



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, LINGKUNGAN KERJA,
KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA BAGIAN KEPERAWATAN RSUD TUGUREJO SEMARANG)**

Pribadi Darmawan Insan, Ahyar Yuniawan¹

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851
darmawaninsan@yahoo.com

ABSTRACT

Problems that occur in hospitals Tugurejo Semarang is employee performance of nursing less than the maximum. It is shown from the number of complaints from customers who go into the hospital management Tugurejo Semarang where most complaints are directed at the nursing Tugurejo Hospital Semarang. Less than the maximum employee performance is thought to be caused due to several factors namely participative leadership style, work environment, compensation and organizational culture. This study aimed to analyze the influence of participative leadership style, work environment, compensation and organizational culture on employee performance of nursing Tugurejo Hospital Semarang. The population used in this study were employees Tugurejo Hospital Semarang. The sampling technique used was purposive random sampling. Criteria samples taken were employees Tugurejo Semarang Hospital nursing sections totaling 73 nurses. Methods of data collection in this study using questionnaires and interviews. Methods of data analysis using multiple linear regression analysis.

Based on this research, work environment, compensation and organizational culture influence on employee performance of nursing Tugurejo Hospital Semarang, whereas participative leadership style has no effect on employee performance of nursing Tugurejo Hospital Semarang. Employee performance is able to be explained by the independent variable is the participative leadership style, work environment, compensation, and organizational culture at 86.5%.

Keywords: participatory leadership style, work environment, compensation, organizational culture, performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, dan merupakan aset perusahaan yang sangat bernilai. Dikatakan sangat bernilai karena SDM merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Dalam setiap organisasi pemerintah telah ditetapkan tugas, fungsi, wewenang serta sasaran yang akan dicapai oleh setiap organisasi pada setiap unitnya. Kinerja pegawai yang dapat bersaing secara positif menampilkan kemampuan terbaiknya akan menjadikan motor penggerak utama tercapainya tujuan organisasi sehingga akan tercapai kinerja yang baik dari para pegawai. Kinerja menurut Rivai (2008), adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu Mangkunegara (2008) menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasibuan (2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi.

RSUD Tugurejo Semarang merupakan rumah sakit negeri kelas B yang berada di jalan Raya Tugurejo Semarang. Rumah sakit ini mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis dan

¹Corresponding author

subspesialis terbatas. Rumah sakit ini juga menampung pelayanan rujukan dari rumah sakit kabupaten. Kinerja karyawan suatu rumah sakit ditunjukkan oleh pelayanan yang diberikan oleh karyawan tersebut. Pelayanan yang diberikan adalah pelayanan medis yang berupa pelayanan rawat inap, rawat jalan dan pelayanan lain yang berkaitan dengan pelayanan medis. Sedangkan pelayanan kesehatan bersifat umum adalah pelayanan berupa tindakan non medis yang diberikan kepada jasa layanan dalam rangka mendukung keberhasilan pelayanan medis kepada para pasien. Dalam meningkatkan daya saing, RSUD Tugurejo Semarang berusaha meningkatkan kepuasan pasien dengan cara meningkatkan kinerja karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan kesehatan yang baik. Namun dalam kenyataannya saat ini masih terdapat beberapa kelemahan-kelemahan yang dilakukan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pasien, sehingga akan mengurangi kepuasan pasien.

Kinerja karyawan RSUD Tugurejo Semarang diukur berdasarkan penilaian kedisiplinan, kepatuhan akan perintah dan terutama dari keluhan dari pasien. Keluhan pasien memegang peranan penting dalam penilaian kinerja karyawan RSUD Tugurejo Semarang karena pasien merupakan konsumen yang harus dijaga oleh pihak manajemen sehingga pihak manajemen RSUD Tugurejo Semarang berusaha mengurangi keluhan pasien seminim mungkin (Kepala Bagaian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang). Usaha yang telah dilakukan oleh RSUD Tugurejo Semarang untuk mengurangi complain ini adalah menetapkan penugasan dalam kelompok dengan pertimbangan untuk mengurangi beban kerja karyawan, selain itu juga ditetapkan system shift dengan rolling yang dilakukan secara berkala.

Dari data yang diperoleh dapat diketahui bahwa dari berbagai jenis komplain yaitu keperawatan, pelayanan, dan lain-lain melebihi target maksimal komplain per tahun yang telah ditentukan oleh pihak Rumah Sakit Tugurejo Semarang. Namun permasalahan paling besar adalah pada bagian keperawatan seperti pelayanan perawat di kamar, kecukupan perawat dan ketanggapan perawat, dimana setiap tahun complain selalu melebihi target yang telah ditetapkan. Untuk administrasi seperti kemudahan pengurusan BPJS, dan kemudahan mencari kamar walaupun pada tahun 2014 masih melebihi target yang ditetapkan, namun sudah menunjukkan perbaikan dari tahun 2010 yang mencapai 180%. Sedangkan complain lain seperti keberadaan dokter spesialis, ketersediaan sarana prasarana dan tempat parkir yang memadai menunjukkan bahwa jumlah complain masih berada di bawah target dalam lima tahun terakhir.

Permasalahan yang terjadi pada RSUD Tugurejo Semarang adalah kinerja karyawan bagian keperawatan yang kurang maksimal. Hal ini ditunjukkan dari banyaknya keluhan dari pelanggan yang masuk ke bagian manajemen RSUD Tugurejo Semarang dimana sebagian besar keluhan ditujukan pada bagian keperawatan RSUD Tugurejo Semarang. Kinerja karyawan yang kurang maksimal ini diduga disebabkan karena beberapa factor yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi. Karyawan RSUD Tugurejo Semarang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang saat ini dilakukan pada RSUD Tugurejo Semarang adalah gaya kepemimpinan yang demokratis dimana permasalahan diselesaikan dengan musyawarah. Pemberian kompensasi juga dirasakan kurang layak bagi karyawan mengingat jam kerja karyawan yang tinggi. Budaya organisasi dalam RSUD Tugurejo Semarang dinilai kurang cocok bagi sebagian karyawan dimana banyak karyawan bagian keperawatan yang masih muda merasa kurang sesuai dengan budaya tersebut. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun sebuah penelitian dengan judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang)".

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Menurut Robbins (2009) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi memperbaiki keefektifan organisasi. Duncan mengemukakan pengertian perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang menimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari

penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Thoha, 2003). Menurut Clumming, perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penentuan berikut tindakan-tindakan pemecahan (Thoha, 2003:8). Hal ini menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berurusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, para kepala atau pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena pimpinanlah yang mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia. Para kepala pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi. Dan berusaha menciptakan iklim yang sehat serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih produktif (Thoha, 2003).

Hasibuan (2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. As'ad (2004) menyatakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dharma (2003) menyatakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Bernardin dan Russel (2003) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Simamora (2006) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Rivai (2008) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Hasibuan (2006), kepemimpinan partisipatif adalah jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasive, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar mereka meras ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif ini yaitu pemimpin adalah untuk bawahan dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan system anajemen terbuka dengan informasi dan pembinaan kaderisasi mendapat perhatian yang serius (Hasibuan, 2006).

Berikut adalah definisi lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Komarudin (2001), menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan sosial yang dimaksud berkenaan dengan keyakinan nilai-nilai, sikap, pandangan, pola atau gaya hidup di lingkungan sekitar serta interaksi antara orang-orang yang bekerja dalam suatu perusahaan baik itu interaksi antara atasan dengan bawahan maupun dengan rekan kerja. Menurut Supardi dalam Subroto (2005), menyatakan bahwa Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, mententramkan, dan betah dalam bekerja.

Definisi kompensasi menurut Panggabean (2004) mengemukakan: kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Rivai (2008) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sihotang (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Menurut Sikula (1981) dalam Mangkunegara (2008), kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Menurut Hariandja (2005:244) mengemukakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai

sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Budaya organisasi merupakan suatu pola dasar dari pembagian asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dipertimbangkan menjadi cara yang sesuai dalam cara berpikir dan bertindak tentang sesuatu, memecahkan masalah dan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi organisasi (Robbins, 2009). Menurut Robbins (2009) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya sehingga mereka mau bekerja sama dan mau mengikuti perintah dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan dan mendukung tercapainya tujuan pekerjaan dan tugas dalam waktu yang telah ditetapkan. Dalam suatu perusahaan tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi, maka peran seorang pemimpin dituntut untuk memiliki penampilan pemimpin yang efektif yang harus menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan persuasif, kerjasama dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara terbuka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya. Hal ini sesuai dengan penelitian Kusuma (2012) dan La Media (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Gaya kepemimpinan partisipatif diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, misal kebersihan, hubungan antara karyawan dan pimpinan, tingkat kebisingan dan sebagainya. Lingkungan kerja mempunyai peranan besar terutama di dalam membentuk sikap kerja. Lingkungan kerja yang nyaman memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsi mereka terhadap lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman untuk bekerja akan membuat karyawan cenderung betah dan bekerja lebih giat. Dengan itu lingkungan kerja sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, dimana dengan hubungan kinerja atasan dan bawahan terjalin baik, hubungan karyawan dengan karyawan terjalin baik, penerangan tempat kerja sudah memadai, dan fasilitas kantor lengkap dan mendukung pekerjaan, maka karyawan akan melakukan kinerja dengan menenangkan dan semangat sehingga kinerja akan meningkat. Uraian tersebut didukung dengan penelitian Widodo (2010), Ghoniyah dan Masurip (2011) dan Artana (2012) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Lingkungan kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan

Kompensasi adalah total dari perasaan positif individu terhadap bayaran yang mereka terima, dimana bayaran yang diterima sesuai dengan yang diharapkan oleh individu tersebut. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Malthis dan Jackson, 2001). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Kompensasi berupa gaji dan tunjangan dinilai karyawan sangat membantu untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan. Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang sesuai akan bekerja lebih giat karena merasa hasil kerjanya diakui dan dihargai oleh perusahaan. Hal ini membuat semakin meningkatnya kompensasi karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan. Uraian tersebut didukung dengan penelitian Pane dan Astuti (2009) dan Kusuma (2012)

yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Kompensasi diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Budaya organisasi merupakan suatu pola dasar dari pembagian asumsiasumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dipertimbangkan menjadi cara yang sesuai dalam cara berpikir dan bertindak tentang sesuatu, memecahkan masalah dan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi organisasi (Robbins, 2009). Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki peningkatan kinerja organisasional organisasi. Namun demikian banyak problem organisasional dan ketidakpastian (*uncertainty*) baik internal maupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian kinerja organisasional. Bahkan banyak penelitian menunjukkan kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial organisasi secara internal (Koontz, 2001 dalam Hasibuan, 2007). Permasalahan tersebut mendorong Peters dan Waterman (2002 dalam Hasibuan, 2007) menggagas pentingnya kebudayaan organisasional untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasional. Menurut Peters dan Waterman, setiap organisasi mempunyai kebudayaannya masing-masing. Tiap kebudayaan tersebut dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai kinerja organisasional. Uraian ini didukung dengan penelitian Widodo (2010) dan Arifin et al (2014) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

H₄ :Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu :

1. Variabel dependen

Variabel dependen adalah factor-factor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan seberapa besar factor tersebut dipengaruhi oleh variabel bebas (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah :kinerja karyawan (Y). Indikator yang digunakan adalah :

- a) Kualitas kerja
- b) Kuantitas kerja
- c) Pengetahuan tentang pekerjaan
- d) Inisiatif
- e) Kreativitas

2. Variabel Independen

variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi factor-factor yang diukur dalam menentukan hubungan atau pengaruh antara fenomena yang diobservasi (Sugiyono, 2007). Variabel independen dalam penelitian ini adalah :

- a. Gaya Kepemimpinan Partisipatif. Indikator yang digunakan yaitu :
 - a) Komunikasi:
 - b) Kerjasama
 - c) Keterlibatan bawahan
 - d) Pengambilan keputusan`
- b. Lingkungan Kerja. Indikator yang digunakan yaitu :
 - a) Prasarana,
 - b) Kebersihan
 - c) Penerangan
 - d) Keamanan
- c. Kompensasi. Indikator yang digunakan yaitu :
 - a) Kelayakan gaji
 - b) Kesesuaian tunjangan

- c) Kesesuaian bonus
- d. Budaya organisasi. Indikator yang digunakan yaitu :
 - a) Otonomi (kebebasan),
 - b) Formalitas
 - c) Kolaborasi

Populasi dan Sampel

Populasi ialah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat semesta penelitian (Ferdinand, 2006:223). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai RSUD Tugurejo Semarang.

Masalah sampel akan terjadi bila jumlah populasi terlalu besar dan menyebar sehingga diluar jangkauan penelitian. Sedangkan pengambilan sample menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive random sampling*. Kriteria sampel yang diambil adalah pegawai RSUD Tugurejo Semarang bagian keperawatan yang berjumlah 73 orang perawat.

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data yang digunakan adalah berupa data primer, karena mengumpulkan data hanya pada saat riset lapangan (Gozhali, 2011). Sedangkan jenis sumber data yang digunakan berjenis primer dan sekunder.

Metode Analisis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis multivariate menggunakan analisis regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 +$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Karyawan
- X₁ : Gaya Kepemimpinan Partisipatif
- X₂ : Lingkungan Kerja
- X₃ : Kompensasi
- X₄ : Budaya Organisasi
- a : Konstanta
- b : Koefisien Regresi
- : *error*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Multikolinieritas

Tabel 1
Hasil Uji Multikolinieritas

No.	Variabel	Tolerance	VIF
1.	Gaya kepemimpinan partisipatif	.156	6.429
2.	Lingkungan kerja	.340	2.939
3.	Kompensasi	.109	9.199
4.	Budaya organisasi	.143	6.970

Berdasarkan tabel koefisien di atas, nilai toleransi untuk variabel Gaya kepemimpinan partisipatif, Lingkungan kerja, Kompensasi, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan, lebih besar dari nilai *default (Tolerance)* yang ditentukan sebesar 0,10. Sedangkan untuk nilai VIF juga lebih kecil daripada 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF. Artinya ketiga variabel tersebut tidak mengalami efek multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 2

Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.854	.537		3.455	.001
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.002	.079	.008	.025	.980
Lingkungan Kerja	-.022	.057	-.080	-.392	.696
Kompensasi	.046	.092	.180	.500	.619
Budaya Organisasi	-.090	.102	-.279	-.890	.377

a. Dependent Variable: Abs

Berdasarkan hasil uji Glejser, terlihat bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai signifikansi > 0,05, sehingga tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model ini.

Uji Normalitas Data

Tabel 2
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.259	73	.142	.843	73	.284
Lingkungan Kerja	.237	73	.087	.870	73	.174
Kompensasi	.248	73	.233	.818	73	.461
Budaya Organisasi	.288	73	.256	.797	73	.511
Kinerja Karyawan	.239	73	.301	.808	73	.600

a. Lilliefors Significance Correction

Hasil pada tabel tersebut nampak bahwa data terdistribusi normal, terbukti dengan nilai signifikansi semua variabel bebas yang lebih besar 0,05 artinya (p>0,05) hal ini mengindikasikan data residual terdistribusi normal.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil perhitungan regresi linier berganda antara gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

$$KK = 0,031GKP + 0,214LK + 0,275Komp + 0,469BO$$

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	t	Sig.
Gaya kepemimpinan partisipatif	0,281	0,780
Lingkungan kerja	2,875	0,005
Kompensasi	2,094	0,040
Budaya organisasi	4,099	0,000

- a) Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Gaya kepemimpinan partisipatif adalah 0,281 dengan hasil signifikansi sebesar 0,780 > 0,05. Hal ini menunjukkan Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Signifikansi sebesar 0,780 > 0,05 menunjukkan bahwa Ho diterima dan H₁ ditolak.
- b) Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Lingkungan kerja adalah 2,875 dengan hasil signifikansi sebesar 0,005 < 0,05.

Hal ini menunjukkan Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima.

- c) Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk kompensasi adalah 2,094 dengan hasil signifikansi sebesar $0,040 < 0,05$. Hal ini menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Signifikansi sebesar $0,040 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima.
- d) Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung untuk Budaya organisasi adalah 4,099 dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a dapat diterima.

Berdasarkan perhitungan uji F , pada tabel Anova di peroleh nilai F sebesar 116,068 dengan hasil signifikasinya sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan), yang menunjukkan H_0 ditolak dan H_a dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, diperoleh nilai Adjusted $R^2 = 0,865$, hal ini berarti bahwa variasi kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, sebesar 86,5% sedangkan sisanya sebesar 13,5% ($100\% - 86,5\%$) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini misalnya komitmen, motivasi, pengembangan karir.

Berdasarkan hasil pengujian kebaikan model, model regresi dapat dipergunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, sebesar 86,5% sedangkan sisanya sebesar 13,5% ($100\% - 86,5\%$) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini misalnya komitmen, motivasi, pengembangan karir.

Hasil penelitian terbukti bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat terlihat dari nilai t untuk gaya kepemimpinan partisipatif adalah 0,281 dengan hasil signifikansi sebesar $0,780 > 0,05$.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mamesah dan Kusumaningtyas (2009) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini serupa dengan penelitian Mamesah dan Kusumaningtyas (2009) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak efektif disebabkan karena partisipasi yang terlalu aktif oleh hampir semua bawahannya, keputusan yang dihasilkan justru menjadi bias. Semakin banyak masukan yang diterima dan kesulitan pemimpin untuk mengakomodir semua kepentingan membuat gaya kepemimpinan ini tidak efektif untuk dijalankan sehingga tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Mamesah dan Kusumaningtyas, 2009).

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya sehingga mereka mau bekerja sama dan mau mengikuti perintah dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan dan mendukung tercapainya tujuan pekerjaan dan tugas dalam waktu yang telah ditetapkan. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan persuasif, kerjasama dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara terbuka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya.

Namun dalam penelitian ini, berdasarkan hasil analisis statistik ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif, seperti terlihat dari statistik deskriptif, yang diterapkan pada lingkungan Rumah Sakit Umum Tugurejo membuat pemimpin harus dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan partisipatif, pemimpin harus mampu bekerjasama dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara terbuka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawannya. Gaya kepemimpinan pada Rumah Sakit Umum Tugurejo dahulu adalah diktator, namun perawat pada saat itu menginginkan agar ikut dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga gaya kepemimpinan yang dilakukan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Pimpinan perawat pada Rumah Sakit Umum Tugurejo bersedia untuk terlibat dengan aktivitas bawahannya dan pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Namun pada pelaksanaannya, perawat yang biasanya tidak pernah melakukan pengambilan keputusan, biasanya akan menyerahkan kembali keputusan kepada pimpinan perawat. Selain itu perawat tidak mau

untuk mengambil tanggung jawab atas keputusan yang dibuatnya sehingga perawat menyerahkan kembali keputusan pada pimpinan sehingga gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pimpinan tidak berjalan dengan baik dan tidak mempengaruhi kinerja perawat.

Hasil penelitian terbukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat terlihat dari nilai t untuk Lingkungan kerja adalah 2,875 dengan hasil signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$.

Hasil ini mendukung penelitian Widodo (2010), Ghoniyah dan Masurip (2011) dan Artana (2012) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan fisik perusahaan dipresepikan dengan kondisi ruangnya yang baik, dilengkapi dengan ventilasi, lampu yang terang serta tersedianya peralatan kerja yang memadai, seperti komputer dan peralatan lainnya, sehingga memberikan rasa nyaman kepada karyawan dalam bekerja, hubungan karyawan dengan atasan yang terjadi di perusahaan, terjalin hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan, serta terciptanya komunikasi dua arah antara bawahan dengan pimpinan, hubungan atasan dengan bawahan yang ada di perusahaan, yaitu adanya pengakuan terhadap prestasi pegawai dari atasan, dan memberikan reward terhadap pegawai yang berprestasi, hubungan sesama rekan kerja yang ada di perusahaan, terjalinnya tim kerja yang solid antar sesama karyawan serta saling membantu dikala ada teman kerja yang mendapatkan kesulitan (Widodo, 2010).

Sesuai teori, lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, mententramkan, dan betah dalam bekerja. Lingkungan kerja mempunyai peranan besar terutama di dalam membentuk sikap kerja. Lingkungan kerja yang nyaman memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman untuk bekerja akan membuat karyawan cenderung betah dan bekerja lebih giat. Peranan lingkungan kerja yang baik adalah sebagai pendorong bagi karyawan sehingga mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, dapat lebih bersemangat, dan pada akhirnya dapat bekerja secara optimal, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mendapatkan perhatian yang lebih jauh lagi dibandingkan pada waktu-waktu terdahulu (Mangkunegara, 2008).

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil kuesioner, kondisi lingkungan kerja pada Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang saat ini cukup baik. Manajemen Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang berusaha untuk memberikan dukungan bagi terciptanya lingkungan kerja yang baik dan bersih bagi perawat, sehingga perawat mampu untuk bekerja secara nyaman dan baik. Dukungan dari manajemen ini berupa memberikan peralatan yang lengkap untuk menunjang kinerja perawat seperti alat oksigen, diagnosa yang cepat dan ruang gerak yang cukup bagi perawat. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perawat Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang, manajemen menyatakan memahami bahwa perawat membutuhkan ruang gerak yang cukup sehingga pengaturan ruang dan ranjang dalam kamar diatur sedemikian rupa sehingga dapat menunjang kinerja perawat. Hal ini juga diwujudkan dengan mengupayakan kebersihan pada Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang terjaga dengan baik sehingga karyawan merasa betah di rumah sakit, antara lain dengan menyediakan tong sampah di setiap sudut rumah sakit dan menggunakan *cleaning service outsource* untuk membersihkan rumah sakitnya. Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang juga memiliki penerangan yang baik sehingga tidak menimbulkan kesan seram seperti pada rumah sakit pada umumnya. Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang juga menyediakan keamanan yang terjamin sehingga karyawan merasa aman dalam bekerja seperti adanya satpam yang berjaga selama 24 jam. Adanya lingkungan kerja yang baik ini membuat karyawan mampu bekerja dengan optimal dan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian terbukti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terlihat dari nilai t untuk kompensasi adalah 2,094 dengan hasil signifikansi sebesar $0,040 < 0,05$.

Hasil ini mendukung penelitian Pane dan Astuti (2009) dan Kusuma (2012) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila sistem evaluasi kinerja pada suatu organisasi dapat menggambarkan usaha dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya dengan baik, maka akan terlihat perbedaan hasil kerja antara karyawan satu dengan

yang lain. Dengan demikian karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya karena semakin bagus kinerjanya maka karyawan tersebut akan memperoleh imbalan kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan lain. Menurut Hasibuan (2007), pemberian kompensasi yang tepat, sistem upah yang teratur dan rapi akan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja karyawan. Kompensasi berupa tunjangan hari raya diberikan berdasarkan prestasi kerja dan masa kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik, memberikan prestasi yang baik maka mendapatkan kompensasi yang baik pula. Hal ini membuat karyawan menjadi mau bekerja dengan lebih keras lagi untuk mendapatkan kompensasi yang lebih baik lagi (Kusuma, 2012).

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karier mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya karyawan di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi jika diberikan secara adil maka karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya mencapai sasaran-sasaran organisasi (Handoko, 2010).

Berdasarkan hasil jawaban responden, kondisi yang saat ini terjadi pada Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang adalah kompensasi perawat saat ini dinilai cukup layak dan memadai oleh perawat. Manajemen Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang berupaya memberikan kompensasi berupa gaji dan tunjangan serta penghargaan yang memadai dan tidak terlambat kepada perawatnya karena menyadari bahwa perawat merupakan komponen yang penting dalam menunjang keberhasilan rumah sakit. Perawat pada Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang juga menilai bahwa gaji yang diberikan sudah sesuai dengan pekerjaan perawat, dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan beban pekerjaan perawat. Selain itu, perusahaan dinilai oleh perawat sudah adil dalam memberikan penghargaan sesuai prestasi kerja karyawan serta perusahaan memberikan insentif yang layak dan tidak terlambat sesuai dengan pekerjaan karyawan. Hal ini membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terlihat dari nilai t untuk Budaya organisasi adalah 4,099 dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

Hasil ini mendukung penelitian Widodo (2010) dan Arifin et al (2014) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat membuat perilaku karyawan menjadi semakin baik. Perilaku karyawan yang baik adalah perilaku dimana karyawan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga berperan sebagai support system dan panduan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Dengan adanya budaya organisasi yang sesuai dengan karyawan akan membuat karyawan mampu bekerja dengan nyaman dan membuat kinerjanya menjadi lebih baik lagi (Arifin et al, 2014).

Tujuan seorang manajer dalam setiap organisasi secara logis menghendaki peningkatan kinerja organisasional organisasi. Namun demikian banyak problem organisasional dan ketidakpastian (*uncertainty*) baik internal maupun eksternal yang seringkali mengganggu pencapaian kinerja organisasional. Bahkan banyak penelitian menunjukkan kegagalan organisasi lebih sering disebabkan oleh permasalahan manajerial organisasi secara internal. Menurut Robbins (2009) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Menurut Hasibuan (2007), setiap organisasi mempunyai kebudayaannya masing-masing. Tiap kebudayaan tersebut dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai kinerja organisasional. Jika budaya organisasi dari perusahaan tersebut sesuai dengan karakteristik karyawan atau karyawan mampu beradaptasi dengan budaya organisasinya maka kinerja karyawan akan meningkat.



Berdasarkan hasil jawaban responden, kondisi yang saat ini terjadi pada Rumah Sakit Umum Tugurejo adalah budaya organisasi yang ada saat ini mampu diterima dengan baik oleh karyawan. Manajemen berusaha membuat budaya organisasi pada Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang harmonis, nyaman dan juga memberikan kebebasan yang cukup bagi karyawan dalam bekerja. Manajemen Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang berupaya agar dalam bekerja, perawat tidak merasa terlalu canggung untuk mengemukakan pendapat sehingga batasan berupa birokrasi yang terlalu panjang dan formalitas dikurangi agar perawat mampu untuk bekerja dengan lebih optimal. Perawat merasa Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang memberikan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menunjukkan otonominya sehingga karyawan merasa memiliki kebebasan dalam menentukan arah perusahaan. Perawat juga merasa bahwa Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang tidak terlalu banyak menggunakan formalitas dalam bekerja untuk menghasilkan output yang optimal dalam pekerjaan sehingga banyak prosedur yang tidak perlu dapat dihindari sehingga kinerja perawat lebih optimal. Perusahaan juga merasa bahwa Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang mengutamakan kolaborasi dalam menyelesaikan tugas-tugas karyawan sehingga perawat merasa tidak harus bekerja seorang diri dan hal tersebut memudahkan untuk menyelesaikan pekerjaan..

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap seluruh data yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 1 ditolak. Gaya kepemimpinan partisipatif yang memberi kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan tidak berjalan dengan baik. Hal ini dapat terjadi karena perawat pada Rumah Sakit Umum Tugurejo yang biasanya tidak pernah melakukan pengambilan keputusan, biasanya akan menyerahkan kembali keputusan kepada pimpinan perawat sehingga gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pimpinan tidak berjalan dengan baik dan tidak mempengaruhi kinerja perawat.
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 2 diterima. Manajemen Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang berusaha untuk memberikan dukungan bagi terciptanya lingkungan kerja yang baik dan bersih bagi perawat, sehingga perawat mampu untuk bekerja secara nyaman dan baik. Dukungan dari manajemen ini berupa memberikan peralatan yang lengkap untuk menunjang kinerja perawat seperti alat oksigen, diagnosa yang cepat dan ruang gerak yang cukup bagi perawat.
- 3) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 3 diterima. Manajemen Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang berupaya memberikan kompensasi berupa gaji dan tunjangan serta penghargaan yang memadai dan tidak terlambat kepada perawatnya karena menyadari bahwa perawat merupakan komponen yang penting dalam menunjang keberhasilan rumah sakit. Perawat pada Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang juga menilai bahwa gaji yang diberikan sudah sesuai dengan pekerjaan perawat, dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan beban pekerjaan perawat.
- 4) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Manajemen berusaha membuat budaya organisasi pada Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang harmonis, nyaman dan juga memberikan kebebasan yang cukup bagi karyawan dalam bekerja. Manajemen Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang berupaya agar dalam bekerja, perawat tidak merasa terlalu canggung untuk mengemukakan pendapat sehingga batasan berupa birokrasi yang terlalu panjang dan formalitas dikurangi agar perawat mampu untuk bekerja dengan lebih optimal.

REFERENSI

- Arifin, Freddy, Eka Afnan Troena, Djumahir dan Mintarti Rahayu. 2014. "The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impacts on Teacher's Performance (A Study on Accredited High Schools in Jakarta)". *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 3, Issue 1. ISSN:2319-8028.



- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. "Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar". *Jurnal Economia*, Volume 19, Nomor 2, Oktober 2013.
- Artana, I Wayan Arta. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Maya Ubud Resort&Spa)". *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, Agustus 2012, Vol. 2, No. 1.
- Ghonyah, Nunung dan Masurip. 2011. "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen". *Jurnal Dinamika Manajemen*, JDM Vol. 2, No. 2. ISSN 2086-0668.
- Hasibuan, Malayu, S. P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Bumi Aksara. Jakarta
- Handoko, Hani, 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*.BPFE.Yogyakarta.
- Juliningrum, Emmy dan Achmad Sudiro. 2013. "Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 11, Nomor 4. ISSN : 1693-5241.
- Kusuma, Marhaendra. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, Vol. 1, Nomor 3.
- La Media. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor X". *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, 2-4 Desember 2013.Sesindo.
- Mamesah, Marline Merke dan Amiartuti Kusmaningtyas. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)* Vol. 5, No. 3. ISSN 1829-9857.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Pane, Jagarin dan Sih Darmi Astuti. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)". *Telaah Manajemen* Vol. 6, Edisi 1, Maret 2009.ISSN : 1693-8727.
- Oetomo, Hening Widi dan Susanti. 2012. "Penerapan Disiplin Sebagai Pemoderasi Hubungan Antara Pemberian Kompensasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja". *Majalah Ekonomi*, Tahun XXII, No. 1, April 2012.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Siagian, Sondang, P.. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama Cetakan kedua. Bumi Aksara. Jakarta.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001". *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106- 115.



Widodo, Tri. 2010. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo kota Salatiga)". *Among Makarti*, Vol. 3, No. 5. Juli 2010.