

## **ANTECEDENT KEPUASAN KERJA (STUDI PEGAWAI TATA USAHA DI RUMAHSAKIT PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA)**

**Farlianto**

Emai: [farlianto@uny.ac.id](mailto:farlianto@uny.ac.id)

Universitas Negeri Yogyakarta

### **Abstrak**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor anteseden kepuasan kerja SDM yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda . Secara menyeluruh variabel independen gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi merupakan penduga atau parameter yang baik bagi kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

**Keywords:** Gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi, kepuasan kerja

### **PENDAHULUAN**

Suatu organisasi pasti memerlukan manajemen yang baik, agar dapat memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat yang memerlukan dengan baik pula. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka. Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Selama ini seringkali kita menjumpai bahwa dalam menilai keberhasilan, sebuah organisasi hanya melihat dari sumber daya, sarana serta pra sarana, padahal ada aspek penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan mutu, aspek itu adalah aspek kepemimpinan. Di dalam suatu organisasi, pada umumnya kerja pegawai sangat ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan.

Perilaku Kepemimpinan yang efektif akan membawa dampak pada tingginya kerja pegawai dan sebaliknya kepemimpinan yang tidak efektif membawa dampak psikologis yang diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan dan tidak bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi yang pada akhirnya menghasilkan kerja pegawai yang rendah. Dengan demikian diharapkan perilaku pemimpin dapat membangun dan mempertahankan kerja pegawai dengan baik, seorang pemimpin harus memperhatikan hak pegawainya karena kerja pegawai tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas atau melaksanakan kewajiban saja, melainkan juga harus mendapatkan perhatian yang serius dari pihak pemimpin. Perhatian tersebut dapat ditunjukkan melalui perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas maupun pada hubungan sosial, yang keduanya mampu mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Memimpin dan mengelola sangat mudah untuk dikatakan tetapi sulit untuk dilaksanakan karena perlu keterampilan khusus dan pengorbanan terutama sekarang yang paling langka adalah keteladanan. Seorang pemimpin harus menjadi suri teladan bagi karyawannya. Namun demikian, kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terkadang belum mencapai hasil terbaik yang diharapkan oleh organisasinya, karena berbagai kendala yang dihadapi terkadang juga belum diatasi dengan maksimal, disebabkan profesionalisme kepemimpinan yang tidak mencapai tingkat terbaik. Dalam organisasi bukan kepemimpinan saja yang dibutuhkan tetapi keberhasilan tujuan ditentukan juga dengan disiplin kerja. Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa seorang pemimpin harus menjadi suri teladan bagi pegawainya. Dengan demikian pemimpin harus menunjukkan teladan kedisiplinan kerja, sehingga menjadi panutan untuk kerja pegawai.

Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin yang mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur (Hasibuan, 2012). Pemimpin harus bisa memberikan pengawasan seoptimal mungkin agar penerapan disiplin dapat berjalan dengan baik, karena bila pemimpin kurang memberikan

pengawasan terlebih-lebih bertindak kurang disiplin, maka dikawatirkan akan berdampak negatif pada bawahannya. Disiplin dapat diukur dari: datang tepat waktu, bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dan pulang tepat waktu.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan, dan kesetiaan dalam berbisnis. Pada abad ke-21 kompensasi menjadi alasan utama kenapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mengandung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2012). Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan berintegrasi kepada tujuan yang di inginkan.

Perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Untuk memotivasi pegawai, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang di inginkan pegawai. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak di sadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik atau rohani. Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan pegawainya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana pegawai tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut maka akan lebih mudah untuk menetapkan pegawai pada posisi yang paling tepat. Sehingga ia

akan termotivasi dan dapat mencapai tujuan organisasi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dengan adanya kepuasan kerja pegawai, maka tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Faktor yang penting karena komunikasi kerja yang terjalin dengan baik antara pegawai dengan pimpinan, antara pegawai dengan pegawai lainnya dan antara pegawai dengan masyarakat sekitar perusahaan juga akan meningkatkan kepuasan kerja bagi para pegawai.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sejumlah cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Para peneliti telah mengidentifikasi 2 (dua) gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (task oriented) yang meliputi : merencanakan dan menentukan pekerjaan yang harus diselesaikan, memberikan tanggung jawab tugas, menentukan standar-standar pekerjaan dengan jelas, mendorong menyelesaikan tugas, dan memonitoring kerja sesungguhnya. Sedangkan gaya kepemimpinan dengan orientasi karyawan (human oriented) meliputi : bersifat hangat dan mendukung terhadap para pengikut, menghormati perasaan para pengikut, memperlihatkan kepercayaan pada para pengikut.

Menurut Fandi dan Anastasia (2003) bahwa gaya kepemimpinan dibedakan atas 4 (empat) macam yaitu :

a. **Kepemimpinan Otokratis**

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan para pegawai yang melaksanakannya atau yang berpengaruh pada keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak akan efektif dalam jangka panjang.

b. **Kepemimpinan Demokrasi**

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para pegawai yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat

keputusan akhir adalah pimpinan, tetapi setelah menerima masukan, dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan baik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan yang tidak diharapkan.

c. **Kepemimpinan Berorientasi Pada Tujuan**

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang menghasilkan kontribusi yang nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi. Pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki fokus yang sangat sempit, dan sering berfokus pada perhatian yang keliru.

d. **Kepemimpinan Situasional**

Gaya kepemimpinan ini dikenal sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontigensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam setiap kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pimpinan, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2012). Kompensasi adalah remunerasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya sebagai imbalan atas pekerjaan mereka (Griffin, 2004).

Kompensasi merupakan pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan dan sebagai motivator pelaksanaan

kegiatan diwaktu yang akan datang (Hani Handoko, 1999). Kompensasi merupakan suatu bagian penting dan kompleks dalam hubungan karyawan dengan organisasi. Kompensasi dasar diperlukan untuk menyediakan karyawan dan sebagai standar untuk suatu kehidupan yang layak. Jika pegawai atau karyawan tidak mendapat penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan maka mereka akan mencari pekerjaan ditempat lain. Kompensasi berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut kerja. (Nawawi, 2003)

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Suatu sistem kompensasi yang baik dapat membantu menarik pelamar, mempertahankan karyawan yang ada, menstimulasi kinerja yang tinggi dengan suatu biaya yang wajar bagi organisasi. Untuk merancang suatu system yang berhasil, maka manajemen harus membuat keputusan mengenai tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan merasa puas.

Dalam pemberian kompensasi terdapat dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling menentukan, yaitu pihak pertama adalah karyawan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut kerja, sedangkan pihak kedua adalah organisasi yang memikul tanggung jawab memberikan penghargaan, balas jasa, dan ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan. Kewajiban dan tanggung jawab muncul karena kedua belah pihak terdapat hubungan kerja didalam suatu organisasi.

Kompensasi diberikan tidak hanya pada imbalan-imbalan moneter saja tetapi pada tugas-tugas dan imbalan-imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi jabatan dan kesempatan kerja yang menantang. Jenis kompensasi terdiri dari kompensasi financial langsung dan kompensasi non financial, kompensasi financial langsung terdiri dari bayaran terhadap seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, komisi, sedangkan kompensasi non financial terdiri dari kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dibedakan dalam dua jenis, yaitu (Nawawi, 2003) :

1. Kompensasi yang Bersifat Finansial

Merupakan kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang. Adapun yang termasuk dalam kompensasi yang bersifat finansial adalah gaji, bonus, premi, pengobatan, asuransi, hiburan, dan lain sebagainya yang dibayarkan organisasi atau perusahaan.

2. Kompensasi yang Bersifat Non Finansial

Kompensasi yang bersifat non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Misalnya pujian, menghargai diri sendiri, pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi (Sjafri, 2003) :

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang tinggi sangat dibutuhkan untuk member daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus reponsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas.

b. Mempertahankan Karyawan yang ada

Karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain dipasar kerja.

d. Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk memperbaiki perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja.

e. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar diatas atau dibawah standar.

f. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang dan dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal.

#### Komponen-Komponen Kompensasi

Menurut (Rivai, 2006) komponen kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Gaji

Merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Upah

Merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, pelayanan yang diberikan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

d. Kompensasi Tidak Langsung (Fringe Benefit)

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan



para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

### **Motivasi Kerja**

Perilaku manusia merupakan cermin yang paling sederhana. Agar perilaku manusia sesuai dengan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dari adanya motivasi.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah yang diamati, tetapi hal yang dapat disimpulkan karena adanya suatu perilaku yang tampak. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Motivasi biasanya ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dimana suatu kegiatan itu dimulai. Motivasi internal berasal dari pribadi seseorang. Motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal dan adanya dalam organisasi sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan atau para manajer dalam motivasi bawahannya.

Beberapa teori yang mendasarkan usaha pemberian motivasi kerja tersebut ada beberapa macam yaitu :

#### a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Maslow, menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarkhi. Tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri. Dalam hipotesisnya menyatakan bahwa setiap manusia ada lima kebutuhan hirarkhi yaitu:

- 1) Kebutuhan Psikologis
- 2) Kebutuhan Keselamatan
- 3) Kebutuhan Sosial
- 4) Kebutuhan Pengharapan

#### 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkat pertama, yaitu kebutuhan psikologis. Setelah kebutuhan pertama ini terpenuhi atau terpuaskan barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi) yaitu kebutuhan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan terpenuhi.

Dengan mengetahui akan kebutuhan pegawai maka pimpinan perusahaan bisa memberikan motivasi kepada pegawai sesuai dengan apa yang menjadi keinginan atau kebutuhan yang ingin dicapai, dengan demikian pegawai punya dorongan untuk bekerja.

#### b. Teori ERG Alderfer

Teori yang dikemukakan oleh Alderfer ini mirip dengan teori Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki kebutuhan terdiri atas tiga jenjang yaitu:

##### 1) Eksistensi atau Existence (E)

Kebutuhan manusia yang terpuaskan oleh sandang, pangan, papan dan kondisi kerja.

##### 2) Keterkaitan atau Relatedness (R)

Kebutuhan manusia terpuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antara pribadi yang bermanfaat.

##### 3) Pertumbuhan atau Growth (G)

Kebutuhan manusia yang terpuaskan jika manusia yang bersangkutan merasa membuat suatu kontribusi yang kreatif dan produktif.

#### c. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas (dissatisfiers) dan faktor yang membuat orang merasa puas (satisfiers). Herzberg dan kawan-kawannya telah menemukan dua kelompok faktor-faktor penyebab kepuasan kerja mempengaruhi pendorong semangat kerja dan faktor-faktor ketidakpuasan kerja mempunyai pengaruh negatif. Penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawannya adalah bahwa manajer perlu memenuhi faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para pegawai. Faktor-faktor

ketidakpuasan sebagai faktor negatif ekstrinsik dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan dapat digunakan untuk memotivasi namun hanya faktor-faktor positif intrinsik yang bersifat ekstrinsik. Faktor hygiene pada dasarnya adalah hubungan kerja dengan lingkungan kerja dimana pegawai bekerja. Seseorang umumnya belum dapat mencapai kepuasan kerja, sebelum kekecewaan dalam pekerjaan dapat dihilangkan terlebih dahulu. Tindakan pimpinan untuk dapat menghindarkan kekecewaan pegawai tersebut adalah dengan memperbaiki faktor-faktor hygiene sebagaimana disebutkan diatas mulai dari kebijaksanaan dan administrasi perusahaan sampai dengan gaji. Dari uraian diatas dalam memotivasi kerja pegawai perlu memperhatikan faktor-faktor pemuas sehingga pegawai dapat memotivasi dengan baik. Sedangkan faktor-faktor pemeliharaan dapat mencegah merosotnya semangat kerja, dengan pemberian motivasi seperti ini bisa lebih ditingkatkan.

d. Teori X dan teori Y Dauglas Mc.Gregor

Teori ini pada masa Chusset Instiute of Technology yang digunakan dalam sebuah bukunya "The Human Side Eksterprise". Teori ini menggabungkan motivasi internal dan motivasi eksternal dan berusaha menonjolkan sisi peranan sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi. Inti dari teori ini dapat dilihat pada klasifikasi tentang manusia, yaitu:

- 1) Teori X, pada dasarnya menngatakan bahwa manusia cendrung berperilaku negatif.
- 2) Teori Y, pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

Kedua teori diatas menekankan bahwa cara yang digunakan oleh para manajer dalam memperlakan bawahannya sangat tergantung pada asumsi yang digunakan tentang ciri-ciri berdasarkan kedua kelompok klasifikasi tersebut.

e. Teori Kebutuhan Mc.Clelland

Teori ini dikemukakan oleh Dafit Mc.Clelland menyimpulkan bahwa ada individu-individu tertentu yang memiliki kebutuhan yang sangat tinggi. Mc. Clelland menyimpulkan bahwa ada individu-individu tertentu yang memiliki kebutuhan yang sangat tinggi untuk menciptakan prestasi. Mc. Clelland menggambarkan bahwa

orang yang sungguh-sungguh termotivasi untuk mencapai prestasi memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Lebih suka memecahkan sendiri persoalan yang dihadapinya.
- 2) Menyadari bahwa bekerja adalah lebih baik dan sangat menginginkan tanggapan dari lingkungannya.
- 3) Menyadari bahwa tujuan yang mengandung resiko hanya dapat ditentukan oleh orang yang berhasil.

Dalam hal ini Mc. Clelland mengajukan teori yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari adalah:

1. Kebutuhan berprestasi (need for achievement)
2. Kebutuhan berfiliasi (need for affiliation)
3. Kebutuhan berkuasa

Mc. Clelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya memotivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah kepemuasan kebutuhannya. Sebagai contoh, seorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan mau bekerja keras untuk tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

Melalui program - program pengembangan manajemen para manajer dapat mendasarkan pada teori prestasi dan teori ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Jadi jelas pemberian motivasi dengan teori prestasi dapat meningkatkan prestasi kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keinginan pegawai untuk meraih prestasi merupakan suatu tuntutan.

#### Jenis Motivasi

Pada dasarnya jenis motivasi yang dapat diberikan kepada seseorang dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan negatif. Motivasi positif merupakan proses melakukan mempengaruhi orang lain untuk melakukansesuatu yang sesuai yang kita inginkan dengan cara membandingkan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah-hadiah yang mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan sebagainya. Sedangkan motivasi negatif merupakan proses mempengaruhi seseorang

untuk melakukan sesuatu yang kita inginkan namun beresiko kehilangan tambahan uang atau kehilangan suatu jabatan. Apabila pimpinan lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang yang bertindak, maka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif.

Sebaliknya bila pimpinan percaya kesenangan-kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, maka ia akan banyak menggunakan motivasi positif. Walaupun demikian tidak ada seseorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dari orangnya. Sebab pada hakekatnya setiap individu adalah berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Dalam penggunaan jenis motivasi harus bisa menyesuaikan antara karakter individu yang satu dengan yang lainnya. Sehingga dengan penggunaan jenis motivasi yang tepat akan berkaitan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja. Selain dua jenis motivasi tersebut diatas juga ada dua macam motivasi atau dorongan kepada pegawai untuk bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan bersama:

- a. Motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada pegawai. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
- b. Motivasi non finansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial atau uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian penghargaan, pendekatan manusiawi dan lain sebagainya.

Dalam usaha pemberian motivasi pegawai agar dapat bekerja sama untuk meningkatkan prestasi kerja. Perusahaan harus bisa memahami tentang motivasi apa yang tepat (finansial dan non finansial) agar tujuan perusahaan bisa tercapai.

Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja, maka apabila kita mengetahui kebutuhan-kebutuhan pegawai apa bila kita penuhi akan dapat meningkatkan kepuasan mereka. Untuk itu kewajiban seorang manajer harus mengusahakan semaksimal mungkin sesuai kemampuannya. Untuk itu perlu mengetahui cara-cara memotivasi pegawai yang lain:

- a. Menciptakan Persaingan yang Sehat
- b. Memberikan Kesempatan Untuk Maju
- c. Memperhatikan Lingkungan ke Tempat Kerja

- d. Gaji yang Adil dan Layak
- e. Memperhatikan Rasa Harga Diri
- f. Memenuhi Kebutuhan Rohani
- g. Memenuhi Kebutuhan Berprestasi
- h. Menentukan Pekerja Pada Tempat yang Tepat
- i. Menumbuhkan Rasa Aman dan Masa Depan
- j. Pemberian Intensif

### Kepuasan Kerja

Sesuai dengan kodratnya kebutuhan kerja sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang tak terbatas. Artinya, kebutuhan semakin bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia di artikan sebagai segala sesuatu yang dimiliki, dicapai, dan dinikmati. Untuk itu manusia tergolong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja (Maulia Nasution, 2008).

Kepuasan kerja pada dasarnya sesuatu yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap penilaian kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, (Veithzal Rivai, 2004). Teori kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu :

#### a. Teori ketidaksesuaian (Discrepancy theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang disarankan. Apabila kepuasan diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi puas lagi, sehingga terdapat Discrepancy, tetapi merupakan Discrepancy yang pasif. Kepuasan kerja seseorang tergantung selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori Keadilan (Equity theory)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (Equity) dalam situasi khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadaan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai seseorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti: upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan hasil rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan tersebut tidak imbang akan menimbulkan ketidakpuasan.

c. Teori Dua Faktor (Two factor theory)

Menurut Herzberg (1959:476) teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau *motivators* dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* (*Hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Pemberian motivasi merupakan tugas dan kewajiban manajer agar pegawai lebih giat dalam bekerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Jika individu memenuhi persyaratan kerja maka pegawai akan dianggap sebagai pekerja yang memuaskan dan diperkenankan untuk tetap bekerja dalam badan usaha. Dilain pihak jika kebutuhan kerja memenuhi kebutuhan individu atau memenuhi kebutuhan kerja, pegawai dianggap sebagai pekerja yang puas. Adapun banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Cara yang paling banyak diterapkan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah:

1. Dengan memberikan upah dan gaji yang cukup dan layak dengan memperhatikan aspek kemanusiaan dan keadilan, sehingga gaji dari pegawai sudah ditetapkan sesuai dengan pangkat dan golongan masing-masing, sehingga kepuasan kerja yang di capai juga berbeda-beda setiap orang, dan begitu pula dengan prestasi kerja mereka.

2. Selain itu juga perlu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju

3. sehingga dengan demikian pegawai akan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam bekerja. Semangat kerja timbul jika pegawai mempunyai keinginan untuk maju dan berkembang.

4. Setiap perusahaan menghendaki agar perusahaannya mempunyai kepuasan yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Adapun yang menimbulkan tingginya kepuasan kerja adalah bila harapan-harapan para pegawai sesuai dengan kenyataan yang pegawai alami baik secara material maupun non material.

5. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan agar mereka mau bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

6. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat memilih beberapa cara yang sesuai dengan situasi dan kemampuan perusahaan, diantaranya adalah melakukan program promosi jabatan dan pemberian kompensasi.

Menurut, Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh :

1. Kerja yang secara mental menantang



2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan sekerja yang mendukung
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kerja yang secara mental menantang dan dapat diartikan adanya inovasi-inovasi baru sehingga penghasilan atau kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai dengan standar yang ada, iklim pekerjaan yang kondusif untuk berlangsungnya pekerjaan dan adanya relevansi kepribadian yang berarti kesesuaian motivasi, persepsi dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam motivasi bawahan menurut Herzberg (2009 : 87) :

1. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup : perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya.

2. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel pada pekerjaan, peraturan kerja, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain.

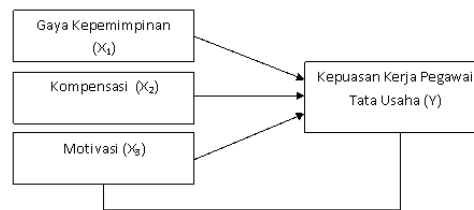
3. Pegawai akan kecewa bila peluang bagi mereka untuk berprestasi terbatas atau dibatasi, kemudian mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

Dalam melakukan pekerjaannya pegawai dituntut untuk melaksanakan pekerjaannya tepat waktu, karena hasil kerja mereka berkaitan dengan hajat hidup orang banyak. Dengan demikian diharapkan kegiatan operasional pegawai berjalan dengan lancar dan tepat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Untuk itu dibutuhkan pegawai yang dapat memiliki semangat kerja yang tinggi. Hasil ini dapat terwujud apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Di dalam bekerja, seorang pegawai akan bisa bekerja dengan baik apabila dia sudah merasakan kecintaan terhadap pekerjaan tersebut, atau bisa di katakan kepuasan kerja yang tinggi. Untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi maka imbalan atau kompensasi sangat dibutuhkan.

Kerangka Pemikiran

Paradigma penelitian berguna untuk mempermudah penulisan atau penelitian sehingga dapat memberikan gambaran variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) agar tidak menyimpang dari judul penelitian, yaitu:



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

### Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

- H1: Gaya Kepemimpinan merupakan penduga atau parameter yang baik terhadap kepuasan kerja.
- H2: Kompensasi merupakan penduga atau parameter yang baik terhadap kepuasan kerja.
- H3: Motivasi merupakan penduga atau parameter yang baik terhadap kepuasan kerja.

### METODE PENELITIAN

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai tata usaha yang ada di Rumah Sakit. Sampel yang digunakan berjumlah 50, karena populasi relatif lebih kecil. Oleh karena itu peneliti menggunakan teknik pengambilan Sampel Nonprobability Sampling yaitu dengan sampling jenuh (sampel jenuh) adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010).

Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), dan Motivasi (X3), sedangkan variabel dependennya adalah Kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y).

Pembuatan skala yang digunakan untuk mengukur kedua variable tersebut adalah Skala Likert. Skala likert adalah skala yang dipakai untuk mengukur Motivasi Kerja Pegawai yang biasanya terdiri skor angka 1-5. Skala ini dipergunakan penulis

untuk mengukur Gaya kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tata Usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Tabel 1 Profil Demografi Responden

Keterangan	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	pria	29	58.0
	wanita	21	42.0
Usia	<22 tahun	0	0.0
	22-30 tahun	8	16.0
	31- 40 tahun	24	48.0
	41-50 tahun	14	28.0
	>50 tahun	4	8.0
Pendidikan	SD	0	0.0
	SMP	0	0.0
	SMA	5	10.0
	Diploma	19	38.0
	Strata1	23	46.0
	Strata2	3	6.0
Lama Kerja	< 1 tahun	2	4.0
	1-2 tahun	13	26.0
	2-5 tahun	23	46.0
	>5 tahun	12	24.0
Pendapatan	≤500.000	0	0.0
	500.000-1.000.000	8	16.0
	1.000.000-2.000.000	23	46.0
	> 2.000.000	19	38.0

Sumber: Data primer diolah

### Hasil Uji Validitas

Validitas ditentukan oleh besarnya koefisien antara skor indikator dengan skor total variabel yang bersangkutan. Bila hasil koefisien indicator rhitung sama dengan atau lebih besar rtabel 0,1843 ( $df = n - 2 = 50 - 2 = 48$ ) maka indikator dikatakan valid dan indikator tersebut dapat digunakan untuk analisa berikutnya.

Hasil uji validitas untuk variable independent Gaya kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2 ), Motivasi (X3), Kepuasan Kerja Pegawai tata usaha (Y)

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	1	0,361	0,1825	Valid
	2	0,735	0,1825	Valid
	3	0,547	0,1825	Valid
	4	0,552	0,1825	Valid
	5	0,349	0,1825	Valid
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	1	0,728	0,1825	Valid
	2	0,541	0,1825	Valid
	3	0,644	0,1825	Valid
	4	0,536	0,1825	Valid
	5	0,692	0,1825	Valid
Motivasi (X <sub>3</sub> )	1	0,760	0,1825	Valid
	2	0,746	0,1825	Valid
	3	0,707	0,1825	Valid
	4	0,589	0,1825	Valid
	5	0,610	0,1825	Valid
Kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y)	1	0,488	0,1825	Valid
	2	0,494	0,1825	Valid
	3	0,792	0,1825	Valid
	4	0,634	0,1825	Valid
	5	0,447	0,1825	Valid
	6	0,518	0,1825	Valid
	7	0,240	0,1825	Valid
	8	0,594	0,1825	Valid
	9	0,506	0,1825	Valid
	10	0,573	0,1825	Valid

Sumber: Data primer diolah

### Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dilakukan, sehingga dapat mengetahui variabel-variabel yang valid. Hasil uji reliabilitas kemudian dibandingkan dengan r hitung dengan r tabel untuk mengetahui apakah instrument reliable (handal) atau tidak. Suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Bawono, 2006). Berdasarkan penelitian ini, maka pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot dengan uji statistic Cronbach Alpha ( $\alpha$ ).

Tabel 3 Hasil Uji Cronbach Alpha

Variabel	Crombatch alpha ( $\alpha$ )	Kriteria Nunnaly	Hasil Pengujian	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,695	0.60	( $\alpha$ ) > 0.60	Reliabel
Kompensasi(X <sub>2</sub> )	0,714	0.60	( $\alpha$ ) > 0.60	Reliabel
Motivasi (X <sub>3</sub> )	0,682	0.60	( $\alpha$ ) > 0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja Pegawai (Y)	0,704	0.60	( $\alpha$ ) > 0.60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha > 0.60 yang menurut kriteria Nunnally (1967) bisa dikatakan reliable, dengan jumlah sampel (n) = 50, 3 variabel independen dan 1 variabel dependen.

#### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi Linear Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yang terdiri atas Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (X3), terhadap Kepuasan Kerja Pegawai tata usaha (Y). Dengan bantuan program spss versi 16.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Koefisien (B)	beta	t-hitung	signifikan
Konstanta (a)	13,801		3,661	0,001
Gaya Kepemimpinan (x <sub>1</sub> )	0,226	0,219	2,128	0,039
Kompensasi(x <sub>2</sub> )	0,620	0,380	2,960	0,005
Motivasi(x <sub>3</sub> )	0,545	0,344	2,669	0,010

Sumber : Data primer diolah

Persamaan regresi linear berganda secara umum adalah sebagai berikut :

$$Y = 13,801 + 0,226X_1 + 0,620X_2 + 0,545X_3$$

Artinya bahwa :

1. Konstanta (a) sebesar 13,801 berarti jika tidak ada variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi maka kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah adalah sebesar 13,801.

2. Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,226, artinya bahwa variabel independen Gaya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana setiap kenaikan 1 satuan variabel Gaya kepemimpinan (X1) maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah sebesar 0,226.

3. Koefisien regresi variabel Kompensasi (X2) sebesar 0,620, artinya bahwa variabel independen kompensasi (X2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana setiap kenaikan 1 satuan variabel kompensasi (X2) maka akan

meningkatkan kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah sebesar 0,620.

4. Koefisien regresi variabel Motivasi (X3) sebesar 0,545, artinya bahwa variabel independen motivasi (X3) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana setiap kenaikan 1 satuan variabel Motivasi (X3) maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah sebesar 0,545.

Uji t-test digunakan untuk menguji pengaruh variable independen yang meliputi Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (X3), terhadap variabel dependen kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y) secara parsial atau sendiri-sendiri.

Berdasarkan hasil analisis SPSS diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.(2 tailed)	Hasil
Gaya Kepemimpinan	2,128	1,6772	0,039	H1 diterima
Kompensasi	2,960	1,6772	0,005	H2 diterima
Motivasi	2,669	1,6772	0,010	H3 diterima

Sumber : Data Primer Diolah

Besarnya persentase semua variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dapat diketahui dari besarnya nilai koefisien determinasi(R<sup>2</sup>) . Hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0.541. Hal ini menunjukkan 54,1% variabel independen gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Dengan kata lain tingkat kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi, sedangkan sisanya 45,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain atau faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji-t, maka dapat diketahui bahwa variable independen gaya kepemimpinan (X1) diperoleh nilai t-hitung > ttabel yaitu  $2,128 > 1,6772$ . Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan (X1) merupakan penduga atau parameter yang baik terhadap kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti.

2. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji-t, maka dapat diketahui bahwa variable independen Kompensasi (X2) diperoleh nilai t-hitung > ttabel yaitu  $2,960 > 1,6772$ . Hal ini berarti bahwa kompensasi (X2) merupakan penduga atau parameter yang baik terhadap kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti.

3. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji-t, maka dapat diketahui bahwa variable independen Motivasi (X3) diperoleh nilai t-hitung > ttabel yaitu  $2,699 > 1,6772$ . Hal ini berarti bahwa Motivasi (X3) merupakan penduga atau parameter yang baik terhadap kepuasan kerja pegawai tata usaha (Y) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Beberapa saran yang penulis sampaikan dalam penelitian ini adalah :

1. Seorang pemimpin Rumah Sakit sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dimana seorang pemimpin harus melihat dimana situasi dia harus bersikap tegas dan kapan harus bersikap santai dengan bawahannya. Dengan terbentuknya gaya kepemimpinan seperti ini maka pegawai akan merasa tidak tertekan dan bisa beraktifitas tanpa adanya tekanan.

2. Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting bagi kepuasa kerja seorang pegawai tata usaha. Hal ini diketahui dari hasil penelitian yang telah dilakukan dimana kompensasi merupakan penduga atau parameter yang lebih baik bagi kepuasan kerja pegawai tata usaha. Maka dari itu disarankan supaya Rumah Sakit dalam memberikan kompensasi harus bersikap adil dan bijaksana. Hal ini dianjurkan

supaya seorang pegawai merasa puas dengan apa yang dia terima karena memang sebanding dengan yang dia kerjakan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa yang dia terima sesuai dengan apa yang telah dia lakukan.

3. Motivasi kerja seorang pegawai merupakan hal penting dalam suatu organisasi dimana motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada kinerja pegawai itu. Oleh karena itu Rumah Sakit diharapkan mampu menjaga agar motivasi kerja para pegawainya tetap tinggi demi pencapaian kinerja yang baik, misalnya dengan pemberian balas jasa yang sesuai, bonus, promosi jabatan dan penghargaan-penghargaan lain yang diterima karena prestasi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Jika hal ini terlaksana maka akan dengan sendirinya tercipta kepuasan kerja dalam diri setiap pegawai tata usaha.

4. Dalam pelaksanaannya, ketiga variabel yang telah diuraikan tersebut sebaiknya dipertahankan dan bila perlu ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan yang baik terhadap pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah di Yogyakarta.

5. Rumah Sakit diharapkan tetap mempertahankan sistem pemberian kompensasi yang telah diterapkan, karena telah terbukti bahwa pemberian kompensasi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah bisa berjalan dengan baik. Hal ini diketahui dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi merupakan penduga atau parameter yang lebih baik bagi kepuasan kerja pegawai tata usaha di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bawono, Anton. 2006. "Multivariate Analysis dengan SPSS". Cetakan pertama. STAIN Salatiga Press.
- Flippo, Edwin B. 1988. "Personal Manajemen". 6thn Edition, New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Ghozali, Imam, 2006. "Aplikasi Analisis Multivariabel dengan Program SPSS", Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2000. "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia". Edisi Kedua Yogyakarta: Gajah Mada University Press



- Hasibuan, Malayu Sultan Parlagutan, 1999". Organisasi Dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas". Bumi Aksara, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2003." Manajemen Sumber Daya Manusia". Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2012."Manajemen Sumber Daya Manusia". Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro dan supomo, 1999." Metodologi Penelitian Bisnis". Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2003." Manajemen Sumber Daya Manusia strategik". Cetakan Ke Dua Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 1992." Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)". Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. "Kebijakan Kinerja Karyawan". Edisi Pertama.Yogyakarta.BPFE.
- Reksohandiprodjo, Sukanto, dan Handoko, T. Hani, Organisasi Perusahaan, Yogyakarta, BPFE.
- Simamora, Henri, 1999." Manajemen Sumberdaya Manusia". Yogyakarta, STIE YKPN.
- Sugiyono. 2006."Metode Penelitian Bisnis". Cetakan Ke Tujuh Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010."Metode Penelitian Bisnis". Cetakan Ke Tujuh Bandung: Alfabeta.
- Veithzal Rivai, M.B.A. 2005. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan". Jakarta : Murai Kencana.