

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP
KEPUASAN KERJA DOKTER DI RUMAH SAKIT JIWA DAERAH
Dr. RM. SOEDJARWADI PROVINSI JAWA TENGAH**

Tri Kuncoro¹, Arlina Dewi²

Latar Belakang: Dokter merupakan staf medis fungsional dan tidak hanya sebagai pegawai saja, juga mempunyai fungsi strategis di rumah sakit sebagai agent atau pembawa pasien bagi rumah sakit tersebut. Kenyataannya masih banyak ditemukan keluhan pasien sehubungan dengan kinerja tenaga dokter. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, dan sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan dan kesempatan promosi.

Tujuan: Mengetahui beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM Soedjarwadi Provinsi Jawa Tengah.

Metode: penelitian ini termasuk penelitian *explanatory*, dengan pendekatan *cross sectional*. Populasi penelitian ini adalah seluruh dokter yang bekerja di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, sejumlah 30 orang dan semuanya diteliti (*sample of total population*). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari: situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil: Lebih dari setengah (53,3%) dokter mempersepsikan situasi kerja cukup, sebanyak 50% dokter mempersepsikan supervisi cukup, sebanyak 56,7% dokter mempersepsikan tim kerja cukup, sebanyak 53,3% mempersepsikan penghasilan cukup, kemudian sebagian besar (60%) dokter mempersepsikan kesempatan promosi cukup.

Ada pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja dokter ($p = 0,000$). Ada pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja ($p = 0,000$). Ada pengaruh tim kerja dengan kepuasan kerja. Ada pengaruh penghasilan terhadap kepuasan kerja ($p = 0,000$). Ada pengaruh kesempatan kerja terhadap kepuasan kerja ($p = 0,000$). Situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi secara simultan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM Soedjarwadi ($p = 0,000$).

Kesimpulan: Ada pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja dokter, ada pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh tim kerja dengan kepuasan kerja. Ada pengaruh penghasilan terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja. Situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi secara simultan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

Kata Kunci: Situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, kesempatan promosi dan kepuasan kerja

¹ Mahasiswa Pascasarjana, Manajemen Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

² Staf Pengajar di Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

ABSTRACT

ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE PHYSICIAN JOB THE DOCTOR IN REGIONAL MENTAL HOSPITAL Dr. RM. SOEDJARWADI CENTRAL JAVA

Tri Kuncoro¹, Arlina Dewi²

Background : The doctors are the medical staff function and not only as an employee of course, also has a strategic function in the hospital as a patient's agent or carrier for sakittersebut home. In fact there are still many patient complaints in connection with the performance of medical personnel who served in the outpatient clinic. Job satisfaction is a person's attitude toward his work, and that attitude comes from their perception of the work. So job satisfaction stems from various aspects such as wage employment, promotion, supervision, and co-workers.

Objective: Knowing some of the factors that influence job satisfaction of doctors in RSJD Dr. RM Soedjarwadi Central Java Province.

Methods: This research includes an explanatory study, the cross-sectional approach. The study population was all doctors who work in RSJD Dr. RM Soedjarwadi, some 30 men and all surveyed (sample of the total population). The independent variable in this study consisted of: employment situation, supervision, income, work teams and promotional opportunities. The dependent variable in this study is job satisfaction. Analysis of data using multiple regression analysis

Results : More than half (53.3%) doctors perceive the situation quite work, as many as 54.8% of doctors perceive enough of supervision, as many as 50% of doctors perceive enough team work, as much as 56.7% perceive sufficient income, then most (53.3%) doctors perceive enough promotion opportunities. Most doctors (60%) perceived job satisfaction satisfied. There is the influence of the work situation on doctors job satisfaction ($p = 0.000$). There supervision influence on job satisfaction ($p = 0.000$). There is the influence of team work and job satisfaction. There is the influence of income on job satisfaction ($p = 0.000$). There are job opportunities influence on job satisfaction ($p = 0.000$). Work situation, supervision, team work, income and promotion opportunities simultaneously direct and significant effect on job satisfaction of doctors in RSJD Dr. RM Soedjarwadi ($p = 0.000$).

Conclusion : There is the influence of the work situation on physician job satisfaction, no influence of supervision on job satisfaction, no influence teamwork and job satisfaction. There is the influence of income on job satisfaction, no promotion opportunities on job satisfaction doctors. Work situation, supervision, team work, income and promotion opportunities simultaneously direct and significant effect on job satisfaction of doctors in RSJD Dr. RM Soedjarwadi.

Keywords : Work situation, supervision, team work, income, promotion opportunities and job satisfaction

1. Student of Hospital Management, Muhammadiyah University of Yogyakarta.
2. Lecturer in the Faculty of Medicine and Health Sciences, Muhammadiyah University of Yogyakarta.

A. PENDAHULUAN

Kemajuan sebuah organisasi tidak akan lepas dari keberadaan serta pengaruh sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. SDM menjadi motor utama organisasi dalam menjalankan segala kegiatannya dalam upaya mencapai visi dan misi serta tujuan. Sumber daya manusia adalah faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi (Handoko, 2008). Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya, sehingga berarti juga organisasi tidak akan berfungsi tanpa SDM. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna.

Perhatian terhadap Sumber Daya Manusia sangatlah penting guna memperoleh kinerja karyawan seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila kinerja karyawan tidak sesuai yang diharapkan, tingkat absensi atau ketidakhadiran karyawan tinggi, dapat dipastikan terdapat suatu masalah yang bersangkutan dengan karyawan dan akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Kinerja yang menurun salah satunya dapat disebabkan oleh stres yang dialami karyawan. Handoko (2008) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah tingkat stres karyawan.

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi sangatlah penting peranannya dalam rangka membangun/ menciptakan kinerja suatu organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi dalam pekerjaannya tentu memiliki kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan yang rendah terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya akan memiliki lebih kecil kemungkinan untuk mangkir atau $\frac{1}{2}$ pada pekerjaannya (Robbin, 2008).

Kepuasan kerja karyawan sangat bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan, karena kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dalam pekerjaan, sikap ini dapat dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sikap ketidakpuasan kerja akan dapat berakibat pada produktivitas, kedisiplinan karyawan menjadi menurun, yang pada akhirnya merupakan $\frac{1}{2}$ jalannya organisasi itu secara keseluruhan

Permekes RI Nomor : 147/ MENKES/ PER/ I/ 2010 Tentang Perijinan Rumah Sakit menjelaskan bahwa yang dimaksud **rumah sakit** adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangane secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan yang sehari-hari melakukan kontak dengan pasien. Rumah sakit sebagai salah satu sub sistem pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medik, pelayanan penunjang medik, rehabilitasi medik dan pelayanan perawatan. Pelayanan tersebut dilaksanakan melalui unit gawat darurat, unit rawat jalan dan unit rawat inap (Muninjaya, 2004).

Rumah sakit adalah organisasi yang kompleks, karena rumah sakit merupakan organisasi yang padat modal, padat karya, padat teknologi, padat pakar dan padat masalah.

Rumah sakit merupakan usaha pelayanan jasa kesehatan yang salah satunya berdasar pada azas kepercayaan sehingga masalah kualitas pelayanan, kepuasan pasien dan loyalitas pasien menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilannya. Kualitas pelayanan akan dihasilkan oleh operasi yang dilakukan dan keberhasilan proses operasi ini ditentukan oleh beberapa faktor antara lain; faktor karyawan, sistem, teknologi dan keterlibatan pelanggan yang diharapkan memberikan kontribusi terhadap kualitas pelayanan yang tercipta (Tjiptono, 2000)

Rumah sakit dalam upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan tidak lepas dari upaya peningkatan mutu dan kinerja dari semua sumber daya manusia dan keprofesian yang ada di rumah sakit. Salah satu aset sumber daya manusia terpenting di rumah sakit adalah **tenaga dokter**, karena dokter merupakan gate yaitu sebagai pintu gerbang pasien yang berobat di rumah sakit selain itu merupakan profesi yang berhubungan langsung dan lebih lama dengan pasien (Depkes, 1992). Dokter merupakan staf medis fungsional dan tidak hanya sebagai pegawai saja, juga mempunyai fungsi strategis di RS sebagai agent atau pembawa pasien bagi RS tersebut (Depkes, 1992).

RSJD Dr. RM. Soedjarwadi merupakan rumah sakit khusus milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang berkedudukan di Kabupaten Klaten juga merupakan organisasi yang kompleks yang saat ini terus berkembang dengan selalu memperhatikan berbagai macam faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan atau masyarakat pengguna jasa layanan kesehatan, khususnya kesehatan jiwa. Faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan tersebut antara lain mutu atau kualitas pelayanan yang diberikan oleh tenaga kesehatan, termasuk tenaga medik (dokter). Mengingat tenaga dokter adalah tenaga yang sangat penting di rumah sakit, maka perlu mendapat perhatian yang khusus dari pihak manajemen.

Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen RSJD Dr. RM. Soedjarwadi tentang peran pihak manajemen dalam memenuhi kepuasan kerja dokter dan pendapat pihak manajemen tentang keluhan pasien yang masuk dalam kotak pengaduan, didapatkan jawaban sebagai berikut :

1. Sudah dibentuk panitia perhitungan jasa pelayanan rumah sakit dimana dokter merupakan unsur yang ada di dalam panitia tersebut untuk pembagian setiap bulannya.

2. Mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan pelayanan terhadap pasien, termasuk kebutuhan tenaga medis dan pemenuhan kebutuhan saran dan prasarana untuk menunjang pelayanan dokter kepada pasien sehingga kepuasan kerjanya dapat tercapai.
3. Mengadakan evaluasi dan monitoring kinerja tenaga dokter.
4. Memberikan kesempatan bagi tenaga dokter yang ingin mengikuti kegiatan – kegiatan ilmiah, seperti seminar, workshop dan lainnya bahkan untuk meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi

Kenyataannya masih banyak ditemukan keluhan pasien sehubungan dengan kinerja tenaga medis yang bertugas di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, terutama di klinik rawat jalan. Adapun keluhan tersebut antara lain dari hasil rekapitulasi keluhan pasien yang masuk dalam kotak pengaduan pada semester pertama tahun 2012 menunjukkan bahwa pasien tidak puas dengan pelayanan rawat jalan karena dokter spesialis datang terlambat (61%), bahwa dokter sulit dihubungi (18%), dan pemeriksaan yang dilakukan terlalu cepat (21%). Kemudian berdasarkan wawancara terhadap dokter tentang beberapa faktor kepuasan kerja seperti penghasilan yang diperoleh, situasi pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, hubungan dengan pimpinan dan juga kesempatan promosi, didapatkan hasil bahwa mereka mengakui faktor-faktor tersebut berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Sedangkan yang menyebabkan mereka datang terlambat karena mereka rata-rata praktek pribadi di rumah pada jam pagi hari dan ada yang praktek di tempat lain. Kemungkinan dari hasil-hasil studi pendahuluan oleh peneliti dan kemudian dari kotak pengaduan juga wawancara mendalam dengan pihak direksi dan beberapa dokter tersebut dapat ditarik kesimpulan sementara bahwa kepuasan kerja dokter belum terpenuhi sehingga kinerja kerja dokter tidak optimal, sehingga terjadi ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan dokter.

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, dan sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan sekerja atau tim kerja. Sikap itu sendiri adalah kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya (Gibson, 1997). Dengan perasaan yang positif dan senang berkaitan dengan pekerjaan, karyawan diharapkan bekerja dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sebaliknya apabila karyawan tidak memiliki kepuasan kerja, kemungkinan pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan tidak memiliki perasaan positif berkaitan dengan pekerjaannya. Tampubolon (2008) menyatakan, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh para manajer yang telah berhasil mengelola pekerjaannya menunjukkan bahwa implikasi dari kepuasan kerja karyawan berhubungan langsung dengan produktivitas karyawan, tingkat kehadiran di tempat kerja, dan tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*).

Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan, gaji yang diperoleh, atasan dan rekan kerja yang menunjang atau mendukung. Selain itu kondisi kerja yang menunjang serta informasi yang dapat diperoleh berkaitan dengan pekerjaan juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Mengingat kepuasan kerja cenderung berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, sedangkan kinerja bisa dilihat dari produktivitas, kemangkiran atau keterlambatan kehadiran, dan tingkat keluarnya pegawai Robins (2001), maka perlu diteliti faktor-faktor apa saja yang berhubungan dengan kepuasan dokter yang ada di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, apalagi sebelumnya belum pernah diadakan penelitian tentang kepuasan kerja terhadap dokter yang bekerja di rumah sakit tersebut. Oleh karena itu dipandang perlu dilakukan penelitian tentang beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM Soedjarwadi untuk memberikan masukan yang bermanfaat pada pihak manajemen terhadap masalah yang sedang dihadapi pihak rumah sakit.

BAHAN DAN CARA

Jenis penelitian ini adalah **penelitian kuantitatif**. Penelitian dilanjutkan dengan penjelasan (*explanatory*) terhadap hasil kuantitatif. Pendekatan waktu penelitian menggunakan rancangan *cross sectional* karena data yang dikumpulkan dalam satu waktu tertentu. Penelitian ini akan dilaksanakan di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi pada bulan Januari 2013.

Populasi penelitian ini adalah **seluruh** dokter yang bekerja di RSJD Dr. RM Soedjarwadi, sejumlah 30 orang dan semuanya dijadikan sampel penelitian (*sample of total population*)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari: **situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan dan kesempatan promosi.**

Variabel *dependen* sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Variabel ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah **kepuasan kerja.**

Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel terikat atau merupakan salah satu penyebab (J.Supranto,hal 322,2003). Dimana dalam penelitian ini **variabel bebasnya adalah situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi, sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja dokter.**

HASIL

Uji Validitas

Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur itu benar-benar mengukur apa yang diukur (Notoatmodjo, 2005 :129). Menurut Arikunto (2006: 73) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesatuan suatu instrumen. Kuisiener diberikan kepada sekelompok responden sebagai sarana uji coba. Kemudian kuisiener diberi nilai jawaban masing-masing sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan dan mengklasifikasikan sesuai dengan yang diteliti. Untuk menguji tingkat validitas instrumen, peneliti menggunakan rumus "product moment" yang rumusnya sebagai berikut (Arikunto, 2006: 73) :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

keterangan :

x : skor tiap item

y : skor total

xy : koefisien korelasi setiap item dengan skor total

Dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} dapat diketahui apakah suatu item dalam kuisiener itu dinyatakan valid atau tidak.

Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikansi maka item-item dalam angket dinyatakan valid. Sedangkan apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item-item dalam angket dinyatakan tidak valid.

Dalam tabel harga kritis $r_{tabel} = 0,361$ untuk $n = 30$ pada $\alpha = 0,05$. Uji validitas intrumen kepuasan kerja (Y) yang terdiri dari 11 item soal situasi kerja (X_1) jumlah butir soal 7 sebesar 0,791; supervisi (X_2) jumlah butir soal 9; tim kerja (X_3) jumlah butir soal 9; penghasilan (X_4) jumlah butir soal 7; dan kesempatan promosi (X_5) jumlah butir soal 7 semuanya memiliki nilai $r_{hitung} > 0,361$ ($r_{hitung} \geq r_{tabel}$) sehingga seluruh butir soal valid.

1. Uji Reliabilitas

Digunakan untuk menguji keakuratan dari data kuisiener karena skor seseorang mungkin berubah antara dua waktu pengukuran. Dalam melakukan uji reliabilitas digunakan teknik Alpha Cronbach yaitu dengan rumus :

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{tt} : Reliabilitas Intrumen (Koefisien alpha)

k : Skor total butir soal

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah varians butir

$\sum \sigma_t^2$: Varians total

Uji reliabilitas menggunakan pengujian dengan taraf signifikasni 5%. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dapat dikatakan reliabel. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Based on Standardized item Alpha</i>	Reliabel/ Tdk Reliabel
Kepuasan kerja (Y)	0,959	Reliabel
Situasi Kerja (X ₁)	0,791	Reliabel
Supervisi (X ₂)	0,789	Reliabel
Tim Kerja (X ₃)	0,903	Reliabel
Penghasilan (X ₄)	0,626	Reliabel
Kesempatan Promosi (X ₅)	0,752	Reliabel

Dari Tabel 3.1 di atas nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel berada **di atas 0,60** ; untuk variabel kepuasan kerja (Y)dengan jumlah butir soal 11 memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,959; situasi kerja (X₁) jumlah butir soal 7 nilai *Cronbach's* sebesar 0,791; supervise (X₂) jumlah butir soal 9 nilai *Cronbach's* sebesar 0,789; tim kerja (X₃) jumlah butir soal 9 nilai *Cronbach's* sebesar 0,903; penghasilan (X₄) jumlah butir soal 7 nilai *Cronbach's* sebesar 0,626; dan kesempatan promosi (X₅) jumlah butir soal 7 nilai *Cronbach's* sebesar 0,752; dapat disimpulkan bahwa butir- butir instrumen **reliabel**.

2. Analisis Univariat

a. Deskripsi situasi kerja

Tabel 4.5 Distribusi Situasi Kerja (X₁) di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

No.	Situasi kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang	5	16,7
2.	Cukup	16	53,3
3.	Baik	9	30
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer diolah

Hasil penelitian menunjukkan 16 responden (53,3%) mempersepsikan situasi kerja cukup, sebanyak 9 responden mempersepsikan situasi kerja baik (30%) dan sisanya 5 responden mempersepsikan situasi kerja kurang baik (16,7%).

b. Deskripsi supervisi

Tabel 4.6 Distribusi Supervisi (X₂) di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

No.	Supervisi	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang	7	23,3
2.	Cukup	15	50
3.	Baik	8	26,7

Jumlah	30	100
--------	----	-----

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.6 diatas diketahui bahwa setengah dari responden (50%) mempersepsikan supervisi cukup, kemudian 8 responden (26,7%) yang mempersepsikan supervisi baik, serta 7 responden (23,3%) yang mempersepsikan supervisi kurang baik.

c. Deskripsi tim kerja

Tabel 4.7 Distribusi Tim Kerja (X_3) di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

No.	Tim kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang	5	16,7
2.	Cukup	17	56,7
3.	Baik	8	26,7
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.7 diatas diketahui bahwa dari 17 responden (56,7%) mempersepsikan hubungan dengan tim kerja cukup, kemudian 5 responden (16,7%) mempersepsikan kurang serta 8 responden (26,7%) yang mempersepsikan baik.

d. Deskripsi penghasilan

Tabel 4.8 Distribusi penghasilan (X_4) di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

No.	Penghasilan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang	3	10
2.	Cukup	16	53,3
3.	Baik	11	36,7
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.8 diatas diketahui bahwa sebanyak 3 responden (10%) mempersepsikan penghasilan kurang, kemudian 16 responden (53,3%) mempersepsikan cukup, sedangkan yang mempersepsikan baik sebanyak 11 responden (36,7%).

e. Deskripsi kesempatan promosi

Tabel 4.9 Distribusi kesempatan promosi (X_5) di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

No.	Kesempatan promosi	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang	5	16,7
2.	Cukup	18	60
3.	Baik	7	23,3
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.9 diatas diketahui bahwa sebanyak 18 responden (60%) mempersepsikan kesempatan promosi cukup, kemudian 7

responden (23,3%) mempersepsikan baik, serta 5 responden (16,7%) yang mempersepsikan kurang.

f. Deskripsi kepuasan kerja

Tabel 4.10 Distribusi kepuasan kerja (Y) di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

No.	Kepuasan kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang puas	9	30
2.	Puas	21	70
Jumlah		30	100

Sumber: Data primer diolah

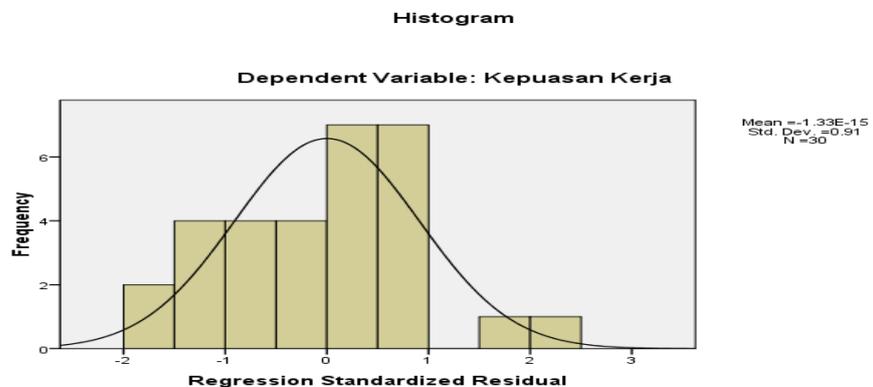
Berdasarkan tabel 4.10 di atas diketahui bahwa sebanyak 21 responden (70%) mempersepsikan kepuasan kerja puas, dan 9 responden (30%) yang mempersepsikan kurang puas.

3. Uji asumsi klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik (Damodar dalam Sinambela, 2003:42). Model regresi liner berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi normalitas data dan terbebas dari asumsi- asumsi statistik, baik itu multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). **Uji autokorelasi tidak dilakukan karena data yang digunakan pada penelitian bukan data *time series* (runtut waktu).**

a. Uji normalitas

Uji normalitas untuk menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah terdistribusi normal atau tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali. (Sunyoto, 2008). Hasil uji normalitas data dapat dilihat pada gambar 4.1 dan 4.2 berikut:



Gambar 4.1 Normalitas data

Pada gambar 4.1 di atas kurva histogram memiliki kemiringan yang cenderung seimbang, baik sisi kiri maupun sisi kanan, dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna, sehingga dapat dikatakan data yang diamati adalah normal.

b. Uji multikolinearitas

Priyatno (2008:39) mengatakan uji multikoliniearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel *independen* dalam model regresi. **Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas.** Metode pengujian yang digunakan adalah dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF), jika nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya (Santoso dalam Priyatno, 2008:39). Ghozali (2005:92) mengatakan multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10. Atau dapat dikatakan model regresi tidak terjadi multikolinieritas jika nilai *tolerance* > 0,10 atau VIF < 10. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini :

Tabel. 4.11 Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Situasi kerja (X ₁)	0,240	4,159
Supervisi (X ₂)	0,511	1,955
Tim Kerja (X ₃)	0,328	3.045
Penghasilan (X ₄)	0,408	2.450
Kesempatan Promosi (X ₅)	0,200	4,994

Sumber: Data primer diolah

Dari Tabel 4.11 di atas dapat dilihat nilai *tolerance* variabel situasi kerja sebesar 0,240 > 0,10 dan VIF 4,159 < 10. Nilai *tolerance* variabel supervisi 0,511 > 0,10 dan VIF 1,955 < 10. Nilai *tolerance* variabel tim kerja 0,328 > 0,10 dan VIF 3,045 < 10. Nilai *tolerance* variabel penghasilan 0,408 > 0,10 dan VIF 2,450 < 10. Nilai *tolerance* variabel kesempatan promosi 0,200 > 0,10 dan VIF 34,994 < 10. Nilai *tolerance* dari kelima variabel *independen* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antar variabel situasi kerja (X₁), supervisi (X₂), tim kerja (X₃), penghasilan (X₄), dan kesempatan promosi (X₅) **tidak terjadi multikolinearitas.**

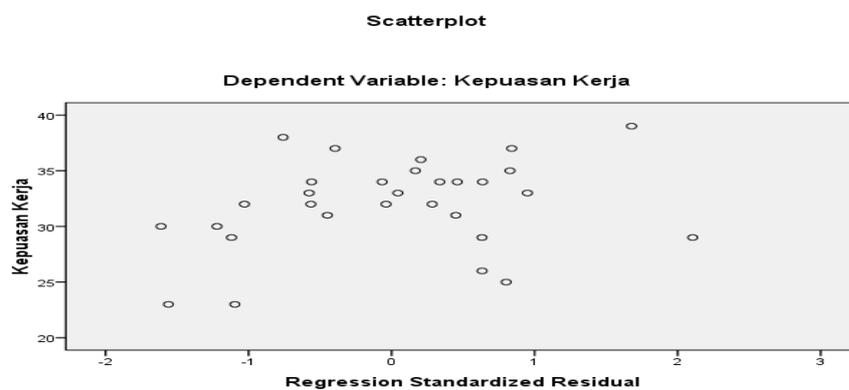
c. Uji Heteroskedastisitas

Persamaan regresi berganda perlu juga dilakukan uji mengenai sama atau tidaknya varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama disebut homoskedastisitas, dan jika variansnya berbeda

disebut terjadi heteroskedastisitas. **Persamaan regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas** (Sunnyoto, 2008 : 82).

Hal ini dapat diketahui dengan melihat hasil output SPSS, jika pada scatterplot titik-titik hasil pengolahan data antara *Z prediction* (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID) menyebar di bawah ataupun di atas titik origin (angka 0) pada sumbu Y dan tidak mempunyai pola yang teratur, maka homokedastisitas yang terjadi, dan jika pada scatterplot titik-titik mempunyai pola yang teratur, baik menyempit, melebar maupun bergelombang, maka heteroskedastisitas terjadi.

Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut ini :



Gambar 4.3 *Scatter plot* heteroskedastisitas

Gambar *scatter plot* di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di bawah serta di atas sumbu Y, dan tidak mempunyai pola yang teratur sehingga dapat disimpulkan **tidak terjadi heteroskedastisitas**.

4. Analisis Bivariat

- a. Pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

Tabel 4.12 Pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi

No.	Situasi Kerja	Kepuasan kerja				Total	
		Kurang puas		Puas		n	%
		N	%	N	%		
1.	Kurang	5	100	0	0	5	100
2.	Cukup	4	25	12	75	16	100
3.	Baik	0	0	9	100	9	100

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas diketahui bahwa dari 9 responden yang mempersepsikan situasi kerja baik, semua responden memiliki kepuasan kerja yang puas (100%), lebih besar dibandingkan dengan responden yang mempersepsikan situasi kerja kurang, proporsi responden yang memiliki kepuasan kerja puas tidak ada (0%).

Berdasarkan analisis pengaruh yang dilakukan dengan uji Pearson Product Moment didapatkan *p value* 0,000 ($p < 0,05$), *p value* lebih

kecil dari alpha yang berarti ada pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi.

- b. Pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi

Tabel 4.13 Pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi

No.	Supervisi	Kepuasan kerja				Total	
		Kurang puas		Puas		n	%
		N	%	N	%		
1.	Kurang	5	71,4	2	28,6	7	100
2.	Cukup	4	26,7	11	73,3	15	100
3.	Baik	0	0	8	100	8	100

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diketahui bahwa dari 8 responden yang mempersepsikan supervisi baik, semua responden memiliki kepuasan kerja yang puas (100%), lebih besar dibandingkan dengan responden yang mempersepsikan supervisi kurang, proporsi responden yang memiliki kepuasan kerja puas hanya 28,6%.

Berdasarkan analisis pengaruh yang dilakukan dengan uji Pearson Product Moment didapatkan *p value* 0,000 ($p < 0,05$), *p value* lebih kecil dari alpha yang berarti ada pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi

- c. Pengaruh tim kerja terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi

Tabel 4.14 Pengaruh tim kerja terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi

No.	Tim Kerja	Kepuasan kerja				Total	
		Kurang puas		Puas		n	%
		N	%	N	%		
1.	Kurang	5	100	0	0	5	100
2.	Cukup	4	23,5	13	76,5	17	100
3.	Baik	0	0	8	100	8	100

Berdasarkan tabel 4.14 diatas diketahui bahwa dari 8 responden yang mempersepsikan tim kerja baik, semua responden memiliki kepuasan kerja yang puas (100%), lebih besar dibandingkan dengan responden yang mempersepsikan tim kerja kurang sedangkan proporsi responden yang memiliki kepuasan kerja puas tidak ada (0%).

Berdasarkan analisis pengaruh yang dilakukan dengan uji Pearson Product Moment didapatkan *p value* 0,000 ($p < 0,05$), *p value* lebih kecil dari alpha yang **berarti ada pengaruh tim kerja dengan kepuasan kerja dokter** di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi.

- d. Pengaruh penghasilan terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi

Tabel 4.15 Pengaruh penghasilan terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi

No.	Penghasilan	Kepuasan kerja				Total	
		Kurang puas		Puas		n	%
		N	%	N	%		
1.	Kurang	3	100	0	0	3	100
2.	Cukup	5	31,2	11	68,8	16	100
3.	Baik	1	9,1	10	90,9	11	100

Berdasarkan tabel 4.15 di atas diketahui bahwa dari 11 responden yang mempersepsikan penghasilan baik, proporsi responden yang memiliki kepuasan kerja yang puas (90,9%), lebih besar dibandingkan dengan responden yang mempersepsikan penghasilan kurang, proporsi responden yang memiliki kepuasan kerja yang puas tidak ada (0%).

Berdasarkan analisis pengaruh yang dilakukan dengan uji Pearson Product Moment didapatkan *p value* 0,000 ($p < 0,05$), *p value* lebih kecil dari alpha yang **berarti ada pengaruh penghasilan terhadap kepuasan kerja dokter** di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi.

- e. Pengaruh kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi

Tabel 4.16 Pengaruh kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi

No.	Kesempatan Promosi	Kepuasan kerja				Total	
		Kurang puas		Puas		n	%
		N	%	N	%		
1.	Kurang	5	100	0	0	5	100
2.	Cukup	3	16,7	15	83,3	18	100
3.	Baik	1	14,3	6	85,7	7	100

Berdasarkan tabel 4.16 di atas diketahui bahwa dari 9 responden yang mempersepsikan kesempatan promosi baik, proporsi responden yang memiliki kepuasan kerja yang puas (85,7%), lebih besar dibandingkan dengan responden yang mempersepsikan kesempatan promosi kurang, proporsi responden yang memiliki kepuasan kerja yang puas tidak ada (0%).

Berdasarkan analisis pengaruh yang dilakukan dengan uji Pearson Product Moment didapatkan *p value* 0,000 ($p < 0,05$), *p value* lebih kecil dari alpha yang **berarti ada pengaruh kesempatan kerja terhadap kepuasan kerja dokter** di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi.

5. Analisis Multivariat

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Beta	sig.
Situasi Kerja	0,476	0,291	0,022
Supervisi	0,392	0,285	0,002
Tim Kerja	0,418	0,295	0,008
Penghasilan	-0,367	-0,164	0,085
Kesempatan Promosi	0,536	0,346	0,014
Konstan	-2,170		0,473

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut :

$$Y = -2,170 + 0,476 X_1 + 0,392 X_2 + 0,418 X_3 - 0,367 X_4 + 0,536 X_5$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah :

- a : -2,170, artinya jika situasi kerja (X_1), supervisi (X_2), tim kerja (X_3), penghasilan (X_4), dan kesempatan promosi (X_5), sama dengan nol, maka kepuasan kerja (Y) adalah negatif artinya kepuasan kerja kurang puas.
- b_1 : 0,476 artinya pengaruh variabel situasi kerja (X_1) terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi positif, apabila variabel situasi kerja (X_1) ditingkatkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi , dengan asumsi variabel supervisi (X_2), tim kerja (X_3), penghasilan (X_4), dan kesempatan promosi (X_5) dianggap tetap.
- b_2 : 0,392 artinya pengaruh variabel supervisi (X_2) terhadap kinerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi positif, apabila variabel supervisi (X_2) ditingkatkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi , dengan asumsi variabel situasi kerja (X_1), tim kerja (X_3), penghasilan (X_4), dan kesempatan promosi (X_5) dianggap tetap.
- b_3 : 0,418 artinya pengaruh variabel tim kerja (X_3) terhadap kinerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi positif, apabila variabel tim kerja (X_3) ditingkatkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, dengan asumsi variabel situasi kerja (X_1), supervisi (X_2), penghasilan (X_4), dan kesempatan promosi (X_5) dianggap tetap.

- b₄ : - 0,367 artinya pengaruh variabel penghasilan (X₄) terhadap kinerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi negatif, apabila variabel penghasilan (X₄) ditingkatkan maka dapat menurunkan kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, dengan asumsi variabel situasi kerja (X₁), supervisi (X₂), tim kerja (X₃), dan kesempatan promosi (X₅) dianggap tetap.
- b₅ : 0,536 artinya pengaruh variabel kesempatan promosi (X₅) terhadap kinerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi positif, apabila variabel kesempatan promosi (X₅) ditingkatkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dokter di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, dengan asumsi variabel situasi kerja (X₁), supervisi (X₂), tim kerja (X₃), dan penghasilan (X₄) dianggap tetap.

b. Pengujian Secara Simultan dengan *F* test

Hasil pengujian secara simultan diperoleh dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df 1 (jumlah variabel-1) = 4, dan df 2 (n-k-1) atau 30-2-1 = 27 (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel *independen*), hasil yang diperoleh untuk *F* hitung = 53,895 dan *F* tabel = 2,69 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Jadi di dapat bahwa nilai *F* hitung 53,895 > *F* tabel 2,69. Oleh karena *F* hitung > *F* tabel maka dapat **disimpulkan bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan situasi kerja, supervisi, tim kerja penghasilan dan kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja dokter**. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.18 sebagai berikut :
Tabel 4.18 Anova^b

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	437.073	5	87.415	53.895	.000 ^a
	Residual	38.927	24	1.622		
	Total	476.000	29			

a. Predictors: (Constant), Kesempatan Promosi, Supervisi, Penghasilan, Tim Kerja, Situasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

c. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependen* (Gozhali, 2005:83). Hasil dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut ini :
Tabel 4.19 Model Summary^b

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.958 ^a	.918	.901	1.274

a. Predictors: (Constant), Kesempatan Promosi, Supervisi, Penghasilan, Tim Kerja, Situasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari Tabel 4.19 diperoleh nilai *Adjust R Square* sebesar 0,901. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel *independen* (efikasi diri dan kepuasan kerja) sebesar 90,1% atau variasi variabel *independen* yang digunakan dalam model (kepercayaan diri dan kepuasan kerja) mampu menjelaskan sebesar 90,1% variasi variabel *dependen* (kinerja). Sedangkan sisanya sebesar 9,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

6. Hasil Wawancara Mendalam

a. Hasil Wawancara dengan Dokter

Wawancara dengan dokter yang kerja di RSJD Dr. RM Soedjarwadi bertujuan untuk eksplorasi tentang beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, dilakukan pada bulan Desember 2012 dalam suasana yang tenang dan kekeluargaan. Hasil wawancara dengan informan dapat dijelaskan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil wawancara dengan dokter di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

Pertanyaan	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5
Bagaimana kepuasan kerja anda secara umum	Belum merasa kepuasan kerja terpenuhi	Belum seluruhnya Dipenuhi	Belum merasa puas	Secara umum cukup puas	Cukup puas
Bagaimana dengan kepuasan kerja tentang situasi kerja, supervise, penghasilan, hubungan dengan teman kerja dan kesempatan promosi?	Belum puas untuk supervise yang telah dilakukan termasuk manajemennya, sedangkan untuk situasi kerja, hubungan dengan teman kerja serta kesempatan promosi sudah cukup puas	Kurang puas dengan manajemen yang ada termasuk supervise yang telah dilakukan di RSJD, sedangkan untuk faktor kepuasan kerja yang lain cukup puas.	Dalam hal supervise belum merasa puas karena selama ini supervise yang ada jarang ke lapangan, sedangkan untuk situasi pekerjaan, teman kerja, penghasilan dan kesempatan promosi sudah cukup puas.	Secara umum cukup puas dalam hal situasi kerja, supervise, hubungan teman kerja, penghasilan dan kesempatan promosi yang ada di RSJD	Cukup puas alam hal penghasilan, situasi kerja, hubungan teman kerja, kesempatan promosi dan supervise yang ada.
Menurut anda apakah pihak manajemen sudah berperan dalam memenuhi kepuasan kerja anda?	Pihak manajemen kurang berperan karena jarang hadir dalam rapat rutin dan dalam pertemuan dengan komite medis tidak pernah hadir juga belum melibatkan kami dalam hal perhitungan jasa pelayanan, serta kurang tanggap dalam	Kurang berperan, karena jarang hadir dalam diskusi ketika rapat rutin dan belum transparan dalam pembagian jasa pelayanan.	Pihak manajemen sering rapat dengan pemprov dan dinas luar sehingga kurang berperan dalam rapat rutin komdik (morning report) jarang hadir, dan kebijaksanaan tentang pembagian jasa pelayanan	Sudah cukup baik, contohnya alat medis yang ada sudah cukup dilengkapi, dan sudah dibentuknya komite medis di RSJD ini.	Peran pihak manajemen sudah cukup baik, contohnya selalu berusaha memenuhi alat medis, walaupun untuk reparasi alat yang sudah rusak kurang tanggap.

	hal pengaduan alat medis yang sudah rusak.		belum terbuka.		
Apa saran dan masukan anda untuk pihak manajemen agar kepuasan kerja anda terpenuhi?	Pihak manajemen inspeksi ke lapangan dan lebih terbuka jika ada masukan dari kami melalui komite medis, harus hadir dalam rapat rutin, lebih perhatian untuk reparasi alat medis, supervisi harus lebih baik	Lebih memperhatikan komite medik sehingga pihak manajemen tahu permasalahan yang ada dan selalu hadir dalam diskusi pada rapat rutin, supervisinya harus lebih baik.	Pihak manajemen harus lebih memperhatikan kepuasan kerja kami dan melibatkan kami dalam menyusun kebijaksanaan, selalu hadir dalam rapat rutin dan lebih melakukan supervise baik dengan	Setiap morning report pihak manajemen harus hadir.	Pihak manajemen harus lebih memperhatikan terhadap epentingan kami, lebih transparan dalam menyusun kebijakan, hadir dalam diskusi dan lebih tanggap pada laporan kerusakan alat.

Dari tabel tersebut di atas dapat disederhanakan dalam suatu pemetaan diagram ringkas sebagai berikut :

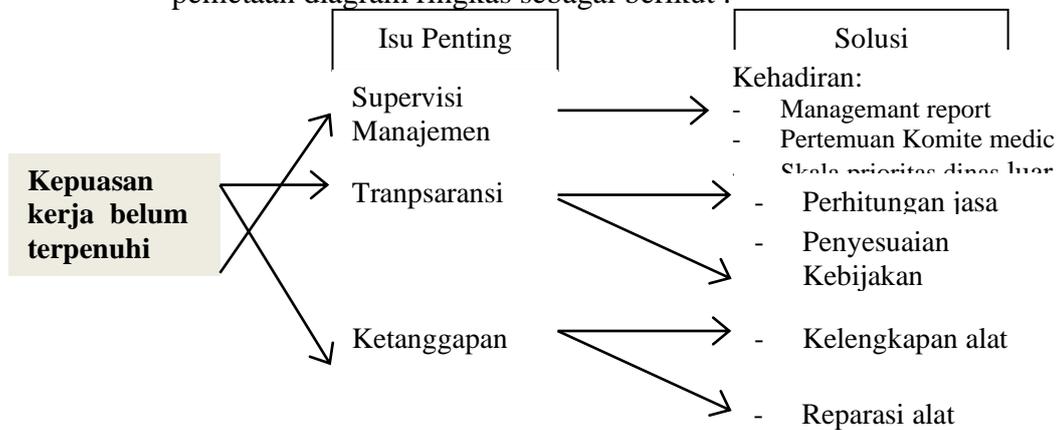


Diagram 4.21 Hasil Pemetaan terhadap transkrip wawancara dengan dokter di RSJD Dr. RM Soedjarwadi

Dari diagram 4.21 diatas dapat diketahui bahwa dari sebagian dokter (3 orang) merasa kepuasan kerja selama bekerja sebagai dokter belum puas, sebagian dokter (3 orang) belum puas dengan supervisi yang telah dilakukan dan sebagian dokter (3 orang) masih belum puas terhadap peran pihak manajemen yang ada di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi. Sebagian dokter (3 orang) menyarankan supervisi untuk lebih baik dalam menjalankan tugasnya, dan 2 dokter menyarankan pihak manajemen harus lebih menanggapi pelaporan alat medis yang telah rusak, serta seluruh dokter (5 orang) menyarankan agar pihak manajemen hadir dalam diskusi pada rapat rutin yang diselenggarakan oleh komite medik. Seperti salah satu kutipan tanggapan dari dokter tentang pihak manajemen yang ada di RSJD:

“.....rasanya kurang puas dalam bekerja , jika pihak manajemen lebih sering rapat di pemprov atau di semarang atau dinas luar dari pada turun atau memperhatikan pelayanan dan jarang sekali bisa datang di rapat rutin komite medik?” (informan 3)

b. Wawancara dengan pihak manajemen

Wawancara dilakukan pada bulan Desember 2012 oleh peneliti kepada seksi pelayanan medik yang bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang kepuasan kerja dokter dalam suasana tenang dan kekeluargaan. Hasil wawancara yang sudah diubah bahasanya menjadi bahasa baku dapat dilihat pada tabel 4.22 dibawah ini:

Tabel 4.22 Hasil Wawancara dengan Pihak Manajemen RSJD Dr. RM Soedjarwadi

Pertanyaan	Jawaban
Bagaimana menurut bapak tentang kepuasan kerja dokter disini, apakah pihak manajemen sudah melakukan usaha untuk memenuhinya?	Tentu, pihak manajemen selalu berusaha untuk memenuhi kepuasan kerja dokter, melalui pemenuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dokter, mengirim dokter untuk mengikuti seminar sesuai profesinya, membagikan jasa pelayanan, melaksanakan out-bound bersama seluruh pegawai, dan lain lain
Apakah ada wadah untuk para dokter disini jika ingin menyampaikan masukan maupun keluhan? Selain menyampaikan langsung dengan pihak manajemen?	Sudah ada, yaitu Komite medik dan pada diskusi dalam rapat rutin, dan juga rapat pimpinan atau bahkan langsung bertemu dengan direktur secara pribadi
Apa peran komite medis sudah maksimal?	Belum begitu maksimal
Apakah pihak manajemen selalu mengevaluasi kinerja dokter?	Ya, melalui supervisi yang dilakukan oleh para kepala seksi dimana peran supervisi adalah mengatur dan mengawasi semua kegiatan pelayanan oleh dokter kepada pasien, serta membuat kebijakan untuk kepentingan kemajuan pelayanan rumah sakit.
Dalam kotak pengaduan terdapat keluhan mengenai dokter spesialis, apakah bapak sudah mengetahui?	Sudah, mungkin ada faktor lain yang membuat mereka belum bekerja maksimal menurut pasien tapi menurut para dokter tentu sudah maksimal. Misalnya dokter tersebut hadir tidak tepat waktu karena oleh karena banyak faktori. Selama ini pihak manajemen sudah berupaya memenuhi kepuasan kerja staf RS termasuk dokter.
Usaha apa yang sudah dilakukan pihak manajemen untuk mengatasi hal tersebut?	Sudah, dibentuknya panitia perhitungan jasa pelayanan untuk pembagian jasa pelayanan setiap bulannya, melengkapi sarana dan prasarana yang yang dibutuhkan, melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja dokter melalui rapat rutin dan memberikan kesempatan jika ingin mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Dari tabel 4.22 tersebut di atas diketahui ternyata pihak manajemen sudah melakukan upaya untuk memenuhi kepuasan kerja dokter yaitu melengkapi alat medis, melakukan pembagian jasa pelayanan dengan transparan dengan membentuk panitia perhitungan jasa pelayanan dimana dokter merupakan salah satu unsur di dalam kepanitiaan tersebut, melakukan evaluasi dan monitoring dalam rapat dengan dokter, mengadakan out-bound bersama, membentuk komite medis serta mengirimkan dokter untuk mengikuti pelatihan maupun seminar.

B. Pembahasan

1. Kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian responden (30%) merasa kurang puas bekerja sebagai dokter di rumah sakit. Jika dikaitkan dengan wawancara mendalam terhadap 5 dokter, sebagian besar (3 responden) mengatakan kepuasan kerja selama ini belum dicapai terutama tentang supervisi dan situasi kerja yang ada di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi tentu sangat relevan dengan hasil yang ada dari data kuesioner tersebut. Walaupun jika dikaitkan dengan wawancara terhadap pihak manajemen/ direksi yaitu kepala seksi pelayanan medik terdapat hasil yang sangat bertolak belakang, yaitu sudah dilakukan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dokter tersebut.

Gibson (1997) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan persepsi perilaku. Proses persepsi merupakan proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Dimaksudkan bahwa persepsi dari seseorang merupakan suatu bentuk dari pengalaman psikologisnya dalam usaha memahami lingkungan disekitarnya dengan menggunakan penafsiran yang ada dalam dirinya.

Menurut Robbin (1996) sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan dapat memutar balikan persepsi seseorang yang berasal dari perilaku persepsi, objek atau target yang dipersepsikan ataupun konteks dari situasi dimana persepsi dilakukan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya persepsi adalah dimensi konteks yaitu konteks antar pribadi, konteks latarbelakang orang lain dan konteks keorganisasian. Jadi persepsi individu terhadap kepuasan kerjanya bisa berbeda-beda antara satu dengan yang lain.

Gibson (1997) juga menyebutkan bahwa keadaan emosi seseorang sangat mempengaruhi persepsi, dan menentukan keadaan emosi seseorang tidak mudah. Namun demikian para pimpinan perlu memperhatikan masalah atau praktek yang menggerakkan emosi yang kuat pada pegawainya karena emosi yang kuat seringkali mengubah persepsi. Perilaku pegawai tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan konsep kepribadian, dimana kepribadian saling berhubungan erat dengan persepsi, sikap, belajar dan motivasi.

2. Pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan lebih dari setengah responden (53,3%) **memperepsikan situasi kerja cukup**. Hasil analisa tabulasi silang menunjukkan responden yang memiliki persepsi tentang situasi kerja yang kurang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang kurang puas. Pada responden yang memiliki persepsi tentang situasi kerja yang cukup cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas, dan pada responden yang memiliki persepsi tentang situasi kerja yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara persepsi tentang situasi kerja dengan kepuasan kerja menggunakan product momen dari Pearson ($p= 0,000$).

Hasil ini sejalan dengan apa yang ada di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, karena pihak manajemen selalu berusaha untuk menciptakan situasi kerja pegawai, termasuk untuk para dokter senyaman mungkin dan seindah mungkin dan seaman mungkin, termasuk penyediaan lahan hijau (taman) yang sangat asri nan menyejukkan. Tidak hanya untuk pegawai, pihak manajemen juga menyediakan situasi yang sangat nyaman dan aman serta memperhatikan keselamatan bagi para pasien atau para pengunjung.

Hal ini sesuai dengan prinsip dari teori Equity yaitu seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada apakah pekerjaan tersebut merasakan adanya suatu keadilan (*Equity*) atau tidak atas suatu situasi kerja. Perasaan tidak puas atau puas ini dari seseorang diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain dalam suatu organisasinya sendiri atau dibandingkan dengan individu lain yang sejenis di dalam organisasi yang lain (Gitosudarmo, dkk,1997). Seperti yang dikatakan juga oleh Akustia (2001), bahwa situasi kerja responden mempengaruhi kepuasan kerja.

3. Pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan setengah dari responden (50%) **mempersepsikan supervisi cukup**. Hasil analisa tabulasi silang menunjukkan responden yang memiliki persepsi tentang supervisi yang kurang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang kurang puas. Pada responden yang memiliki persepsi tentang supervisi yang cukup cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas, dan pada responden yang memiliki persepsi tentang supervisi yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara persepsi tentang supervisi kerja dengan kepuasan kerja ($p = 0,000$). Karyawan akan merasa puas dalam bekerja, apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung. Karyawan menjadi tidak puas disebabkan aspek pekerjaan dan dirinya tidak mendukung. Aspek yang berhubungan dengan pekerjaan terdiri dari : gaji, kesempatan mengembangkan karir, hubungan kerja dengan teman, jenis pekerjaan, jenjang kepangkatan, mutu supervisi, kebijakan dan bentuk organisasi. Aspek perasaan yang menyangkut diri adalah kondisi kesehatan, umur, masa kerja dan ketrampilan (Gibson, dkk, 1997).

Kondisi ini sesuai dengan keadaan sesungguhnya di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi dimana peran manajemen sebagai supervisi kepada ataff, termasuk kepada tenaga dokter belum begitu optimal mengingat keterbatasan personil dari jumlah pejabat yang ada saat ini. Sehingga peran supervisi pimpinan kepada para dokter masih dirasa belum memadai. Masih terlihat lebih sering menghadiri rapat atau dinas luar dari pada berada di lapangan untuk menjalankan supervisi kepada tenaga dokter.

Hasil penelitian Akustia (2001) mengenai kepuasan kerja juga menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja responden adalah supervisi. Faktor-faktor higiene atau *dissatisfier* adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan konteks pekerjaan, meliputi : (1) lingkungan kerja termasuk kebersihan tempat kerja, (2) hubungan antar pegawai, antar manajer dan tim kerja, (3) kebijakan administrasi; (4) penggajian yang sesuai; (5) adanya supervisi; (6) status dan pengakuan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggota. Faktor tersebut penting karena bila tidak terpenuhi bisa menyebabkan ketidakpuasan. Kadang-kadang, meskipun sekedar terpuaskan dan belum termotivasi secara positif, termotivasi untuk mencapai kinerja yang baik¹⁴. Menurut Herzberg¹⁴, motivasi akan timbul bila *hygiene* dan faktor motivator ada bersama-sama dalam situasi kerja.

4. Pengaruh tim kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan lebih dari setengah responden (56,7%) **mempersiapkan hubungan dengan tim kerja cukup**. Hasil analisa tabulasi silang menunjukkan responden yang memiliki persepsi tentang hubungan dengan tim kerja yang kurang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang kurang puas. Pada responden yang memiliki persepsi tentang hubungan dengan tim kerja yang cukup cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas, dan pada responden yang memiliki persepsi tentang hubungan dengan teman kerja yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang kurang puas.

Hasil penelitian ini **menunjukkan adanya hubungan antara hubungan teman kerja dengan kepuasan kerja ($p = 0,000$)**.

Hasil tersebut sesuai dengan kondisi sesungguhnya di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi bahwa para dokter dalam bekerja saling menghargai satu dengan yang lainnya, terutama sesama dokter spesialis dalam satu profesi keilmuan. Ini bisa dilihat dalam kenyataan bahwa sering karena ditugaskan untuk dinas luar atau sedang mengikuti kegiatan seminar para dokter ini bisa saling menggantikan, artinya pelayanan dokter tersebut tidak terganggu. Ini menunjukkan bahwa sesama teman sejawat atau sesama tim kerja terjadi hubungan yang harmonis dan saling memberikan kepuasan kerja. Ini juga ditunjukkan hasil dari kinerja para dokter yang semakin baik dengan indikator angka kunjungan di masing – masing klinik semakin meningkat.

Rekan sekerja adalah bagian lingkungan kerja yang bisa mempengaruhi sikap dan pandangan sesama karyawan. Kedekatan hubungan kerja dan jumlah kontak pribadi kerap menempatkan rekan sejawat dalam suatu posisi membuat penilaian kinerja yang akurat. Dalam kelompok yang belum dewasa, atau dalam sistem imbalan yang individual kompetitif, evaluasi rekan sejawat dapat menciptakan banyak masalah. Masalah-masalah itu dapat meliputi tekanan, perselisihan, perpecahan, sikap negatif, motivasi kerja yang menurun dan menurunnya produktivitas.

Robbins mengatakan bahwa mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

Sedangkan menurut Gibson (1997), dukungan sosial dari rekan sekerja diperlukan bagi setiap karyawan. Rekan sekerja yang menciptakan situasi bersahabat dan mendukung akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengaruh penghasilan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden (53,3%) **mempersiapkan penghasilan cukup**. Hasil analisa tabulasi silang menunjukkan responden yang memiliki persepsi tentang penghasilan yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas. Pada responden yang memiliki persepsi tentang penghasilan yang kurang cenderung memiliki kepuasan kerja yang kurang puas.

Hasil penelitian **menunjukkan adanya hubungan antara persepsi tentang penghasilan dengan kepuasan kerja ($p = 0,000$)**.

Hal ini sejalan dengan kondisi yang ada di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi, bahwa setiap pegawai, terutama PNS termasuk dokter untuk setiap bulannya akan mendapatkan minimal : gaji, tunjangan fungsional, tunjangan kinerja, tambahan penghasilan pegawai (TPP) dan jasa pelayanan. Namun masih saja sering terjadi ketidakpuasan dari para pegawai terutama dalam dalam penerimaan pembagian jasa pelayanan dalam setiap bulannya dikarenakan antara lain faktor saling membandingkan satu dengan yang lainnya.

Pada dasarnya seseorang yang bekerja mengharapkan imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Karena adanya insentif yang sesuai dengan pekerjaannya, maka akan timbul pula rasa gairah kerja yang semakin baik. Imbalan dari kerja banyak bentuk dan tak selalu tergantung pada uang. Imbalan adalah hal-hal yang mendorong tenaga kerja untuk bekerja lebih giat, hal ini sama dengan yang dikatakan oleh Akustia (2001) bahwa faktor gaji/ insentif mempengaruhi kepuasan kerja responden.

Imbalan merupakan pengakuan dan penghargaan manajemen terhadap karyawan. Imbalan yang bisa meningkatkan kepuasan kerja adalah imbalan eksternal dan internal, perhatian. Imbalan ekstrinsik berasal dari pekerjaan meliputi uang, status, promosi, rasa hormat, dan perhatian. Imbalan intrinsik merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri meliputi cara penyelesaian, prestasi, otonomi.

Menurut Simamora (1995), dan Robbins (1996) upah yang baik adalah upah yang dianggap adil dan jumlahnya memuaskan, memenuhi kebutuhan dasar (makanan, pakaian, perumahan yang merupakan kebutuhan pokok, juga kebutuhan lain seperti pendidikan, kesehatan, rekreasi), dan akan menciptakan ketidakpuasan pegawai jika sistem kompensasinya tidak memadai.

Penelitian yang dilakukan oleh Lowery (1996) menunjukkan lebih dari 60% pekerja merasa puas dengan gaji dan insentif yang mereka terima, dengan 78,3% karyawan tingkat manajerial memberi tanggapan yang menyenangkan, 60,8% supervisor merasa puas, sementara 56,4% karyawan non supervisor memberikan jawaban yang positif.

6. Pengaruh kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden (60%) mempersepsikan peningkatan karier cukup. Hasil analisa tabulasi silang menunjukkan responden yang memiliki persepsi tentang peningkatan karier yang kurang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang kurang puas. Pada responden yang memiliki persepsi tentang peningkatan karier yang cukup cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas, dan pada responden yang memiliki persepsi tentang peningkatan karier yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang puas.

Hasil penelitian ini **menunjukkan bahwa ada hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja ($p = 0,000$).**

Hasil ini sesuai dengan kondisi yang ada di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi bahwa manajemen selalu memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai termasuk dokter untuk mengembangkan keilmuannya untuk meningkatkan kompetensinya termasuk untuk sekolah program pendidikan dokter spesialis bagi dokter umum. Pihak manajemen dalam setiap tahunnya juga merencanakan anggaran yang cukup untuk pengiriman diklat, seminar, workshop dan lain – lain. Hal ini dalam rangka untuk menunjang agar tercipta kepuasan kerja para pegawainya, termasuk untuk para dokter.

Pengembangan karier mempunyai relevansi langsung bagi efektivitas organisasi dan bagi kepuasan anggota organisasi. Individu yang bisa “maju” di suatu perusahaan adalah orang-orang yang mampu menampilkan diri secara baik dan sering di saat-saat yang penting (Barr, KW and Breindel, CI., 1995).

Muchlas (1997) dan Robbins (1996) menyebutkan bahwa *reward system* (kesempatan untuk memperoleh promosi melalui jenjang kepangkatan) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, dengan demikian untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dari praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan, oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Akustia, 2001).

Menurut Handoko (1992), promosi dapat ditempuh melalui : (1) pendidikan formal dan pendidikan non formal, (2) kenaikan pangkat, (3) menduduki jabatan yang lebih tinggi. Promosi sering tidak dapat dilaksanakan, karena tidak adanya lowongan dalam pekerjaan tersebut. Karyawan yang tidak berhasil untuk mengisi lowongan kerja internal harus diberitahu mengapa mereka tidak memperoleh kesempatan karier.

7. Pengaruh situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja dokter

Hasil pengujian pengaruh situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi secara simultan terhadap kepuasan

kerja secara statistik **menunjukkan hasil yang signifikan**. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung = 50,566 > F tabel = 2,84 dan probabilitas signifikansi (p) = 0,000. Nilai p yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan yaitu $\alpha = 0,05$ **mengindikasikan bahwa pengaruhnya signifikan**. Dengan demikian **hipotesis yang menyatakan bahwa situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi secara simultan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima**.

C. Keterbatasan Penelitian

Penggunaan instrumen pengukuran cenderung menimbulkan *leniency bias* di mana seseorang akan cenderung memberikan nilai yang baik jika terkait dengan penilaian tentang diri atau pekerjaannya. Penelitian ini hanya memasukkan lima variabel *independen* dapat mempengaruhi kepuasan kerja, padahal diperkirakan masih banyak lagi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini yang mungkin dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan lebih dari setengah (53,3%) dokter mempersepsikan situasi kerja cukup, sebanyak 50% dokter mempersepsikan supervisi cukup, sebanyak 56,7% dokter mempersepsikan tim kerja cukup, sebanyak 53,3% mempersepsikan penghasilan cukup, kemudian sebagian besar (60%) dokter mempersepsikan kesempatan promosi cukup.
2. Sebagian besar dokter (70%) di RSJD Dr. RM. Soedjarwadi mempersepsikan kepuasan kerja puas.
3. Ada pengaruh situasi kerja terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi
4. Ada pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi .
5. Ada pengaruh tim kerja terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi .
6. Ada pengaruh penghasilan terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi .
7. Ada pengaruh kesempatan promosi terhadap kepuasan kerja dokter di RSJD Dr.RM. Soedjarwadi .
8. Situasi kerja, supervisi, tim kerja, penghasilan, dan kesempatan promosi secara simultan **berpengaruh langsung dan signifikan** terhadap kepuasan kerja dokter di R 90 M. Soedjarwadi ($p = 0,000$).

DAFTAR PUSTAKA

- Akustia, Eny. Pengaruh Karakteristik dan Faktor Kondisi pekerjaan Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Kabupaten Pati., Universitas Diponegoro, Semarang, 2001, tesis
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta Rineka Cipta
- Brockener, J., Adsit Laury, 1996. The moderating impact of Sex on The Equity-Satisfaction Relationship ,journal of Psycology,Vol 71.
- Chusway,Barry & Lodge, Derek, 1993Organizational Bwhavior and Design, Jakarta: Elex Medio Komputido.
- Cue,Mc and Gerasimos,A.Gianakis. 1997. The Relationship Betwn Job Satisfaction and Performance,Publik Produktivity & Managemen Review,Vol.21.No 2.
- Damodar Gurajati, 1999. *Ekonometrika*. Terjemahan Zain Sumarno. Jakarta: Erlangga.
- David, Cherrington J, 1994. *Organizational Behaviour : The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn & Bacon, USA
- Flippo,Edwin B, 1997. Manejement Personalialia, Jakarta: Erlangga
- Gibson, J.L., Ivancevich, dan Donelly., 1997 Organization. Terjemahan. Edisi Kelima. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Erlangga
- Gitosudarmo, Alkatiri, Ibrahim, 1997. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Ghozali, I, 2002, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, T.H. 1997. Manajemen. Edisi Kedua. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan.SP, Malayu.H,. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi revisi cetakan ke tujuh, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Henemon,L Robert, et al., 1998. Using Employee Attitude Surveys to Evaluate a New Incentive Pay Program, Compensation and Benefits Review.

- Imam Ghozali, 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ivancevich, John M.,1995. *Human Resource Management*, Richard Irwin, USA.
- Judge, Timothy and Shinichiro W⁹³, 1993. Another look at the Job satisfaction – Life satisfaction Relationship, Vol 78 no 6.
- Luthan, F, 1995. *Organization Behavior*, MC Graw – Hill International Editions, Management an Organization Series, Singapura.
- Martoyo, Susilo, 1998. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Ed 3 Yogyakarta: BPFE.
- Miles, B. Mathew dan A. Michael Huberman. 2002. *Analisis Data Kualitatif: Buku Tentang Metode-metode Baru*. Penerjemah, Tjetjep Rohendi Rohidi, Pendamping Mulyarto. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Moekiyat, (1990) *Manajemen Kepegawaian*, cetakan VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Muchlas, M. 1997. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Program Pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Gadjah Mada
- Murti, Bisma. 1997. *Prinsip dan Metode Riset Epidemiologi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi – Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Jakarta: PT Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sabarguna, Boy S,H, 2006 *Sumber Daya Manusia Rumah Sakit*. Konsorium Rumah Sakit Islam Jateng – DIY
- Siagaan, Soandang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Cetakan 1, Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singgih Santoso, 2001. *Statistik Parametrik (Buku Latihan SPSS)*. Jakarta: Elex Medika Komputindo

- Soeady Sholeh, Himpunan Peraturan Kesehatan, Arema, Jakarta, 1993.
- Soedarmo, Alkatiri, Ibrahim, 2002. *Reformasi Perumahsakitan Indonesia*, Jakarta: PT. Grasindo Ramedia Widiasarana Indonesia
- Soeroso,Santoso,. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit*, Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Sugiyono, 2004, *Statistik Untuk Kesehatan*. Bandung: Alfabeta
- Strauss,George and Sayles Leonard, 2002. *Manajemen personalia (Terjemahan Rochmulyati Hamzah)*,PPm, Jakarta.
- Timple, Dale.1999. *Kinerja – Performance*. Jakarta: PT Elex Media Kompotido
- Trisnantoro Laksono, 2005. *Aspek strategis Manajemen Rumah Sakit*, Ed.I – Yogyakarta : ANDI
- Utomo, Sido. *Analisis Hubungan Persepsi Karyawan Terhadap Pelaksanaan TQM Dengan Kepuasan Umum dan Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Ambarawa*, Universitas Diponegoro, Semarang, 1999, tesis, tidak dipublikasikan.