

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Subjek dan Objek Penelitian

a. Profil Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro

RSUD dr. Achmad Diponegoro adalah satu-satunya Rumah Sakit Rujukan di Wilayah Kabupaten Kapuas Hulu. Sebelum menjadi Rumah Sakit Umum Daerah, Rumah sakit ini dikelola oleh kelompok missionaris (Belanda) sekitar awal tahun 1930-an yang berlokasi di Jalan Diponegoro Putussibau. Dan pada akhir tahun 1960-an pengelolaannya diserahkan kepada Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Kapuas Hulu. Pada awal tahun 1980-an dibangun Rumah Sakit baru di jalan Kom Yos Sudarso Putussibau dan berganti nama menjadi Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.

Nama Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Achmad Diponegoro diambil dari nama seorang dokter yakni dr. Achmad Diponegoro, yang telah melayani masyarakat di pedalaman Kabupaten Kapuas Hulu termasuk Putussibau pada sekitar tahun 1930-an.

Atas jasa dan pengabdianya, maka nama dr. Achmad Diponegoro diabadikan menjadi nama RSUD Kabupaten Kapuas Hulu. Pada masa penjajahan Belanda, dr. Achmad Diponegoro dan beberapa kaum cendekiawan Kalimantan Barat lainnya telah menjadi korban kekejaman tentara Belanda, mereka dibunuh dan dikuburkan secara massal di daerah Mandor Kabupaten Landak. RSUD dr. Achmad Diponegoro adalah Lembaga Teknis Daerah setingkat Kantor dan merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang berada dibawah serta bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dasar hukum RSUD dr. Achmad Diponegoro adalah peraturan daerah nomor 7 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 44 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja RSUD dr. Achmad Diponegoro.

RSUD dr. Achmad Diponegoro memiliki visi dan misi, yaitu sebagai berikut:

1) Visi

Terwujudnya rumah sakit dengan pelayanan bermutu dan menjadi kebanggaan masyarakat kapuas hulu.

2) Misi

- a) Menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan terpadu yang bermutu dan berfokus pada kebutuhan pasien (patient center care);
- b) Menyediakan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas dalam memberikan pelayanan.
- c) Mewujudkan kehandalan sarana dan prasarana penunjang pelayanan yang terstandar serta lingkungan yang bersih, indah, aman dan nyaman
- d) Menyelenggarakan tata kelola organisasi yang efektif, efisien dan akuntabel
- e) Meningkatkan kemandirian rumah sakit dan kesejahteraan karyawan

RSUD dr. Achmad Diponegoro memiliki tenaga kerja berjumlah 390 orang, terdiri dari 198 orang PNS Rumah Sakit, 7 orang PNS Dinas Kesehatan, 2 orang PTT, 171 orang pegawai kontrak, 10 orang magang dan 2 orang residen. Program pelayanan yang diberikan yaitu:

- 1) Instalasi Gawat Darurat (IGD)
- 2) Pelayanan Rawat Jalan
- 3) Pelayanan Rawat Inap
- 4) Pelayanan Bedah

- 5) Instalasi Gizi
- 6) Rehabilitasi Medik
- 7) Pelayanan Penunjang
 - a) Laboratorium
 - b) Radiologi
 - c) Instalasi Farmasi

b. Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 137 pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Achmad Diponegoro, berdasarkan karakteristik responden yang dilihat yaitu jenis kelamin, usia, lamanya kerja dan tingkat pendidikan.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase (%)
Jenis kelamin		
- Laki-laki	37	27
- Perempuan	100	73
Usia (tahun)		
- Remaja akhir	6	4,4
- Dewasa awal	66	48,2
- Dewasa akhir	40	29,2
- Lansia awal	25	18,2
Lamanya kerja (tahun)		
- < 5	30	21,9
- 5-10	46	33,6
- 11-15	28	20,4
- 16-20	11	8
- 21-25	6	4,4
- > 25	16	11,7
Tingkat pendidikan		
- SMA	19	13,9
- D3	77	56,2
- D4	2	1,5
- S1	34	24,8
- S2	5	3,6

Berdasarkan tabel 4.1 didapatkan karakteristik responden berupa jenis kelamin, usia, lamanya kerja serta tingkat pendidikan. Dilihat dari jenis kelamin sebagian kecil dari responden (27%) berjenis kelamin laki-laki dan sebagian besar dari responden (73%) berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia, sangat sedikit dari responden berusia remaja akhir (4,4%), sebagian dari responden dewasa awal (48,2%), sebagian kecil dari responden dewasa akhir (29,2%) dan sangat sedikit dari responden lansia awal (18,2%). Berdasarkan lamanya kerja yaitu sebagian kecil responden bekerja < 5 tahun (21,9%), sebagian kecil dari responden 5-10 tahun (33,6%) dan 11-15 tahun (20,4%), sangat sedikit dari responden 16-20 tahun (8%), 21-35 tahun (8%) dan > 25 tahun (11,7%). Berdasarkan tingkat pendidikan yaitu sangat sedikit dari responden dengan tingkat pendidikan SMA (13,9%), sebagian dari responden D3 (56,2%), sangat sedikit dari responden D4 (1,5%), sebagian kecil dari responden S1 (24,8%) dan sangat sedikit dari responden S2 (3,6%).

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu alat pengukuran yang diukur untuk melihat kelayakan instrument yang akan digunakan pada suatu penelitian (Soegoto, 2009). Pengukuran uji validitas, peneliti menilai apakah

instrumen dinyatakan valid atau tidak yaitu dengan cara menilai r hasil dan r tabel product moment. Dinyatakan valid jika r hasil lebih besar dari r tabel dan jika r hasil lebih kecil dari r tabel maka dinyatakan tidak valid. Uji validitas pada penelitian ini sebanyak 30 responden dan didapatkan nilai t tabel sebesar 0,361, item pernyataan dikatakan valid jika r hasil lebih besar dari r tabel ($> 0,361$).

1) Motivasi Kerja

Tabel 4.2 Uji Validitas Motivasi Kerja

Butir Soal	R (Correlation)	Signifikan	Keterangan
M1	0,706	0,000	Valid
M2	0,863	0,000	Valid
M3	0,786	0,000	Valid
M4	0,367	0,046	Valid
H1	0,534	0,002	Valid
H2	0,598	0,000	Valid
H3	0,736	0,000	Valid
H4	0,609	0,000	Valid
I1	0,418	0,022	Valid
I2	0,675	0,000	Valid
I3	0,560	0,001	Valid
I4	0,633	0,000	Valid

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.2 didapatkan dari 12 pernyataan motivasi kerja, seluruh pernyataan variabel motivasi kerja memiliki nilai signifikan $< 0,05$ dan r hasil $> 0,361$ sehingga seluruh pernyataan-pernyataan yang digunakan pada kuesioner tersebut dinyatakan valid.

2) Budaya Organisasi

Tabel 4.3 Uji Validitas Budaya Organisasi

Butir Soal	R (Correlation)	Signifikan	Keterangan
B1	0,877	0,000	Valid
B2	0,877	0,000	Valid
B3	0,711	0,000	Valid
B4	0,446	0,014	Valid
B5	0,620	0,000	Valid
B	0,642	0,000	Valid

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 didapatkan dari 6 pernyataan budaya organisasi seluruh pernyataan variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikan $< 0,05$ dan r hasil $> 0,361$ sehingga seluruh pernyataan-pernyataan yang digunakan pada kuesioner tersebut juga dinyatakan valid.

3) Kinerja Karyawan

Tabel 4.4 Uji Validitas Kinerja Karyawan

Butir Soal	R (Correlation)	Signifikan	Keterangan
K1	0,712	0,000	Valid
K2	0,419	0,021	Valid
K3	0,671	0,000	Valid
K4	0,480	0,007	Valid
K5	0,740	0,000	Valid
K6	0,632	0,000	Valid
K7	0,740	0,000	Valid
K8	0,714	0,000	Valid
K9	0,529	0,003	Valid
K10	0,773	0,000	Valid
K11	0,720	0,000	Valid
K12	0,740	0,000	Valid

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 didapatkan dari 12 pernyataan kinerja karyawan seluruh pernyataan variabel kinerja karyawan memiliki

nilai signifikan $< 0,05$ dan r hasil $> 0,361$ sehingga seluruh pernyataan-pernyataan yang digunakan pada kuesioner tersebut dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu pengukuran alat instrumen atau kuesioner dengan tujuan apakah instrumen tersebut layak digunakan atau tidak (Soegoto, 2009). Reliabilitas sebuah instrument dapat dinilai dengan skala 0-1, dikatakan 1 maka hasil reliabilitas sempurna dengan mengacak nilai acak (random error). Nilai reliabilitas yang sangat baik dan reliabel adalah memiliki nilai *alpha cronbach* $> 0,6$ (Triana & Widyarto, 2013).

Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Instrument Penelitian

No	Variable	Nilai <i>alpha cronbach</i>	Keterangan
1	Motivasi Kerja	0,844	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,786	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,875	Reliabel

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji reliabilitas motivasi kerja didapatkan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,844 ($0,844 > 0,6$) menunjukkan kuesioner variabel motivasi kerja reliabel. Hasil uji reliabilitas budaya organisasi didapatkan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,786 ($0,786 > 0,6$) menunjukkan kuesioner variabel budaya organisasi reliabel. Hasil uji reliabilitas kinerja karyawan

didapatkan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,875 ($0,875 > 0,6$) menunjukkan kuesioner variabel motivasi kerja reliabel.

3. Hasil Penelitian

a. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel penelitian dapat dihitung atau rata-ratanya untuk memudahkan dalam interpretasi pernyataan responden terhadap variabel-variabel penelitian. Deskripsi variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi kerja	26	48	34.55	4.091
Budaya organisasi	15	24	18.60	1.865
Kinerja karyawan	28	64	35.95	4.207

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui variabel motivasi kerja memiliki nilai minimum sebesar 26, maksimum 48, rata-rata sebesar 34,55 dan standar deviasi 4,091. Variabel budaya organisasi memiliki nilai minimum 15, maksimum 24, nilai rata-rata 18,60 dan standar deviasi 1,865, serta variabel kinerja karyawan diperoleh nilai minimum 28, maksimum 64, nilai rata-rata 35,95 dan standar deviasi 4,207.

Tabel 4.7 Rata-rata Jawaban Motivasi Karyawan

No	Pernyataan	Skor Jawaban				Rata-rata
		1	2	3	4	
A	Motif					
1	Saya selalu dilibatkan dalam pertemuan atau rapat dalam mengambil keputusan perusahaan (Rumah Sakit)	3	49	77	8	2,66
2	Saya mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik	0	3	89	45	3,31
3	Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dari perusahaan (Rumah Sakit) ini	0	31	79	27	2,97
4	Saya merasa bahwa kebutuhan dasar seperti untuk dapat makan secara wajar sudah terpenuhi	4	41	78	14	2,74
B	Harapan					
5	Saya bekerja keras agar cepat naik pangkat	3	83	38	13	2,45
6	Saya bekerja dengan lebih keras agar kelak diangkat menjadi pemimpin	8	88	32	9	2,31
7	Bekerja adalah tujuan saya	0	6	91	40	3,25
8	Bekerja adalah bagian pengabdian saya kepada Rumah Sakit	0	5	88	44	3,28
C	Insentif					
9	Saya merasa puas atas insentif yang diberikan	12	72	43	10	2,37
10	Menurut saya diperlukan pemberian insentif secara adil sesuai dengan prestasi kerja karyawan	0	10	68	59	3,36
11	Pemberian insentif dapat memotivasi saya dalam melaksanakan proses pelayanan dengan lebih baik	0	5	73	59	3,39
12	Saya menerima insentif sewaktu melaksanakan tugas atas perintah atasan	9	7	44	14	2,46

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui nilai yang didapatkan pada variabel motivasi karyawan dengan nilai rata-rata terendah adalah 2,31 pada pernyataan nomor 6 yaitu “saya bekerja dengan keras agar kelak diangkat menjadi pemimpin”, sedangkan nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 3,39 pada pernyataan nomor 11 yaitu “pemberian insentif dapat memotivasi saya melaksanakan proses pelayanan dengan lebih baik”.

Tabel 4.8 Rata-rata Jawaban Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skor Jawaban				Rata-rata
		1	2	3	4	
A	Inovasi dan keberanian mengambil resiko					
1	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan	0	8	112	17	3,07
2	Bila terjadi kesalahan maka saya berani menanggung resikonya	1	6	110	20	3,09
B	Orientasi tim					
3	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim.	0	3	91	43	3,29
4	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi	0	4	100	33	3,21
C	Keagresifan					
5	Saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya.	1	39	82	15	2,81
6	Saya selalu datang tepat waktu	0	9	101	27	3,13

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui nilai yang didapatkan pada variabel budaya organisasi dengan nilai rata-rata terendah adalah 2,81 pada pernyataan nomor 5 yaitu “saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya”, sedangkan nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 3,29 pada pernyataan nomor 3 yaitu “saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim”.

Tabel 4.9 Rata-rata Jawaban Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Skor Jawaban				Rata-rata
		1	2	3	4	
A	Kualitas Kerja					
1	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti	0	2	102	33	3,23
2	Saya sangat disiplin dalam bekerja	0	9	105	23	3,10
3	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	2	75	52	8	2,48
B	Kuantitas Kerja					
4	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan	0	10	116	11	3,01
5	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja	1	8	113	15	3,04
6	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	1	86	42	8	2,42
C	Ketepatan Waktu					
7	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0	13	114	10	2,98
8	Waktu yang diberikan dalam menyelesaikan tugas telah sesuai dengan kemampuan karyawan	0	25	103	9	2,88
9	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	0	14	100	23	3,07
C	Independent					
10	Saya selalu melaksanakan pelayanan tepat waktu sesuai dengan kebutuhan penderita	2	8	97	30	3,13
11	Saya selalu melaksanakan pelayanan berdasarkan prosedur dengan penuh tanggung jawab	0	0	95	42	3,31
12	Dalam melaksanakan pelayanan saya diberikan kewenangan	0	10	104	23	3,09

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui nilai yang didapatkan pada variabel kinerja karyawan dengan nilai rata-rata terendah adalah 2,41 pada pernyataan nomor 6 yaitu “Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain”, sedangkan nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 3,31 pada pernyataan nomor 11 yaitu “Saya selalu melaksanakan pelayanan berdasarkan prosedur dengan penuh tanggung jawab”.

b. Uji Asumsi

Sebelum dilakukannya uji hipotesa, ada beberapa syarat yang dilakukan oleh peneliti. Adapun syarat pengujian yaitu terdiri dari uji normalitas data, uji linieritas dan multikolonieritas (Ghozali, 2011).

1) Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik.

Pengujian normalitas menggunakan teknik statistik *one-simple kolmogorov-smirnov test* dari program SPSS 16.0 *for windows*. Kaidah yang digunakan untuk mengetahui normal atau tidaknya sebaran data skor adalah jika angka signifikansi uji *kolmogorov-smirnov sig* $> 0,05$ maka sebaran data dikatakan normal, namun jika angka *sig* $< 0,05$ maka sebaran data tidak normal.

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	K-SZ	Sig	Keterangan
Motivasi kerja	0,144	0,000	Tidak Normal
Budaya organisasi	0,254	0,000	Tidak Normal
Kinerja karyawan	0,167	0,000	Tidak Normal

Berdasarkan uji normalitas sebaran yang tertera pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai $p = 0,000$ ($p < 0,05$) dapat dinyatakan memiliki sebaran tidak normal, variabel budaya organisasi dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) dinyatakan memiliki sebaran data tidak normal serta variabel kinerja karyawan dengan nilai $p = 0,000$ dinyatakan sebaran data tidak normal.

2) Uji Linearitas

Hasil pengujian linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Uji Linearitas

Variabel	F	Sig	Keterangan
X1 \longrightarrow Y	0,962	0,000	Linier
X2 \longrightarrow Y	2,348	0,000	Linear

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 didapatkan bahwa nilai signifikan *linearity* kurang dari 0,05 untuk variabel motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dinyatakan model regresi antara variabel *independent* dan *dependent* adalah linear.

3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan suatu pengujian untuk menemukan apakah ada korelasi antar variabel bebas (independen) dengan menggunakan model regresi (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan uji multikolinearitas yaitu untuk melihat korelasi antara variabel motivasi dengan budaya organisasi. Umumnya untuk menentukan hasil uji multikolinearitas yaitu melihat nilai $tolerance \leq 0,10$ atau nilai $VIF \geq 10,00$. Jika nilai $tolerance \leq 0,10$ atau nilai $VIF \geq 10,00$ maka terjadi multikolinearitas begitu juga sebaliknya. Hasil pengujian linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	Keterangan
Motivasi kerja	0,669	1.495	Tidak terjadi Multikolinier
Budaya organisasi	0,669	1.495	Tidak terjadi Multikolinier

Sumber: Data primer, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 hasil uji multikolinearitas masing-masing variabel bebas di peroleh nilai $tolerance$ motivasi kerja dan budaya organisasi yaitu $0,669 < 0,10$ dan nilai VIF $1,495 > 10,00$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

4. Hasil Uji Hipotesa

Hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Umumnya hasil uji hipotesa dapat dilihat dari nilai signifikan yaitu $< 0,05$, jika hasil hitungan uji statistik didapatkan $p < 0,05$ maka dinyatakan ada pengaruh yang signifikan, sebaliknya jika $p > 0,05$ maka tidak ada pengaruh yang signifikan. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat dengan tingkat signifikan yang berbeda pada tabel berikut ini:

a. Uji Kesesuaian Model (Uji F)

Uji kesesuaian model dilakukan untuk mengetahui nilai signifikan model regresi secara simultan atau bersama-sama dilihat dari nilai signifikan variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Tabel 4.13 Uji Kesesuaian Model (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	568,446	2	284,223	20,719	,000 ^b
Residual	1838,196	134	13,718		
Total	2406,642	136			

Berdasarkan tabel 4.13 didapatkan nilai signifikannya adalah 0,000, dapat dilihat bahwa nilai signifikan $< 0,05$ maka dinyatakan

ada pengaruh secara simultan/ bersama antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Determinasi Disesuaikan (*Adjusted R²*)

Uji *adjusted R²* digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh dalam menjelaskan variasi variabel *dependent*.

Tabel 4.14 Uji *adjusted R²*

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,486 ^a	,236	,225	3,704	2,045

Sumber: *Data primer regresi linier, 2019*

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat hasil uji *adjusted R²* dengan nilai *adjusted R²* sebesar 0,225 (22,5%), menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 22,5%, sedangkan sisanya sebesar 77,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

c. Uji Parsial (Uji t-test)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel - variabel *independen* yaitu variabel motivasi kerja (X1), budaya organisasi (X2) secara parsial berpengaruh atau tidak terhadap variabel *dependen* kinerja karyawan (Y).

Tabel 4.15 Uji Hipotesa

Variabel	Koofisien	t-hitung	Sig	Keterangan
Motivasi kerja (X1)	0,386	4,063	0,000	Signifikan
Budaya organisasi (X2)	0,363	1,745	0,083	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer, 2019

Hasil tabel 4.15 didapatkan statistik uji t variabel motivasi kerja (X1) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 4,063 dengan tingkat signifikan 0,000, karena nilai signifikan $< 0,05$ maka terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel budaya organisasi (X2) dengan kinerja karyawan (Y) didapatkan t hitung sebesar 1,745 dengan tingkat signifikan 0,083, dilihat dari nilai signifikan $> 0,05$ maka dinyatakan bahwa tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji hipotesis diatas dapat disimpulkan hasil hipotesisnya, yaitu :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau
2. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau
3. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro

Berdasarkan hasil uji hipotesis seperti yang terlihat pada tabel 4.15 pada uji parsial atau uji t variabel motivasi kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) didapatkan nilai t-hitung sebesar 4,063 dengan nilai signifikannya 0,000 yang berarti nilai signifikan $< 0,05$ sehingga dinyatakan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro.

Seperti yang terlihat pada tabel 4.7 rata-rata jawaban motivasi karyawan pada pernyataan motif, nilai terendah terdapat pada pernyataan “saya selalu dilibatkan dalam pertemuan atau rapat dalam mengambil keputusan di Rumah Sakit”, diikuti pernyataan “saya merasa kebutuhan untuk dapat makan secara wajar sudah terpenuhi” yang berarti bahwa pegawai merasa kurang/tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan di Rumah Sakit, karyawan merasa kebutuhan untuk kehidupan sehari-hari juga masih kurang. Sehingga karyawan merasa motif yang ingin dicapai dalam organisasi kurang terpenuhi. Karyawan dapat menghasilkan karya tertentu jika tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi terpenuhi. Tetapi nilai tertinggi terdapat pada pernyataan karyawan merasa mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik. Sehingga walaupun motif yang ingin dicapai belum terpenuhi karyawan masih memiliki

dorongan untuk bekerja dengan baik. Sebagian karyawan berharap dengan bekerja keras bisa diangkat menjadi pemimpin dan agar cepat naik pangkat tetapi karyawan tetap bekerja untuk melaksanakan pengabdian terhadap rumah sakit karena tujuannya berada di rumah sakit adalah untuk bekerja. Selain adanya harapan yang diinginkan, karyawan tetap melakukan pengabdian untuk bekerja di rumah sakit tetapi sebagian besar karyawan merasa tidak puas atas insentif yang diberikan, mereka mengharapkan pemberian insentif yang sesuai dan adil sesuai dengan harapan mereka, yaitu sesuai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan karena insentif dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan proses pelayanan yang baik.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Njambi (2014) motivasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kompensasi/*salaries*, tidak ada orang yang ingin bekerja dengan gratis karena para pekerja/karyawan mengharapkan adanya gaji yang sesuai karena gaji atau uang merupakan dasar motivasi karyawan yang dapat mempengaruhi nilai, yang memiliki daya tarik untuk mempertahankan dan memotivasi diri untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Kemudian adanya peluang promosi karena peluang promosi sangat mempengaruhi kinerja. Terutama pada karyawan organisasi pemerintah pada umumnya mereka berharap mendapatkan dua atau tiga promosi diseluruh layanannya, meskipun peluang promosi lebih baik disektor swasta. Tidak

mengherankan bahwa karyawan mengambil promosi sebagai pencapaian akhir dalam karir mereka dan jika itu terwujud, karyawan akan merasa sangat puas dan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja, sehingga diharapkan karyawan bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan data diatas, pimpinan atau manajer sebaiknya melakukan komunikasi yang jelas dan tepat antara manajer dan karyawan mengenai tugas dan sasaran yang diinginkan untuk memberikan hubungan manajerial yang baik, memberikan reaksi yang positif terhadap pencapaian yang dilakukan karyawan dan memberikan penghargaan/*reward* baik berupa pujian, bonus, barang ataupun jasa, kompensasi, ketersediaan informasi, insentif, memberikan peluang promosi dan memberikan lingkungan bekerja yang baik kepada karyawan dengan harapan dapat meningkatkan motivasi karyawan karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja untuk menjadi lebih baik ((Mihai Laurentiu, 2013).

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiati (2012) yang mengatakan bahwa ada pengaruh yang sangat kuat antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan Rumah Sakit Panti Secanti, Gisting dengan nilai signifikan 0,000 ($<0,05$) dan *R square* sebesar 76,4% yang mengatakan bahwa adanya peningkatan pada motivasi kerja yang ditunjukkan karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja

karyawan. Kemudian penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Aini (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja perawat RS Pratama Yogyakarta dengan nilai *p-value* 0,000 ($<0,05$) yang menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan oleh manajemen rumah sakit kepada seseorang maka semakin tinggi kinerja seseorang untuk bekerja. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah motivasi yang diberikan pada karyawan maka semakin rendah kualitas kinerja karyawan dalam bekerja. Agar motivasi karyawan semakin baik maka diperlukannya perhatian kondisi karyawan, ada beberapa perhatian yang dapat diterapkan yaitu baiknya kondisi kerja, terjaganya hubungan dan gaji karyawan karena semakin tinggi motivasi kerja karyawan pada sebuah rumah sakit dapat berakibat semakin tinggi kinerja karyawannya (Ratri, 2014)

Motivasi dapat mendorong atau menggerakkan seseorang baik dari dalam diri seseorang maupun terhadap lingkungan (Nurjanah, 2014). *Vroom's Expectancy Theory* menunjukkan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja ketika mereka berharap untuk mencapai apa yang mereka ingin capai melalui pekerjaan mereka. Harapan dalam konteks ini adalah konsepsi mengenai efek kerja pada keinginan hadiah dan berapa banyak penghargaan bagi Anda. Hadiah dalam konteks ini digunakan dalam arti yang sangat luas; itu bisa menjadi imbalan

eksternal seperti gaji atau hal-hal dari nilai material maupun internal seperti kepuasan kerja. Apa yang khusus tentang teori motivasi kognitif adalah bahwa tindakan tersebut dianggap dikendalikan oleh gagasan dan perhitungan rasional mengenai tujuan pribadi (Fransson & Frendberg, 2008).

Sari *et al.*, (2017) menyatakan bahwa setiap tenaga kesehatan memiliki harapan untuk memiliki kehidupan yang lebih baik sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan dalam melakukan pekerjaan mereka. Ini berarti bahwa responden mengharapkan gaji tambahan untuk meningkatkan motivasi mereka dalam melakukan tugas-tugas dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Peneliti menggunakan teori motivasi *Vroom's Expectancy Theory* atau sering disebut dengan teori harapan karena teori ini merupakan teori kognitif yang lebih menekankan pada faktor hasil daripada faktor kebutuhan. Teori harapan berbeda dari teori-teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, Alderfer dan juga Herzberg karena teori ini tidak memberikan saran apa yang memotivasi anggota organisasi tetapi lebih menyediakan proses kognitif yang mencerminkan perbedaan individu dalam motivasi kerja dan mengidentifikasi beberapa hal penting yang dapat memotivasi kerja karyawan, dilihat dari motif, harapan dan insentif. Peneliti ingin mengetahui apakah motif yang

dimiliki karyawan dalam bekerja, apakah karyawan memiliki dorongan dalam diri untuk bekerja, atau ada harapan lain yang diinginkan selain gaji. Seberapa besar insentif atau imbalan yang diharapkan oleh karyawan dan seberapa besar insentif tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Apakah karyawan memiliki motivasi untuk bekerja dalam melakukan pengabdian pada rumah sakit atau hanya mengharapkan uang, gaji, bonus, insentif, pangkat ataupun jabatan. Sebagian karyawan mungkin akan terdorong semangatnya karena adanya imbalan keuangan, sebagian yang lain mungkin terdorong oleh pangkat, jabatan dan pengembangan diri karena setiap orang memiliki harapan dan motif yang berbeda-beda. Sejauh mana para pegawai mengharapkan hasil dan tindakan dalam melakukan upaya untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga peneliti merasa motivasi menurut *Vroom's Expectancy Theory* lebih tepat untuk digunakan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro

Berdasarkan hasil uji hipotesis seperti yang terlihat pada tabel 4.15 pada uji parsial atau uji t variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan tingkat kepercayaan 5% atau $< 0,05$ didapatkan nilai t-hitung sebesar 1,745 dengan nilai signifikan 0,083 yang berarti nilai signifikan $> 0,05$ sehingga dinyatakan tidak ada

pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro.

Seperti yang terlihat pada tabel 4.8 rata-rata jawaban responden pada pernyataan budaya organisasi, nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan keagresifan “saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya”, yang berarti karyawan puas hanya dengan melakukan satu tugas saja tanpa ada tugas tambahan dari atasan, karyawan merasa dengan adanya tugas tambahan akan menjadi hambatan dalam bekerja tetapi karyawan mempunyai ide-ide yang inovatif dan berani mengambil resiko jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan. Karyawan menyukai kerja sama tim dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap tim. Dengan kerja sama tim yang terkoordinasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas yang dihasilkan dalam pekerjaan akan lebih baik. Jika dilihat rata-rata jawaban budaya organisasi, pernyataan budaya organisasi memiliki nilai rata-rata yang tinggi tetapi berdasarkan hasil uji hipotesis tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maslukhan, 2015) yang menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya orientasi hasil, agresifitas dan stabilitas terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Surakarta dengan nilai *p-value* 0,924, *p value*

0,632 dan *p value* 0,131 ($>0,05$). Berdasarkan penelitian ini persepsi karyawan terhadap organisasi di rumah sakit ini cenderung kurang memahami keinginan pelanggan dan kurangnya berorientasi terhadap kepuasan pelanggan, namun masih perlu perbaikan, terutama difaktor-faktor Rumah Sakit harus mampu memposisikan karyawan dan memperhatikan setiap keputusan yang tidak merugikan mereka. Rumah sakit harus dapat membuat karyawan bersemangat untuk terus berprestasi dan tidak malas dalam bekerja. Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh (Maabuat, 2016) yang mengatakan tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dispenda Sulut UPTD Tondano dengan nilai signifikan *p value* 0,408 ($>0,05$). Penelitian ini mengatakan budaya organisasi sebagai suatu nilai yang menjadi dasar organisasi untuk menghadapi permasalahan eksternal dan menjadi dasar anggota organisasi untuk bertindak laku.

Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Tewal *et al.*, (2017), yang mengatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja perawat di RSUD Maria Walanda Maramis, Minahasa Utara. Penelitian ini mengatakan budaya organisasi berkaitan erat dengan inovasi, resiko pengambilan keputusan, orientasi hasil, memperhatikan hal yang detail, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas. Oleh karena

itu peningkatan pada indikator-indikator tersebut diatas dapat meningkatkan kinerja perawat RSUD Maria Walanda Maramis.

Kemudian juga bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah dan Fadila, (2018) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja dengan nilai *p-value* 0,003 (<0,05). Berdasarkan penelitian ini persepsi karyawan terhadap organisasi di rumah sakit ini cenderung baik, namun masih perlu perbaikan, terutama difaktor-faktor Rumah Sakit harus mampu memposisikan karyawan dan memperhatikan setiap keputusan yang tidak merugikan mereka. Rumah Sakit harus dapat membuat karyawan bersemangat untuk terus berprestasi dan tidak malas dalam bekerja. Secara keseluruhan ada pandangan yang kuat bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja (Ehtesham *et al.*, 2011).

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai bersama, yang sering dianggap biasa, membantu orang-orang dalam sebuah organisasi untuk memahami tindakan yang dipertimbangkan, diterima dan dianggap tidak dapat diterima, seringkali nilai-nilai ini dikomunikasikan melalui cerita dan cara simbolis lainnya (Griffin & Moorhead, 2014). Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mengembangkan daya serap dan mempengaruhi implementasi teknologi baru. Oleh karena itu berdasarkan bukti ini, karyawan menganggap bahwa budaya

organisasi rumah sakit menyediakan cara bagi mereka untuk memahami rumah sakit (Hsi Chi *et al.*, 2012).

Curry *et al* (2018) adanya pergeseran besar dalam budaya organisasi yaitu sebagian besar didorong oleh lingkungan belajar yang lebih baik, peningkatan dukungan manajemen senior dan keamanan psikologis meningkat melalui model berbasis kepemimpinan. Perubahan lingkungan belajar termasuk penggunaan peningkatan data untuk mendorong perubahan, kreativitas yang lebih besar, meningkatkan kapasitas pemecahan masalah. Perubahan dukungan manajemen senior yaitu berupa keterlibatan manajemen senior yang lebih besar. Peningkatan respon dukungan untuk upaya perbaikan, pemberdayaan manajer. Sedangkan, keamanan psikologis meliputi kebebasan untuk menyuarakan keprihatinan, rasa hormat diseluruh disiplin ilmu dan departemen, apresiasi yang lebih besar serta kerja sama yang produktif.

Farzianpour *et al* (2016) berpendapat bahwa evaluasi budaya organisasi staf perlu dievaluasi oleh para manajer rumah sakit untuk mencapai keberhasilan perencanaan serta memperkuat budaya organisasi, menjaga kemandirian pribadi dalam kelompok kerja, penciptaan lingkungan yang sehat, meningkatkan toleransi dan resiko mereka menyesuaikan individu dan manajemen stress. Curry *et al* (2018) memaparkan bahwa budaya organisasi dapat dimodifikasi

melalui pengembangan dan dukungan dari kelompok kepemimpinan mutidisiplin yang menetapkan tujuan bersama dengan manajemen senior dan menggunakan data secara efektif untuk mendorong perubahan, cara kerja untuk perbaikan.

3. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro

Selanjutnya peneliti melakukan uji hipotesis untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro. Seperti yang terlihat pada tabel 4.13 pada uji kesesuaian model atau uji F didapatkan nilai F hitung sebesar 20,719 nilai signifikan adalah 0,000 yang berarti bahwa nilai signifikan $< 0,05$ sehingga dinyatakan ada pengaruh secara simultan/ bersama-sama antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD dr. Achmad Diponegoro. Kemudian berdasarkan tabel 4.14 pada uji determinasi disesuaikan (*Adjusted R²*) nilai *adjusted R²* sebesar 0,225 menunjukkan motivasi kerja dan budaya organisasi berkontribusi secara positif terhadap kinerja karyawan sebesar 22,5%, sedangkan sisanya sebesar 77,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, karena kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor meliputi; kemampuan, motivasi serta kejelasan peranan pekerja. Tujuan dari penialian kinerja karyawan yaitu untuk

meninjau kembali dan mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik (Sutrisno, 2009).

Wibowo *et al.*, (2016) mengatakan bahwa jika adanya peningkatan motivasi yang ditunjukkan karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan dan adanya pelaksanaan budaya organisasi yang lebih baik juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Tesfaye *et al.*, (2015) mengatakan meskipun mayoritas karyawan memiliki kinerja yang baik, masih ada sejumlah karyawan yang dinilai kerjanya di bawah tingkat yang diharapkan. Ini dirasakan karena pengetahuan, keterampilan dan umpan balik pada penilaian kinerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja. Oleh karena itu diperlukan pengembangan program dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang terlihat pada tabel 4.9 karyawan mengerjakan pekerjaan dengan teliti, disiplin dalam bekerja dan mempunyai kualitas kerja yang hampir sama pada setiap karyawan. Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan dan mereka mempunyai target dalam bekerja dan tetap memiliki kuantitas kerja yang sama pada tiap karyawan. Karyawan melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur dan penuh tanggungjawab dan menyelesaikannya tepat waktu sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya dalam melaksanakan pelayanan karyawan diberikan kewenangan sepenuhnya.

Peneliti berpendapat bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan pelayanan yang diberikan serta didukung budaya organisasi berupa *support system* manajemen rumah sakit, lingkungan kerja yang positif, kerja sama tim dan dukungan jajaran rumah sakit akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pelayanan sehingga diharapkan akan berdampak baik bagi rumah sakit.