

Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit A.K. Gani Palembang.

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Rahmadiyah Sekayu

Yeni Marsih

marsihyeni2@gmail.com

Ropal Tores

toresropal@gmail.com

ABSTRACT

Service industry where the main focus is the service provided to the consumer, the company must have employees who can provide good services that will create satisfaction for consumers so that consumers will still use the services of the company tersebut. Pen phenomenon of this research background, can be formulated some problems, yaitu first, the influence of organizational culture, compensation and motivation simultaneously on the performance of nurses RS.AK Gani Palembang. Second, the influence of organizational culture, compensation and motivation partially on the performance of nurses RS.A.K Gani Palembang. This study aims to answer the problems faced by the hospital. A.K Gani Palembang. Based on the results of the analysis, it can be concluded, first, there is the influence of Organizational Culture, Compensation, and Motivation simultaneously to the performance of nurses RS A.K Gani Palembang. Second, there is the influence of Organizational Culture on the performance of nurses at A.K Gani Hospital Palembang. Third, there is the effect of compensation on the performance of nurse Rs A.K Gani Palembang. Fourth, there is no influence Motivation on the performance of nurses RS A.K Gani Palembang. Suggestion, first need to do training or training for self-development of employees, especially nurses in continuity, both related to nursing skills, and personal development concerned so that the performance of nurses RS. A.K Gani Palembang to be good. Secondly, it is necessary to increase commitment to vision and mission as well as Standard Operational Procedure consistently while still paying attention to the needs and condition of employees, so that the change of leadership does not decrease the formation of healthy organizational culture and does not give negative effect to nurse's performance in hospital. A.K Gani Palembang.

Keywords: *Organizational Culture, Motivation and Compensation Performance*

PENDAHULUAN

Industri layanan jasa dimana fokus intinya adalah layanan yang diberikan kepada konsumen, perusahaan harus mempunyai karyawan yang dapat memberikan layanan yang baik yang akan menciptakan kepuasan bagi konsumen sehingga konsumen akan tetap memakai jasa layanan dari perusahaan tersebut. Rumah sakit adalah sebuah perusahaan jasa yang memberikan jasa kesehatan bagi masyarakat. Dalam operasionalnya, perusahaan dituntut untuk selalu mempunyai kinerja yang terbaik dimana berkaitan langsung dengan kesehatan dan keselamatan pasiennya. Pada perusahaan jasa rumah sakit, tenaga para medis seperti perawat adalah salah satu faktor penentu dalam menciptakan kepuasan bagi pasien dimana perawat biasanya berinteraksi langsung dengan pasien baik pada saat pemeriksaan awal maupun saat dirawat inap di rumah sakit. Oleh karena itu, rumah sakit haruslah memiliki

perawat yang berkinerja baik yang akan menunjang kinerja rumah sakit sehingga dapat tercapai kepuasan pelanggan atau pasien, serta dapat mewujudkan tujuan organisasi. Kunci keberhasilan persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan bentuk kualitas lain yang terus berkembang untuk memberikan kepuasan terus-menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal dalam Hansen dan Mowen (1999, yang dikutip dalam Zainal, dkk, 2009 :446)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67). Sedangkan menurut Bernadin dan Russel (dalam Zainal, dkk, 2009 ; 406) “ *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*” . Mengingat begitu pentingnya kegiatan operasional dari rumah sakit dalam upaya memberikan jasa kesehatan bagi masyarakat luas dengan biaya yang terjangkau, pihak manajemen harus memperhatikan perilaku sumber daya manusia yang ada dalam rumah sakit yang berhubungan dengan usaha-usaha meningkatkan kinerja bagi seluruh karyawan yang ada agar tujuan rumah sakit dapat tercapai dan demi kesinambungan hidup rumah sakit itu sendiri.

RS. A.K Gani merupakan salah satu Rumah Sakit yang terdapat di kota Palembang adalah dimana RS. A.K Gani merupakan Rumah sakit Angkatan Darat, yang telah berdiri sejak tahun 1950. Namun dengan beroperasinya Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang berlaku, maka RS A.K Gani berfungsi layaknya rumah sakit umum lain, dimana semua masyarakat baik itu anggota TNI, Polri, Pegawai Negeri, Pegawai Swasta, dan masyarakat umum lainnya mendapatkan hak dan kewajiban yang sama dalam mendapatkan pelayanan kesehatan. Sehingga RS A.K Gani perlu meningkatkan kualitas pelayanannya agar dapat bersaing dengan Rumah Sakit – Rumah Sakit lainnya dan mencapai tujuan Organisasi.

Dari hasil wawancara dengan beberapa orang staff yang bertugas di RS AK. Gani yang dilakukan pada tanggal 25 April 2015 menyatakan bahwa pada saat ini kinerja perawat di RS. A.K Gani dirasakan cukup namun masih kurang optimal dan perlu untuk ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang masih perlu ditingkatkan lagi antara lain adalah masih kurangnya kecepatan memberikan respon dalam menghadapi masalah serta relatif kurangnya keramahan perawat dalam menjalankan tugasnya.

Latar belakang budaya militer yang kuat, dengan disiplin yang tinggi, aturan yang jelas serta adanya rasa korsa yang kental disatu sisi akan membentuk budaya yang kuat diantara para karyawan yang sebagian besar adalah anggota TNI dan Aparatur Sipil Negara Hankam. Akan tetapi adanya pergantian kepemimpinan yang relatif cepat, yaitu maksimal dua tahun, yang dapat menciptakan perubahan dalam beberapa hal seperti : kebijakan, gaya kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi sehingga disisi lain akan memberi warna tersendiri bagi pembentukan budaya organisasi di sana.

Sebagai RS TNI-AD maka sebagian besar karyawan RS A.K Gani adalah berstatus prajurit Angkatan Darat (TNI-AD) atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun perawat di RS A.K Gani justru lebih banyak yang memiliki status kepegawaian Tenaga Kerja Sukarela (TKS) dibandingkan dengan yang memiliki status kepegawaian TNI dan ASN. Perawat yang berstatus pegawai negeri yaitu sebanyak 47,3 % sedangkan 52,7 % merupakan Tenaga Kerja Sementara. Menurut Wibowo (2016, p. 1-5) Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada diluar organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi.

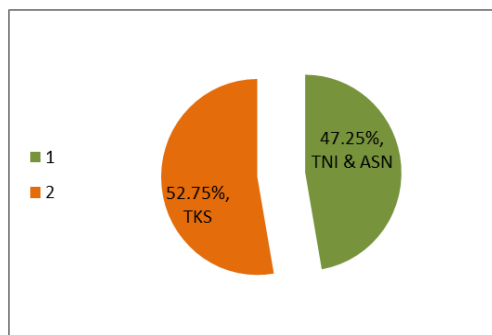
Sedangkan faktor internal disamping faktor Sumber Daya Manusia, faktor budaya organisasi sangat besar perannya.

Disamping budaya organisasi, kompensasi merupakan salah satu elemen dari faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Werther dan Davis (1982) dalam Kadarisman (2012: 11) “*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personel department usually design and administers empoyee compensation*”. Kompensasi pada dasarnya meliputi penghargaan baik berupa finansial baik langsung maupun tidak langsung dan kompensasi non-finansial. Kompensasi ini bukan hanya penting, karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, juga berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. (Kadarisman, 2012 : 38)

Sistem kompensasi harus mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan dan memotivasi para pegawainya. Dengan demikian organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, yang dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sistem kompensasi yang terintegrasi dalam arti luas, dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya yang dalam pelaksanaannya secara nyata akan berfungsi sebagai motivasi kerja yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi menghadapi persaingan.

Disamping faktor organisasi, maka faktor Psikologis Sumber Daya Manusia juga memiliki pengaruh terhadap hasil kinerja karyawan. Salah satu determinan faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan adalah kesediaan untuk bekerja ; yaitu sejauh mana seorang individu ingin ataupun bersedia untuk mencapai kinerja yang baik di pekerjaannya, hal ini yang disebut dengan motivasi. (Blumberg & Pringle dalam Perilaku dan Manajemen Organisasi, Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006 ; 144) Motivasi merupakan salah satu faktor psikologis yang krusial yang akan menentukan hasil kinerja seseorang karyawan. Apabila seseorang termotivasi dalam bekerja maka akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan dan menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan pekerjaannya. Seseorang cenderung akan bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan kerja dapat diperoleh dari pekerjaannya. Namun dari hasil penelitian Ernawati dan Sulistiawati, 2014 menyimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif maupun negatif motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan penelitian Slamet Riyadi, 2011 didapatkan bahwa Motivasi Kerja (Z) secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z).

Penelitian lain menunjukkan bahwa organisasi dengan *strong cultures* menunjukkan kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki *weak cultures*. Dalam pendapatan operasi dapat memperoleh 571% lebih tinggi, dalam *return on invesment* 417% lebih tinggi, dan 363% lebih tinggi dalam peningkatan harga saham (Terrence E.Deal dan Allan A. Kenedy, 2000:25, dalam Wibowo, 2016)



Sumber : RS. A.K Gani Palembang, 2017

Gambar 1

Distribusi Status Kepegawaian Perawat RS A.K Gani

Perbedaan status para perawat di RS A.K Gani Palembang ini akan mempengaruhi kompensasi yang mereka terima, dimana gaji TKS dibayarkan oleh Rumah Sakit dengan besaran dan komponen pendapatan yang berbeda dengan pegawai negeri (seperti yang terlihat pada tabel 1). Kondisi ini menimbulkan pertanyaan apakah perbedaan ini akan sangat mempengaruhi kinerja mereka ?

Tabel. 1

Data kompensasi langsung yang diterima oleh tenaga perawat di RS A.K Gani Palembang

No	Jenis pendapatan	PERAWAT	
		TNI-ASN	TKS
1	Gaji	√	√
2	Uang makan	√	
3	Remunerasi	√	
4	Insentif	√	√

Sumber : RS.A.K Gani Palembang, 2017

Perbedaan status kepegawaian ini disamping mempengaruhi kompensasi yang mereka terima Juga dapat mempengaruhi adanya rasa aman akan status kepegawaian dan keberlanjutan pekerjaan bagi mereka.

Kondisi-kondisi tersebut diatas membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Topik penelitian ini berjudul, **Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit A.K. Gani Palembang**. Fenomena dari latarbelakang penelitian ini, dapat dirumuskan beberapa masalah, yairu *pertama*, pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja perawat RS.A.K Gani Palembang. *Kedua*, pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja perawat RS.A.K Gani Palembang. Penelitian ini bertujuan menjawab permasalahan yang dihadapi RS. A.K Gani Palembang.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan terjadi karena kebanggaan karyawan atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan pencapaian tujuan organisasi dengan tujuan individu karyawan. Mereka merasa ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi maka karyawan benar-benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkuprawira (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari jumlah dan mutu tertentu sesuai standar organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Koesmono (2005), telah mengembangkan suatu model tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu pengaruh budaya organisasional terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasilnya adalah budaya organisasional berpengaruh secara positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, dan faktor motivasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja.

b. Menyusun Sistem Evaluasi Kinerja

Langkah pertama dalam menyusun system evaluasi kinerja adalah menentukan dimensi dan indikator kinerja yang dinilai. Secara garis besar dimensi kinerja pegawai terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan (tabel2)

Hasil kerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai, perilaku kerja adalah perilaku pegawai / karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan sifat pribadi adalah sifat pribadi pegawai/karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 2 : Indikator-indikator Dimensi Kinerja

Hasil Kerja	Perilaku Kerja	Sifat Pribadi
○ Kuantitas produksi ○ Kualitas produksi ○ Ketepatan dalam melaksanakan tugas ○ Kecepatan dalam melaksanakan tugas ○ Kesesuaian produk dengan standar ○ Jumlah pasien yang dilayani (dokter & perawat) ○ Jumlah unit produk yang terjual ○ Kepuasan pelanggan ○ Efisiensi penggunaan sumber	○ Ramah ○ Memenuhi prosedur kerja ○ Mematuhi kode etik ○ Kedisiplinan ○ Ketelitian ○ Kerjasama ○ Memanfaatkan waktu ○ Membantu teman kerja ○ Profesionalisme ○ Mematuhi aturan ○ Semangat kerja	○ Tidak korup ○ Kejujuran ○ Mempunyai pengetahuan ○ Kebersihan ○ Inisiatif ○ Kemampuan menyesuaikan diri ○ Kerajinan ○ Kesabaran

(Sumber : Wirawan, 2015 : 289)

c. Pengertian Kinerja Perawat

Perawat (nurse) berasal dari bahasa latin yaitu *nutrix* yang berarti merawat atau memelihara. Harley cit menjelaskan pengertian dasar seorang perawat yaitu seseorang yang berperan dalam merawat, memelihara, membantu, serta melindungi seseorang karena sakit, cedera (injuri) dan proses penuaan. Menurut Depkes RI (2002), perawat profesional adalah perawat yang bertanggung jawab dan berwewenang memberikan pelayanan keperawatan mandiri dan atau berkolaborasi dengan tenaga kesehatan lain sesuai dengan kewenangannya (Sudarma, 2008). Menurut Undang-Undang RI No.23 Tahun 1992 tentang kesehatan, mendefinisikan perawat adalah mereka yang memiliki kemampuan dan kewenangan melakukan tindakan keperawatan berdasarkan ilmu yang dimilikinya yang diperoleh melalui pendidikan keperawatan. Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 647/Menkes/SK/IV/2000 yang kemudian diperbaharui dengan Kepmenkes RI No.1239/Menkes/SK/XI/ 2001 tentang registrasi dan praktek keperawatan, dijelaskan bahwa perawat adalah orang-orang yang telah lulus dari pendidikan perawat baik di dalam maupun di luar negeri sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Asmadi, 2008). Perawat profesional menurut PPNI (Persatuan Perawat Nasional Indonesia) adalah tenaga keperawatan yang berasal dari jenjang pendidikan tinggi keperawatan (ahli madya, ners, ners spesialis, ners konsultan). Pengertian perawat menurut International Council of Nursing (ICN) adalah

seseorang yang telah menyelesaikan program pendidikan keperawatan, berwenang di negara yang bersangkutan untuk memberikan pelayanan , dan bertanggung jawab dalam peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit serta pelayanan terhadap pasien (Ali, 2001)

d. Kinerja Perawat

Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 836/MENKES/SK/VI/2005 Tentang Pedoman Pengembangan Manajemen Kinerja Perawat dan Bidan. Pada Hakekatnya pelayanan keperawatan dan kebidanan dalam sistem pelayanan kesehatan merupakan proses pelayanan profesional yang diberikan oleh tenaga perawat dan bidan dalam memberikan pelayanan keperawatan dan kebidanan di sarana/ institusi pelayanan kesehatan untuk mencapai pelayanan kesehatan yang bermutu.

Dalam menerapkan Pengembangan Manajemen Kinerja (PMK) diperlukan pelatihan ketrampilan manajerial bagi setiap manajer lini pertama perawat dan bidan dalam mengelola kinerja staf. Pada pelatihan tersebut ditekankan pada penguasaan 5 komponen PMK. Komponen dimaksud mencakup: standar, uraian tugas, indikator kinerja, sistem monitoring , dan diskusi refleksi kasus.

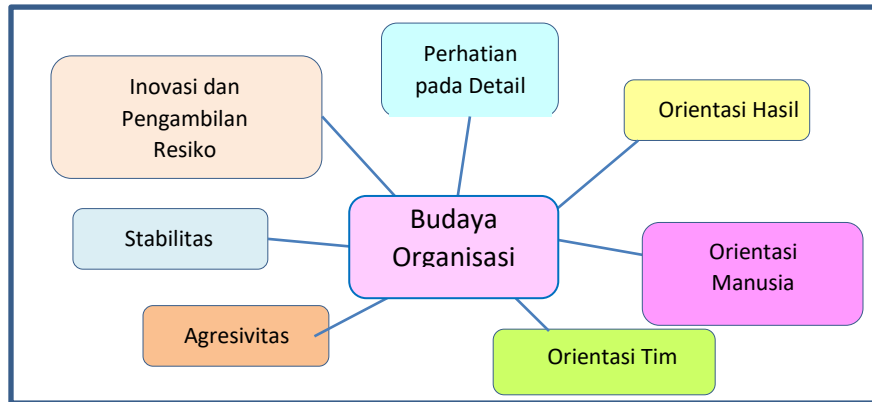
2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Terdapat beberapa pengertian budaya organisasi dari beberapa orang ahli, diantaranya adalah :

Budaya Organisasi adalah karakteristik nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya. Nilai adalah keyakinan dasar tentang apa yang benar atau salah. Oleh karenanya budaya perusahaan harus mengirimkan sinyal yang jelas tentang apa perilaku yang bisa dan tidak bisa diterima. (Garry Dessler, 2009 ; 186)

Menurut Robbins dan Coulter (2010 ; 63) Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) telah diletakkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Dalam hal ini ‘budaya organisasi’ menyiratkan tiga hal, pertama, budaya adalah persepsi ; tidak terlihat namun diterima dan dipahami melalui pengalaman dalam organisasi, kedua bersifat deskriptif ; yaitu bagaimana mereka menerima dan mengartikannya dan terakhir mereka cenderung mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama (penerimaan bersama).



Sumber : Robin & Coulter, Manajemen 2010 ; 64)

Gambar 2
Dimensi Budaya Organisasi

Terdapat banyak sekali tipe budaya organisasi yang sangat berbeda. Untuk itu perlu dilakukan klasifikasi budaya organisasi menurut dimensinya. Tipologi umum akan dapat dipergunakan untuk menjelaskan budaya organisasi apa pun. Tipologi umum salah satunya membagi budaya organisasi dalam dua dimensi, yaitu *solidarity* dan *sociability*. *Solidarity* adalah tingkatan dimana anggota kelompok berpikir dan bertindak sama. *Sociability* menunjukkan bagaimana pekerja saling bersahabat.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Para peneliti yang menyarankan dan mempelajari dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas. (Zwell, *Creating a Culture of Competence*, 2000, dalam Ivancevich, Konopaske, & Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 2006 ; 46). Terdapat perasaan stabilitas, selain identitas organisasi yang disediakan oleh budaya organisasi. Contohnya Walt Disney, ia mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi berkat stabilitas perusahaan dan rasa bangga akan identitas karyawan sebagai bagian dari tim Disney.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Istilah kompensasi mengacu kepada semua bentuk balas jasa uang dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai balas jasa uang kepada karyawan (Daft, 2000:536).

Menurut Wearther dan Davis dalam Hasibuan (2003:119) *Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.*

Menurut Dessler, 2009, Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama : **pembayaran langsung** (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan **pembayaran tidak langsung** (dalam

bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu cara dari suatu organisasi untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawainya. Masalah kompensasi ini merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi pegawai maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus memiliki dasar logis, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para pegawai. Apabila kompensasi diberikan secara benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja pegawai di antara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. (Rivai dan Sagala, 2014 : 837 – 838)

Menurut Luthans (2006:278) Motivasi memiliki sumber yang saling berhubungan, sumber tersebut adalah :1). Motif ekstrinsik ,bersifat nyata dan dapat dilihat, motif tersebut mencakup gaji, benefit, promosi, dan juga dorongan untuk menghindari hukuman.2). Motif intrinsik, mencakup perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi, perasaan tertantang atau kompetitif, atau bahkan tugas atau tujuan yang berhubungan, termasuk melakukan pekerjaan yang berarti / bermakna

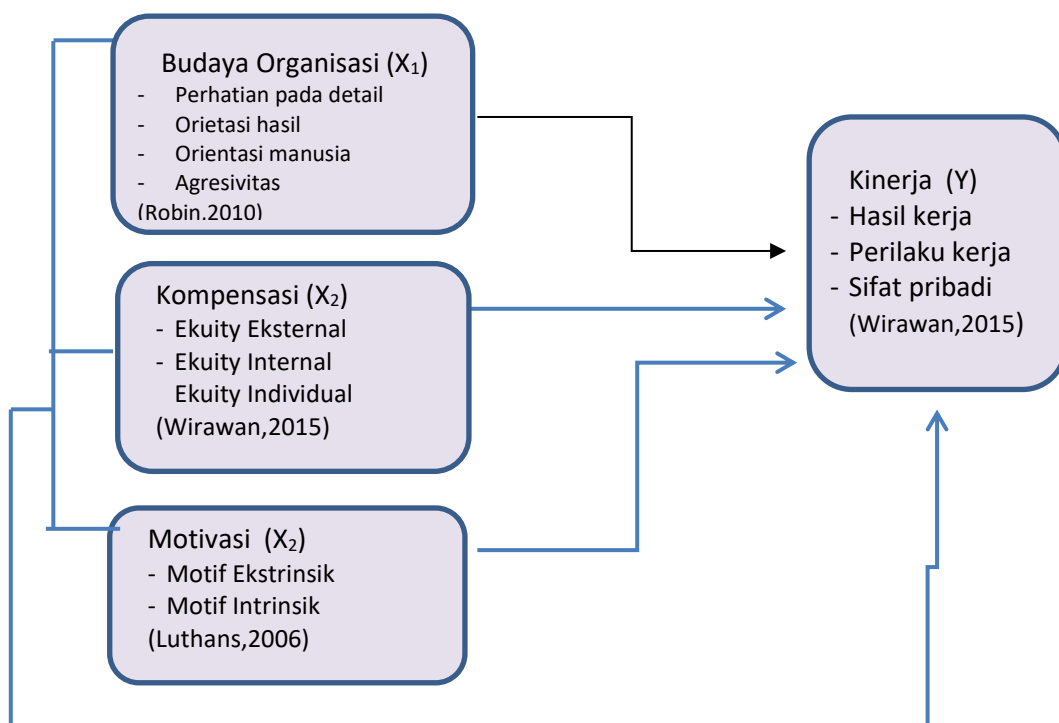
5. Hubungan antar Variabel

Budaya korporasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja ekonomi jangka panjang adalah *strong culture*, *appropriate culture* dan *adaptive culture*. Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi (Simamora, 2006). Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan

dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan (Lewa & Subowo, 2005). Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun kepada pihak karyawan.

Menurut Hughes et al. (1999:388), motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja merupakan faktor yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kinerja seorang karyawan akan dipengaruhi oleh kepuasan karyawan tersebut dalam bekerja dan kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh motivasi yang didapatkan dari perusahaan.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran tersebut di atas menjabarkan bahwa hubungan Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi terhadap peningkatan Kinerja perawat baik secara simultan ataupun parsial di RS.A.K Gani Palembang.

METODOLOGI PENELITIAN

Disain Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain korelasional. Korelasional adalah desain penelitian yang akan mengungkapkan hubungan kolektif antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan mengkorelasikan variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), Kompensasi (X_2), dan motivasi (X_3) dengan variabel terikat yaitu kinerja perawat (Y).

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu : Data Kuantitatif, merupakan data hasil kuesioner yang dilakukan mengenai budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan yang dianalisa menggunakan metode statistik. Data kualitatif yang berupa data observasi yang dilakukan. Data yang akan dianalisa dalam penelitian ini adalah data dengan jenis data *cross-section* yang merupakan suatu data yang terdiri dari satu atau lebih variabel yang dikumpulkan pada waktu yang sama (*at the same point in time*). Dimana data mengenai budaya organisasi (X_1), Kompensasi (X_2), Motivasi (X_3) dan Kinerja (Y) diambil dalam satu waktu yang sama.

Variabel.

Penelitian ini dilaksanakan di dalam lingkup bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkenaan dengan budaya organisasi, Kompensasi, dan Motivasi dengan variabel terikat yaitu kinerja perawat RS.A.K Gani Palembang. Adapun aspek yang diteliti mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perawat di RS.A.K Gani Palembang.

Populasi dan Sampel Penelitian.

Populasi didasarkan dari jumlah perawat di RS. A.K. Gani Palembang. Peneliti memilih perawat RS A.K Gani Palembang yang berjumlah 273 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan cara *Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi tiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel dan dilakukan secara acak. (Menurut Sugiono, 2016 :151-152). Penentuan sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut (Umar, 2007:146).

Berdasarkan rumus Slovin, maka sampel penelitian ini adalah sebanyak 162 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini didapat melalui beberapa teknik, yaitu, Kuesioner ; kuesioner dalam penelitian ini disebarkan kepada perawat di RS. AK Gani Palembang untuk menjangkau data variabel bebas (budaya organisasi, kompensasi, motivasi) dan kepada atasan tenaga perawat tersebut untuk menjangkau data variabel terikat (kinerja). Kuesioner yang diberikan merupakan kuesioner dengan Skala pengukuran likert (skala ordinal) , dimana skala ordinal merupakan skala yang sudah memiliki tingkatan / nilai namun jarak antar tingkatannya belum pasti. Likert membuat skala yang disebut summated scale, jumlahnya selalu ganjil dan ada pilihan netral (*undecided*) dan dapat dibuat 5,7,9,11, dan seterusnya.

Pada penelitian ini kuesioner yang diberikan berupa daftar pernyataan dengan lima pilihan jawaban, yaitu :

STS	=	Sangat setuju	dengan nilai	1
TS	=	Setuju	dengan nilai	2
R	=	Rahu-ragu	dengan nilai	3
S	=	Tidak Setuju	dengan nilai	4
SS	=	Sangat Tidak Setuju	dengan nilai	5

Pengujian Regresi Linier Berganda

Menurut Umar (2002), pada awal pengujian menyangkut persyaratan analisis yang menguji asumsi yang digunakan. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi sebagai pengujian hipotesis yaitu sebagai berikut, Untuk setiap kelompok harga Prediktor X, respon Y harus independen dan berdistribusi normal, dan Untuk kelompok X tidak terjadi multikolinearitas.

Pengujian hipotesis, melihat hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan model persamaan regresi berganda. Model regresi berganda yang digunakan berbentuk linier berganda. Dalam penelitian ini persamaan regresi yang digunakan, yaitu sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja Perawat
a	=	Konstanta
b_i	=	Koefisien regresi masing-masing peubah
X_1	=	Budaya Organisasi
X_2	=	Kompensasi
X_3	=	Motivasi
e_i	=	error term

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian adalah membahas atau melakukan analisis variabel per variabel dari masing-masing model yang dibuat.

1. Pengaruh Budaya Organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (X_3) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perawat di RS A.K Gani Palembang. Budaya Organisasi yang kondusif, yang diantaranya adalah adanya budaya yang memberi perhatian terhadap hasil kerja, pengembangan pribadi, perhatian terhadap kebutuhan mereka, serta budaya yang dukung pengembangan pribadi yang kompetitif dan asertif . Sistem kompensasi yang layak dan berimbang serta motivasi baik dalam bekerja baik yang bersumber dari faktor internal

maupun faktor eksternal dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap hasil output kinerja perawat di RS A.K Gani.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa para perawat merasakan adanya budaya organisasi yang mendukung, kompensasi yang layak serta adanya motivasi dalam diri individu/perawat dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja perawat tersebut.

Hal ini sesuai dengan teori dari Mangkunegara (2010:15) dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal dari individu / karyawan yang bersangkutan.

Disamping itu juga sejalan dengan hasil penelitian Misbachul Munir (2013) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang, dan penelitian dari A.T. Komara dan Euis N (2015) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun secara parsial antara kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan RSUD kota Bandung.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X₁) terhadap Kinerja (Y)

Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengaruh Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan negatif atau berbanding terbalik terhadap variabel Kinerja Perawat. Dimana adanya Budaya Organisasi kurang kondusif seperti namun prestasi kerja perawat tinggi dan sebaliknya.

Hasil ini tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu seperti penelitian dari Ratna Kusumawati (2008) dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari hasil distribusi jawaban responden pada tabel IV.14 terlihat masih adanya kekurangkonsistenan organisasi dalam memberikan penghargaan, perhatian serta dukungan untuk pengembangan diri perawat. Kondisi ini dapat menurunkan pertumbuhan budaya organisasi yang baik. Disamping itu cepatnya pergantian pimpinan (dua tahun bahkan kurang dari dua tahun) membuat cepat pula terjadi perubahan-perubahan baik itu gaya kepemimpinan maupun kebijakan yang berlaku di RS AK Gani Palembang, Hal ini dapat menyebabkan sulitnya membangun budaya organisasi yang kuat dan konsisten. Menurut Wibowo (2010) Budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku karyawan, budaya organisasi yang lemah ataupun yang terlalu kuat cenderung menghambat para karyawan dalam menghadapi situasi-situasi yang berubah cepat.

Namun meskipun budaya organisasi di RS A.K Gani masih belum optimal dalam mendukung peningkatan kinerja perawat, namun kinerja perawat (responden) saat ini cukup baik. Loyalitas yang tinggi terhadap atasan dan institusi yang ada dalam tubuh organisasi ‘militer’ membuat kinerja responden tetap baik meskipun masih kurang didukung oleh budaya organisasi yang ada.

3. Pengaruh Kompensasi (X₂) terhadap Kinerja (Y)

Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengaruh Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variable Kinerja Perawat. Yang artinya semakin dirasakan layak kompensasi yang diterima maka akan semakin tinggi pula kinerja perawat tinggi dan sebaliknya dan sebaliknya semakin dirasakan kurang layak sistem kompensasi yang didapatkan maka akan semakin turun kinerja perawat RS. A.K Gani Palembang.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi (Simamora, 2006). Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Disamping itu menurut Samsudin (dalam Kadarisman, Manajemen Kompensasi, 2012 : 77-78) menyebutkan bahwa salah satu dari “ Tujuan pemberian kompensasi adalah : Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif. Meskipun menurut hasil penelitian Fergie M, mandangi, Jootje M.L Umboh dan Joy A.M (2015) tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja perawat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik (layak dan adil) sistem kompensasi yang diterapkan di RS A.K Gani akan semakin meningkatkan Kinerja karyawan khususnya para perawat.

4. Pengaruh Motivasi (X₃) terhadap Kinerja (Y)

Hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh variabel motivasi secara parsial terhadap variable Kinerja Perawat di RS A.K Gani Palembang. Artinya Tinggi atau rendahnya motivasi para karyawan (perawat) tidak berpengaruh langsung terhadap hasil kinerja para perawat tersebut.

Menurut Rivai dan Sagala, 2014 : 837 – 838, yang menyatakan bahwa Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Dengan demikian tampaknya tujuan serta pilihan tindakan sebagian perawat tersebut bukanlah meningkatkan kinerja / prestasi kerja. Hal ini terkait dengan karakteristik responden dalam penelitian ini seperti terlihat pada table 4.3, dimana 84 % dari responden adalah wanita dan 72 % dari responden tersebut sudah menikah, dengan demikian prestasi dan pengakuan di tempat kerja bukanlah motif / kebutuhan yang dapat mendorong peningkatan kinerja.

Disamping itu ‘kenyamanan’ sebagai Pegawai Negeri Sipil yang resiko pemecatan / penurunan tingkat yang sangat kecil membuat mereka berada dalam situasi ‘status quo’. Sehingga motivasi yang dimiliki oleh para perawat tersebut tidak cukup kuat untuk mendorongnya memberikan kinerja yang tinggi pula, yang sejalan dengan motivasi mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan:

- 1) Ada pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi secara simultan terhadap kinerja perawat RS A.K Gani Palembang.
- 2) Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja perawat di RS A.K Gani Palembang.
- 3) Ada pengaruh Kompensasi terhadap kinerja perawat RS A.K Gani Palembang.
- 4) Tidak ada pengaruh Motivasi terhadap kinerja perawat RS A.K Gani Palembang.

S a r a n

- 1) Perlu dilakukan pelatihan atau *training* untuk pengembangan diri karyawan, khususnya perawat secara kesinambungan, baik yang berkaitan dengan ketrampilan keperawatan, maupun pengembangan pribadi yang bersangkutan sehingga kinerja perawat RS. A.K Gani Palembang menjadi baik.
- 2) Perlu meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi serta Standard Operasional Prosedur secara konsisten namun tetap memperhatikan kebutuhan dan kondisi karyawan, sehingga pergantian pimpinan tidak menurunkan pembentukan budaya organisasi yang sehat serta tidak memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja perawat di RS. A.K Gani Palembang.
- 3) Secara berkala melakukan penilaian terhadap sistem kompensasi yang diterapkan baik kedalam maupun keluar organisasi dengan melihat kondisi kompensasi yang berlaku di Rumah Sakit lain, sehingga system kompensasi yang diterapkan sesuai dan dapat menjadi pendorong bagi peningkatan kinerja perawat.
- 4) Perlunya memberikan pelatihan-pelatihan pengembangan pribadi, motivasi dan dorongan-dorongan untuk ‘memacu’ peningkatan prestasi kerja, baik melalui *reinforcement* positif maupun negative. Sehingga para perawat dapat lebih bersemangat dalam bekerja.
- 5) Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi Kinerja yang belum dilakukan dalam penelitian ini, sehingga Rumah Sakit A.K mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja perawat dan dapat mengimplementasikannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. M (2014), Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, Yogyakarta, Indonesia, Aswaja Pressindo
- Astuti NAJ dan Sudharma IN (2013), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada Hotel Bakung's Beach Cottage Kuta-Bali, Vo.2, No.11, E-Jurnal Manajemen Udayana
- Dessler, G (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia, (P. Rahayu,Penerjemah) Indonesia, Macanan Jaya Cemerlang
- D.Heriyanti (2007), Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT.PLN(Pesero) APJ Semarang, Diponegoro Institutional Repository, diunduh dari <http://eprints@undip.ac.id>

- Edy (2008), Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Perawat “Rumah Sakit Mata Dr. YAP” Yohyakarta dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi, *Jurnal Ekonomi & Bisnis (JEB)*, diunduh dari <http://stieykpn.ac.id>
- Ermawati J dan Sulistyawati A.I (2014), Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada CV. Sampurno Abadi, *Jurnal and Proceeding FEB Unsoed*, vol 19, no 1, diunduh dari <http://jp.feb.unsoed.ac.id>
- Ghozali, Imam (2013), Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS 21 *Update PLS* Regresi, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Edisi 7
- Gibson J L, Ivancevich J M, Donnelly Jr J H, Konopaske R, (2006), *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGraw-hill.
- Handoko, T. Hani. (1997), *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan, M.S.P. (2000), *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produk*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich J.M, Konopaske R & Matteson M.T (2006), *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Gania.G, Penerjemah), Indonesia, Gelora Aksara Pratama
- Kadarisman, M (2012), *Manajemen Kompensasi*, Jakarta, Indonesia, Raja Garafindo Persada
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (2005), *Pedoman Pengembangan Manajemen Kinerja Perawat dan Bidan*, diunduh dari <http://www.pdpersi.co.id>
- Latan Hengky (2012), *Structural Equation Modeling*, Bandung, Penerbit Alfabeta,CV
- Luthans Fred, Perilaku Organisasi (Yuwono, Purwanti, Arie, Rosari, penerjemah), Edisi sepuluh, Indonesia, Yogyakarta, Penerbit ANDI
- Mandagi F.M, Umboh J.M.L dan Rattu J.A.M (2015), Analisis Faktor-Faktor yang berhubungan dengan Kinerja Perawat Dalam Menerapkan Asuhan Keperawatan di Rumah Sakit Umum Bethesda GMIM Tomohon, *Jurnal e-Biomedik (eBm)*, diunduh dari [http:// unsrat.ac.id](http://unsrat.ac.id)
- Munir M (2013), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang, *eprints.dinus.ac.id*
- Posuma C.O (2013), Kompetensi, Kompensasi, dan kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado, *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*, diunduh melalui <http://unsrat.ac.id>
- Fatri Nur, Palupiningdyah (2014), Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Banjar Negara, <http:// unnes.ac.id>
- Robbins P Stephen (2002), *Perilaku Organisasi* (Pujaatmaka H & Molan B, penerjemah, edisi kedelapan, Indonesia, Jakarta, Prenhallindo
- Robbins P.S & Coulter M (2010), *Manajemen* (Sabran. B & Putera. D.B, Penerjemah), Indonesia, Erlangga.
- Rivai V & Sagala E.J (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Edisi kedua), Jakarta, Indonesia, Rajagrafindo Perkasa
- R. Kusumawati (2008), Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS. Roemani Semarang), Diponegoro University Institutional Repository, diunduh dari <http://eprints@undip.ac.id>
- Santoso, S (2006), *Menguasai Statistik Di Era Informasi Dengan SPSS 14*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Schein, E.H. (1991), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Siagian, S.P. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Indonesia.

- S.Riyadi (2011), Pengaruh kompensasi finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, diunduh dari <http://cpanel.petra.ac.id>
- Sugiyono (2013), Metode Penelitian Manajemen, Bandung, Indonesia, Alfabeta
- Supardi dan Anwar (2004), Motivasi Kerja, Yogyakarta, Puri Arsita Anam.
- Sutrisno. E (2010), Budaya Organisasi, Jakarta, Indonesia, Prenadamedia Group.
- Wirawan (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian : Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan), Jakarta, PT Rajagrafindo Persada.
- Wirnirin K.S, Adiputra I.M.P dan Yuniarta G.A (2015), Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng, <http://ejournal.undiksha.ac.id>
- Wibowo (2010), Budaya Organisasi (Edisi Kedua), Jakarta, Indonesia, Rajagrafindo Persada
- Wibowo (2007), Manajemen Kinerja (Edisi Kelima), Jakarta, Indonesia, RajaGrafindo Persada