

**PENGARUH PEMBAGIAN PEKERJAAN DAN PENDELEGASIAN WEWENANG  
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA RUMAH SAKIT UMUM  
DAERAH KABUPATEN CIREBON, KOTA CIREBON, KABUPATEN  
INDRAMAYU, DAN KABUPATEN KUNINGAN**

**Oleh : Heriyono<sup>1</sup>**

**ABSTRACT**

*The background of this research is based on the phenomenon that the Regional Government-owned Regional Hospital, the focus is to serve the community in the health sector, so that pursuing profit is not a top priority for the RSUD, as a result sometimes service is slow, facilities, and administration are also slow.*

*This study aims to analyze the effect of Job Distribution, Delegation of Authority, on Employee for the performance of Regional General Hospital staff, either simultaneously or partially. This study explains the causal (cause-effect) relationship between variables and tests the research hypothesis. The technique of determining the data is done by using probability sampling technique. The analysis method uses SEM (Structure Equation Modeling).*

*The results showed that there was a significant effect of Job Distribution, Delegation of Authority and Bureaucracy on employee job satisfaction by 68.74%. There is a positive and significant influence, either directly or indirectly from the distribution of jobs on employee job satisfaction (23.02%), delegation of authority to employee job satisfaction (26.48%), There is a positive and significant effect of employee job satisfaction on employee performance by 77.04%.*

**Keywords:** *Job Distribution, Delegation of Authority and Employee Performance*

PENDAHULU

---

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon,  
email: heriyonobcc@gmail.com

## I. PENDAHULUAN

Perkembangan dan kemajuan pembangunan baik nasional maupun daerah telah membawa kemajuan terhadap masyarakat, baik dalam sikap perilaku maupun pola pikir, sehingga berakibat pada tumbuhnya tuntutan pembangunan dan pelayanan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Secara umum dapat dipahami bahwa salah satu institusi yang paling menonjol sebagai personifikasi adalah pemerintah yang dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk memenuhi tuntutan masyarakat.

Cepatnya perubahan yang terjadi dalam segala bidang kehidupan baik ekonomi, social, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi dan lain sebagainya, tentu membawa konsekuensi pada bidang kehidupan lainnya termasuk dalam manajemen Sumber Daya Manusia di lembaga-lembaga pemerintahan. Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebagai substansi penyelenggaraan pemerintah Negara. Sebagai daerah otonom, daerah mempunyai tanggung jawab menyelenggarakan kepentingan masyarakat berdasarkan prinsip-prinsip keterbukaan, partisipasi masyarakat dan pertanggung jawaban kepada masyarakat.

Salah satu organisasi pemerintah yang mempunyai tugas melayani masyarakat adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Wilayah Ciayukuning (Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Kabupaten Indramayu dan Kabupaten Kuningan). Dimana tugas pokok RSUD adalah pelayanan kesehatan bagi masyarakat yang mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan secara serasi dan terpadu dalam upaya rujukan yang bermutu serta berdasarkan Standart Rumah Sakit.

Undang - Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan pasal 46 dan 47 Untuk mewujudkan derajat kesehatan yang setinggi-tingginya bagi masyarakat, diselenggarakan upaya kesehatan yang terpadu dan menyeluruh dalam bentuk upaya kesehatan perseorangan dan upaya kesehatan masyarakat.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan Rumah Sakit Umum Daerah yang pendiriannya oleh Pemerintah Daerah dan sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah dan dikelola oleh daerah. Adapun tujuan dari perusahaan tersebut adalah untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat. Kesehatan merupakan faktor fundamental yang harus dibangun oleh setiap negara. Indonesia bahkan menetapkan kesehatan sebagai hak azasi manusia seperti yang tercantum dalam Undang - Undang Dasar 1945 pasal 8 yang berbunyi “Setiap penduduk berhak atas pelayanan kesehatan”.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 77 tahun 2015 pasal 1, Pengaturan pedoman organisasi Rumah Sakit bertujuan untuk mewujudkan organisasi Rumah Sakit yang efektif, efisien, dan akuntabel dalam rangka mencapai visi dan misi Rumah Sakit sesuai tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) dan tata kelola klinis yang baik (Good Clinical Governance).

Lokus penelitian di RSUD di Ciayukuning yang terdiri dari 4 (empat) RSUD: (RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon, RSUD Gunungjati Kota Cirebon, RSUD Kabupaten Indramayu dan RSUD 45 Kabupaten Kuningan,.

Peraturan Pemerintah Nomor 93 Tahun 2015 tentang Rumah Sakit pendidikan pasal 37 yang menyatakan semua rumah sakit yang telah menyelenggarakan fungsi pendidikan kedokteran, pendidikan kesehatan lainnya serta penelitian dibidang kedokteran dan penelitian lainnya klasifikasi Rumah Sakit Umum Daerah minimal tipe B. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2020 tentang Klasifikasi Rumah Sakit belum mencakup semua jenis rumah sakit, perlu menetapkan Peraturan Menteri Kesehatan tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit.

**Tabel: 1.1**  
**Klasifikasi RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon,**  
**Indramayu dan Kuningan**

<b>N0.</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Nama rumah sakit</b>	<b>Kelas</b>
1	Kabupaten Cirebon	1. RSUD Arjawinangun 2. RSU Sumber Hurip 3. RS Jantung Hasna Medika 4. RS Permata 5. RSTP Sidawangi 6. RS Pertamina Klayan 7. RS Mitra Plumbon 8. RS Sumber Waras	B D C B C C B B
2	Kota Cirebon	1. RSUD Gunung Jati 2. RS Umum Universitas Muhammadiyah 3. RS Sumber Kasih 4. RSB Putera Bahagia 5. RS Pelabuhan 6. RSIA Cahaya Bunda 7. RS Cermi	B/A C C C C C B
3	Kabupaten Indramayu	1. RSUD Indramayu 2. RS Bayangkara 3. RS Sentot 4. RS Pertamina Bumi Patra 5. RS Islam Zam-zam Jatibarang. 6. RS Syahid Al Irsyad Al-Islamiyah	B C C C C C
4	Kabupaten Kuningan	1. Badan RSU`45 2. Wijaya Kusumah 3. Sekar Kamulyan 4. Juanda 5. El-Syifa 6. Medical Centre 7. RSIA Linggarjati	B D D D D D D
5	Kabupaten Majalengka	1. RSUD Majalengka 2. RSUD Cideres 3. RS K. Bedah Budi Kasih	C C D

Sumber: Dinas Kesehatan di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan.

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut diatas memperlihatkan rumah sakit diklasifikasi berdasarkan tipe/kelas. Hasil pra survey yang peneliti lakukan terhadap 30 (tiga puluh)

responden mengenai kepuasan Kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan (Ciayukuning) dijelaskan dalam tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Kepuasan Kerja Pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan**

No	Kepuasan Kerja Pegawai	Katagori (%)					Skor	Rata-rata
		Sangat tidak setuju (1)	Tidak setuju (2)	Cukup Setuju (3)	Setuju (4)	Sangat setuju (5)		
1.	Pekerjaan		10	77	13		303	10,10
2.	Gaji		2	63	35		333	11,10
3.	Promosi		32	58	10		278	8,13
4.	Rekan kerja		5	56	39		334	11,13
5.	Pengawasan		32	48	20		288	9.60
	Frekuensi		81	302	117		1.536	51,20
	Skor		162	906	468		1.536	10,24
	Prosentase		10,55	58,98	30,47		100	

Sumber : Hasil pra survey tahun 2020.

Berdasarkan table 1.2, didapatkan dimensi yang paling tinggi yaitu rekan kerja dengan rata-rata 11,13. Hal ini menggambarkan adanya kerja sama yang terjalin cukup baik diantara rekan kerja dilingkungan RSUD. Rekan kerja yang mendukung akan mendorong terbentuknya kepuasan kerja.

Sedangkan skor terendah nilai rata-rata 8,13. Hal ini diperkuat dari hasil interview yang dilakukan kepada beberapa pegawai yang menyatakan bahwa kesempatan promosi yang tidak jelas sehingga menyebabkan kekurangannya kepuasan kerja pegawai terhadap perusahaan.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja pada pegawai RSUD yang secara keseluruhan dapat dikatakan belum optimal dengan yang diharapkan. Hal ini dibuktikan dengan melihat jawaban pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata yang masih rendah.

Sebagai gambaran awal untuk mengetahui pembagian pekerjaan dilakukan penelitian pendahuluan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Pembagian Pekerjaan Pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon,**  
**Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan**

No.	Pembagian Pekerjaan	Katagori (%)					Skor	Rata rata
		Sangat tidak setuju (1)	Tidak setuju (2)	Cukup Setuju (3)	Setuju (4)	Sangat setuju (5)		
1.	Perincian aktivitas		16	66	18		302	10,07
2.	Perinciaan tugas		22	59	19		297	9,90
3.	Beban tugas		12	60	28		316	10,53
4.	Memiliki pemahaman tugas		15	58	27		312	10,40
5.	Pemberian tugas yang merata		6	62	32		326	10,87
6.	Penempatan pegawai		10	78	12		302	10,07
	Frekuensi		81	383	136		1.855	61,84
	Skor		162	1.149	544		1.855	10,31
	Prosentase		8,73	61,94	29,33		100	

Sumber: Hasil pra survey tahun 2020.

Berdasarkan table 1.3, dapat dilihat bahwa pembagian pekerjaan di RSUD dapat dikatakan belum mencapai target hal ini dibuktikan dengan melihat jawaban pada variabel pembagian pekerjaan memiliki nilai rata-rata yang masih rendah. Dimensi yang paling tinggi yaitu pemberian tugas yang merata dengan skor 326 dengan nilai rata-rata 10,87 hal ini menggambarkan dalam katagori cukup, tetapi nilai tersebut masih jauh dari skor ideal yang diharapkan, pemberian tugas yang merata merupakan pemberian tugas yang telah dirumuskan dalam juklak dan juknis dan pedoman kerja untuk melakukan tugas rutin belum dilaksanakan dengan maksimal.

Sebagai gambaran awal untuk mengetahui pendelegasian wewenang dilakukan penelitian pendahuluan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Pendelegasian Wewenang Pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon,**  
**Indramayu dan Kuningan**

No.	Pendelegasian wewenang	Katagori (%)					Skor	Rata rata
		Sangat tidak setuju (1)	Tidak setuju (2)	Cukup Setuju (3)	Setuju (4)	Sangat setuju (5)		
1.	Komitmen Tanggung jawab		19	75	6		287	9,57
2.	Kejelasan wewenang		20	72	8		288	9,60
3.	Kepercayaan pelaksanaan		15	62	23		308	10,27
4.	Pelimpahan pekerjaan		15	60	25		310	10,33
5.	Pemberian wewenang		8	37	55		347	11,57
	Frekuensi		77	306	117		1.540	51,34
	Skor		154	918	468		1.540	10,27
	Prosentase		10,00	59,61	30,39		100	

Sumber: Hasil pra survey tahun 2020.

Berdasarkan table 1.4, diperoleh berdasarkan persepsi pegawai terhadap dimensi-dimensi pendelegasian wewenang yang dijalani dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Dimensi yang paling tinggi rata-ratanya adalah dimensi pemberian wewenang dengan jumlah skor 347 atau berada di rata-rata 11,57, dalam pemberian wewenang tanggung jawab dipikul bersama antara pejabat yang memberikan wewenang dengan pejabat yang menerima wewenang belum dilaksanakan dengan optimal. Sedangkan dimensi yang mempunyai skor terendah yaitu dimensi kepercayaan pelaksanaan dengan nilai rata-rata 10,27, hal ini Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat, pelayanan kesehatan tidak optimal.

Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah belum mampu menjamin terwujudnya tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis yang bersifat otonom dalam pengelolaan keuangan serta bidang kepegawaian, sehingga dalam prakteknya memberi dampak pada penurunan mutu layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

Di RSUD milik pemerintah Daerah, fokusnya adalah melayani masyarakat dalam bidang kesehatan dan sedikit mengesampingkan kenyamanan konsumen mengingat pasien yang datang berasal dari berbagai kalangan. Sehingga, mengejar profit bukanlah prioritas utama bagi RSUD, dampaknya pelayanan lambat terutama dalam hal pelayanan, fasilitas, dan administrasi. Rumah Sakit Swasta lebih mengutamakan kenyamanan konsumen, dengan mempersingkat prosedur dan memaksimalkan seluruh jajarannya untuk berfokus pada kepuasan konsumen.

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan masih belum mencapai target kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai RSUD di Ciayukuning (Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan) yang sangat dipengaruhi oleh masih lemahnya pembagian pekerjaan pendelegasian wewenang pegawai untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan. Tentunya hal ini perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian.

Sehingga rumusan masalah pada penelitian ini; 1).Bagaimana pembagian pekerjaan di RSUD Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 2). Bagaimana Pendelegasian wewenang di RSUD Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 3).Bagaimana Kepuasan Kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 4).Seberapa besar pengaruh pembagian pekerjaan, pendelegasian wewenang terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 5).Seberapa besar pengaruh pembagian pekerjaan terhadap kepuasan Kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 6).Seberapa besar pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan.

Adapun tujuannya untuk mengetahui dan menganalisis, 1).Pembagian pekerjaan pada RSUD Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 2).Pendelegasian wewenang di RSUD Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 3). Kepuasan kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 4).Besarnya pengaruh secara simultan pembagian pekerjaan, pendelegasian wewenang terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan, 5).Besarnya pengaruh pembagian pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan dan, 6). Besarnya pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan.

## **II. KAJIAN PUSTAKA, DAN HIPOTESIS**

### **Kajian Pustaka**

Teori-teori yang melandasi penelitian ini dikelompokkan dalam kelompok teori umum (*grand theory*), kelompok teori antara (*middle range theory*) dan kelompok teori aplikasi (*applied theory*). Grand theory yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah manajemen dan teori organisasi. Middle range theory yang dijadikan landasan adalah manajemen sumber daya manusia. Applied theory terdiri dari pembagian pekerjaan, pendelegasian wewenang, dan kepuasan kerja sumber daya manusia.

## Manajemen

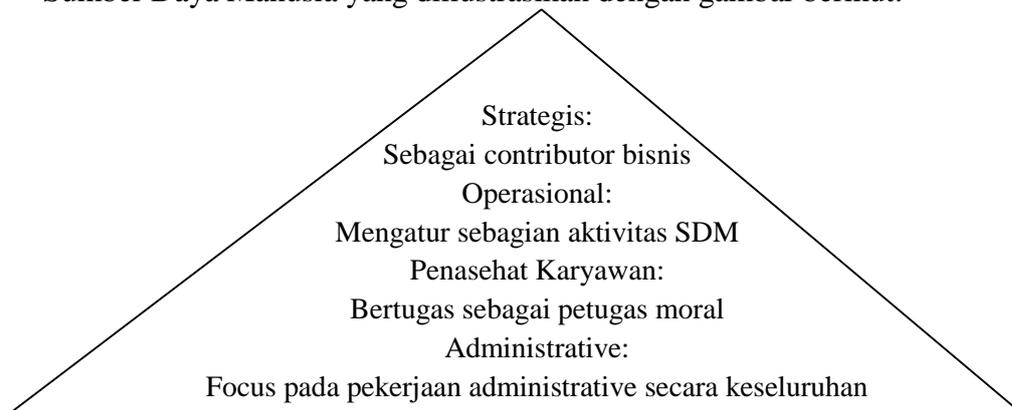
Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan (Samsudin, 2010: 15).

Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli. Manajemen menurut G.R. Terry adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Hasibuan, 2011: 3).

## Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2011:5) menjelaskan sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

*Mathis dan Jacks* (2011:50-54) menjelaskan beberapa peran Manajemen Sumber Daya Manusia yang diilustrasikan dengan gambar berikut:



Gambar: Peran Manajemen SDM,  
Sumber Mondy (2010:51)

Peran Manajemen Sumber Manusia dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Peran Administratif, yaitu manajer SDM sebagian besar merupakan operasi bantuan administrative.
- b. Peran Penasehat Karyawan, Pada umumnya SDM dipandang sebagai penasehat karyawan dalam organisasi. Sebagai suara atas persoalan-persoalan karyawan, professional-profesional biasanya dipandang petugas moral perusahaan yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategis bisnis.

- c. Peran Operasional, yaitu peran operasional mengharuskan professional SDM untuk menyebutkan dan mengimplementasikan program dan kebijakan yang dibutuhkan di organisasi yang bekerja sama dengan manajer-manajer operasi.
- d. Peran Strategis, supaya SDM memainkan peran strategis, ia harus focus pada implikasi jangka panjang dari persoalan SDM. Sebuah peran strategis untuk SDM sangatlah penting, tetapi membutuhkan pengetahuan professional dan bisnis yang tinggi. Terdapat peran strategis diantaranya: meningkatkan kinerja, organisasional, terlibat dalam perencanaan strategis, membuat, keputusan, merancang organisasi dan menjamin akuntabilitas finansial untuk hasil-hasil SDM.

### **Pembagian Kerja**

Manfaat pembagian kerja adalah agar supaya pekerjaan terselenggara dengan baik sesuai rencana dan dapat diketahui dengan jelas tujuan suatu organisasi, pegawai atau karyawan yang bertanggung jawab atas terselenggaranya pekerjaan tersebut. (Marzuki, 2011 : 9).

Sedangkan menurut A.S Moenir manfaat pembagian kerja adalah :

- a. Memudahkan bagi seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa menunggu perintah atau komando.
- b. Diketahui dengan jelas batas wewenang dan tanggung jawab dari pekerjaan itu.
- c. Tidak meragukan dalam pemberian tugas atau pelaksanaan pekerjaan. d. Memudahkan dalam pengawasan.
- e. Tidak terjadinya simpang siur atau benturan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- f. Menjadi dasar pertimbangan dalam penentuan kebutuhan pendidikan.

### **Alasan Pembagian Kerja**

Adapun alasan diadakan pembagian kerja adalah bahwa seseorang tidak akan melakukan semua pekerjaan yang ada di dalam organisasi seorang diri tanpa bantuan orang lain.

Menurut Sondang P Siagian (2011:10), ada tiga alasan diadakan pembagian kerja yaitu : a. Beban kerja yang harus di pikul, b. Jenis pekerjaan yang harus beragam, c. Berbagai spesialisasi yang diperlukan

### **Dimensi dan Indikator Pembagian Pekerjaan**

Menurut Dedy Mulyadi (2015:268) mengemukakan bahwa untuk mengukur pembagian pekerjaan pegawai digunakan alat ukur dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Adanya Perincian, aktivitas rincian aktivitas ini berkaitan dengan tugas rutin yang tertulis pada daftar rincian aktivitas.
2. Adanya Perincian Tugas, rincian tugas merupakan rincian pekerjaan yang telah dirumuskan dalam juklak dan juknis dan pedoman kerja untuk melakukan tugas rutin.
3. Adanya Beban Tugas yang Diberikan, seluruh tugas yang diberikan kepada pegawai, beban tugas tersebut biasanya berkisar antara 5-12 jenis pekerjaan

4. Memiliki Pemahaman Tugas, seluruh pegawai seyogyanya memahami tugas yang dibebankan untuk menunjukkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan setiap saat.
5. Pemberian Tugas Yang Merata, setiap pegawai diberi tugas yang merata agar terhindar dari perbedaan antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya.
6. Penempatan Pegawai Yang Tepat, ketepatan penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya menunjang pekerjaan itu diselesaikan tepat waktu dan hasilnya maksimal.

### **Dimensi dan Indikator Pendelegasian Wewenang**

Sutarto (2015:161) mengemukakan factor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan pendelegasian wewenang sebagai berikut:

- a. Komitmen Tanggungjawab, dalam pelimpahan wewenang tanggungjawab dipikul bersama antara pejabat yang melimpahkan wewenang dengan pejabat yang menerima wewenang.
- b. Kejelasan Wewenang, Manullang (2011) yang menyatakan bahwa kejelasan wewenang adalah kegiatan atasan untuk menugaskan stafnya atau bawahannya untuk melaksanakan bagian dari tugasnya.
- c. Kepercayaan Pelaksanaan, pejabat atau bawahan yang disertai kepercayaan akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- d. Pelimpahan Pekerjaan, pejabat yang melimpahkan wewenang harus membimbing, memberi petunjuk, ataupun mengarahkan agar pelaksanaan kerja bawahan lebih baik
- e. Pemberian Wewenang, pemberian wewenang terjadi ketika atasan membagi wewenang kepada bawahannya. Karena alasan inilah, setiap bawahan diberikan kebebasan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya oleh atasannya. Stoner (2000:434) dalam Kesumnajaya (2010),

### **Kepuasan Kerja**

*Kreitner dan Kincki* (2014:169) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Didefinisikan ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan, namun seseorang bisa merasakan cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Menurut *George dan Jones* (2012:71) bahwa: *Job satisfaction is the collection of feeling and beliefs people have about their current jobs*. Kepuasan Kerja adalah sekumpulan perasaan dan kepercayaan seseorang tentang pekerjaannya. Dimana tingkatan seseorang atau tingkatan dari kepuasan kerja dapat berubah dari kepuasan yang tinggi menjadi ketidakpuasan yang tinggi.

*Gibson et. Et.* (2012:102) mendefinisikan *job satisfaction is an attitude that workers have about their jobs. It result from their perception of the job*. Kepuasan kerja adalah sebuah sikap pekerja tentang pekerjaannya, itu merupakan hasil dari persepsinya mengenai pekerjaannya. Itu merupakan hasil persepsinya mengenai

pekerjaannya. Hasil kerja ini dipengaruhi oleh factor lingkungan, seperti gaya supervisor, kebijakan, dan prosedur, hubungan kerja, kondisi kerja, dan benefit.

### Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:169) bahwa hasil penelitian di Crnell University mengembangkan *Job Descriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi sebagai berikut:

- a. Pekerjaan; pekerjaan itu sendiri yang mencakup tanggung jawab (*renponsibility*), kepentingan (*interst*) dan pertumbuhan (*growth*)
- b. Gaji; bayaran dalam bentuk kecukupan dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya.
- c. Promosi; peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya.
- d. Rekan Kerja; hubungan rekan kerja, yang mencakup keselarasan social dan rasa hormat.
- e. Pengawasan; kualitas pengawasan yang mencakup bantuan teknis dan dukungan social.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Terdapat Pengaruh Pembagian Kerja, Pendelegasian wewenang terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
2. Terdapat pengaruh pembagian pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
3. Terdapat Pengaruh Pendelegasian wewenang terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode	Explanatory survey
Obyek Penelitian, Waktu dan Tempat	<ul style="list-style-type: none"><li>. Obyek: Pengaruh Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang terhadap kepuasan Kerja Pegawai RSUD di Ciayukuning</li><li>•Waktu: kurang lebih 2 bulan (mulai bulan Nopember 2020 sampai dengan bulan Desember 2020)</li><li>•Tempat: RSUD di Ciayukuning yang terdiri dari 4 (empat) RSUD: RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon, RSUD Gunungjati Kota Cirebon, RSUD Kabupaten Indramayu dan RSUD 45 Kabupaten Kuningan,</li></ul>
Populasi dan Sampel	<ul style="list-style-type: none"><li>. Populasi: seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) khusus pegawai paramedis minimal berpendidikan SLTA sederajat Rumah Sakit Umum Dsarah di Ciayukuning.</li><li>• Sampel: dengan tehnik cluster stratistified random sampling (286 Responden yang terpilih menjadi anggota sampel .</li></ul>
Metode peneltian dan Teknik Analisis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metode Penelitian: Tehnik analisis deskriptif dan verifikatif.</li><li>• Alat analisis: Adapun alat analisis menggunakan dalam penelitian ini, Analisa SEM (Structure Equatioan Model)</li></ul>

## Operasionalisasi Variabel

Untuk lebih jelasnya operasional variabel dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
1	2	3	4	5
Pembagian Pekerjaan (X1): Pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh suatu organisasi tersebut (Deddy Mulyadi, 2015:268)	1.Perincian aktivitas	a.Variasi tugas	Tingkat pemahaman pegawai pegawai terhadap variasi tugas	Ordinal
		b.Penggolongan tugas	Tingkat pemahaman pegawai pegawai terhadap penggolongan tugas	
		c.Beban aktivitas	Tingkat pemahaman pegawai terhadap beban tugas yang diberikan	
	1.Perinciaan tugas	a.Rangkaian kerja	Tingkat pemahaman pegawai terhadap rangkaian kerja	
		b.Pengelompokan kerja	Tingkat pemahaman pegawai terhadap pengelompokan kerja	
		c.Waktu yang ditentukan	Tingkat pemahaman waktu kerja pegawai yang telah ditentukan	
		d.Pelaksanaan	Tingkat pelaksanaan tugas pegawai bagi layanan masyarakat	
	3. Beban tugas	a. Jam kerja efektif	Tingkat keefektifan jam kerja karyawan	
		b. Hendaknya merata	Tingkat beban kerja yang diberikan karyawan merata satu sama yang lain	
		c. Jenis pekerjaan yang diberikan	Tingkat pemahaman pegawai terhadap jenis pekerjaan yang diberikan	
	4. Memiliki pemahaman tugas	a. Ringkasan pekerjaan	Tingkat pemahaman pegawai terhadap ringkasan kerja	
		b. Identifikasi pekerjaan	Tingkat pelaksanaan identifikasi pekerjaan bagi pegawai	

Variabel Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala		
1	2	3	4	5		
		c. Standar operasional prosedur	Tingkat pemahaman pegawai terhadap SOP			
	5. Pemberian tugas yang merata	a. kuantitas pekerjaan	Tingkat kuantitas pekerjaan yang dikerjakan pegawai			
		b. beban pekerjaan	Tingkat adol didalam pemberian beban pekerjaan terhadap karyawan			
	6. Penempatan pegawai	a. Pendidikan	Tingkat pendidikan pegawai diperhatikan didalam pekerjaanya			
		b. Pengetahuan kerja	Tingkat pengetahuan kerja pegawai terhadap pemahaman dalam bekerja			
		c. Keterampilan kerja	Tingkat keterampilan kerja terhdap melayani masyarakat			
		d. Pengalaman kerja	Tingkat pengalaman kerja pegawai terhadap pelayanan kesehatan			
	Pendelegasian: Wewenang (X2) Penugasan kewajiban-kewajiban, tanggung jawab dan pemberian otoritas kepada orang lain yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya atau pejabat yang satu ke pejabat yang lain agar pelaksaan pekerjaan dapat terlaksana (Sutarto, 2015:161)	1. Komitmen Tanggung jawab	a. Melakukan tugas pokok		Tingkat pelaksanaan tugas pegawai	Ordinal
			b. mengambil keputusan		Tingkat keberanian pegawai mengambil keputusan terhadap pekerjaan	
			c. Penyelesaian masalah		Tingkat kecepatan pegawai dalam menyelesaikan masalah	
2. Kejelasan wewenang		a. Penugasan pekerjaan	Tingkat pemahaman pegawai terhadap penugasan pekerjaan			
		b. pemberian wewenang	Tingkat pemahaman pegawai terhadap pemberiaan wewenang			
3. Kepercayaan pelaksanaan		a. Keterbukaan	Tingkat keterbukaan pegawai terhadap wewenangnya yang diamanatkan			

Variabel Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala		
1	2	3	4	5		
		b. Kejujuran	Tingkat kejujuran pegawai terhadap pekerjaannya			
		c. integritas	Tingkat integritas pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya			
	4.Pelimpahan pekerjaan	a.Tentukan dulu sasaran	Tingkat penentuan sasaran pegawai terhadap pekerjaannya			
		b.Tentukan tanggung jawab dan otoritas	Tingkat tanggung jawab dan otoritas terhadap pekerjaan yang dijalankan			
		c. Berikan motivasi pada bawahan	Tingkat pemberian motivasi terhadap bawahannya			
		d. Menyelesaik pekerjaan.	Tingkat kecepatan terhadap penyelesaian pekerjaan			
		e. Berikan latihan	Tingkat pemberian pelatihan terhadap pegawainya			
		f. Lakukan pengendalian	Tingkat pemahaman pegawai terhadap melakukan penendalian tugas			
	5.Pemberian wewenang	a. Menyelesaikan aktivitas tertentu	Tingkat kecepatan pegawai terhadap menyelesaikan aktivitas tertentu			
		b. Kelancaran tugas	Tingkat kelancaran pegawai terhadap menyelesaikan tugasnya			
		c. Merealisasikan keputusan	Tingkat merealisasikan keputusan pegawai terhadap kebijakan yang diberikan			
	Kepuasan Kerja (Y)	1.Pekerjaan	a.Tanggung jawab		Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan	Ordinal

Variabel Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
1	2	3	4	5
Sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2014:169)		b. Kepentingan pekerjaan	Tingkat kepentingan pekerjaan karyawan terhadap pelayanan	
		c. Pertumbuhan pekerjaan	Tingkat pertumbuhan pekerjaan pegawai di perusahaan	
	2. Gaji	a. Kecukupan	Tingkat kecukupan penghasilan pegawai	
		b. Perasaan keadilan	Tingkat keadilan karyawan terhadap pengupahan	
	3. Promosi	a. Peluang promosi	Tingkat peluang promosi pegawai	
		b. Kesempatan untuk maju	Tingkat kesempatan untuk maju pegawai	
	4. Rekan kerja	a. Hubungan dengan rekan kerja	Tingkat hubungan dengan rekan kerja pegawai dilingkungan perusahaan	
		b. Keselarasan sosial	Tingkat keselarasan sosial pegawai tugas yang dijalankan	
		c. Rasa hormat	Tingkat rasa hormat terhadap rekan kerja	
	5. Pengawasan	a. Kualitas pengawasan	Tingkat kualitas pengawasan pegawai dari atasannya	
		b. Kuantitas pengawasan	Tingkat kuantitas pengawasan pegawai dari perusahaan	
		c. Bantuan teknis	Tingkat bantuan teknis pegawai terhadap pelayanan masyarakat	
		d. Dukungan sosial	Tingkat dukungan sosial pegawai dilingkungan kantor	

### Populasi Penelitian

Populasi adalah kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Sanusi, 2011:87), populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) pegawai Rumah Sakit Umum Daerah di Ciayukuning, yang terdiri dari 4 (empat) RSUD, Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Kabupaten Indramayu dan Kabupaten Kuningan, Unit observasinya adalah pegawai RSUD, sebagaimana tercantum pada label berikut:

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Pegawai RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan Tahun 2019**

No.	Rumah Sakit Umum Daerah	Jumlah Pegawai	%
1	Kabupaten Cirebon RSUD Arjawinangun	261	23,51
2	Kota Cirebon RSUD Gunungjati	358	32,25
3	Kabupaten Indramayu RSUD Indramayu	217	19,55
4	Kabupaten Kuningan RSUD 45 Kuningan	274	24,69
	<b>Total</b>	<b>1.110</b>	<b>100</b>

Sumber Data : RSUD di Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Indramayu dan Kuningan

Ukuran populasi dalam penelitian ini sebesar 1.110 pegawai di RSUD Ciayukuning. Populasi dalam penelitian ini merupakan populasi yang homogen.

### Sampel Penelitian

Menurut Krejcie Morgan (dalam Sanusi, 2011:101), bahwa ukuran yang digunakan dalam menentukan ukuran sampel dirumuskan sebagai berikut:

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P (1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 \cdot P(1-P)}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi sebesar 1.110

X<sup>2</sup> = nilai Tabel X<sup>2</sup> = 3,841

P = proporsi populasi = (0.5)

d = derajat ketelitian = 0.05 (5%)

Berdasarkan rumus diatas, maka perhitungan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

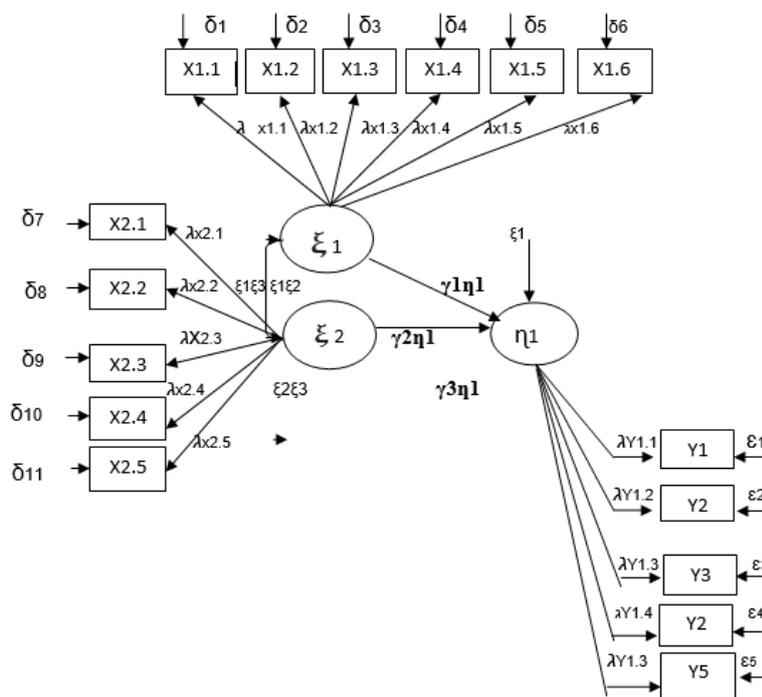
$$\begin{aligned}
 n &= \frac{X^2 \cdot NP (1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P (1-P)} \\
 &= \frac{3,814 \cdot 1110 (0,5)(1- 0,5)}{(0,05)^2(1110 - 1) + 3,841(0,5) (1- 0,5)} \\
 &= \frac{3.841 \cdot 555 (0,5)}{0,0025(1109)+1,9205(0,5)} \\
 &= \frac{1065,88}{2,7725 + 0,9602} = \frac{1065,88}{3,73} \\
 &= 285,8 = 286
 \end{aligned}$$

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 286 responden, Jumlah sampel masing-masing RSUD di Ciayukuning sebagai berikut:

RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon sebesar 67 responden, RSUD Gunungjati Kota Cirebon sebesar 92 responden, RSUD Indramayu sebesar 56 responden dan RSUD 45 Kabupaten Kuningan sebesar 71 responden.

### Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai *signifikan* secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.



Gambar  
Diagram Jalur dalam *Structure Equation Modelling*

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Pada bab ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan. Secara sistematis hasil penelitian studi lapangan yang dimulai dari statistik deskriptif yang berhubungan dengan data penelitian (meliputi gambaran umum responden, variabel penelitian, uji kualitas data, uji normalitas dan uji asumsi lainnya), hasil pengujian hipotesis dan pembahasan terhadap uji hipotesis yang diuji secara statistik dengan menggunakan cluster stratified random sampling dan teknik analisa data dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*).

## **Pengujian Instrumen**

### **a. Uji Validitas Pembagian Kerja ( $X_1$ )**

Berdasarkan kajian teori tentang Pembagian Kerja telah diperoleh 6 (enam) dimensi yang dijadikan 19 pernyataan dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada 286 responden untuk menjawabnya. Setelah dilakukan pengecekan terhadap kuesioner yang masuk dan dilakukan penghitungan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir pernyataan dengan jumlah skor, maka hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Uji Validitas Pembagian Kerja ( $X_1$ )**

Variable	Item Pertanyaan	r-hitung	r-kritis	Keterangan
Pembagian Kerja	Item 1	0,542	0,300	Valid
	Item 2	0,716	0,300	Valid
	Item 3	0,656	0,300	Valid
	Item 4	0,627	0,300	Valid
	Item 5	0,648	0,300	Valid
	Item 6	0,672	0,300	Valid
	Item 7	0,674	0,300	Valid
	Item 8	0,681	0,300	Valid
	Item 9	0,660	0,300	Valid
	Item 10	0,671	0,300	Valid
	Item 11	0,601	0,300	Valid
	Item 12	0,563	0,300	Valid
	Item 13	0,672	0,300	Valid
	Item 14	0,609	0,300	Valid
	Item 15	0,539	0,300	Valid
	Item 16	0,323	0,300	Valid
	Item 17	0,359	0,300	Valid
	Item 18	0,324	0,300	Valid
	Item 19	0,369	0,300	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 23 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.7, maka kuesioner tentang Pembagian Kerja yang terdiri dari 6 dimensi dengan 19 indikator yang dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{kritis}$  yaitu 0,300.

**b. Uji Validitas Variabel Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ )**

Berdasarkan kajian teori tentang Pendelegasian Wewenang telah diperoleh 5 (lima) dimensi yang dijadikan 17 pernyataan dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada 286 responden untuk menjawabnya. Setelah dilakukan pengecekan terhadap kuesioner yang masuk dan dilakukan penghitungan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir pernyataan dengan jumlah skor, maka hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.8.**  
**Hasil Uji Validitas Pendelegasian Wewenang (X<sub>2</sub>)**

Variable	Item Pertanyaan	r-hitung	r-kritis	Keterangan
Pendelegasian Wewenang	Item 1	0,561	0,300	Valid
	Item 2	0,727	0,300	Valid
	Item 3	0,713	0,300	Valid
	Item 4	0,670	0,300	Valid
	Item 5	0,670	0,300	Valid
	Item 6	0,697	0,300	Valid
	Item 7	0,679	0,300	Valid
	Item 8	0,662	0,300	Valid
	Item 9	0,591	0,300	Valid
	Item 10	0,670	0,300	Valid
	Item 11	0,713	0,300	Valid
	Item 12	0,613	0,300	Valid
	Item 13	0,627	0,300	Valid
	Item 14	0,668	0,300	Valid
	Item 15	0,503	0,300	Valid
	Item 16	0,394	0,300	Valid
	Item 17	0,355	0,300	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 23 (2020).

Berdasarkan Tabel 4.8, maka kuesioner tentang Pendelegasian Wewenang yang terdiri dari 5 dimensi dengan 17 indikator dimensi yang dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{kritis}$  yaitu 0,300

**c. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Berdasarkan kajian teori tentang Kepuasan Kerja telah diperoleh 5 (lima) dimensi yang dijadikan 14 pernyataan dalam bentuk kuesioner yang diberikan kepada 286 responden untuk menjawabnya. Setelah dilakukan pengecekan terhadap kuesioner yang masuk dan dilakukan penghitungan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir pernyataan dengan jumlah skor, maka hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.10.**  
**Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y)**

Variable	Item Pertanyaan	r-hitung	r-kritis	Keterangan
Kepuasan Kerja	Item 1	0,677	0,300	Valid
	Item 2	0,688	0,300	Valid
	Item 3	0,684	0,300	Valid
	Item 4	0,634	0,300	Valid
	Item 5	0,694	0,300	Valid
	Item 6	0,656	0,300	Valid
	Item 7	0,701	0,300	Valid
	Item 8	0,656	0,300	Valid
	Item 9	0,689	0,300	Valid

Variable	Item Pertanyaan	r-hitung	r-kritis	Keterangan
	Item 10	0,671	0,300	Valid
	Item 11	0,736	0,300	Valid
	Item 12	0,649	0,300	Valid
	Item 13	0,662	0,300	Valid
	Item 14	0,597	0,300	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23 (2020)

Berdasarkan Tabel 4.10, maka kuesioner tentang Kepuasan Kerja yang terdiri dari 5 dimensi dengan 14 indikator yang dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{kritis}$  yaitu 0,300.

#### d. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas atas pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini, selanjutnya dilakukan uji kehandalan. Kehandalan (*reliability*) adalah indeks yang menunjukkan sejauh amna suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun & Effendi, 1995). Reliabilitas menunjukkan konsisten alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama.

**Tabel 4.12.**  
**Pengujian Reliabilitas Variabel**

Variable	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Pembagian Kerja	0,843	0,700	<b>Reliabel</b>
Pendelegasian Wewenang	0,858	0,700	<b>Reliabel</b>
Birokrasi	0,937	0,700	<b>Reliabel</b>
Kepuasan Kerja	0,906	0,700	<b>Reliabel</b>
Kinerja	0,845	0,700	<b>Reliabel</b>

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 23 (2020).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas didapat nilai reliabilitas untuk nilai koefisien reliabilitas instrument penelitian lebih besar dari 0,700 yang berarti seluruh variabel penelitian dinyatakan reliable atau memenuhi persyaratan. Karena uji validitas dan uji reliabilitas menyatakan bahwa seluruh variabel valid dan reliabel maka artinya instrumen (kuesioner) yang digunakan valid dan reliabel.

#### Hasil Penelitian Verifikatif

##### 1. Pembagian Pekerjaan ( $\xi_1$ )

Variabel Pembagian Pekerjaan dibentuk oleh 6 (enam) dimensi yaitu Perincian Aktivitas, Perincian Tugas, Beban Tugas, Memiliki Pemahaman Tugas,

Pemberian Tugas yang Merata, dan Penempatan Pegawai diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.21**  
**Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel**

Item	<i>Loading Factor Variabel Pembagian Pekerjaan</i>	<i>T-value</i>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Error</b>
X <sub>11,ξ<sub>1</sub></sub>	0,7995	15,7458	0,6392	0,3608
X <sub>12,ξ<sub>1</sub></sub>	0,7711	14,9377	0,5946	0,4054
X <sub>13,ξ<sub>1</sub></sub>	0,7582	14,5797	0,5748	0,4252
X <sub>14,ξ<sub>1</sub></sub>	0,6814	12,5990	0,4644	0,5356
X <sub>15,ξ<sub>1</sub></sub>	0,6197	11,1506	0,3840	0,6160
X <sub>16,ξ<sub>1</sub></sub>	0,5914	0,6319	0,3498	0,6502

Sumber : Hasil Pengolahan Data Program LISREL

2. Pendelegasian Wewenang (ξ<sub>2</sub>)

Variabel Pendelegasian Wewenang dibentuk oleh 5 (lima) dimensi yaitu Tanggung Jawab Wewenang, Pendelegasian Wewenang, Kepercayaan Pelaksanaan, Pelimpahan Pekerjaan, dan Pelimbahan Wewenang diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.22.**  
**Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel**

Item	<i>Loading Factor Variabel Pendelegasian Wewenang</i>	<i>T-value</i>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Error</b>
X <sub>21,ξ<sub>2</sub></sub>	0,8037	15,6215	0,6460	0,3540
X <sub>22,ξ<sub>2</sub></sub>	0,7524	14,2164	0,5662	0,4338
X <sub>23,ξ<sub>2</sub></sub>	0,7793	14,9393	0,6073	0,3927
X <sub>24,ξ<sub>2</sub></sub>	0,7508	14,1741	0,5638	0,4362
X <sub>25,ξ<sub>2</sub></sub>	0,7270	14,4283	0,5285	0,4715

Sumber : Hasil Pengolahan Data Program LISREL

3. Kepuasan Kerja (η<sub>1</sub>)

Variabel Kepuasan Kerja dibentuk oleh 5 (lima) dimensi yaitu, Pekerjaan, Gaji, Promosi, Rekan Kerja dan Pengawasan diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.24.**  
**Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel**

Item	<i>Loading Factor Variabel Kepuasan Kerja</i>	<i>T-value</i>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Error</b>
Y <sub>1,η<sub>1</sub></sub>	0,7711		0,5946	0,4054
Y <sub>2,η<sub>1</sub></sub>	0,6676	11,5512	0,4457	0,5543
Y <sub>3,η<sub>1</sub></sub>	0,6833	11,8634	0,4670	0,5330

Item	Loading Factor Variabel Kepuasan Kerja	T-value	R <sup>2</sup>	Error
Y <sub>4,η1</sub>	0,7788	13,8230	0,6065	0,3935
Y <sub>5,η1</sub>	0,7626	0,7626	0,5815	0,4185

Sumber: Hasil Pengolahan Data Program LISREL

## 1. Pengaruh Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang, Terhadap Kepuasan Kerja

Model sub struktural 1 menggambarkan hubungan antara Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang, dan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: *Bahwa Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang, dan Birokrasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja baik secara parsial maupun secara simultan.* Berdasarkan hasil pengolahan data program Lisrel untuk model struktural 1, Sesuai dengan hipotesis yang diajukan didapatkan hasil sebagai berikut:

$$Y = 0.2968X_1 + 0.3512X_2, \text{ Errorvar.} = 0.3126, R^2 = 0.6874$$

$$\begin{matrix} (0.09362) & (0.06802) & (0.03498) \\ 3.1703 & 5.1632 & 5.2515 \end{matrix}$$

Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Kepuasan Kerja dipengaruhi secara positif oleh Pembagian Pekerjaan dengan koefisien jalur sebesar 0,2968, dipengaruhi secara positif oleh Pendelegasian Wewenang dengan koefisien jalur sebesar 0,3512,.

Untuk koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $Y$  sebesar 0,2968 artinya jika Pembagian Pekerjaan mengalami peningkatan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,2968 satuan atau Pembagian Pekerjaan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,2968 satuan. Untuk koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 0,3512 artinya jika Pendelegasian Wewenang mengalami peningkatan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,3512 satuan atau Pendelegasian Wewenang memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,3512 satuan.

## 2. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Pengaruh secara bersamaan variabel Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang Terhadap Kepuasan Kerja menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut:

$$\begin{aligned} H_0 : \gamma_1, \gamma_2, & = 0 && \text{Tidak terdapat pengaruh signifikan dari Pembagian} \\ & && \text{Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang dan Birokrasi} \\ & && \text{Terhadap Kepuasan Kerja} \\ H_a : \gamma_1, \gamma_2, & \neq 0 && \text{Terdapat pengaruh signifikan dari Pembagian} \\ & && \text{Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang dan Birokrasi} \\ & && \text{Terhadap Kepuasan Kerja} \end{aligned}$$

Dengan kriteria uji: Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Untuk menguji hipotesis tersebut maka dilakukan perhitungan dengan mempergunakan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{yxk}^2}{k(1 - R_{yxk}^2)}$$

$$F = \frac{(286 - 3 - 1)0,6874}{3(1 - 0,6874)} = 206,7291$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 206,7291, dimana kriteria penolakan  $H_0$  jika  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  atau  $F_0 > F_{tabel}$ , dengan derajat bebas  $v_1=4$  dan  $v_2 = 286-2-1$  dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai  $F_{tabel}$  untuk  $F_{0,05,4,286} = 2,6366$ . Dikarenakan 206,7291 lebih besar dari 2,6366, maka  $H_0$  ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang dan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang dan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja.

### 3. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

#### a. Pengaruh Parsial Pembagian Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh parsial variabel Pembagian Pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_1 = 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan Pembagian Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

$H_a : \gamma_1 \neq 0$  : Terdapat pengaruh Pembagian Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Kriteria uji : Tolak  $H_0$ , jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $t_0 > t_{tabel}$ , dengan  $df = 286 - 2 - 1$

**Tabel 4.28.**

**Hasil Uji Parsial Pembagian Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja**

Struktural	Koefisien jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
$\gamma_1$	0,2968	3,1703	1,9683	<b><math>H_0</math> ditolak</b> , terdapat pengaruh yang signifikan dari Pembagian Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil olah data (2020).

Untuk koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $Y = 0,2968$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,1703 dengan mengambil taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel}$  atau  $t_{0,05,286} = 1,9683$ , sehingga dikarenakan  $t_{hitung} = 3,1703$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,9683$ , maka  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain Pembagian Pekerjaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,2968 atau 29,68%, jika

RSUD Ciayukuning ingin meningkatkan kepuasan kerja seharusnya lebih memperhatikan pembagian pekerjaan.

**b. Pengaruh Parsial Pendelegasian Wewenang terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh parsial variabel Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_0 : \gamma_2 = 0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan Pendelegasian Wewenang terhadap Kepuasan Kerja

$H_a : \gamma_2 \neq 0$  : Terdapat pengaruh Pendelegasian Wewenang terhadap Kepuasan Kerja

Kriteria uji : Tolak  $H_0$ , jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $t_0 > t_{tabel}$ , dengan  $df = 286 - 2 - 1$

**Tabel 4.29.**

**Hasil Uji Parsial Pendelegasian Wewenang terhadap Kepuasan Kerja**

Struktural	Koefisien jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
$\gamma_2$	0,3512	5,1632	1,9683	<b><math>H_0</math> ditolak</b> , terdapat pengaruh yang signifikan dari Pendelegasian Wewenang terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil olah data (2020)

Untuk koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $Y = 0,3512$ , diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,1632 dengan mengambil taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%, maka nilai  $t_{tabel}$  atau  $t_{0,05.286} = 1,9683$ , sehingga dikarenakan  $t_{hitung} = 5,1632$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,9683$ , maka  $H_0$  ditolak atau dengan kata lain Pendelegasian Wewenang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,3512 atau pengaruh langsung sebesar 12,33%, jika RSUD Ciayukuning ingin meningkatkan kepuasan kerja seharusnya lebih memperhatikan pendelegasian wewenang.

**Pembahasan Deskriptif**

Peneliti menggunakan metode Diskriptif untuk memberi gambaran yang lebih jelas mengenai makna hasil perhitungan statistik deskriptif, selanjutnya dibandingkan dengan tabel kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti, secara terus menerus atau berkesinambungan sehingga diperoleh pengetahuan yang menyeluruh mengenai masalah, fenomena, dan kekuatan-kekuatan sosial yang diperoleh jika hubungan-hubungan fenomena dikaji dalam suatu periode yang lama.

**Pembagian Pekerjaan pada RSUD di Daerah Ciayukuning**

Bahwa Pembagian Pekerjaan dari segi Perincian Aktivitas, dalam kondisi Cukup Baik, Nilai yang paling rendah pada indikator variasi tugas pada Tenaga Medis di daerah Ciayukuning perlu meningkatkan pemahaman para tenaga medis atas variasi tugas yang perlu mereka kerjakan.

### **Pendelegasian Wewenang pada RSUD di Daerah Ciayukuning**

Bahwa Pendelegasian Wewenang dari segi Komitmen Tanggung Jawab telah dalam kondisi Cukup Baik, karena berdasarkan dimensi komitmen tanggung jawab, Tenaga Medis di daerah Ciayukuning telah memiliki tingkat kejelasan wewenang yang cukup baik. Nilai yang paling rendah pada menyelesaikan masalah”, sehingga untuk meningkatkan dimensi komitmen Tanggung Jawab pada Tenaga Medis di daerah Ciayukuning perlu meningkatkan kecepatan penyelesaian masalah dari para tenaga medis.

### **Kepuasan Kerja pada RSUD di Daerah Ciayukuning**

Mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja dari segi Pekerjaan telah dalam kondisi Cukup Baik Nilai yang paling rendah pada tingkat pertumbuhan pekerjaan sehingga untuk meningkatkan dimensi Pekerjaan pada Tenaga Medis di daerah Ciayukuning perlu meningkatkan tingkat pertumbuhan pekerjaan pegawai di RSUD.

### **Pembahasan Verifikatif**

Penulis menggunakan metode verifikatif untuk menguji kebenaran hipotesa yang telah ditentukan melalui pengumpulan data dilapangan, untuk menguji pengaruh Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang dan Birokrasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta implikasinya pada Kinerja Pegawai RSUD di Ciayukuning.

### **Pengaruh Simultan Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang, Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil perhitungan Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dinyatakan dalam prosentasi menggambarkan besarnya kontribusi semua yaitu Pembagian Pekerjaan ( $X_1$ ), Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ ), dalam menentukan variasi Kepuasan Kerja ( $Y$ ), adalah sebesar 68,74%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kepuasan Kerja ditunjukkan oleh nilai 31,26% Variabel lain dimaksud seperti Kompetensi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan lainnya.

### **Pengaruh Pembagian Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data, terlihat bahwa Pembagian Pekerjaan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung sebesar 8,81% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui hubungan Pendelegasian Wewenang ( $X_2$ ) sebesar 7,70%; sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 23,02%.

### **Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data, terlihat bahwa Pendelegasian Wewenang (X2) mempunyai pengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 12,33% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui hubungan dengan Pembagian Pekerjaan (X1) sebesar 7,70%;. Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 26,46%.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Pembagian pekerjaan secara keseluruhan berada pada katagori cukup baik menuju baik, Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat pemahaman waktu kerja pegawai yang telah ditentukan.
2. Pendelegasian Wewenang secara keseluruhan berada pada katagori cukup baik menuju baik. Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat kecepatan pegawai terhadap menyelesaikan aktivitas tertentu Namun demikian masih terdapat dua aspek yang rendah, yaitu tingkat kecepatan dalam penyelesaian pekerjaan, dan tingkat kelancaran pegawai terhadap menyelesaikan tugasnya.
3. Kepuasan Kerja secara keseluruhan berada pada katagori rendah menuju tinggi. Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan Namun demikian masih terdapat kedua aspek yang rendah, yaitu tingkat pertumbuhan pekerjaan pegawai di perusahaan,
4. Pengaruh secara simultan Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang dan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja mempunyai total pengaruh sebesar 68,74%. sisanya 31,26% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
5. Pengaruh secara parsial variabel Pembagian Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan, dengan total pengaruh sebesar 23,02%, pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja lebih kecil, dibandingkan dengan pengaruh dari pendelegasian wewenang.
6. Pengaruh secara parsial variabel Pendelegasian Wewenang terhadap Kepuasan Kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh pembagian pekerjaan dan birokrasi.

### Saran – Saran.

1. Adapun langkah kongkrit yang sebaiknya dilakukan oleh RSUD dalam peningkatan dua aspek yang terendah dari pembagian pekerjaan, meliputi : 1) Kementerian Kesehatan harus mampu menekankan agar para Pimpinan RSUD mampu memberikan rotasi variasi tugas agar semua Tenaga Medis mampu memahami variasi tugas, 2). Kementerian Kesehatan harus mampu menekankan kepada para Pimpinan RSUD untuk mampu menjelaskan penggolongan tugas kepada para Tenaga Medis. 3). Kementerian Kesehatan harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari Pembagian Pekerjaan.
2. Adapun langkah kongkrit yang sebaiknya dilakukan oleh RSUD peningkatan dua aspek yang terendah dari Pendelegasian Wewenang, meliputi: 1) Kementerian Kesehatan harus mampu menekankan kepada para Pimpinan RSUD untuk mampu meningkatkan kelancaran pekerjaan tenaga medis dalam menjalankan tugasnya. 2). Kementerian Kesehatan harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari Pendelegasian Wewenang
3. Adapun langkah kongkrit yang sebaiknya dilakukan oleh RSUD dalam birokrasi, meliputi : 1). Kementerian Kesehatan harus mampu menekankan kepada para

Pimpinan RSUD untuk mampu meningkatkan sikap kerja yang positif terhadap pasien, 2). Kementerian Kesehatan harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari Pendelegasian Wewenang.

4. Adapun langkah kongkrit yang perlu dilakukan oleh RSUD dalam peningkatan kepuasan pegawai, meliputi : 1) Kementerian Kesehatan harus mampu menekankan kepada para Pimpinan RSUD untuk mampu meningkatkan sikap kerja yang positif terhadap pasien. 2). Kementerian Kesehatan harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari Kepuasan Kerja.
5. Mengingat secara simultan pengaruh pembagian pekerjaan, pendelegasian wewenang terhadap kepuasan kerja memberikan pengaruh yang sangat signifikan, maka harus mendorong para Pimpinan RSUD untuk menerapkan variabel-variabel Pembagian Pekerjaan, Pendelegasian Wewenang, yang lebih terencana dan terprogram secara efektif dan efisien, agar lebih mampu meningkatkan Kepuasan Kerja. Disamping itu RSUD di Daerah Ciayukuning harus lebih memberikan kesempatan pada Tenaga Medis mereka untuk lebih meningkatkan pendidikan dan keahliannya, Pimpinan harus memberikan contoh keteladanan pada bawahannya,
6. Guna lebih meningkatkan peranan Pembagian Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja, maka Pimpinan harus memprioritaskan pada upaya mempertahankan Pembagian Pekerjaan yang disertai dengan proses sosialisasi yang intensif pada seluruh Tenaga Medis. Guna lebih meningkatkan peranan Pendelegasian Wewenang terhadap Kepuasan Kerja, maka Pimpinan harus memprioritaskan pada upaya mempertahankan Pendelegasian Wewenang yang disertai dengan proses sosialisasi yang intensif pada seluruh Tenaga Medis.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Prabu, Mangkunegara. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta, PT. Remaja Rosdakarya.
- (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Aceng, Toha, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung:Sumur Bandung
- Adair, John. The John Adair Handbook of Management and Leadership. London: Thorogood, 2014.*
- Allen, (2012), *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*,BPFE, Yogyakarta.
- Alex S Nitisemito (2013), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta
- Armstrong Michael, Taylor Stephen (2014), Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice, 13<sup>th</sup> edition, Kogan Page United Kingdom.*

- Augusty Tae Ferdinand, (2011), *Structural Equation Modeling* Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Bauman, A. (2011). *Positive Practice Environment Quality Work Place : Quality Patient Care. Internationale Council of Nurses.*
- Bessant, John., Claudia Lehmann dan Kathrin M. Möslein. *Driving Service Productivity: Value-Creation Through Innovation. Switzerland: Springer International, 2014.*
- Bateman Thomad S, Snell Scott A, (2010), manajemen kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia Kompetitif, Salemba Empat, Jakarta.
- Cardo Gomes, Faustini, (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, PT Adi
- Cohen, (2013), *Quality Function Deployment. How to Make QFD Work for You. Massachussets: One Jacob Way Reading, Addison- Wesley Publish Company.*
- Chen.Y.M.(2008). "Nurses' Work Environment and Satisfaction". diakses Mei 2014.

### **Perundang-Undangan**

- Undang - Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan pasal 46 dan 47.
- Laporan Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP), tahun 2019 Rumah Sakit Umum Daerah Ciaykuning.
- Peraturan Pemerintah Nomer 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang antara lain mengatur inspektorat Daerah dan Rumah Sakit Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomer 72 tahun 2019 tentang Perubahan Peraturan Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomer 93 Tahun 2015 tentang Rumah Sakit Pendidikan.
- Perpres Nomer 77 tahun 2015 tentang Pedoman Organisasi Rumah Sakit
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2020 tentang Klasifikasi Rumah Sakit belum mencakup semua jenis rumah sakit.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomer 18 tahun 2013 tentang Pedoman Kepegawaian Rumah sakit Umum Daerah Al Ihsan Provinsi Jawa Barat.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-undang Nomer 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.