

# **KORELASI BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( SEBUAH TINJAUAN TEORI KASUS KARYAWAN DI RUMAH SAKIT)**

**Ratna Yulia Wijayanti <sup>\*)</sup>**

**Kertati Sumekar <sup>\*)</sup>**

## **ABSTRACT**

The organization such as hospital must maintain the performance of the service to the community as well as obtaining adequate funding for the survival of the organization. For it can not ignore the human resources that have included attention to the culture of the organization. Neglect of organizational culture can impact the performance organization can also seriously impact on the quality of health services.

Required by the organization's commitment to human resources within the organization can be well maintained. Employees force measurement related to organizational goals and values to find the influence of organizational commitment on job satisfaction. Commitment is seen as an orientation to the organization that shows the value of the individual is thinking and prioritizing work and organization. Individuals will try to give all its efforts in order to help the organization achieve their purpose.

While the reward or compensation for the provision of fringe benefits, either directly how the financial (monetary) and non-financial (award), compensation is any form of remuneration provided to employees and arising out of employment. The hospital provides rewards if the impact on the performance of employees will be drawn ever good or otherwise. Two aspects related to the payment of financial compensation directly in the form of wages, salaries, incentives, commissions and bonuses. And indirect payments in the form of financial benefits, such as insurance and paid vacation money the company. Compensation to improve performance and motivate employees.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, and Reward

## **Abstrak**

Organisasi seperti rumah sakit hendak mempertahankan kinerjanya pelayanan kesehatan kepada masyarakat sekaligus memperoleh dana yang memadai bagi kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk perhatian atas budaya organisasi. Pengabaian terhadap budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja organisasi juga dapat berdampak serius pada kualitas pelayanan kesehatan.

Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Sedangkan *reward* atau kompensasi pemberian balas jasa baik secara langsung berupa finansial (uang) maupun non finansial (penghargaan), kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakan. Pihak rumah sakit memberikan *reward* apakah membawa dampak terhadap kinerja karyawan akan makin tambah baik atau sebaliknya. Dua aspek yang berkaitan dengan kompensasi yaitu pembayaran keuangan secara langsung yang berbentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Dan pembayaran

<sup>\*)</sup> Keduanya Dosen Tetap Jurusan Manajemen FE UMK

tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan kinerja dan memotivasi kerja karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Reward dan Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Rumah Sakit adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena ia merupakan institusi yang padat karya, mempunyai sifat-sifat dan ciri-ciri serta fungsi-fungsi yang khusus dalam proses menghasilkan jasa medik dan mempunyai berbagai kelompok profesi dalam pelayanan penderita. Di samping melaksanakan fungsi pelayanan kesehatan masyarakat, rumah sakit juga mempunyai fungsi pendidikan dan penelitian Boekitwetan dalam Muluk (2008).

Rumah Sakit di Indonesia pada awalnya dibangun oleh dua institusi. Pertama adalah pemerintah dengan maksud untuk menyediakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat umum terutama yang tidak mampu. Kedua adalah institusi keagamaan yang membangun rumah sakit nirlaba untuk melayani masyarakat miskin dalam rangka penyebaran agamanya. Hal yang menarik akhir-akhir ini adalah adanya perubahan orientasi pemerintah tentang manajemen rumah sakit dimana kini rumah sakit pemerintah digalakkan untuk mulai berorientasi ekonomis. Untuk itu, lahirlah konsep Rumah Sakit Swadana dimana investasi dan gaji pegawai ditanggung pemerintah namun biaya operasional rumah sakit harus ditutupi dari kegiatan pelayanan kesehatannya Rijadi dalam Muluk (2008). Dengan demikian, kini rumah sakit mulai memainkan peran ganda, yaitu tetap melakukan pelayanan publik sekaligus memperoleh penghasilan atas operasionalisasi pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

Mengingat adanya dinamika internal (perkembangan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang, rumah sakit dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespons dinamika eksternal dan integrasi potensi-potensi internal dalam melaksanakan tugas yang semakin kompleks. Upaya ini harus dilakukan jika organisasi ini hendak mempertahankan kinerjanya (pelayanan kesehatan kepada masyarakat sekaligus memperoleh dana yang memadai bagi kelangsungan hidup organisasi). Untuk itu, ia tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk perhatian atas kepuasan kerjanya. Pengabaian atasnya dapat berdampak pada kinerja organisasi juga dapat berdampak serius pada kualitas pelayanan kesehatan.

Begitu juga komitmen organisasi secara tidak langsung juga diduga berpengaruh terhadap kinerja. Secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (Porter et al dalam Soejono, 2002) mengartikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Sedangkan *reward* atau kompensasi mengandung arti bahwa pemberian balas jasa baik secara langsung berupa finansial (uang) maupun non finansial (penghargaan), kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakan. Dan apakah setelah pihak rumah sakit memberikan reward kinerja karyawan akan makin tambah baik atau sebaliknya. Terdapat dua aspek yang berkaitan dengan kompensasi. Pertama, pembayaran keuangan secara

langsung yang berbentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kedua, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan kinerja dan memotivasi kerja karyawan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengertian Budaya Organisasi**

Konsep budaya telah menjadi arus utama dalam bidang antropologi sejak awal mula dan memperoleh perhatian dalam perkembangan awal studi perilaku organisasi. Bagaimanapun juga, baru-baru ini saja konsep budaya timbul ke permukaan sebagai suatu dimensi utama dalam memahami perilaku organisasi. Hofstede dalam Khaerul Muluk (2008) mengungkapkan bahwa banyak karya akhir-akhir ini berpendapat tentang peran kunci budaya organisasi untuk mencapai keunggulan organisasi. Mengingat keberadaan budaya organisasi mulai diakui arti pentingnya, maka telaah terhadap konsep ini perlu dilakukan terutama atas berbagai isi yang dikandungnya. Banyaknya definisi tentang budaya organisasi diajukan oleh para pakar seperti halnya Robbins (1996) yang telah mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu "persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu dan menjadi suatu sistem dari makna bersama." Sementara itu, Schein dalam Khaerul Muluk (2008) memilih definisi yang dapat menjelaskan bagaimana budaya berkembang, bagaimana budaya itu menjadi seperti sekarang ini, atau bagaimana budaya dapat diubah jika kelangsungan hidup organisasi sedang dipertaruhkan. Untuk itu diperlukan definisi yang dapat membantu memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamik yang mempengaruhi suatu budaya berkembang dan berubah.

Terdapat beberapa teori utama budaya organisasi yang telah meluas dikenal di kalangan teoritis dan praktisi organisasi. Pertama adalah teori yang dikemukakan oleh Kluckhohn-Strodtbeck dalam Robbins (1996) yang mengemukakan enam dimensi budaya dasar. Masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya yang satu dengan budaya lainnya. Dimensi pertama adalah hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominasi terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan, dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan. Dimensi kedua adalah orientasi waktu yang memiliki variasi tentang orientasi pada masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dimensi ketiga adalah kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik, atau buruk, atau campuran antara baik dan buruk.

Dimensi keempat adalah orientasi kegiatan yang memiliki variasi adanya penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan. Dimensi kelima ialah fokus tanggung-jawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok, atau hierarkis. Dimensi terakhir yaitu konsep ruang yang tumpuan variasinya terletak pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum, dan campuran antara keduanya. Teori berikutnya diungkapkan oleh Hofstede dalam Khaerul Muluk (2008) setelah mempelajari budaya organisasi di berbagai negara yang akhirnya melahirkan empat dimensi budaya, yaitu individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidak-pastian, dan tingkat maskulinitas. Individualisme berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya. Kolektivisme berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. Hal ini berkaitan dengan konsep diri masyarakat : "saya" atau "kami". Jarak kekuasaan merupakan suatu

ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hirarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka dalam Khaerul Muluk (2008).

Penghindaran ketidakpastian merupakan tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka.

Maskulinitas berarti kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin. Semangat penelitian Hofstede dalam Khaerul Muluk (2008) ini mengundang perkembangan telaah budaya organisasi yang semakin meluas di kalangan teoritis organisasi dan manajemen. Namun demikian beberapa kritik tetap dilontarkan berkaitan dengan keterbatasan penelitian tersebut untuk digeneralisasikan, serta keraguan akan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang dipergunakan. Selain itu, kritik terutama tertuju pada kemampuan empat dimensi tersebut menjelaskan budaya yang sesungguhnya sehingga dianggap kurang mampu menjelaskan fenomena budaya yang jauh lebih kompleks. Selanjutnya adalah teori yang dikemukakan Schein dalam Khaerul Muluk (2008) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan. Tingkat pertama adalah artifak (*artifacts*) dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Tingkat kedua adalah nilai (*values*) yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Tingkat ketiga adalah asumsi dasar dimana budaya diterima begitu saja (*taken for granted*), tidak kasat mata, dan tidak disadari. Tingkat analisis artifak bersifat kasat mata yang dapat dilihat dari lingkungan fisik organisasi, arsitektur, teknologi, tata letak kantor, cara berpakaian, pola perilaku yang dapat dilihat atau didengar, serta dokumen-dokumen publik seperti anggaran dasar, materi orientasi karyawan, dan cerita. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena data mudah didapat tetapi sulit ditafsirkan. Dengan analisis ini dapat diuraikan bagaimana suatu kelompok menyusun lingkungannya dan apa pola perilaku yang dapat dilihat dari kalangan anggotanya, tetapi seringkali analisis ini tidak dapat memahami logika yang mendasarinya, mengapa suatu kelompok berperilaku seperti yang mereka lakukan. Untuk menganalisis mengapa anggota berperilaku seperti yang mereka perlihatkan maka perlu diketahui nilai-nilai yang mengarahkan perilaku. Namun nilai sulit diamati secara langsung, oleh karena itu seringkali perlu

untuk menyimpulkan mereka melalui wawancara dengan anggota-anggota kunci organisasi atau menganalisis kandungan artifak seperti dokumen dan anggaran dasar. Tetapi, dalam mengidentifikasi nilai-nilai tersebut biasanya mereka menggambarkan secara akurat nilai-nilai yang didukung dalam budaya tersebut. Artinya, mereka difokuskan pada apa yang dikatakan orang sebagai alasan perilaku mereka. Apa yang secara ideal mereka harapkan merupakan alasan perilaku tersebut, dan yang seringkali merupakan rasionalisasi (baca : pembenaran) bagi perilaku mereka. Namun alasan mendasar bagi perilaku mereka tetap saja tersembunyi atau tidak disadari.

Untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok, perlu diselidiki asumsi yang mendasarinya, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir, dan merasakan. Asumsi seperti ini dengan sendirinya merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*). Tetapi ketika nilai menyebabkan perilaku dan ketika perilaku tersebut mulai memecahkan masalah, maka nilai itu ditransformasi menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu sesungguhnya. Bila asumsi telah diterima begitu saja, maka kesadaran menjadi tersisih. Dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan atau tidak. Mengacu kepada tingkatan asumsi dasar untuk memahami budaya organisasi, Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi. Beberapa dimensi asumsi dasar tersebut adalah :

- a. Keterkaitan lingkungan organisasi. Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut.
- b. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. Pertama, tentang bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat melalui jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya, atau segmentasi pelanggan yang dibidik. Kedua, tentang apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial-budaya, atau yang lainnya. Ketiga, bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungan, apakah organisasi mendominasi, atau didominasi oleh, atau seimbang dengan lingkungannya tersebut. Hakikat realitas dan kebenaran. Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah-kaidah linguistik dan keperilakuan yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat empat dimensi dari aspek ini. Pertama, realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria obyektif atas fakta. Kedua, realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma, dan prinsip. Ketiga, realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan, dan cita rasa pribadi. Keempat, Mengenai kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang-orang bijak atau orang-orang yang berwenang, proses hukum, resolusi konflik, uji coba, atau pengujian ilmiah.
- c. Selanjutnya Schein dalam Khaerul Muluk (2008) menambahkan pula dua asumsi dasar lagi dalam karyanya tersebut sebagai sub dimensi hakikat realitas dan kebenaran. Asumsi tambahan ini adalah :
  - 1) Pertama, arahan fokus yang menyangkut masa lalu, kini, dan masa mendatang.

- 2) Kedua, konsep dasar waktu tentang apakah waktu itu bersifat *linear (monokronik)*, atau polikronik, atau siklikal.
- 3) Ketiga, tentang apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut, yaitu apakah mempergunakan satuan detik, menit, jam, hari, minggu, bukan, tahun, dan seterusnya.

### **Karakteristik Budaya Organisasi Rumah Sakit**

Pertama, asumsi karyawan tentang keterkaitan lingkungan organisasi yang menunjukkan bahwa organisasi mereka didominasi dan sangat dipengaruhi oleh beberapa pihak eksternal, yaitu pemilik saham, Departemen Kesehatan sebagai pembina teknis, dan masyarakat pengguna jasa kesehatan sebagai konsumen. Peran masyarakat kini begitu dirasakan sejak menjadi insitusi yang harus mampu menghidupi dirinya sendiri tanpa mengandalkan subsidi lagi. Pada situasi seperti ini, karyawan menyadari betul fungsi yang harus dimainkan ketika berhadapan dengan konsumen, yaitu mereka harus memberikan pelayanan terbaik kepada pasien dan keluarganya, serta para pengunjung lainnya. Nilai-nilai yang sudah ditanamkan kepada karyawan dalam memberikan pelayanan kepada konsumennya tadi dapat terungkap dari pandangan mereka bahwa justru konsumenlah orang terpenting dalam pekerjaan mereka. Pasien adalah raja yang mana semua karyawan bergantung padanya bukan pasien yang bergantung pada karyawan. Pasien bukanlah pengganggu pekerjaan karyawan namun merekalah tujuan karyawan bekerja. Karyawan bekerja bukan untuk menolong pasien, namun keberadaan pasienlah yang menolong karyawan karena pasien tersebut telah memberikan peluang kepada karyawan untuk memberikan pelayanan. Oleh karena itu jika terdapat perselisihan antara karyawan dan pasien maka karyawan haruslah mengalah karena tidak ada yang pernah menang dalam berselisih dengan konsumen. Imbalan natural dapat dilacak dari kesesuaian perasaan tujuan antara tujuan pribadi karyawan dengan tujuan pekerjaan yang ditekuninya. Seseorang akan dapat menikmati pekerjaannya jika ia merasa memiliki terhadap tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Jika hal ini dapat disediakan oleh pekerjaan itu maka seorang karyawan akan memiliki sikap kerja yang baik atas pekerjaan tersebut, termasuk kepuasan kerja. Dengan demikian, ada kesesuaian antara tujuan kerja pribadi yang terungkap melalui asumsi pelayanan dengan karakteristik pekerjaan yang ditekuninya yang memang memberikan dan menuntut pelayanan terhadap pasien, keluarga dan pengunjung lainnya.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi Porter et al dalam Soejono (2002) menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Menurut Soetjipto (2006) komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Porter dalam Soetjipto (2006) komitmen organisasi dicirikan oleh tiga faktor psikologi yaitu :

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- b. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Robins dalam Soetjipto (2006) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga yaitu ( 1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian, (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan keterkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan pada saat bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pegawai, karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari pegawai. Smith dalam Soetjipto (2006) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai pearson terhadap kinerja pegawai.

## **Pengertian *Reward***

*Reward* atau kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada pemberian upah atau gaji. *Reward* juga dapat diartikan pemberian balas jasa baik secara langsung berupa finansial (uang) maupun non finansial (penghargaan). Menurut Desler (1992) dalam Samsudin (2006), kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya.

Terdapat dua aspek yang berkaitan dengan kompensasi : 1) Pertama, pembayaran keuangan secara langsung yang berbentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus; 2) Kedua, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi kerja. Karena itu perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung menurun. *Reward* atau kompensasi diperlukan untuk menghindari resiko yang berlebihan (Gosling dan Terry, 2009:2).

## **Pengertian Kinerja**

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang karyawan pasti mengharapkan penghargaan dari hasil kerjanya, karena penghargaan itu dapat memberikan motivasi terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut John Westerman dan Pauline Donghue dalam Soedjono (2009), kinerja merupakan gabungan antara perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut Mangkunegara dalam Soedjono (2009). Kinerja karyawan adalah hasil atau prestasi

dari karyawan yang dapat mempengaruhi seberapa banyak seorang karyawan bisa memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson dalam Soedjono, 2009). Kinerja karyawan merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dan hasil kerjanya, sedangkan kinerja menurut *Bernardin* dan *Russell* adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari karyawan melalui kegiatan yang telah dilakukan selama periode waktu tertentu (Sulistiyani dan Rosidah dalam Soedjono, 2009).

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut antara lain (Mahmudi dalam Asrofi, Muhammad Yusron, 2007) :

- a. Faktor personal/individu yang meliputi pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manager dan team leader.
- c. Faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **Kriteria dan Penilaian Kinerja**

Selain faktor-faktor, di dalam kinerja juga terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai baik tidaknya kinerja karyawan. Dan kriteria tersebut antara lain :

- a. Kualitas kerja; menyangkut seberapa jauh karyawan menguasai iptek, lingkup pekerjaan, tanggung jawab dan ketepatan.
- b. Kuantitas kerja; menyangkut jumlah yang dihasilkan, kecepatan dalam memperoleh hasil (Sulistiyani dan Rosidah dalam Soedjono, 2009).

Penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi seberapa baik karyawan dalam mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Dalam penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi dan keduanya merupakan konflik yang potensial. Dimana penggunaan tersebut terdiri dari :

### **Metode Penilaian Kinerja**

Dalam penilaian kinerja karyawan, dapat digunakan dengan beberapa metode, yang mana metode ini dapat dikategorikan menjadi empat kelompok, antara lain :

- a. Metode Penilaian Kategori.  
Metode ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan dengan menggunakan formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Dalam metode ini terdapat dua cara penilaian yaitu skala penilaian grafik, yang dapat memungkinkan penilai untuk memberikan nilai terhadap kinerja karyawan secara kontinyu. Dan daftar periksa yang terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata yang dapat mewakili karakter dari kinerja karyawan.



- b. Metode Perbandingan.  
Metode ini menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan yang satu dengan yang lain. Di dalam metode ini ada dua teknik perbandingan yaitu pemberian peringkat, dan distribusi normal.
- c. Metode Naratif.  
Metode ini berdasarkan pada tindakan-tindakan yang baik maupun yang tidak baik. Selain itu juga terdapat inti penilaian yang lain yaitu : esai dan tinjauan lapangan.
- d. Metode Tujuan atau Perilaku.  
Metode ini digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan pendekatan perilaku karyawan, yang dapat dilakukan dengan cara menyusun skala perilaku, dimana skala perilaku ini berisikan tentang dimensi-dimensi pekerjaan yang penting.

Penelitian Khaerul Muluk (2008) yang berjudul budaya organisasi pelayanan publik (Kasus Pada Rumah Sakit X Di Malang). Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan pelayanan publik. Populasinya seluruh karyawan rumah sakit tersebut dari berbagai tingkatan manajerial, seluruh bagian yang ada, serta berbagai status kepegawaian yang ada, dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Pengambilan contoh secara acak sederhana dilakukan berdasarkan pengelompokan kerja. *Sample size* ditentukan sebesar  $\pm 40\%$  dari populasi masing-masing Unit kerja. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Kuesioner, Wawancara, dan Observasi. Pengujian kesahihan instrumen mempergunakan *construct validity*. Pengujian keterandalan instrumen menggunakan prosedur konsistensi eksternal. Hasil dalame penelitian ini adalah kombinasi karakteristik dari asumsi dasar memunculkan budaya organisasi yang bersifat integral. Kombinasi ini bisa dikategorikan sebagai budaya adaptif sehingga mampu mendukung organisasi memenangkan adaptasi eksternal. Pada saat yang sama konfigurasi atas asumsi dasar juga menunjukkan tipologi budaya organisasi yang kuat. Dengan demikian memudahkan organisasi mencapai integrasi internal jika terdapat kesesuaian antara karakteristik budaya dengan praktek manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan M. Wahyudin (2008) dengan judul pengaruh *reward* pelatihan dan lingkungan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pengelola BMT. Variabel yang dipergunakan adalah *reward* pelatihan dan lingkungan kerja. Hasil dalam penelitian ini adalah bahwa secara simultan variabel *reward*, pelatihan, dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengelola pada BMT . Bahwa secara parsial variabel *reward*, pelatihan, dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengelola pada BMT.

## **KESIMPULAN**

Upaya yang dilakukan jika organisasi seperti rumah sakit hendak mempertahankan kinerjanya pelayanan kesehatan kepada masyarakat sekaligus memperoleh dana yang memadai bagi kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk perhatian atas budaya organisasi. Pengabaian terhadap budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja organisasi juga dapat berdampak serius pada kualitas pelayanan kesehatan.

Sedangkan komitmen organisasi secara tidak langsung juga diduga berpengaruh terhadap kinerja. Secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan

dengan tujuan dan nilai organisasi menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Sedangkan *reward* atau kompensasi pemberian balas jasa baik secara langsung berupa finansial (uang) maupun non finansial (penghargaan), kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakan. Pihak rumah sakit memberikan *reward* apakah membawa dampak terhadap kinerja karyawan akan makin tambah baik atau sebaliknya. Dua aspek yang berkaitan dengan kompensasi yaitu pembayaran keuangan secara langsung yang berbentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Dan pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan kinerja dan memotivasi kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dongoran, J, (1987). "Teori Komitmen, Keterbatasan Organisasi dan Pelaksanaan Strategi Organisasi". *Dian Ekonomi*, Vol. VI No. 1 Maret.
- Imam Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit : UNDIP, Semarang.
- Jogiyanto, 2010, *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Badan Penerbit BPFE Yogyakarta.
- MR. Khaerul Muluk, 2008, Budaya Organisasi Pelayanan Publik (kasus pada Rumah Sakit X Malang), *Jurnal Ekonomi Bisnis Umer Malang*.
- Robbin, SP, 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Setyani. 2001. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Jamu Sinar Pustaka Unggaran*. Skripsi tidak dipublikasikan. Unissula, Semarang.
- Sugiyono dan Eri Wibowo. 2001. *Statistika Untuk Penelitian Dengan Aplikasinya Dengan SPSS 10.0 For Window*. Alfa Beta Bandung.
- Soedjono. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Soetjipto. 2006. *Budaya Organisasi dan Penerapan di Perusahaan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Vera Parlinda dan M. Wahyuddin, 2008, Pengaruh Reward Pelatihan dan Lingkungan Kerja yang Berdampak Pada Peningkatan Kinerja Pengelola BMT, *Jurnal Analisis Manajemen Volume 2 Nomor 2 Juli 2008*, Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.