri karyawan agar mampu berkontribusi pada peningkatan kinerja yang dilakukannya yaitu dengan meningkatkan rasa kebersamaan dalam bekerja pada diri karyawan, dengan *gathering* atau kebersamaan yang menjurus pada dinamika kelompok dengan agar interaksi hubungan emosional di antara mereka meningkat, sehingga akan memunculkan rasa kepedulian dan kebersamaan dalam melaksanakan tanggung pekerjaan, sehingga mereka lebih mempunyai kesempatan untuk bertukar fikiran dan pengalaman yang akan menambah wawasan dan arahan-arahan yang baik dan produktif dalam bekerja yang diperoleh dari interaksi dengan rekan-rekannya, yang dapat menambah rasa kepercayaan diri dalam benak mereka saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan mempengaruhi perilaku kerja serta arah kinerja yang lebih baik.

### **Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan kajian hasil penelitian terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain :

- a. Variabel Independen yang digunakan sebagai variabel yang diprediksikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baru sebatas dari faktor internal perusahaan dan individu responden yaitu : kepemimpinan, keadilan distributif kompensasi, kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan. dan belum melibatkan faktor eksternal, di antaranya : faktor ekonomi dan demografi masyarakat serta faktor-faktor eksternal lainnya.
- b. Penelitian ini dilakukan hanya pada Rumah Sakit Umum Daerah Kalianda Kabupaten Lampung Selatan, sehingga penelitian ini baru memberikan implikasi terbatas pada RSUD Kalianda.
- c. Situasi responden pada saat pengisian kuisisioner yang tidak dapat diduga, di mana pada saat pengisian kuisisioner secara psikologis berada pada kondisi senang atau tidak senang yang mungkin dapat mempengaruhi responden dalam menjawab kuisisioner.
- d. Pada saat penyebaran kuesioner dan pengambilan data, karyawan RSUD tidak berada tempat secara bersamaan dan beberapa orang yang sulit ditemui karena kesibukan tanggung jawab profesi dan jabatan. Hal ini yang menjadikan data kuesioner yang dapat dikumpulkan kembali jumlahnya lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah kuesioner pada saat penyebaran kuesioner.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Gibson, J.L. et al. (2009), *Organization Behaviour: Structure, Process*. 13<sup>Th</sup> Edition. McGraw Hill.
- Gomes, F.C. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2008), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Cetakan 10. BPFE. Yogyakarta.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.

- Nawawi, H. (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Bulak Sumur. Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K. (2007). Validasi item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural: aplikasi structural equation modeling dengan confirmatory factor analysis (CFA). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*, 18(2):115-123.
- Tjahjono, H.K. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. 1.0 dan 2.0 Cetakan 1. Visi Solusi Madani. Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi 1.0 dan 2.0 Cetakan 1. Visi Solusi Madani. Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K (2010). *Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcomes Perusahaan*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Fakultas Ekonomi UMY.
- Yukl, G. (1994), *Leadership In Organizations*. Prentice Hall Inc. New Jersey.