

ANALISA JALUR PENGARUH FAKTOR HERZBERG MOTIVATOR DAN MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus: Kampus Utama Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Malang)

PATH ANALYSIS INFLUENCE FACTORS OF HERZBERG MOTIVATOR AND MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE OF EMPLOYEE PERFORMANCE (Case Study: Kampus Utama Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Malang)

Tiara Erisa Devina¹⁾, Arif Rahman, ST.,MT.²⁾, Rahmi Yuniarti, ST.,MT.³⁾

Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya

Jl. Mayjen Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: devina.tiaraerissa@gmail.com¹⁾, posku@ub.ac.id²⁾, rahmi_yuniarti@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor apa sajakah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang melalui motivasi dan kepuasan kerja menggunakan teori herzberg motivator dan minnesota satisfaction questionnaire. Responden dalam penelitian ini berjumlah 64 orang. Dilakukan uji kuesioner sebelum dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan path analysis dan diberikan rekomendasi perbaikan melalui root cause analysis. Hasil dari penelitian ini adalah variabel yang signifikan atau paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel tanggung jawab (X_1) dengan nilai sebesar ($p_{zx_1} = 0.085$), pekerjaan itu sendiri (X_2) dengan nilai sebesar ($p_{zx_2} = 0.052$) dan variabel rekan kerja (X_6) dengan nilai sebesar ($p_{zx_6} = 0.587$).

Kata kunci: karyawan institusi pendidikan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, path analysis, dan root cause analysis.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting yang dimiliki oleh suatu instansi atau organisasi. Menurut Hasibuan (2000), sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan instansi tersebut.

Instansi perlu mengenal karyawannya secara lebih dekat. Untuk mengetahuinya lebih dekat, instansi harus memiliki informasi tentang karyawannya lebih dari sekedar identitasnya saja. Seperti contoh, tentang motivasi kerja karyawan, aktivitas karyawan, kebutuhan karyawan yang nantinya akan berdampak pada kepuasan dan motivasi kerja karyawan yang ikut serta untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan instansi yang diwujudkan dalam kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga

merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Menurut Robbins (2006) faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya motivasi dan kepuasan.

Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang pernah melakukan penelitian serupa kurang lebih 10 tahun yang lalu dan hasilnya tidak relevan lagi. Selain itu didapatkan bahwa terdapat kurangnya motivasi dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Maka dari itu, penelitian bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui faktor motivasi dan kepuasan kerja menggunakan *path analysis* dan memberikan rekomendasi perbaikan sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan menggunakan *root cause analysis*.

2. Tinjauan Pustaka

Menurut Sondang P. Siagian (2004) menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan

yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Terdapat tiga teori motivasi yaitu teori motivasi maslow, teori ERG, dan teori dua faktor herzberg.

Menurut Hasibuan (2002) definisi atau pengertian kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2006) terdapat 3 (tiga) teori kepuasan kerja yang diutarakan oleh beberapa ahli, yaitu teori pertentangan, teori kepuasan bidang atau bagian, dan teori proses-bertentangan. Disamping itu, terdapat teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh peneliti di University of Minnesota.

Menurut Rutherford (dalam Sarwono, 2007), "Analisa jalur ialah suatu teknik menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung.

Pada penelitian ini, teori motivasi yang digunakan adalah *motivator factors* pada teori dua faktor herzberg karena teori ini merupakan pengembangan dari teori sebelumnya yaitu teori maslow, sehingga pemaparan faktor lebih jelas dan sesuai dengan keadaan responden. Untuk kepuasan kerja, teori yang digunakan berasal dari peneliti University of Minnesota (1997) karena menguraikan faktor secara terperinci.

3. Metodologi Penelitian

Terdapat 9 total variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari 3 variabel endogen yaitu motivasi kerja (Y_1), kepuasan kerja (Y_2), dan kinerja karyawan (Z). Variabel eksogen yang digunakan adalah tanggung jawab (X_1), pekerjaan itu sendiri (X_2), pengakuan (X_3), kegiatan selingan (X_4), kondisi kerja (X_5) dan rekan kerja (X_6). Diagram jalur dapat dilihat di Gambar 1.

Terdapat 44 butir pernyataan dan 9 sub pernyataan. Setiap pernyataan terdiri dari jumlah butir pernyataan yang berbeda.

Penelitian ini mengambil tempat di kantor direktorat kampus utama Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang. Proses

pengambilan data dilakukan pada tanggal 8 Mei 2013 sampai 15 Mei 2013. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 64 orang yang semua sampelnya adalah karyawan kantor direktorat Poltekkes Kemenkes Malang.

Pengolahan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji reliabilitas,
2. Uji validitas,
3. Uji linier dan kenormalan,
4. Pengukuran tingkat kinerja karyawan, dan
5. Analisis jalur (*path analysis*) model *trimming* dan dekomposisi.

Pada tahap analisa dan pembahasan digunakan *root cause analysis* untuk memberikan rekomendasi dari variabel yang paling berpengaruh atau paling signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Hasil dan Pembahasan

Pada tahap ini akan dibahas mengenai hasil pengolahan data yang dilakukan dan rekomendasi yang diberikan untuk institusi

4.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian analisis jalur seperti yang dikutip dari Kuncoro, E.A & Riduwan (2008) adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural
2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
 - a. Gambar diagram jalur lengkap, menentukan sub-sub struktural dan rumuskan persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan
 - b. Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan
3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)

Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_k} = 0 \quad (\text{pers.1})$$

$$H_1: \rho_{yx_1} = \rho_{yx_2} = \rho_{yx_k} \neq 0 \quad (\text{pers.2})$$

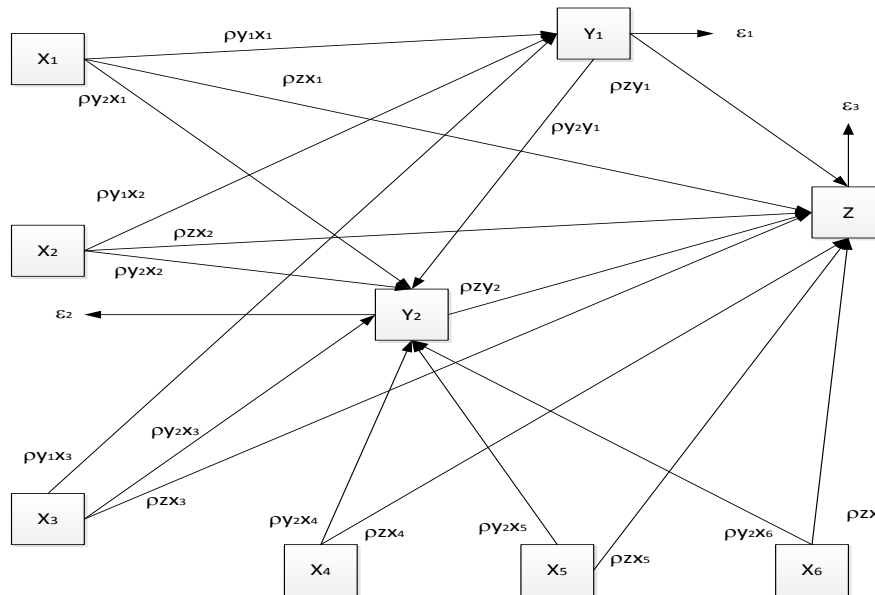
Kaidah pengujian signifikan :

- a. Dengan Tabel F

Membandingkan F_{Tabel} dengan F_{hitung} .
Jika $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{Tabel}}$, maka H_0 ditolak artinya signifikan dan apabila $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{Tabel}}$ maka H_0 diterima artinya tidak signifikan

- b. Dengan SPSS

Jika nilai probabilitas $0.05 \leq \text{sig}$, maka H_0 diterima dan H_0 ditolak,



Gambar 1. Diagram Peningkatan Kinerja Karyawan

artinya tidak signifikan. Apabila nilai probabilitas $0.05 > \text{sig}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan

4. Menghitung koefisien jalur secara individu
Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik berikut:

$$H_1: \rho_{YX_k} > 0 \quad (\text{pers.4})$$

$$H_0: \rho_{YX_k} = 0 \quad (\text{pers.5})$$

5. Mencari besar kontribusi bersama atau koefisien determinasi (KD) dengan mengalikan R_{square} dengan 100%
6. Meringkas dan menyimpulkan

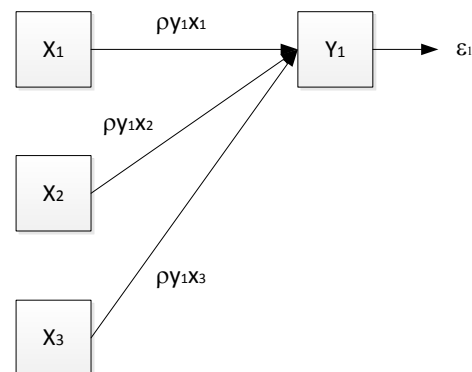
Langkah diatas akan dilanjutkan dengan model *trimming* apabila terdapat variabel yang tidak signifikan. Langkah yang digunakan sama dengan pengujian analisis jalur, tetapi variabel yang tidak signifikan dikeluarkan dari persamaan struktural.

Variabel Eksogen

: X_1, X_2, X_3 (Tanggung jawab, Pekerjaan itu sendiri, Pengakuan)

Persamaan Struktural

$$:Y_1 = \rho_{Y_1X_1}X_1 + \rho_{Y_1X_2}X_2 + \rho_{Y_1X_3}X_3 + \rho_{Y_1}\epsilon_1$$



Gambar 2. Sub Struktur 1

4.1.1. Pengujian Sub Struktur 1

Variabel Endogen : Y_1 (Motivasi kerja)

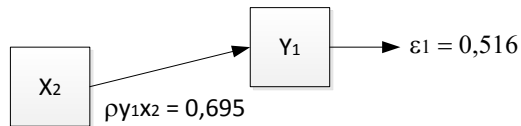
Hasil rekapitulasi pengujian sub struktur 1 sebelum dan sesudah *trimming* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur 1

Model	Variabel (terhadap Y_j)	Standart Coefficient Beta	t	Nilai F	Hasil Pengujian	R^2	$\rho_{Y_1}\epsilon_1$ ($1-R^2$)
1	X_1	0.165	1.369	23.59	H_0 diterima	0.541 atau 54,1%	0.459 atau 45,9%
	X_2	0.483	4.000		H_0 ditolak		
	X_3	0.203	1.928		H_0 diterima		
2	X_2	0.695	7.620	58.06	H_0 ditolak	0.484 atau 48,4%	0.516 atau 51,6%

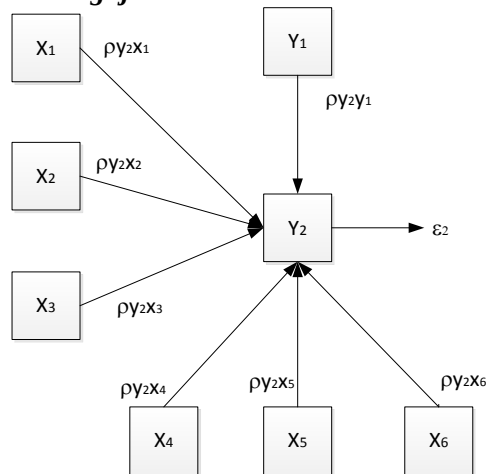
Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1 diperoleh nilai koefisien jalur X_2 terhadap Y_1 sebesar $\rho_{Y_1X_2} = 0.695$ dengan koefisien determinan atau R^2 sebesar $= 0.484$ atau 48,4%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,516 atau 51,6% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan adanya variabel yang dihapus karena tidak signifikan, maka didapatkan diagram jalur sub struktur 1 baru yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Hubungan Kausal Sub Struktur 1

4.1.2. Pengujian Sub Struktur 2



Gambar 4. Sub Struktur 2

Keterangan:

Variabel Endogen : Y_2 (Kepuasan Kerja)
 Variabel Eksogen : $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, Y_1$ (Tanggung jawab, Pekerjaan itu sendiri, Pengakuan, Kegiatan selingan, Kondisi kerja,

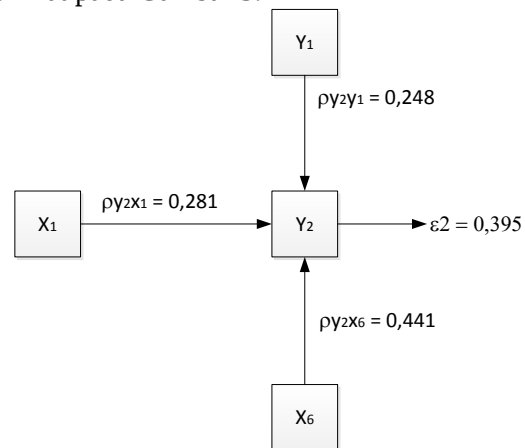
Rekan kerja, Motivasi kerja)

$$\text{Persamaan Struktur : } Y_2 = \rho_{Y_2X_1}X_1 + \rho_{Y_2X_2}X_2 + \rho_{Y_2X_3}X_3 + \rho_{Y_2X_4}X_4 + \rho_{Y_2X_5}X_5 + \rho_{Y_2X_6}X_6 + \rho_{Y_2Y_1}Y_1 + \rho_{Y_2}\epsilon_2\epsilon_2$$

Hasil rekapitulasi pengujian sub struktur 2 sebelum dan sesudah *trimming* dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 2 diperoleh nilai koefisien jalur X_1 terhadap Y_2 sebesar $\rho_{Y_2X_1} = 0.281$, X_6 terhadap Y_2 sebesar $\rho_{Y_2X_6} = 0.441$, dan Y_1 terhadap Y_2 sebesar $\rho_{Y_2Y_1} = 0.248$ dengan koefisien determinan atau R^2 sebesar $= 0.605$ atau 60,5%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 0,395 atau 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan adanya variabel yang dihapus karena tidak signifikan, maka didapatkan diagram jalur sub struktur 2 baru yang dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Hubungan Kausal Sub Struktur 2

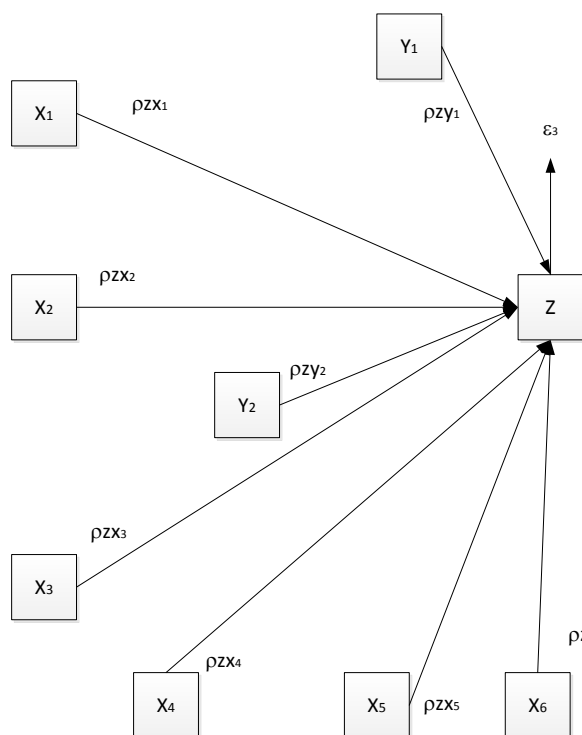
Tabel 2. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur 2

Model	Variabel (terhadap Y_2)	Standart Coefficient Beta	t	Nilai F	Hasil Pengujian	R^2	$\rho_{Y_2}\epsilon_1 (1-R^2)$
1	X_1	0.340	2.915	15.19	H_0 ditolak	0.655 atau 65.5%	0.345 atau 34.5%
	X_2	-0.277	-2.236		H_0 ditolak		
	X_3	0.056	0.507		H_0 diterima		
	X_4	0.169	1.557		H_0 diterima		
	X_5	0.074	0.718		H_0 diterima		
	X_6	0.357	3.138		H_0 ditolak		
	Y_1	0.305	2.376		H_0 ditolak		
2	X_1	0.1371	3.380	24.84	H_0 ditolak	0.627 atau 62.7%	0.373 atau 37.3%
	X_2	-0.231	-1.874		H_0 diterima		
	X_6	0.459	4.726		H_0 ditolak		
	Y_1	0.345	2.732		H_0 ditolak		
3	X_1	0.281	2.788	30.67	H_0 ditolak	0.605 atau 60.5%	0.395 atau 39.5%
	X_6	0.441	4.470		H_0 ditolak		
	Y_1	0.248	2.109		H_0 ditolak		

4.1.3. Pengujian Sub Struktur 3

Variabel Endogen : Z (Kinerja Karyawan)
 Variabel Eksogen : $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, Y_1, Y_2$ (Tanggung jawab, Pekerjaan itu sendiri, Pengakuan, Kegiatan selingan, Kondisi kerja, Rekan kerja, Motivasi kerja, dan Kepuasan kerja)

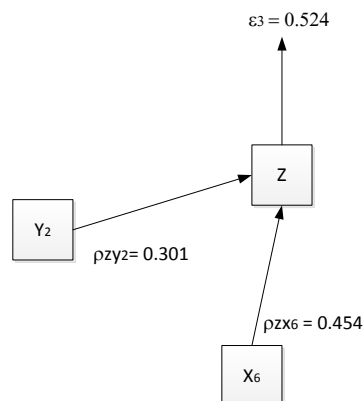
$$\text{Persamaan Struktur : } Y_3 = \rho_{zx_1}X_1 + \rho_{zx_2}X_2 + \rho_{zx_3}X_3 + \rho_{zx_4}X_4 + \rho_{zx_5}X_5 + \rho_{zx_6}X_6 + \rho_{zy_1}Y_1 + \rho_{zy_2}Y_2 + \rho_{\varepsilon_3}\varepsilon_3$$



Gambar 6. Sub Struktur 3

Hasil rekapitulasi pengujian sub struktur 3 sebelum dan sesudah *trimming* dapat dilihat pada Tabel 3.

Dengan adanya variabel yang dihapus karena tidak signifikan, maka didapatkan diagram jalur sub struktur 3 baru yang dapat dilihat pada Gambar 7



Gambar 7. Hubungan Kausal Sub Struktur 3

4.1.4. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada sub struktur 1, sub struktur 2, dan sub struktur 3, maka dapat digambarkan secara keseluruhan yang menggambarkan hubungan kausal empiris antar variabel X_1, X_2, X_6, Y_1, Y_2 terhadap Z sebagaimana ditampilkan pada Gambar 8

Hasil dari koefisien jalur pada sub struktur 1, sub struktur 2 dan sub struktur 3 berubah menjadi persamaan struktur dibawah ini

$$Y_1 = \rho_{y_1x_2}X_2 + \rho_{y_1\varepsilon_1}\varepsilon_1 \text{ dan } R^2 = 0.695X_2 + 0.516\varepsilon_1 \text{ dan } R^2 = 0.484$$

$$Y_2 = \rho_{y_2x_1}X_1 + \rho_{y_2x_6}X_6 + \rho_{y_2y_1}Y_1 + \rho_{y_2\varepsilon_2}\varepsilon_2 \text{ dan } R^2 = 0.281X_1 + 0.441X_6 + 0.248Y_1 + 0.395\varepsilon_2 \text{ dan } R^2 = 0.605$$

Tabel 3. Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur 3

Model	Variabel (terhadap Z)	Standart Coefficient Beta	t	Nilai F	Hasil Pengujian	R ²	$\rho_{\varepsilon_1}(1-R^2)$
1	X_1	0.157	1.108	8.969	H_0 diterima	0.566 atau 56.6%	0.434 atau 43.4%
	X_2	0.170	1.162		H_0 diterima		
	X_3	-0.113	-0.897		H_0 diterima		
	X_4	-0.052	-0.418		H_0 diterima		
	X_5	-0.269	-2.300		H_0 ditolak		
	X_6	0.495	3.548		H_0 ditolak		
	Y_1	-0.342	-2.243		H_0 ditolak		
	Y_2	0.599	3.964		H_0 ditolak		
2	X_5	-0.207	-2.001	16.54	H_0 diterima	0.529 atau 52.9%	0.471 atau 47.1%
	X_6	0.409	3.261		H_0 ditolak		
	Y_1	-0.197	-1.612		H_0 diterima		
	Y_2	0.605	4.447		H_0 ditolak		
3	X_6	0.301	2.453	27.65	H_0 ditolak	0.476 atau 47.6%	0.524 atau 52.4%
	Y_2	0.454	3.697		H_0 ditolak		

$$\begin{aligned}
 Z &= \rho_{zx_6}X_6 + \rho_{zy_2}Y_2 + \rho_{z\epsilon_3}\epsilon_3 \text{ dan } R^2 \\
 &= 0.454X_6 + 0.301Y_2 + 0.524\epsilon_3 \text{ dan } R^2 \\
 &= 0.476
 \end{aligned}$$

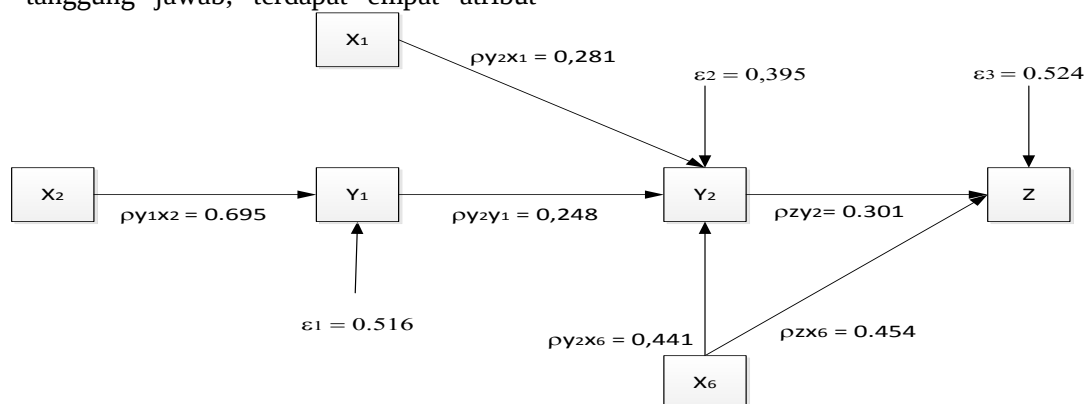
Berdasarkan rangkuman pada Tabel 4 diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Z) adalah variabel tanggung jawab (X_1) dengan besar pengaruh 0,085, pekerjaan itu sendiri (X_2) dengan besar pengaruh 0,052 dan variabel rekan kerja (X_6) dengan besar pengaruh yaitu sebesar 0,587.

4.2 Root Cause Analysis Variabel Signifikan

Setelah mengetahui atribut yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja karyawan maka akan dianalisis menggunakan analisis akar penyebab. Dari analisis ini akan diketahui akar permasalahan mengapa variabel tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. *Root Cause Analysis* akan dilakukan untuk tiga variabel yang signifikan atau memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

1. Variabel Tanggung Jawab

Pada *root cause analysis* variabel tanggung jawab, terdapat empat atribut



Gambar 8. Hubungan Kausal Empiris Antar Variabel Penelitian

Tabel 4. Rangkuman Dekomposisi Dari Diagram Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal				Total
	Langsung	Tidak Langsung			
		Melalui Y ₁	Melalui Y ₂	Melalui Y ₁ & Y ₂	
X ₂ terhadap Y ₁	0.695	-	-	-	0.695
Y ₁ terhadap Y ₂	0.248	-	-	-	0.248
X ₁ terhadap Y ₂	0.281	-	-	-	0.281
X ₂ terhadap Y ₂	-	0.172	-	-	0.172
X ₆ terhadap Y ₂	0.441	-	-	-	0.441
Y ₁ terhadap Z	-	-	0.075	-	0.075
Y ₂ terhadap Z	0.301	-	-	-	0.301
X ₁ terhadap Z	-	-	0.085	-	0.085
X ₂ terhadap Z	-	-	-	0.052	0.052
X ₆ terhadap Z	0.454	-	0.133	-	0.587

pernyataan yang dianggap berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Terdapat beberapa penyebab yang menyebabkan mengapa karyawan merasa pekerjaan yang diberikan kurang sesuai dengan kapabilitasnya antara lain karena karyawan ditempatkan ditempat yang kurang sesuai dengan bidang keahliannya. Beberapa karyawan juga merasa bahwa atasan memberikan pekerjaan bukan karena percaya pada mereka dan merasa selalu diawasi, itu dikarenakan mereka merupakan karyawan yang cukup baru atau pernah melakukan beberapa kesalahan. Penyebab mengapa karyawan tidak diberikan otoritas atas pekerjaan karena belum mengerti lebih dalam mengenai peraturan maupun manajemen yang diterapkan dalam bidangnya maupun instansi. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Gambar 9.

Rekomendasi yang diberikan pada instansi dan karyawan untuk permasalahan yang terjadi pada variabel pekerjaan itu sendiri dapat berupa:

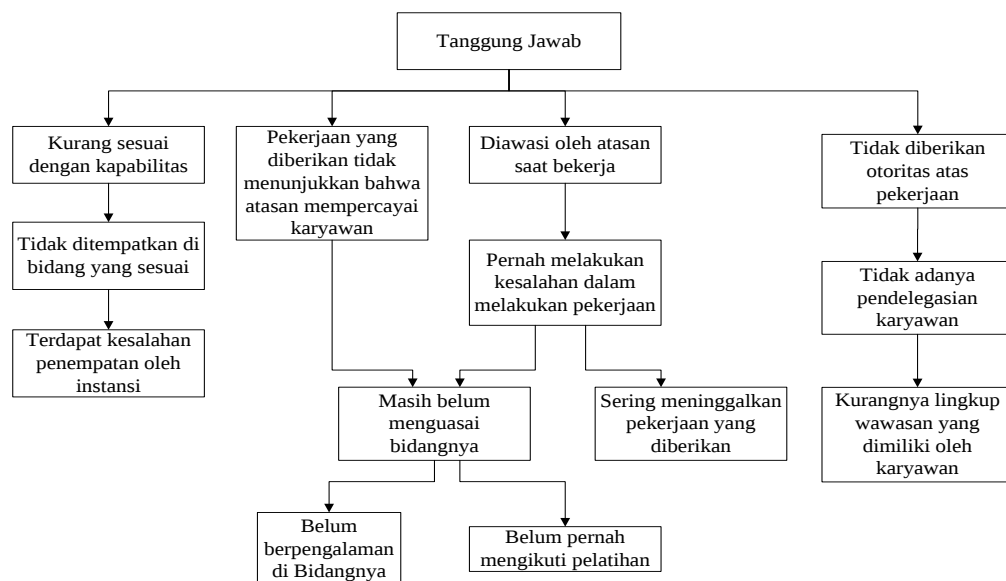
- a. Instansi perlu mengadakan evaluasi penempatan karyawan yang sesuai dengan bidangnya,
 - b. Instansi memberikan pelatihan lebih lanjut mengenai bidang yang akan ditempati oleh karyawannya, sehingga karyawan dapat lebih mengenal pekerjaan yang akan dikerjakan,
 - c. Memberikan sanksi yang tegas terhadap karyawan yang sering meninggalkan pekerjaannya.
2. Variabel Pekerjaan Itu Sendiri

Pada *root cause analysis* variabel pekerjaan itu sendiri, terdapat lima atribut pernyataan yang dianggap berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Dari Gambar 10 terdapat beberapa penyebab yang menyebabkan mengapa pekerjaan karyawan kurang menarik antara lain pekerjaannya cukup membosankan, tidak ada penambahan pekerjaan, *job description* terbatas. Penyebab mengapa pekerjaan kurang menantang untuk menggunakan keahlian antara lain karena pekerjaan kebanyakan dilakukan secara manual, tidak diberikan fasilitas oleh instansi karena dianggap belum memerlukan. Beberapa karyawan juga mengeluhkan karena pekerjaan mereka kurang memiliki variasi, itu karena pekerjaan mereka cukup monoton karena hanya mengurus pekerjaan pada bidangnya saja. Kemampuan yang kurang teruji juga

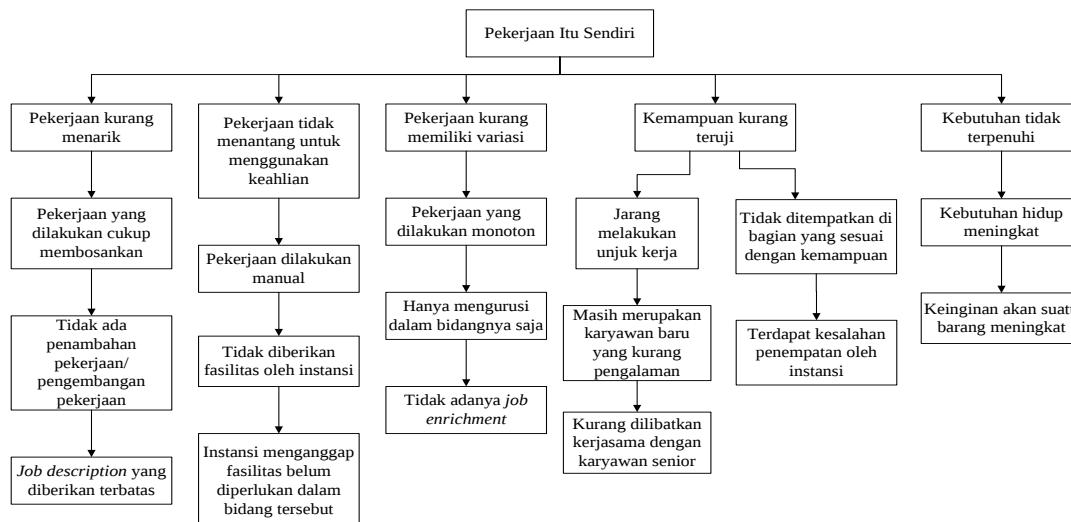
disebabkan oleh dua hal yaitu, karyawan jarang menunjukkan unjuk kerja dan merasa tidak ditempatkan di bagian yang sesuai dengan kemampuannya.

Disamping itu, kebutuhan mereka pun kurang bisa terpenuhi karena kebutuhan yang semakin tinggi. Kebutuhan yang semakin tinggi yang dimaksud adalah kebutuhan tersier yang meningkat seiring dengan terpenuhinya kebutuhan primer dan sekunder karyawan, sehingga karyawan masih merasa kebutuhan mereka kurang terpenuhi.

Karyawan Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang secara keseluruhan sudah cukup baik, tetapi terdapat beberapa karyawan yang diambil sampelnya cenderung merasa kurang dalam pekerjaannya karena kebanyakan dari karyawan hanya bekerja dalam ruangan dan mengerjakan hal yang monoton, seperti mengurus administrasi, keuangan, sarana prasarana. Karyawan kurang diberikan pekerjaan yang kompleks dan menantang mereka juga untuk menggunakan keahlian. Terdapat beberapa karyawan yang berkompeten dalam penggunaan *software* perhitungan tetapi tidak diberikan fasilitas yang sesuai. Tidak adanya kebijakan mengenai rotasi kerja juga dapat menyebabkan karyawan merasa jenuh dengan pekerjaannya.



Gambar 9. Root Cause Analysis Dari Variabel Tanggung Jawab



Gambar 10. Root Cause Analysis Dari Variabel Pekerjaan Itu Sendiri

Rekomendasi yang diberikan pada instansi dan karyawan untuk permasalahan yang terjadi pada variabel pekerjaan itu sendiri dapat berupa:

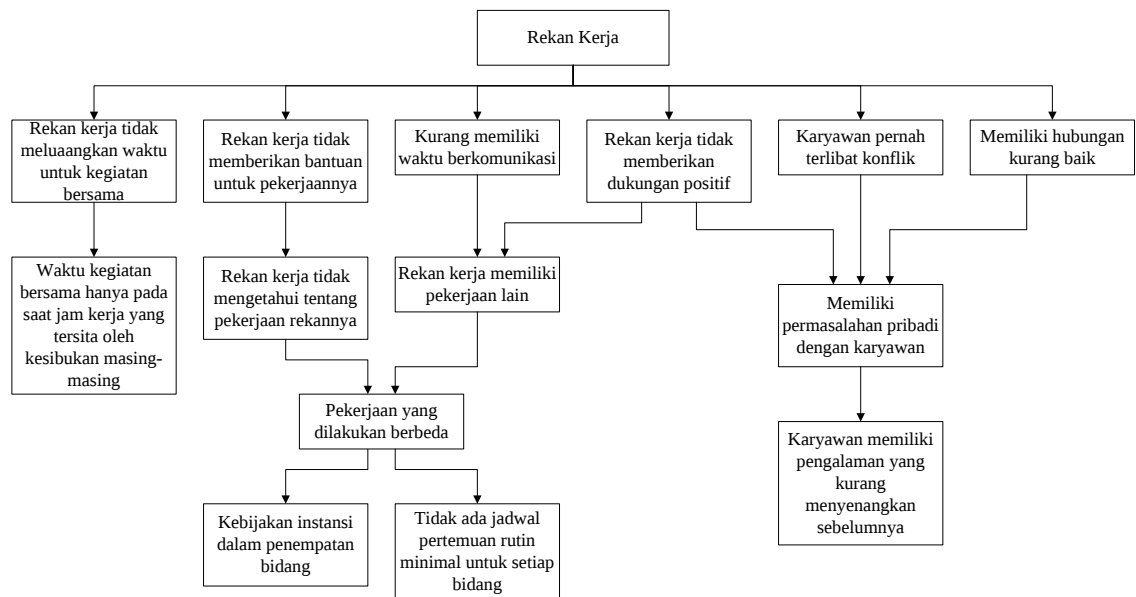
- a. Instansi perlu mengadakan evaluasi untuk kebijakan instansi mengenai *job description* dan *job specification*. Instansi perlu mengevaluasi penempatan karyawan yang sesuai dengan bidangnya,
 - b. Instansi perlu mengadakan evaluasi untuk kebijakan instansi mengenai *job enrichment* dan rotasi kerja. Instansi dapat menambahkan kualitas pekerjaan dengan memberikan teknik pengerjaan pekerjaan yang lebih kompleks,
 - c. Instansi mengidentifikasi mengenai apa yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja,
Karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama bisa mengerjakan pekerjaan bersama dengan karyawan baru, lebih membina karyawan baru agar dapat mengerjakan sama dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan senior,
 - d. Karyawan harus lebih bisa mengatur pengeluaran pribadinya,
 - e. Karyawan lebih memanfaatkan fasilitas koperasi simpan-pinjam yang dimiliki instansi, seperti melakukan investasi pada koperasi.
3. Variabel Rekan Kerja
- Pada *root cause analysis* variabel rekan kerja, terdapat enam atribut pernyataan yang dianggap berpengaruh terhadap

variabel kinerja karyawan. Terdapat beberapa penyebab yang menyebabkan mengapa rekan kerja tidak dapat meluangkan waktu dengan karyawan yang lain antara lain karena rekan kerja memiliki urusan lain yang lebih penting, karena pekerjaan tersebut merupakan kewajiban. Penyebab mengapa rekan kerja tidak memberikan dukungan positif, pernah terlibat konflik dan memiliki hubungan yang kurang baik antara lain karena rekan kerja memiliki permasalahan pribadi dengan karyawan yang bersangkutan karena karyawan tersebut memiliki sifat yang kurang menyenangkan. Disamping itu, mereka merasa rekan kerja terkadang juga tidak memberikan bantuan dan kurang memiliki waktu untuk berkomunikasi dengan rekan kerjanya, itu bisa dikarenakan rekan kerja juga memiliki pekerjaan lain karena bidang yang digeluti berbeda. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Gambar 11.

Beberapa karyawan mengeluhkan bahwa beberapa dari rekan kerja mereka kurang bersikap positif terhadap karyawan lain, apabila terdapat masalah kurang memberikan dukungan positif, kurang memiliki inisiatif untuk membantu satu dengan yang lainnya.

Rekomendasi yang diberikan pada instansi dan karyawan untuk permasalahan yang terjadi pada variabel rekan kerja dapat berupa:

- a. Instansi mengadakan kegiatan terjadwal yang dapat membuat rekan kerja dan karyawan lainnya dapat



Gambar 11. Root Cause Analysis Atribut Variabel Rekan Kerja

meluangkan waktu bersama, seperti *family gathering* atau *outbond*. Kegiatan ini tidak hanya dapat mengakrabkan antar karyawan saja, tetapi lebih dapat mengenal keluarga dari masing-masing karyawan,

- b. Instansi dapat menyediakan fasilitas konseling bagi karyawan yang membutuhkan, meningkatkan manajemen konflik,
- c. Instansi memberikan instruksi untuk mengadakan pertemuan rutin minimal untuk setiap bidang pekerjaan secara formal maupun non formal, agar dapat mengenal bidangnya lebih dalam seperti apa terdapat permasalahan dalam bidang tersebut yang nantinya akan dibicarakan ke tingkat yang lebih tinggi untuk bertukar solusi (antar bidang ataupun dengan atasan),
- d. Karyawan bisa lebih bersifat professional dalam pekerjaannya.

5. Penutup

Dari hasil pengolahan data dan analisis data yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan melalui kegiatan wawancara dan kegiatan observasi, didapatkan tiga variabel endogen yang terdiri atas kinerja karyawan (Z), motivasi kerja (Y₁), kepuasan kerja

(Y₂). Variabel yang berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y₁) adalah tanggung jawab (X₁), pekerjaan itu sendiri (X₂), dan pengakuan (X₃). Variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y₂) adalah tanggung jawab (X₁), pekerjaan itu sendiri (X₂), pengakuan (X₃), kegiatan selingan (X₄), kondisi kerja (X₅), rekan kerja (X₆), dan motivasi kerja (Y₁). Variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Z) adalah tanggung jawab (X₁), pekerjaan itu sendiri (X₂), pengakuan (X₃), kegiatan selingan (X₄), kondisi kerja (X₅), rekan kerja (X₆), motivasi kerja (Y₁) dan kepuasan kerja (Y₂). Dari hasil perhitungan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) model *trimming*, didapatkan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Z) Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang adalah variabel tanggung jawab (X₁) dengan nilai sebesar ($p_{zx_1} = 0.085$), variabel pekerjaan itu sendiri (X₂) dengan nilai sebesar ($p_{zx_2} = 0.052$), dan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Z) adalah variabel rekan kerja (X₆) dengan nilai sebesar ($p_{zx_6} = 0.587$).

2. Dari hasil analisis jalur (*path analysis*) model *trimming* dan dekomposisi, didapatkan bahwa variabel motivasi kerja (Y₁) memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y₂) sebesar ($p_{y_2y_1} = 0.248$), tetapi variabel motivasi

kerja (Y_1) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Z) melainkan melalui variabel kepuasan kerja (Y_2). Variabel kepuasan kerja (Y_2) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar ($\rho_{zy_2} = 0.301$).

3. Rekomendasi perbaikan diberikan untuk atribut-atribut dari variabel eksogen yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel endogen. Rekomendasi perbaikan diberikan setelah melakukan *Root Cause Analysis* (analisis akar pohon penyebab), yaitu mencari tahu mengapa permasalahan dari setiap atribut dapat terjadi. Rekomendasi yang diberikan untuk variabel tanggung jawab (X_1) adalah dengan menerapkan sanksi yang lebih tegas dan perlunya kegiatan pelatihan untuk mengembangkan wawasan karyawan mengenai pekerjaannya. Rekomendasi yang diberikan untuk variabel pekerjaan itu sendiri (X_2) antara lain dengan mengevaluasi sistem manajemen sumber daya manusia didalamnya dan mengetahui yang dibutuhkan oleh karyawannya. Sedangkan untuk variabel rekan kerja (X_6) adalah lebih melakukan kegiatan non-formal diluar jam kerja seperti *outbond*, *family gathering* ataupun *sharing* diluar jam kerja.

Daftar Pustaka

Hasibuan, S.P. Malayu. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia-Cetakan 5*, Bumi Aksara, Jakarta.

Kuncoro, E.A & Riduwan. (2008), *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Alfabeta, Bandung.

University of Minnesota (1967), “*Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire*”, <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>, diakses pada hari Minggu, 9 September 2012 Pk. 14.47 WIB.

Munandar, Ashar Sunyoto. (2006), *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press, Jakarta.

Sarwono, Jonathan. (2007), *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*, Andi, Yogyakarta

Umar, Husein. (2003), *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Thesis Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.