

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anak Dan Bersalin Muhammadiyah Tuban**

**Agung Budi Widiyanto**  
Alumni Program Studi Magister Manajemen  
Pascasarjana – Untag Surabaya

### **ABSTRACT**

*Hospitals as one form of business services for the community-oriented services in the field of health care is not much different from other endeavors. Understanding of the hospital is an institution of health care professionals whose services are provided by doctors, nurses and other health experts. Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban located at Jalan Diponegoro No. 1 Tuban with type "C". This study aims to prove and analyze the theory of situational leadership styles and motivation as applied to Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban does have a significant relationship with commitment and job performance of employees Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban. The population of this study are employees of Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban. Sampling was conducted with a total sampling / census of the employees Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, as many as 120 people and responded to as many as 114 pieces or 95% of the total workforce Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban. Data collected through questionnaires and then processed using the Structural Equation Modelling operated through the program insisted AMOS 16.0. Finally, this study provides recommendations to Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban evaluation materials and standards to regulate or manage the hospital employee with either through the application of situational leadership style, and compliance with the appropriate motivation. As well as for academics in order to make the study materials that will enrich the science, particularly related to the situational leadership style, work motivation, employee commitment, and job performance of employees.*

**Keywords :** *Situational Leadership , Work Motivation , Commitment to Work, Performance Work*

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Manajemen merupakan suatu alat dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan dengan manajemen yang baik perusahaan dapat mewujudkan tujuannya sesuai dengan yang diinginkan. Banyak para ahli yang mengartikan bahwa manajemen itu sebagai suatu seni dan ada juga yang menyebutkan manajemen itu sebagai proses. Manajemen sebagai suatu seni bermakna bahwa adanya kemampuan atau ketrampilan suatu individu. Sedangkan manajemen sebagai suatu proses bermakna yaitu suatu cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Sebagai ilmu pengetahuan manajemen

bersifat universal dan menggunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis manajerial.

Unsur manusia ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen-manajemen sumber daya manusia dan ada yang menyebutkan bahwa manajemen kepegawaian atau manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan agar mendukung terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisaan, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia



agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Edwin B. Flipppo, 1990:5 )

Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan dan pengembangan, pemberian kompensasi, mengintegrasikan serta pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu serta masyarakat (Heidjerachman dan Suad Husnan, 1990:5). Adapun unsur-unsur manajemen tersebut adalah : *man, money, material, machines, market* dan *information*. Manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yakni merupakan kunci utama dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi, hal ini sesuai dengan pandangan dari Wayne Mondy dan Robert M. Noe (2005:2) oleh sebab itu para manager dari berbagai level harus menyadari mengenai keberadaan manajemen sumber daya manusia tersebut, demi pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai lima fungsi dasar yaitu *staffing, human resources development, compensation and benefits, safety and health, and employee and labor relations*. Mondy dan Noe menggambarkan kelima fungsi tersebut sebagai suatu kesatuan yang saling berkaitan, membangun, dan mendasari dari sebuah manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia, oleh sebab itulah manajemen sumber daya manusia dianggap penting dan krusial dalam mengatur

sumber daya manusia. Didalam mengatur sumber daya manusia yang terdiri dari beberapa individu tersebut diperlukan suatu figur yang dapat dijadikan pemimpin dan mampu membawa individu-individu tersebut mencapai suatu tujuan, setiap pemimpin akan memiliki sifat yang disebut kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan ketrampilan untuk meyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuannya dengan penuh semangat. (Hicks, 1995:492) ditambahkan oleh Fiedler (1996) bahwa sikap kepemimpinan adalah “salah satu faktor utama suksesnya suatu organisasi, di mana keefektifan seseorang pemimpin akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi”. Dapat diartikan bahwa seorang pemimpin yang baik itu haruslah memiliki visi atau pandangan kedepan yang revolusioner serta mampu menciptakan motivasi atau dorongan terhadap para anggotanya agar mampu mencapai pencapaian kinerja yang maksimal.

Visi dari pemimpin ini haruslah mempunyai arti yang sangat penting bagi anggotanya, sehingga akan terciptalah sebuah kondisi dimana setiap anggota akan melakukan pekerjaannya karena mereka menginginkannya dan bukan karena mereka harus melakukannya dengan terpaksa. Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan. Pimpinan selaku pihak yang berwenang secara penuh dalam sebuah organisasi haruslah memiliki sebuah sikap kepemimpinan atau leadership yang baik, yang mampu mengayomi bawahan dan memberikan bimbingan terhadap bawahan, dan pada saat yang bersamaan mampu membawa organisasi yang dipimpinya mengalami sukses atau berhasil meraih tujuannya. Sebab tanpa pemimpin suatu organisasi hanya akan merupakan campuran aduknya manusia dan peralatan.

Kepemimpinan itu juga mempunyai berbagai jenis, mulai dari kepemimpinan situasional, hingga indigmous leader. Gaya kepemimpinan yang situasional dapat kembali dibedakan menjadi dua gaya kepemimpinan,

yaitu yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kepemimpinan yang memfokuskan pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat dan bersifat tergantung pada tingkat kesiapan dan kedewasaan para pengikutnya. Di dalam gaya kepemimpinan situasional terdapat suatu gaya yang dapat membangkitkan motivasi dari karyawannya, yaitu gaya menjual atau *selling*, pada gaya ini pemimpin akan menjadi pengarah dan juga pendukung yang baik bagi pengikutnya, dimana secara tidak langsung akan melahirkan suatu dorongan atau motif untuk melakukan pekerjaan, hal inilah yang disebut sebagai motivasi.

Motivasi adalah merupakan suatu keinginan positif dari karyawan yang akan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan. Dengan motivasi yang terarah dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan dengan baik sesuai dengan keinginan perusahaan. Menurut Maslow (As'ad 1998:95) manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam konteks ini kebutuhan tingkat pertama yang harus dipenuhi sebelum kebutuhan yang lainnya adalah kebutuhan fisiologis seperti lapar, haus, sex, perumahan, tidur dan sebagainya. setelah itu maka muncul kebutuhan berikutnya akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan pemecatan dari pekerjaan. Setelah kebutuhan pertama dan kedua terpenuhi maka muncullah kebutuhan yang ketiga yaitu kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang. Dua kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan akan penghargaan (status, kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi) dan kebutuhan aktualisasi diri (menggunakan potensi diri, pertumbuhan dan pengembangan diri). Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak lalu hilang bila kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Jadi

bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, maka kebutuhan tersebut berhenti menjadi motivator utama perilaku, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan tersebut masih mempengaruhi perilaku, hanya intensitasnya lebih kecil. Hal ini dikarenakan kebutuhan manusia itu saling tergantung dan menopang. Salah satu cara agar hal-hal yang terkandung dalam motivasi karyawan tetap ada dan tertanam adalah dengan jalan pimpinan tersebut berkomunikasi secara efektif tentang visi, misi dan tujuan dari perusahaan, serta bagaimana visi, misi dan tujuan dari perusahaan tersebut dapat menjadikan kebutuhan para karyawan dapat terpenuhi melalui kinerja perusahaan yang baik.

Motivasi yang baik dan sesuai penerapannya dapat menghasilkan sebuah komitmen terhadap organisasi. Komitmen karyawan yang dipenuhi dan dipengaruhi oleh motivasi bekerja dan kepemimpinan yang baik, akan menjadi perekat bagi sebuah organisasi, bahkan mampu menjadi sebuah pelumas bagi gerak roda kehidupan berorganisasi. Porter et.al., (1974:604) menjelaskan mengenai komitmen bahwa "*the strength of an individual's identification with and involvement in particular organization.....characterized by a strong belief in an acceptance of an organization's goal and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a definite desire to maintain organizational membership*". Komitmen itu terdiri dari 3 hal yaitu kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk berusaha lebih demi sebuah organisasi, dan hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi. Dari ketiga hal tersebut dapat diketahui bahwa komitmen telah menjadi faktor yang akan memperkuat antar anggota yang terdiri dari beberapa latar belakang. Dengan perekat tersebut akan menyebabkan sebuah organisasi menjadi solid, dan akan mudah untuk mencapai sebuah tujuan yang menjadi visi dan misi dari organisasi tersebut.

Steers (1988:578) mengutip dari March dan Simon (1958) yang menyatakan bahwa "komitmen yang sesungguhnya sering berkembang ke suatu pertukaran hubungan dimana individu melekatkan dirinya pada

organisasi sebagai ganti atas imbalan atau dampak tertentu”. Dalam komitmen ini sering melibatkan pandangan yang merefleksikan perasaan individu terhadap organisasi secara keseluruhan. Robbins (2005:79) komitmen didefinisikan sebagai “suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan mengharapkan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”.

Komitmen anggota organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasinya, Rashid et.al., (2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Oleh sebab itu komitmen dapat pula diartikan sebagai kemauan aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitasnya pada sistem sosial sebagai pelengkap yang efektif bagi organisasi, terlepas dari hubungan yang benar-benar bernilai. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa untuk mencapai tujuan bersama diperlukan kerjasama yang baik antar individu dalam sebuah organisasi, dan keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari keberhasilan pula individu yang bernaung dibawahnya, keberhasilan ini dapat juga disebut sebagai prestasi kerja.

Prestasi kerja didefinisikan tidak terlepas dari produktivitas, Bernandin dan Russel dalam Gomez (1997:136) memberikan batasan tentang prestasi kerja adalah sebagai “suatu catatan hasil (*output*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu”. Sedangkan menurut Bernandin dan Russel, produktivitas yaitu “merupakan rasio antara hasil terhadap masukan”. Masukan biaya mencakup biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka pemrosesan, sedangkan hasil bisa merupakan penjualan, laba, posisi pasar, bahkan dalam pengertian produktivitas ini lebih ditekankan pada efisiensi. Oleh sebab itu dari kedua hal tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa prestasi kerja dapat sangat bervariasi ukurannya, karena hasil (*output*) yang dihasilkan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain bisa berbeda. Selain itu prestasi kerja merupakan *output*, hal tersebut merupakan

kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi. Sehingga dalam artian ini, prestasi kerja bukan hanya merupakan jumlah barang atau pekerjaan yang mampu diselesaikan saja, namun juga bisa berarti gagasan-gagasan atau ide-ide yang dikemukakan untuk meningkatkan hasil organisasi secara umum. Prestasi kerja selalu dikaitkan oleh dua faktor yang utama yaitu faktor kesediaan atau motivasi dari karyawan dan faktor kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Handoko, 1997:92)

Rumah sakit sebagai salah satu bentuk usaha layanan jasa bagi masyarakat yang berorientasi di bidang pelayanan kesehatan tak jauh beda dengan bentuk usaha-usaha lainnya. Suatu organisasi rumah sakit juga mempunyai tujuan lain selain tujuan sosial yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota yang berada didalamnya, dimana hal tersebut tidak dapat dicapai oleh individu secara perorangan, selain itu demi berjalannya roda kehidupan di dalam rumah sakit keungungan dan profit dalam artian financial juga sangat diperlukan. Pengertian dari rumah sakit adalah sebuah institusi perawatan [kesehatan](#) profesional yang pelayanannya disediakan oleh [dokter](#), [perawat](#), dan tenaga ahli kesehatan lainnya.

Kemampuan rumah sakit untuk bertahan pada pasar yang sangat kompetitif membutuhkan pemahaman terhadap kebutuhan pasar dan pemanfaatan informasi tersebut untuk menyajikan nilai bagi pasien. Berkaitan dengan keunggulan kompetitif dari sebuah rumah sakit maka jelas bahwa rumah sakit perlu mempelajari apa saja standar-standar yang berlaku baik untuk tingkat rumah sakit maupun untuk masing-masing pelayanan misalnya: Pelayanan (Yan) Medis, Yan Keperawatan, Administrasi & Manajemen, Rekam Medis, Yan Gawat Darurat, dsb. Standar-standar ini terdiri dari elemen struktur, proses dan hasil (*outcome*). Struktur adalah fasilitas fisik, organisasi, sumber daya manusianya, sistem keuangan, peralatan medis dan non-medis, AD/ART, kebijakan, SOP/Protap, program. Proses adalah semua pelaksanaan operasional dari staf/unit/bagian RS kepada pasien/keluarga/masyarakat pengguna jasa RS tersebut. Hasil (*outcome*) adalah perubahan status

kesehatan pasien, perubahan pengetahuan/pemahaman serta perilaku yang mempengaruhi status kesehatannya di masa depan, dan kepuasan pasien.

Hasil atau outcome pelayanan rumah sakit menjadi lebih penting, karena menentukan mutu suatu layanan. Menerapkan standar-standar ini bukan merupakan suatu upaya jangka pendek, tapi upaya jangka panjang dan sepanjang masa. Akreditasi pada dasarnya adalah proses menilai RS sejauh mana telah menerapkan standar. Di Indonesia Akreditasi RS dilakukan oleh KARS (Komite Akreditasi Rumah Sakit) Departemen Kesehatan. Dengan peningkatan kualitas pelayanan dan juga SDM rumah sakit selain merupakan perwujudan dari pelaksanaan dan peraturan rumah sakit juga merupakan sebagai tanggung jawab moral individu (medis, paramedis, pengelola), melalui peningkatan kualitas pelayanan inilah dapat menyebabkan terjalinnya ikatan emosional yang kuat antara pasien dan rumah sakit setelah pasien menggunakan jasa rumah sakit kemudian merasakan jasa tersebut memberikan kualitas hidup yang lebih baik baginya. Kondisi ini akan mengakibatkan rumah sakit mampu mempertahankan loyalitas pasien agar tidak beralih ke penyaji kesehatan lainnya, sekiranya diwaktu mendatang mereka membutuhkannya. Konsep nilai bagi pasien sejalan dengan konsep orientasi pasar dan tepat diaplikasikan pada strategi yang berkeinginan hubungan jangka panjang.

Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah yang berlokasi di jalan Diponegoro no 1 Tuban adalah salah satu rumah sakit yang berlokasi di Tuban, rumah sakit ini memiliki sejarah yang cukup panjang dalam hal pendirian. Panjangnya sejarah ini dapat dijadikan suatu contoh bagaimana mengatur sebuah manajemen dari sekedar balai pengobatan yang berlokasi di rumah biasa hingga menjadi sebuah rumah sakit yang cukup terpandang di daerah Tuban. Hal tersebut merupakan suatu fenomena tersendiri dimana jika melihat usianya yang cukup tua sekitar 56 tahun, dan lagi terlebih untuk kota sebesar Tuban dimana sangat jarang ditemui rumah sakit yang memenuhi standar kualitas pelayanan yang memadai. Hal ini terbukti dari pemberian

akreditasi Rumah Sakit sehingga sekarang Rumah sakit ini memiliki standar kreditasi dengan tipe "C". Memang jika melihat hanya sekelas "C" saja orang pasti akan meremehkan, akan tetapi untuk kota sebesar Tuban, rumah sakit ini sudah termasuk mewah, dan yang lebih penting lagi dapat terjangkau oleh masyarakat kalangan kebawah. Hal ini adalah salah satu perwujudan dari pengabdian para pendiri rumah sakit ini, yang bertujuan memberikan pelayanan kesehatan bagi semua warga.

Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah ini adalah salah satu rumah sakit swasta yang dimiliki oleh PP Muhammadiyah cabang Tuban. Perkembangan dari sebuah balai pengobatan hingga menjadi Rumah Sakit yang terpandang di Tuban tentunya memerlukan beberapa pengaturan atau manajemen yang baik, mulai dari manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen pemasaran, hingga manajemen rumah sakit, kesemua manajemen ini akan saling membantu demi perkembangan rumah sakit tersebut. Dari beberapa hal tersebut salah satu yang penting adalah adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dan baik sehingga dapat diterima oleh semua lapisan dalam rumah sakit tersebut, dengan adanya kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi sebagai alasan atau landasan roda kehidupan berorganisasi. Salah satu dari banyaknya outcome pengaturan atau manajemen yang baik pada Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban adalah adanya aspek komitmen dari karyawan, karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap suatu organisasi, dengan adanya komitmen yang tinggi dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan rumah sakit.

Sebagai rumah sakit yang bertipe "C" maka sudah barang tentu kinerja dari rumah sakit tersebut sudah memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh Depkes RI. Prestasi kerja yang dihasilkan tersebut adalah hasil dari motivasi karyawan yang baik, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainal A. Zein (2007) dalam jurnalnya, salah satu yang dihasilkan dari penelitian beliau adalah motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan pada penelitian tersebut, maka peneliti disini tertarik untuk membuktikan kebenaran teori tersebut pada instansi Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban yang sudah bertipe Rumah Sakit "C". Demikian juga motivasi yang dimiliki oleh karyawan rumah sakit tersebut, peneliti akan membuktikan dan menganalisa pengaruh signifikan antara motivasi terhadap komitmen, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sungkono (2006), yang mana salah satu hasil penelitiannya menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Sedangkan untuk penelitian yang dilakukan oleh Ida Windi Wahyuni dan Djamaludin Ancok (2004) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap signifikan terhadap komitmen. Penelitian yang dilakukan oleh Ida Nursada, Taher Alhabsji, dan Al Musadieg (2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu penelitian jurnal dari Beatrix Adonia (2007) mengungkapkan bahwa komitmen mempengaruhi prestasi kerja. Melihat hasil penelitian yang telah dilakukan tersebut, maka peneliti tertarik untuk menganalisa dan membuktikan kebenaran hasil penelitian tersebut pada obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

Adanya fenomena mengenai perkembangan rumah sakit yang pesat dan besar dari sebuah balai pengobatan hingga rumah sakit ini dapat dikatakan settle atau mapan, dan dengan hasil penelitian sebelumnya yang disebutkan diatas mengenai variabel-variabel yang terkait, maka munculah pemikiran mengenai pembuktian dan penganalisaan kebenaran teori mengenai gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja pada Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, apakah memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen dan prestasi kerja. Keberadaan fenomena perkembangan inilah yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian dengan obyek Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban?
5. Apakah komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban?

### **Tujuan Penelitian**

Dalam suatu penelitian tujuan merupakan salah satu alat kontrol yang dapat dijadikan alat petunjuk supaya peneliti dapat berjalan sesuai dengan yang di inginkan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
5. Pengaruh komitmen karyawan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

## TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi telah menyebar dalam berbagai level dalam kehidupan kita, baik kita sadari ataupun tidak, bahkan banyak diantara kita menghabiskan waktu berada diantara organisasi tersebut dan terpengaruhi olehnya. Keberadaan organisasi adalah untuk satu tujuan, organisasi mampu mencapai sesuatu tujuan yang seorang individu tidak akan dapat mencapainya seorang diri, entah tujuan mereka adalah mencari untung, menyediakan pendidikan, keagamaan, peningkatan kesehatan.

Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (2006:5) organisasi di karakterisasikan oleh perilaku terarah tujuan mereka. Mereka mengejar tujuan organisasi yang dapat dicapai dengan lebih efisien dan efektif dengan mengatur tindakan dari seorang individu atau kelompok tertentu. Keberadaan organisasi didalam masyarakat adalah sangat penting, terutama dalam beroperasinya suatu masyarakat tersebut. Bahkan organisasi lebih dari sekedar alat untuk menyediakan barang dan layanan, organisasi menciptakan suatu pengaturan diman kita sebagai anggota masyarakat menghabiskan waktu didalamnya, dalam hal ini mereka sangat mempengaruhi terhadap perilaku kita ( Sullivan, 2006:34-49).

Usaha untuk memahami dan mengerti tentang perilaku anggota dalam sebuah organisasi telah menjadi suatu perhatian yang penting bagi para manager, seperti halnya produktivitas karyawan, kualitas kehidupan kerja, stress pekerjaan, dan pengembangan karir. Hal inilah yang mendorong untuk munculnya suatu cabang ilmu baru yang disebut perilaku organisasi

Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (2006: 6) menegaskan bahwa perilaku organisasi adalah sebagai suatu pembelajaran mengenai perilaku manusia, sikap, dan pencapaiannya di dalam suatu penyesuaian organisasi, membuat suatu teori, metode dan prinsip dari berbagai disiplin seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi budaya untuk mempelajari mengenai persepsi atau pandangan individu, nilai, kemampuan belajar, dan tindakan ketika bekerja dalam group dan dalam total organisasi: menganalisa

efek lingkungan luar pada organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan dan strategi. Oleh sebab itu perilaku organisasi memegang peranan penting dalam memahami anggota-anggota yang ada di organisasi tersebut, bagaimana mereka berlaku dan bertindak dalam suatu organisasi, dan bagaimana mereka menjalankan organisasi tersebut, demi tercapainya suatu tujuan bersama

## Kepemimpinan

Setiap pemimpin haruslah memiliki sikap yang dimiliki oleh setiap pemimpin yaitu sikap kepemimpinan, dalam sikap kepemimpinan antara satu pemimpin dengan yang lainnya tidak akan sama, jikalau sama hanya dari satu sisi saja persamaannya. Namun pada dasarnya sikap kepemimpinan itu adalah sama yaitu bagaimanakah usaha dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan, hal ini akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi.

Ralph M. Stogdill mendefinisikan kepemimpinan bahwa "kepemimpinan manajerial adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok" (Stoner, 1986: 114). Sementara itu menurut A.M. Kadarman, Sj dan Jusuf Udaya kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok (Kadarman et.al, 1992:110). Ditegaskan oleh David Keith (1985) yang menerangkan bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias". Oleh Gibson, James L. et.al., (1982) ditambahkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Yang mana dapat diartikan bahwa manager dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seorang manager yang

ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif.

### Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan Situasional merupakan suatu teori kepemimpinan yang memfokuskan pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat dan bersifat tergantung pada tingkat kesiapan dan kedewasaan para pengikutnya. Suatu gaya kepemimpinan menjual adalah paling baik. Ini tercermin dalam respon pengikut memiliki masalah motivasi, dan juga memiliki ketidaktahuan bagaimana yang paling baik melaksanakan tugasnya. Gaya yang paling tidak baik digunakan adalah pendekatan delegasi, karena organisasi tersebut tidak siap diberikan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas penting ini. Walaupun banyak pernyataan mengenai penelitian yang terbatas dan fleksibilitas, tetapi para manajer menyukai teori kepemimpinan situasional, karena dianggap praktis, dan nyata. Dalam kondisi pelatihan kepemimpinan terus menuntut perhatian dalam organisasi, tampaknya teori kepemimpinan situasional tetap merupakan suatu cara populer untuk mengekspresikan apa yang harus dilakukan pemimpin pada pekerjaannya (Gibson, 1997:34).

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi, kepemimpinan yang sama seperti yang dikemukakan oleh Fielder yaitu perilaku tugas dan hubungan. Sementara Harsey dan Blancard (1988) melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai suatu yang tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik yaitu :

1. Mengatakan (*telling*), orientasi tugas tinggi dan hubungan rendah. Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (direktif)
2. Menjual (*selling*), orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung.
3. Berperan-serta (*participating*), orientasi tugas rendah dan hubungan tinggi. Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.
4. Mendelegasikan (*delegating*), orientasi tugas rendah dan hubungan rendah. Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

### Motivasi

Kata motivasi (*motivation*), kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan; sebab; atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Menurut Nawawi (2000:351) motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Gibson (1997:185) mengatakan motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1997: 94) mendefinisikan motivasi sebagai konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada pada diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Pada konsep yang dikemukakan Gibson ini menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku, dimana perilaku yang lebih bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang lebih kuat. Pengertian motivasi menurut beberapa ahli didefinisikan secara berbeda, tergantung dari tempat dan keadaan ahli tersebut berada.

Menurut Barellson dan Steiner (Siswanto, 1991:243) motivasi sebagai *all those striving conditions variously described as wishes desires, needs, drives and the like*, yang berarti bahwa motivasi sebagai keadaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

## Teori Motivasi Maslow

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory / A Theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow. Teori Motivasi Abraham Maslow mengemukakan bahwa teori hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan.

Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut menjadi 2 (dua) tingkatan, yaitu sebagai tingkat tinggi dan rendah. Kebutuhan fisiologis dan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah yang terutama dipenuhi oleh secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh dan masa kerja misalnya), sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri didudukkan dalam tingkat tinggi, yang mana pemenuhannya secara internal (dalam diri orang itu). (Robbins, 2003:215)

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila ada kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama, selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai kebutuhan tingkat kelima. Robbins (2003:214) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow, yakni:

- 1) *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- 3) *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial): mencakup kasih sayang,

rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan

- 4) *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan), mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan, dan perhatian
- 5) *Self Actualization* (aktualisasi diri): dorongan untuk menjadi seseorang / sesuatu sesuai ambisinya; mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri

## Teori Komitmen

Sebagai suatu kesatuan dari beberapa anggota, organisasi juga memerlukan perekat dan juga pelumas bagi jalannya roda kehidupan organisasi. Berjalannya roda kehidupan berorganisasi ini demi mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, yaitu mensejahterakan kehidupan para anggotanya. Salah satu perekatnya adalah komitmen, sebagai keluaran hasil proses berorganisasi.

Komitmen merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan sebuah organisasi, sebab dengan komitmen yang tinggi angka *turn over* dari karyawan akan rendah, dan rasa memiliki organisasi tersebut akan tinggi, sehingga visi, misi dan tujuan dari organisasi akan gampang untuk dicapai. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuannya menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Selain itu komitmen anggota organisasi menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi, komitmen juga menunjukkan hasrat anggota untuk tetap tinggal dan bekerja menabdikan diri dalam sebuah organisasi.

Robbins (2001) mendefinisikan komitmen pada organisasi adalah sampai sejauh mana seorang anggota memihak pada sebuah organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotanannya. Sedangkan menurut Hatmoko (2006) komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari

organisasi, serta berkeinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Komitmen sebagai suatu sikap, yang akan menentukan perilaku individu dalam organisasi. Konsekuensi dari tingginya tingkat komitmen karyawan pada organisasi antara lain: rendahnya tingkat pergantian karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran. Tingginya motivasi kerja dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi (Davis et.al., 1996:79). Oleh sebab itu seorang pemimpin yang baik haruslah mampu meningkatkan nilai komitmen dari anggota organisasi tersebut, demi tercapainya tujuan bersama yaitu pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Terlebih lagi dengan komitmen yang tinggi dari anggotanya, para pimpinan organisasi akan dapat mengikut sertakan mereka dalam proses perencanaan dan pembuatan keputusan, karena mereka ada rasa memiliki organisasi tersebut, lebih jauh lagi para anggota yang diminta pendapat dan urun rembuknya akan merasa dihargai oleh pimpinan, dan akan menambah lagi komitmen mereka terhadap organisasi.

### Pengertian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Dharma (1996) prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2005) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang

dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sastrohadiwiryo (2002) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan. Untuk mencapai prestasi kerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Prestasi kerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah prestasi kerja karyawan tinggi atau rendah. Faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja yang baik menurut Mangkunegara (2000) menyatakan faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja yang baik menurut adalah :

#### 1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah

mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan permasalahan, tinjauan pustaka, maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut:

- H1: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
- H2: Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
- H3: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
- H4: Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.
- H5: Komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

### METODE

Menurut Brahmasari (2004:102) yang menyuplik Suchman dalam Nazir (1999:99) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan rancangan adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Sedangkan menurut Umar (2007) yang dikutip oleh I Ketut Alit Sukadana (2010:49) menyebutkan bahwa rancangan penelitian adalah suatu rencana kerja yang terstruktur dan komprehensif mengenai hubungan-hubungan antar variabel-variabel yang tersusun sedemikian rupa agar hasil risetnya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan riset.

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan

(*explanatory research*), atau penelitian penjelasan yang akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1989:5 dalam Sungkono, 2006:60). Variabel-variabel yang akan diuji melalui hipotesis antara lain adalah gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen dan kinerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

Secara singkat dalam penyusunan rancangan penelitian ini dimulai dengan adanya suatu perumusan dan pengidentifikasian masalah, kemudian diformulasikan menjadi beberapa bentuk pertanyaan dan tujuan penelitian dalam latar belakang. Setelah itu baru dilakukan tahap berikutnya yaitu, melakukan pengumpulan data yang sekiranya atau terdapat relevansi dengan studi ini melalui kuesioner dan teknik pengambilan sampel yang benar sesuai dengan karakteristik populasinya, serta mendukung pernyataan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Setelah itu dibuat dan ditentukan model analisisnya dan terakhir melakukan interpretasi hasil analisis serta membuat laporan penelitiannya.

### Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan obyek sebagai sumber dari data yang nantinya akan diolah lebih lanjut, obyek penelitian ini adalah Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban jl. Diponegoro no. 1 Surabaya.

### Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999:115). Dengan kata lain populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, hal.254). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, baik pria dan wanita yang masih aktif sampai saat penelitian berlangsung pada tahun 2011 yang berjumlah sebanyak 120 karyawan. Yang mana berada didalam bagian IGD; IRJ; Inst. bedah & sterilisasi; rekam medis; ruang rawat inap yang terdiri dari 5 ruangan yaitu ruang arofah, mina, marwa, sofa dan multazam; instalasi penunjang medis seperti instalasi gizi, farmasi, radiologi, laboratorium; bagian administrasi seperti unit personalia, sarana dan kesling, HUMAS, dan Binroh; bagian keuangan seperti unit akuntansi, unit perbendaharaan, dan unit logistik; DIKLAT; dan Medico Legal Corporate Lawyer.

### Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 2001:57 dalam Brahmasari, 2004: 103). Cooper dan Emory (1995:200) menyebutkan bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi.

Mengenai populasi dapat dikumpulkan dengan dua cara. Pertama, tiap unit populasi dihitung. Cara ini disebut sensus atau *complete enumeration*. Kedua, perhitungan-perhitungan dilakukan hanya pada unit populasi saja. Keterangan diambil dari “wakil” populasi, atau dari sampel. Teknik ini dinamakan survei sampel (*sample survey*) atau *survey enumeration*. ( Nazir, 1999: 325). Jika melihat jumlah populasi yang sebesar 120 karyawan, maka penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *total sampling / sensus*. Dari seluruh populasi yang ada sebanyak 120 karyawan, dan seluruhnya diambil sebagai sampel yaitu karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban yang berstatus tetap baik pria dan wanita. Penentuan sampel tersebut, berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hadi (1997:73) mengatakan :

Sebenarnya tidaklah ada suatu ketetapan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Suatu hal yang justru perlu diperhatikan adalah keadaan homogen populasi. Jika keadaan populasi homogen jumlah sampel hampir tidak menjadi persoalan. Akan tetapi jika keadaan populasi sangat heterogen mungkin sekali perlu mendapat perhatian untuk menetapkan jumlah sampel sesuai dengan pertimbangan yang riil. Menetapkan jumlah sampel yang kelewat banyak selalu lebih baik daripada kurang

Suparmoko. N (1996:42) mengemukakan bahwa :

Besarnya sampel dapat ditentukan dengan presentase tertentu misalnya 5%, 10% atau 50%. Beberapa hal yang dapat dipakai sebagai petunjuk untuk menentukan besarnya presentase tersebut yaitu: (1) bila populasi besar persentase yang kecil saja sudah dapat memenuhi syarat, (2) besarnya sampel hendaknya jangan kurang dari 30, (3) sampel seyogyanya sebesar mungkin selama dana dan waktu dapat dijangkau.

Dengan demikian dari sejumlah sampel yang telah ditetapkan diatas, maka sampel tersebut sudah dapat dikatakan representatif/ dapat mewakili populasi yang ada.

### Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui observasi, dokumentasi, dan kuesioner.

1. **Observasi** dilakukan dengan mengamati dan melihat secara langsung kegiatan responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini.
2. **Dokumentasi** adalah dimana merupakan suatu cara untuk memperoleh data atau informasi tentang hal-hal yang ada kaitannya dengan penelitian, dengan jalan melihat kembali sumber yang lalu baik berupa angka atau keterangan (Arikunto 1998:149).
3. **Kuesioner** adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal lainnya yang diketahui (Arikunto 1998:140),

untuk kuesioner yang dibagikan dibagi menjadi dua bagian, yaitu identitas diri, guna mengetahui identitas dari responden dan gambaran sekilas mengenai rumah sakit tempat responden bekerja. Bagian yang kedua adalah mengenai respon dari responden terhadap variabel-variabel penelitian ini, dimana akan terbagi lagi menjadi empat bagian, yaitu gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, komitmen karyawan, dan prestasi kerja karyawan.

### **Analisa Data**

Analisis data adalah pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan rumus atau aturan-aturan yang ada sesuai dengan pendekatan penelitian (Arikunto 1998:240). Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan

### **Analisa deskriptif**

Pada analisa deskriptif dipergunakan penghitungan nilai mean dan standar deviasi. Nilai mean dipergunakan untuk mengetahui rata-rata jawaban responden dari variabel-variabel yang diamati. Tinggi rendahnya penilaian responden terhadap masing-masing variabel tersebut dapat dilihat dari nilai mean tersebut. pada perhitungan ini peneliti dibantu dengan menggunakan SPSS ver. 18.0.

### **Analisa Structural Equation Modelling**

Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS versi 16.0.

SEM atau *Structural Equation Modelling* merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisa regresi ganda. Bila dalam regresi ganda semua variabel bebas berderet dalam satu blok, maka dalam analisa jalur variabel

bebas terbagi ke dalam sejumlah blok yang tersusun secara hierarkis sesuai landasan teorinya. (Pedhazur, 1982:157). Oleh karena itu, penggunaan analisis ini selalu berdasarkan pada model konseptual dukungan teoritik. Berdasarkan atas model konseptual teoritik selanjutnya diuji model tersebut secara empirik. Signifikansi model yang tampak hanya berdasarkan koefisien path yang signifikan pada setiap jalur. Kesimpulan dari model ini terletak pada kesesuaian data empirik yang terhimpun dengan model teoritik, sehingga model tersebut, sehingga model tersebut menjadi berarti. Sebaliknya, jika tidak ada kesesuaian maka model empirik tersebut menjadi alternatif teori yang melengkapi, merevisi, menolak teori, atau bahkan memunculkan teoritik baru.

Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM yaitu SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative “rumit” secara simultan. Permodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Augusty T. Ferdinand, 2005). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Augusty T. Ferdinand, 2000:5). Lebih lanjut, AMOS (Arbuckle, 1997) digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk:

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear
2. Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten

3. Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen
4. Mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel dependen dan independen
5. Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (simultan), dan interdependensi.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini yang perlu dilakukan:

1. Pengembangan model berbasis teori  
Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pembuatan model yang akan diteliti yang memiliki landasan kuat. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan suatu model, tetapi untuk mengkonfirmasi suatu model yang didukung oleh teori berdasarkan data empirik. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui program SEM.
2. Pengembangan diagram alur  
Pada langkah kedua model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*. *Path diagram* tersebut akan memudahkan peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Langkah ini merupakan suatu proses penentuan alur-akur kausalitas dari suatu variabel lainnya.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan  
Setelah teori atau model dikembangkan ke dalam diagram alur, maka spesifikasi model dikonversikan ke dalam persamaan. Persamaan yang didapatkan dari diagram alur diatas yang dikonversikan terdiri dari :
  - 3.1. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausal antara berbagai konstruk
  - 3.2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) pada spesifikasi ini peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi

yang dihipotesakan antara konstruk atau variabel.

- 3.3. Memilih matriks input dan estimasi model  
Perbedaan SEM dengan teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang akan digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.
- 3.4. Menilai kemungkinan muncul problem identifikasi  
Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:
  - 3.4.1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
  - 3.4.2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
  - 3.4.3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif
  - 3.4.4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang diperoleh ( $>0.9$ )
- 3.5. Evaluasi model  
Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Apabila asumsi tersebut dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji. Kriteria-kriteria tersebut adalah:
  - 3.5.1. Ukuran sampel yang digunakan adalah minimal berjumlah 100 dan dengan perbandingan 5 observasi untuk setiap *astimated parameter*.
  - 3.5.1. Normalitas.

Sebaran data harus dianalisa untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan *SEM*. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas perlu dilakukan, baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisa akhir.

### 3.5.2. *Outliners Univariate dan Multivariate.*

*Outliners* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim, baik secara univariat maupun multivariat. Observasi muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya, dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya.

### 3.5.3. *Multicolinierity*

Dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians, nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya masalah multikolinieritas atau singularitas. Penanganan data yang dapat dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

## Pengujian Hipotesis

Umumnya dalam analisa *SEM* berbagai jenis *fit index* yang digunakan adalah untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Berikut ini adalah index kesesuaian dan *cut-off* valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

### 1. $\chi^2$ – Chi Square Statistik

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-Square Statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan apabila

nilai  $\chi^2$ -squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $\rho > 0,05$ .

### 2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan index untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.

### 3. GFI – *Goodness-of Fit Index*

Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

### 4. AGFI – *Adjusted Goodness of Fit Index*

GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi linier berganda yaitu suatu koefisien yang mengukur ketepatan sebuah model yang digunakan. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90. GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel.

### 5. CMIN/DF

*The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*nya akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang dari 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

6. TLI – *Tucker Lewis Indeks*  
TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit indeks* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base-line model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*
7. CFI – *Comparative Fit Index*  
Merupakan besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.90$

## HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas

Validitas merupakan unsur terpenting bagi suatu alat ukur karena uji ini menunjukkan fungsi ukurnya. Pengujian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total variabel yang sudah dikoreksi. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan penelitian secara keseluruhan. Data yang diuji sebanyak 114 responden dengan menggunakan SPSS 18.0. Berdasarkan Masrun (dalam Solimun, 2005:4), menyatakan bahwa bilamana koefisien positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator bersangkutan dianggap valid. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi *product moment pearson*, dengan mengacu pada nilai *corrected item total correlation*. Berikut adalah hasil uji validitas pada masing-masing variabel :

**Tabel Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	<i>Corrected item Total Correlation</i>	Nilai r minimal	Hasil
Gaya Kepemimpinan Situasional XI	XI.1	0,4644	0,3	Valid
	XI.2	0,3723	0,3	Valid
	XI.3	0,5017	0,3	Valid
	XI.4	0,5160	0,3	Valid
	XI.5	0,5105	0,3	Valid
	XI.6	0,5151	0,3	Valid
	XI.7	0,4006	0,3	Valid
	XI.8	0,4239	0,3	Valid
	XI.9	0,3892	0,3	Valid
	XI.10	0,4554	0,3	Valid
	XI.11	0,4903	0,3	Valid
Motivasi kerja X2	X2.1	0,3394	0,3	Valid
	X2.2	0,3849	0,3	Valid
	X2.3	0,3662	0,3	Valid
	X2.4	0,3517	0,3	Valid
	X2.5	0,4530	0,3	Valid
	X2.6	0,3325	0,3	Valid
	X2.7	0,3565	0,3	Valid
	X2.8	0,3622	0,3	Valid
	X2.9	0,4506	0,3	Valid
	X2.10	0,3124	0,3	Valid
	X2.11	0,4659	0,3	Valid
Komitmen kerja Z	Z1	0,5262	0,3	Valid
	Z2	0,4670	0,3	Valid
	Z3	0,3635	0,3	Valid
	Z4	0,5024	0,3	Valid
	Z5	0,4357	0,3	Valid
	Z6	0,4736	0,3	Valid
	Z7	0,4358	0,3	Valid
	Z8	0,5242	0,3	Valid
Prestasi kerja Y	Y1	0,4635	0,3	Valid
	Y2	0,4312	0,3	Valid
	Y3	0,3732	0,3	Valid
	Y4	0,3991	0,3	Valid
	Y5	0,3671	0,3	Valid
	Y6	0,4537	0,3	Valid
	Y7	0,4742	0,3	Valid
	Y8	0,3129	0,3	Valid
	Y9	0,3711	0,3	Valid
	Y10	0,3798	0,3	Valid
	Y11	0,5908	0,3	Valid

Sumber : Hasil pengujian validitas dan reliabilitas, output SPSS

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen karyawan dan prestasi kerja adalah valid karena mempunyai *corrected item total correlation* yang lebih besar dari 0,3 sehingga variabel ini dapat digunakan untuk pengujian tahap selanjutnya

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan (konsistensi) instrumen (alat ukur) berupa kuesioner. Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai alpha  $> 0,6$  (Solimun, 2005).

**Tabel Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	hasil
1	Gaya kepemimpinan situasional (X1)	0,7986	Reliabel
2	Motivasi kerja (X2)	0,7310	Reliabel
3	Komitmen kerja (Z)	0,7666	Reliabel
4	Prestasi Kerja (Y)	0,7646	Reliabel

Sumber : Hasil pengujian validitas dan reliabilitas, output SPSS

Nilai reliabilitas konsisten internal ditunjukkan dalam tabel di atas, untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel-variabel penelitian dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

### MEASUREMENT MODEL (CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS)

Proses *measurement* model merupakan suatu proses dari uji CFA atau *confirmatory factor analysis*. CFA berfungsi untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan kontrak dari variabel penelitian atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan satu kesatuan atau memiliki *unidimensionalitas*. Uji CFA dilakukan pada masing-masing variabel.

Langkah pertama untuk menguji indikator-indikator yang ada dipastikan tidak ada asumsi indikator yang melampaui batas. Asumsi yang melampaui batas dapat diketahui dari nilai *goodness of fit* atau kesesuaian model. Jika pada model awal *measurement* model telah memenuhi syarat fit model maka semua indikator merupakan bagian dari kontrak variabel laten. Sebaliknya jika syarat fit model masih belum terpenuhi maka perlu dilakukan modifikasi atas indikator-indikator tersebut. Saran modifikasi indeks yang mempunyai nilai terbesar merupakan pilihan pertama untuk dilakukan modifikasi.

Analisis yang dibahas berikut ini merupakan hasil akhir untuk mencapai fit model. Proses awalnya dapat dilihat pada lampiran 6. Berikut adalah hasil *confirmatory factor analysis* pada masing-masing variabel :

### Hasil Analisis *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

Hasil estimasi pengukuran model atau *measurement* model dengan menggunakan metode *estimasi maximum likelihood* diperoleh nilai seperti tampak pada tabel di bawah ini.

**Tabel Indeks Kesesuaian Model pada Tahap *Measurement* Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional**

<i>Goodness of fit measure</i>	Indeks	Cuf off	Keterangan
Chi-Square of estimate model	21,722		
Probability level	0,996	> 0,05	Fit model
Goodness of Index (GFI)	0,996	≥ 0,9	Fit model
Adjusted goodness of index (AGFI)	0,946	≥ 0,9	Fit model
RMSEA	0,000	≤ 0,08	Fit model
RMR	0,024	≤ 0,05	Fit model
Tucker-Lewis Index (TLI)	1,141	≥ 0,9	Fit model
Comparative fit Index (CFI)	0,911	≥ 0,9	Fit model

Sumber : Hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Tabel tersebut menunjukkan kriteria *goodness of fit measure* guna memberikan indeks kesesuaian yang sesuai dengan batas yang direkomendasikan, artinya semua model pengukuran atau *measurement* model pada konstruk variabel gaya kepemimpinan situasional yang diajukan fit atau mempunyai kesesuaian yang baik.

Setelah model pengukuran atau *measurement* model terpenuhi maka analisis tahap selanjutnya dapat dilakukan. Uji-uji tahap selanjutnya adalah validitas kontrak. Uji validitas kontrak merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator merupakan kontrak dari variabel-variabel laten yang diteliti. Uji validitas kontrak ini merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator telah membentuk satu kesatuan pada masing-masing kontrak variabel laten. Dengan kata lain, indikator menyebar sesuai dengan kontrak variabel laten yang membentuknya. Indikator dipastikan

telah memenuhi asumsi validitas konvergen apabila nilai *critical ratio* (CR) nya lebih besar dari dua kali nilai standar error. Atau parameter yang lain adalah nilai probabilitas dari indikator kurang dari 0,05.

Pada hasil uji validitas konstrak variabel gaya kepemimpinan situasional ni menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai nilai CR yang lebih besar dari dua kali nilai standar error dan probabilitas dari masing-masing indikator kurang dari 0,05 sehingga dipastikan bahwa seluruh indikator variabel gaya kepemimpinan situasional telah memenuhi syarat validitas konstrak. Untuk lebih jelasnya tampak pada tabel berikut

**Tabel Hasil Uji Validitas Konstrak Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional**

	Estimate	S.E.	CR	P	Label
X1_11 <-- (X1)	1,000				
X1_10 <-- (X1)	0,845	0,211	4,010	***	
X1_9 <-- (X1)	0,663	0,189	3,500	***	
X1_8 <-- (X1)	0,817	0,208	3,918	***	
X1_7 <-- (X1)	0,798	0,212	3,768	***	
X1_6 <-- (X1)	1,060	0,235	4,502	***	
X1_5 <-- (X1)	1,463	0,323	4,525	***	
X1_4 <-- (X1)	1,049	0,235	4,470	***	
X1_3 <-- (X1)	0,947	0,217	4,359	***	
X1_2 <-- (X1)	0,612	0,182	3,364	***	
X1_1 <-- (X1)	0,777	0,193	4,032	***	

Sumber : Hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Setelah dipastikan bahwa indikator variabel gaya kepemimpinan situasional merupakan konstrak penyusun variabel gaya kepemimpinan situasional, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui nilai faktor loading dari masing-masing indikator variabel gaya kepemimpinan situasional. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel Nilai Faktor Loading Konstrak Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional**

	Loading Factor
X1_11 <-- (X1)	0,554
X1_10 <-- (X1)	0,497
X1_9 <-- (X1)	0,417
X1_8 <-- (X1)	0,480
X1_7 <-- (X1)	0,455
X1_6 <-- (X1)	0,587

	Loading Factor
X1_5 <-- (X1)	0,592
X1_4 <-- (X1)	0,581
X1_3 <-- (X1)	0,559
X1_2 <-- (X1)	0,397
X1_1 <-- (X1)	0,501

Sumber : Hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Tabel di atas menunjukkan nilai *loading factor* dari variabel gaya kepemimpinan situasional yang terendah adalah 0,397 pada indikator pertanyaan nomor 2 tentang kemampuan pengambilan keputusan, sedangkan yang tertinggi adalah 0,592 pada indikator pertanyaan nomor 5 tentang kemampuan memberikan pengarahan yang sistematis terhadap bawahannya.

**Hasil Analisis *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Motivasi Kerja**

Hasil estimasi pengukuran model atau *measurement* model dengan menggunakan metode *estimasi maximum likelihood* diperoleh nilai sebagai berikut :

**Tabel Indeks Kesesuaian Model pada Tahap *Measurement* Variabel Motivasi kerja**

<i>Goodness of fit measure</i>	Indeks	Cuf off	Keterangan
Chi-Square of estimate model	47,156		
Probability level	0,203	> 0,05	Fit model
Goodness of Index (GFI)	0,931	≥ 0,9	Fit model
Adjusted goodness of index (AGFI)	0,887	≥ 0,9	Tidak Fit
RMSEA	0,040	≤ 0,08	Fit model
RMR	0,034	≤ 0,05	Fit model
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,934	≥ 0,9	Fit model
Comparative fit Index (CFI)	0,769	≥ 0,9	Tidak Fit

Sumber : Hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Hasil perhitungan menunjukkan untuk kriteria *goodness of fit measure* memberikan indeks kesesuaian yang sesuai dengan batas yang direkomendasikan. Untuk AGFI dan CFI dinyatakan tidak fit, mengacu pada pendapat Solimun (2002), berdasarkan aturan parsimony jika ada salah satu atau dua kriteria fit

model telah terpenuhi maka model dinyatakan telah fit. Artinya semua model pengukuran atau *measurement* model pada konstruk variabel motivasi kerja yang diajukan fit atau mempunyai kesesuaian yang baik.

Setelah model pengukuran atau *measurement* model terpenuhi maka analisis tahap selanjutnya dapat dilakukan. Uji-uji tahap selanjutnya adalah validitas kontrak. Uji validitas kontrak merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator merupakan kontrak dari variabel-variabel laten yang diteliti. Uji validitas kontrak ini merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator telah membentuk satu kesatuan pada masing-masing kontrak variabel laten. Dengan kata lain, indikator menyebar sesuai dengan kontrak variabel laten yang membentuknya. Indikator dipastikan telah memenuhi asumsi validitas konvergen apabila nilai *critical ratio* (CR) nya lebih besar dari dua kali nilai standar error. Atau parameter yang lain adalah nilai probabilitas dari indikator kurang dari 0,05.

Tabel di bawah ini menunjukkan bahwa seluruh indikator baik pada variabel motivasi kerja mempunyai nilai CR yang lebih besar dari dua kali nilai standar error dan probabilitas dari masing-masing indikator kurang dari 0,05 sehingga dipastikan bahwa seluruh indikator variabel motivasi kerja telah memenuhi syarat validitas kontrak. Berikut tabel selengkapnya :

**Tabel Hasil Uji Validitas Konstrak Variabel Motivasi kerja**

	Estimate	S.E.	C.R	P	Label
X2_11 < (X2)	1,000				
X2_10 < (X2)	0,980	0,275	3,569	***	
X2_9 < (X2)	0,878	0,217	4,038	***	
X2_8 < (X2)	0,698	0,195	3,575	***	
X2_7 < (X2)	0,653	0,206	3,171	0,002	
X2_6 < (X2)	0,650	0,199	3,271	0,001	
X2_5 < (X2)	1,013	0,254	3,987	***	
X2_4 < (X2)	0,692	0,210	3,291	0,001	
X2_3 < (X2)	0,898	0,241	3,729	***	
X2_2 < (X2)	0,821	0,232	3,537	***	
X2_1 < (X2)	0,787	0,263	2,992	0,003	

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Setelah dipastikan bahwa indikator variabel motivasi kerja merupakan kontrak penyusun variabel motivasi kerja, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui nilai faktor loading dari masing-masing indikator variabel motivasi kerja. Berikut adalah hasil selengkapnya :

**Tabel Nilai Faktor Loading Konstrak Variabel Motivasi kerja**

	Loading Factor
X2_11 <-- Motivasi kerja (X2)	0,571
X2_10 <-- Motivasi kerja (X2)	0,453
X2_9 <-- Motivasi kerja (X2)	0,519
X2_8 <-- Motivasi kerja (X2)	0,439
X2_7 <-- Motivasi kerja (X2)	0,381
X2_6 <-- Motivasi kerja (X2)	0,400
X2_5 <-- Motivasi kerja (X2)	0,509
X2_4 <-- Motivasi kerja (X2)	0,396
X2_3 <-- Motivasi kerja (X2)	0,480
X2_2 <-- Motivasi kerja (X2)	0,440
X2_1 <-- Motivasi kerja (X2)	0,357

Tabel di atas menunjukkan *loading factor* dari variabel motivasi kerja dengan nilai yang terendah adalah 0,357 pada indikator pertanyaan nomor 1 tentang pemberian waktu istirahat untuk ISOMA, sedangkan yang tertinggi adalah 0,571 pada indikator pertanyaan nomor 11 tentang karyawan menginginkan mewujudkan potensi diri dengan pencapaian prestasi.

### Hasil Analisis *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Komitmen Karyawan

Hasil estimasi pengukuran model atau *measurement* model dengan menggunakan metode *estimasi maximum likelihood* diperoleh nilai sebagai berikut :

**Tabel Indeks Kesesuaian Model pada Tahap *Measurement* Variabel Komitmen Karyawan**

<i>Goodness of fit measure</i>	Indeks	<i>Cuf off</i>	Keterangan
Chi-Square of estimate model	19,317		
Probability level	0,311	> 0,05	Fit model
Goodness of Index (GFI)	0,957	≥ 0,9	Fit model
Adjusted goodness of index (AGFI)	0,909	≥ 0,9	Fit model
RMSEA	0,035	≤ 0,08	Fit model
RMR	0,028	≤ 0,05	Fit model
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,976	≥ 0,9	Fit model
Comparative fit Index (CFI)	0,898	≥ 0,9	Tidak Fit

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Hasil perhitungan menunjukkan untuk kriteria *goodness of fit measure* memberikan indeks kesesuaian yang sesuai dengan batas yang direkomendasikan. Untuk CFI dinyatakan tidak fit, mengacu pada pendapat Solimun (2002), berdasarkan aturan parsimony jika ada salah satu atau dua kriteria fit model telah terpenuhi maka model dinyatakan telah fit. Artinya semua model pengukuran atau *measurement* model pada konstruk variabel komitmen karyawan yang diajukan fit atau mempunyai kesesuaian yang baik.

Setelah model pengukuran atau *measurement* model terpenuhi maka analisis tahap selanjutnya dapat dilakukan. Uji-uji tahap selanjutnya adalah validitas konstruk. Uji validitas kontrak merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator merupakan kontrak dari variabel-variabel laten yang diteliti. Uji validitas kontrak ini merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator telah membentuk satu kesatuan pada masing-masing kontrak variabel laten. Dengan kata lain, indikator menyebar sesuai dengan kontrak variabel laten yang membentuknya. Indikator dipastikan telah memenuhi asumsi validitas konvergen apabila nilai *critical ratio* (CR) nya lebih besar dari dua kali nilai standar error. Atau parameter yang lain adalah nilai probabilitas dari indikator kurang dari 0,05.

**Tabel Hasil Uji Validitas Konstrak Variabel Komitmen Karyawan**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z_1 <- (Z)	1,000				
Z_2 <- (Z)	0,661	0,144	4,578	***	
Z_3 <- (Z)	0,658	0,194	3,394	***	
Z_4 <- (Z)	1,041	0,254	4,098	***	
Z_5 <- (Z)	0,797	0,218	3,655	***	
Z_6 <- (Z)	0,857	0,228	3,753	***	
Z_7 <- (Z)	0,855	0,213	4,007	***	
Z_8 <- (Z)	0,967	0,233	4,147	***	

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Setelah dipastikan bahwa indikator variabel komitmen karyawan merupakan kontrak penyusun variabel komitmen karyawan, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui nilai faktor loading dari masing-masing indikator variabel komitmen karyawan. Berikut adalah hasil selengkapnya :

**Tabel Nilai Faktor Loading Konstrak Variabel Komitmen Karyawan**

	<i>Loading Factor</i>
Z_1 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,595
Z_2 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,491
Z_3 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,423
Z_4 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,568
Z_5 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,485
Z_6 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,503
Z_7 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,533
Z_8 <--- Komitmen Karyawan (Z)	0,578

Tabel 5.19 di atas menunjukkan *loading factor* dari variabel komitmen karyawan, yang terendah adalah 0,423 pada indikator pertanyaan nomor 3, tentang kesediaan dari karyawan untuk memberikan usaha yang lebih bagi organisasi (bekerja lembur), adalah bagian dari indikator kemauan untuk berusaha lebih demi sebuah organisasi, sedangkan yang tertinggi sebesar 0,595 pada indikator pertanyaan nomor 1, tentang karyawan mengetahui mengenai tujuan organisasi, adalah bagian dari indikator kepercayaan yang kuat terhadap tujuan organisasi.

#### **Hasil Analisis *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Prestasi Kerja**

Hasil estimasi pengukuran model atau *measurement* model dengan menggunakan

metode *estimasi maximum likelihood* diperoleh nilai sebagai berikut :

**Tabel Indeks Kesesuaian Model pada Tahap Measurement Variabel Prestasi Kerja**

<i>Goodness of fit measure</i>	Indeks	Cuf off	Keterangan
Chi-Square of estimate model	33,330		
Probability level	0,726	> 0,05	Fit model
Goodness of Index (GFI)	0,946	≥ 0,9	Fit model
Adjusted goodness of index (AGFI)	0,912	≥ 0,9	Fit model
RMSEA	0,000	≤ 0,08	Fit model
RMR	0,025	≤ 0,05	Fit model
Tucker-Lewis Index (TLI)	1,044	≥ 0,9	Fit model
Comparative fit Index (CFI)	1,000	≥ 0,9	Fit model

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Hasil perhitungan menunjukkan untuk kriteria *goodness of fit measure* memberikan indeks kesesuaian yang sesuai dengan batas yang direkomendasikan, artinya semua model pengukuran atau *measurement* model pada konstruk variabel prestasi kerja yang diajukan fit atau mempunyai kesesuaian yang baik.

Setelah model pengukuran atau *measurement* model terpenuhi maka analisis tahap selanjutnya dapat dilakukan. Uji-uji tahap selanjutnya adalah validitas konstrak. Uji validitas kontrak merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator merupakan kontrak dari variabel-variabel laten yang diteliti. Uji validitas kontrak ini merupakan uji untuk memastikan bahwa indikator telah membentuk satu kesatuan pada masing-masing kontrak variabel laten. Dengan kata lain, indikator menyebar sesuai dengan kontrak variabel laten yang membentuknya. Indikator dipastikan telah memenuhi asumsi validitas konvergen apabila nilai *critical ratio* (CR) nya lebih besar dari dua kali nilai standar error. Atau parameter yang lain adalah nilai probabilitas dari indikator kurang dari 0,05.

**Tabel Hasil Uji Validitas Konstrak Variabel Prestasi Kerja**

	Estimate	S.E	C. R.	P	Label
Y_1 <- (Y)	1,000				
Y_2 <- (Y)	1,073	0,246	4,372	***	
Y_3 <- (Y)	1,193	0,344	3,472	***	
Y_4 <- (Y)	1,640	0,426	3,850	***	
Y_5 <- (Y)	1,291	0,381	3,384	***	
Y_6 <- (Y)	1,690	0,433	3,901	***	
Y_7 <- (Y)	1,348	0,368	3,659	***	
Y_8 <- (Y)	0,910	0,338	2,695	0,007	
Y_9 <- (Y)	1,166	0,359	3,244	0,001	
Y_10 <- (Y)	1,236	0,356	3,473	***	
Y_11 <- (Y)	1,988	0,448	4,436	***	

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Setelah dipastikan bahwa indikator variabel prestasi kerja merupakan kontrak penyusun variabel prestasi kerja, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui nilai faktor loading dari masing-masing indikator variabel prestasi kerja. Berikut adalah hasil selengkapnya :

**Tabel Nilai Faktor Loading Konstrak Variabel Prestasi Kerja**

	<i>Loading Factor</i>
Y_1 <-- Prestasi kerja (Y)	0,503
Y_2 <-- Prestasi kerja (Y)	0,549
Y_3 <-- Prestasi kerja (Y)	0,443
Y_4 <-- Prestasi kerja (Y)	0,523
Y_5 <-- Prestasi kerja (Y)	0,427
Y_6 <-- Prestasi kerja (Y)	0,543
Y_7 <-- Prestasi kerja (Y)	0,481
Y_8 <-- Prestasi kerja (Y)	0,325
Y_9 <-- Prestasi kerja (Y)	0,403
Y_10 <-- Prestasi kerja (Y)	0,443
Y_11 <-- Prestasi kerja (Y)	0,689

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Tabel 5.22 di atas menunjukkan *loading factor* dari variabel prestasi kerja yang terendah adalah 0,325 pada indikator pertanyaan nomor 8 tentang kemampuan melakukan koordinasi kerja, sedangkan yang tertinggi adalah 0,689 pada indikator pertanyaan nomor

11 tentang menghormati keberadaan orang lain disekitarnya.

**ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODELLING**

Setelah tahap *measurement* model terpenuhi tahap berikutnya adalah *structural* model. Tahapan *structural* model ini berfungsi untuk memastikan model telah sesuai dengan data dan memastikan ada tidaknya pengaruh antar variabel yang diteliti. Pada pengujian *structural* model ini juga menggunakan *estimasi model maximum likelihood*. Pada tahapan ini pertama kali yang dilakukan adalah memastikan bahwa model telah sesuai dengan data atau model telah fit. Kemudian apabila model telah fit maka pengujian hipotesis dapat dilakukan.

**Pengujian Kesesuaian Model**

Kesesuaian model adalah derajat kesesuaian hasil estimasi model dengan input matriks data penelitian. Jika pengujian kesesuaian model belum memenuhi persyaratan maka dilakukan modifikasi. Pada halaman selanjutnya adalah hasil indeks kesesuaian model pada pengujian *structural* model yang telah dimodifikasi.

**Tabel Indeks Kesesuaian Model pada Structural Model**

Goodness of fit measure	Indeks	Cuf off	Keterangan
Chi-Square of estimate model	762,521		
Probability level	0,467	> 0,05	Fit model
Goodness of Index (GFI)	0,769	≥ 0,9	Tidak Fit
Adjusted goodness of index (AGFI)	0,738	≥ 0,9	Tidak Fit
RMSEA	0,005	≤ 0,08	Fit model
RMR	0,052	≤ 0,05	Tidak Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,996	≥ 0,9	Fit model
Comparative fit Index (CFI)	0,997	≥ 0,9	Fit model

Sumber : Hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Hasil perhitungan menunjukkan untuk kriteria *goodness of fit measure* memberikan indeks kesesuaian yang sesuai dengan batas yang direkomendasikan. Untuk GFI, AGFI

dan RMR dinyatakan tidak fit, mengacu pada pendapat Solimun (2002), berdasarkan aturan parsimony jika ada salah satu atau dua kriteria fit model telah terpenuhi maka model dinyatakan telah fit. Artinya model pengukuran atau *measurement* model pada *structural* model yang diajukan fit atau mempunyai kesesuaian yang baik.

**Pengujian Hipotesis**

Model yang sudah dipastikan fit, maka langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis yang menguji hubungan sebab akibat, yaitu menguji apakah antar variabel eksogen atau endogen berpengaruh terhadap variabel endogen sesuai acuan dalam hipotesis. Pada tahap pengujian hipotesis ini juga dapat diketahui nilai koefisien dari masing-masing hubungan antar variabel. Nilai koefisien hubungan ini untuk mengetahui arah hubungan positif atau negatif dan besar pengaruh variabel endogen jika variabel eksogen berubah atau perubahan variabel endogen (dependen) jika variabel endogen (intervening) berubah. Berikut adalah hasil pengujian SEM dengan nilai koefisien jalur atau *standardized* pada masing-masing variabel :

**Tabel Nilai Koefisien SEM Pengaruh Langsung antar Variabel**

Hubungan antar variabel	Nilai Standardized coefficient
Gaya kepemimpinan → Komitmen karyawan	0,292
Motivasi kerja → Komitmen karyawan	0,430
Gaya kepemimpinan → Prestasi kerja	0,261
Motivasi kerja → Prestasi kerja	0,346
Komitmen karyawan → Prestasi kerja	0,380

Sumber : hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Jika variabel gaya kepemimpinan situasional berubah maka akan menyebabkan perubahan komitmen karyawan dengan arah perubahan positif. Tanda positif

tersebut menunjukkan apabila gaya kepemimpinan situasional meningkat maka komitmen karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya apabila gaya kepemimpinan situasional menurun maka komitmen karyawan akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,292.

2. Jika variabel motivasi kerja berubah maka akan menyebabkan perubahan komitmen karyawan dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila motivasi kerja meningkat maka komitmen karyawan akan meningkat pula dan sebaliknya apabila motivasi kerja menurun maka komitmen karyawan akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,430.
3. Jika variabel gaya kepemimpinan situasional berubah maka akan menyebabkan perubahan prestasi kerja dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila gaya kepemimpinan situasional meningkat maka prestasi kerja akan meningkat pula dan sebaliknya apabila gaya kepemimpinan situasional menurun maka prestasi kerja akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,261.
4. Jika variabel motivasi kerja berubah maka akan menyebabkan perubahan prestasi kerja dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila motivasi kerja meningkat maka prestasi kerja akan meningkat pula dan sebaliknya apabila motivasi kerja menurun maka prestasi kerja akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,346.
5. Jika variabel komitmen karyawan berubah maka akan menyebabkan perubahan prestasi kerja dengan arah perubahan positif. Tanda positif tersebut menunjukkan apabila komitmen karyawan meningkat maka prestasi kerja akan meningkat pula dan sebaliknya apabila komitmen karyawan menurun maka prestasi kerja akan menurun dengan nilai koefisien sebesar 0,380.

Berdasarkan analisis di atas maka variabel yang berpengaruh dominan terhadap komitmen karyawan adalah variabel motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,430.

Setelah diketahui besarnya nilai koefisien dari masing-masing variabel tahap selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan nilai CR dan probabilitasnya. Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai CR (*critical ratio*). Untuk menentukan ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen dan endogen terhadap endogen, digunakan ketentuan sebagai berikut :

1. Parameter pertama adalah membandingkan CR hitung dengan CR standar pada alpha 0,05 yaitu 1,96. Jika CR hitung > 1,96 atau -CR hitung < -1,96 maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen atau endogen terhadap endogen. Sebaliknya CR hitung < 1,96 atau -CR hitung > -1,96 maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen atau endogen terhadap endogen.
2. Penentuan berdasarkan nilai level of significant  $\alpha = 0,05$ ; jika nilai signifikan  $\leq 0,05$  maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen atau endogen terhadap endogen. Sebaliknya jika nilai signifikan > 0,05 maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap endogen atau endogen terhadap endogen

Berikut adalah hasil perhitungan hubungan pengaruh langsung antar variabel penelitian :

**Tabel Uji Hipotesis Pengaruh Langsung antar Variabel**

Hubungan antar variabel	CR hitung	Sig	Keterangan
Gaya kepemimpinan → Komitmen karyawan	2,261	,024	Signifikan
Motivasi kerja → Komitmen karyawan	2,926	,003	Signifikan
Gaya kepemimpinan → Prestasi kerja	2,067	,039	Signifikan
Motivasi kerja → Prestasi kerja	2,315	,021	Signifikan
Komitmen karyawan → Prestasi kerja	2,343	,019	Signifikan

Sumber : Hasil perhitungan data menggunakan AMOS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan untuk mengetahui kebenaran dari masing-masing hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban

Hasil estimasi parameter variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR = 2,261. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,024 lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Artinya hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban diterima kebenarannya.

2. Hipotesis kedua : Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban

Hasil estimasi parameter variabel motivasi kerja terhadap komitmen karyawan berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,926. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis keempat yang menyatakan ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban diterima kebenarannya..

3. Hipotesis ketiga: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban

Hasil estimasi parameter variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,067. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,039 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak

dan Bersalin Muhammadiyah Tuban diterima kebenarannya.

4. Hipotesis keempat : Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban

Hasil estimasi parameter variabel motivasi kerja terhadap prestasi kerja berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,315. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,021 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban diterima kebenarannya.

5. Hipotesis kelima: Komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban

Hasil estimasi parameter variabel komitmen karyawan terhadap prestasi kerja berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,343. Nilai ini lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Artinya hipotesis kelima yang menyatakan ada pengaruh antara komitmen karyawan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban diterima kebenarannya.

Seluruh uji hipotesis tersebut kemudian dirangkum menjadi satu dalam tabel berikut ini :

**Tabel Rangkuman hasil uji hipotesis**

	Hipotesis	Analisis
H1	Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban	Diterima
H2	Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban	Diterima
H3	Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban	Diterima
H4	Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban	Diterima
H5	Komitmen karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban	Diterima

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis hasil penelitian, maka dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut :

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Komitmen Kerja

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, indikator no 5 yaitu tentang kemampuan memberikan pengarahan yang sistematis terhadap bawahannya memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten gaya kepemimpinan situasional sedangkan indikator no 1 yaitu tentang karyawan mengetahui mengenai tujuan organisasi memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten komitmen karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, bahwa pemimpin harus mampu memberikan pengarahan secara sistematis kepada karyawannya, sehingga karyawannya mudah memahami tujuan didirikannya

Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

Tujuan pendirian Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban seperti pencapaian pelayanan medis sesuai standar pelayanan medis, sudah mulai diterapkan oleh seluruh kalangan karyawan yang bekerja pada rumah sakit tersebut, hal ini terlihat dari pemberian tipe “C” oleh KARS (Komite Akreditasi Rumah Sakit) pada akhir bulan juni 2011. Demikian juga pada tujuan seperti pencapaian pelayanan medis yang berlandaskan norma-norma yang Islami pada rumah sakit, hal ini terlihat dari nuansa pada rumah sakit yang Islami mulai dari resepsionis hingga dokter yang bekerja pada rumah sakit tersebut hingga jumlah perawat yang menangani proses kelahiran adalah mayoritas perawat perempuan, hasil penelitian ini mendukung teori Hersey dan Blanchard (1988).

Hersey dan Blanchard (1988) memberikan batasan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Ada tiga hal yang saling berhubungan untuk mendasari kepemimpinan situasional, begitu pula dalam proses kepemimpinannya, bila dikaitkan dengan perilaku pemimpin dan produktivitas. Pertama, kadar bimbingan dan arahan yang diberikan pimpinan; kedua, dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang diberikan pimpinan; ketiga, tingkat kematangan dan kesiapan para bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan tujuan tertentu. Selain itu hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ida Windi Wahyuni dan Djameludin Ancok (2004),

Hasil penelitian Ida Windi Wahyuni dan Djameludin Ancok (2004) menunjukkan gaya kepemimpinan berhubungan langsung dengan komitmen kerja dan untuk membangun komitmen kerja perlu adanya komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan. Tinggi rendahnya komitmen kerja ditentukan oleh efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal. Komitmen kerja karyawan akan terbentuk sejalan dengan keinginan untuk terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang diyakininya.

Cara-cara yang dapat meningkatkan komitmen kerja antara lain melalui kepercayaan, komunikasi, dukungan, keterlibatan, fleksibilitas, kesempatan pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menumbuhkan dan meningkatkan komitmen kerja bawahannya, maka organisasi yang dipimpinnya dapat dikatakan telah berhasil.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Kerja**

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, indikator no 11 yaitu tentang karyawan menginginkan mewujudkan potensi diri dengan pencapaian prestasi memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten motivasi kerja sedangkan indikator no 1 yaitu tentang karyawan mengetahui mengenai tujuan organisasi memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten komitmen karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, bahwa karyawan menginginkan potensi dirinya diakui oleh pihak rumah sakit melalui pencapaian prestasi kerja, pencapaian prestasi kerja ini akan dengan mudah dicapai oleh para karyawan Rumah sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban jika mereka memahami tujuan dari didirikannya Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

Hasil penelitian ini mendukung teori Vroom dalam (Kreitner dan Kinicki, 2005: 301) yang mengemukakan bahwa kecenderungan yang kuat untuk bertindak dengan suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan akan diikuti dengan suatu konsekuensi tertentu (atau akibat tertentu) dan pada tertarik pada konsekuensi (atau akibat) bagi pelakunya. Dari kecenderungan yang kuat untuk bertindak dalam rangka mewujudkan potensi diri dengan cara pencapaian prestasi, serta adanya pengakuan dari pihak rumah sakit akan menimbulkan konsekuensi tertentu yang dalam hal ini adalah komitmen karyawan yang mana lebih spesifik

lagi pada pengetahuan terhadap tujuan didirikannya Rumah Sakit tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2000:351) yang mengungkapkan bahwa seorang yang berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi, percaya terhadap tujuan dan nilai organisasi, dan bersedia memberikan sesuatu yang lebih terhadap organisasi, pastilah memiliki suatu motif atau tujuan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sungkono (2006) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan, selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Jones (1998) memperlihatkan bahwa anggota yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya, pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan organisasi mereka (Temaluru, 2001 dalam Muriman, Idrus, Thoyib, dan Margono, 2008:259). Kepuasan pada pekerjaan inilah salah satu perwujudan potensi diri dari karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban melalui pencapaian prestasi kerja yang mana akan mudah dicapai jika karyawan memahami tujuan dari didirikannya Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Prestasi Kerja**

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, indikator no 5 yaitu tentang kemampuan memberikan pengarahan yang sistematis terhadap bawahannya memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten gaya kepemimpinan situasional sedangkan indikator no 8 yaitu tentang menghormati keberadaan orang lain disekitarnya memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten prestasi karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan pengarahan secara sistematis kepada karyawannya, sehingga

karyawannya dapat mengembangkan rasa *respect* atau hormat terhadap orang lain yang berada disekitarnya. Menghormati keberadaan orang lain adalah juga merupakan pencapaian dari prestasi kerja karyawan, termasuk dalam indikator hubungan antar manusia. Karyawan yang mampu menghormati orang lain tentu dapat menerima orang lain tersebut apa adanya, demikian juga dengan keberadaan pimpinannya. Seorang pimpinan yang sudah mendapatkan rasa hormat dan *respect* maka akan dengan mudah memberikan penjelasan secara sistematis terhadap karyawannya mengenai penyelesaian tugas.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Donelly, Gibson, dan Ivancevich (1988:408-409) yang mana menurut mereka perilaku kepemimpinan mempengaruhi prestasi kerja dan kepuasan kerja anggotanya, akan tetapi ada pula pendapat yang mengungkapkan bahwa prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dapat menyebabkan seorang pemimpin untuk mengaplikasikan gaya kepemimpinan, kedua hal tersebut adalah sebab akibat yang resiprokal dimana perilaku pemimpin dapat mempengaruhi perilaku anggota dan perilaku anggota mempengaruhi perilaku pemimpin. Oleh sebab itu dengan pemimpin yang mampu memberikan penjelasan secara sistematis dapat membuat karyawan mengerti tugas yang satu dengan yang lain, dan pada akhirnya mampu menghargai dan menghormati keberadaan orang lain (rekan sejawat, anak buah dan pimpinan).

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Nursada, Taher Alhabsji, dan Al Musadieq (2008). Dimana untuk menganalisa hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan prestasi kerja, pertama kali adalah menganalisa hubungan kepemimpinan dengan tujuan dari organisasi. Diharapkan karyawan di dalam organisasi/perusahaan dapat bekerja dengan efektif dan efisien, maka kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal tersebut akan dapat dicapai dengan mudah jika para karya-

wannya mampu menghormati keberadaan orang lain, tanpa adanya rasa hormat terhadap orang lain maka pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien akan sangat sulit, sebab konflik antar karyawan atau dengan pimpinan akan sering terjadi, hanya karena masalah yang sepele.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja**

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, indikator no 11 yaitu tentang karyawan menginginkan mewujudkan potensi diri dengan pencapaian prestasi memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten motivasi kerja, sedangkan indikator no 8 yaitu tentang menghormati keberadaan orang lain disekitarnya memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten prestasi karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, bahwa karyawan menginginkan potensi dirinya diakui oleh pihak rumah sakit melalui pencapaian prestasi kerja, pencapaian prestasi kerja ini akan dengan mudah dicapai oleh para karyawan Rumah sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban jika mereka dapat mengembangkan rasa *respect* atau hormat terhadap orang lain yang berada disekitarnya. Menghormati keberadaan orang lain adalah juga merupakan pencapaian dari prestasi kerja karyawan, termasuk dalam indikator hubungan antar manusia.

Karyawan yang mampu menghormati orang lain tentu dapat menerima orang lain tersebut apa adanya, maka dengan mudah dapat mengoptimalkan potensi dirinya melalui pencapaian prestasi kerja. Bahkan dengan mewujudkan potensi diri karyawan melalui pencapaian prestasi yang baik, maka baik rekan sejawat, anak buah ataupun pimpinan akan merasa kagum dan menghormati keberadaan karyawan tersebut. Di lain sisi jika tanpa adanya prestasi yang cemerlang dan cenderung merusak keberadaan rumah sakit maka,

karyawan tersebut tidak akan mendapatkan rasa hormat dan akan dikucilkan yang pada akhirnya akan diberhentikan dari rumah sakit. Oleh sebab itu melalui pencapaian prestasi sebagai perwujudan pengembangan potensi diri karyawan, akan mendapatkan rasa hormat dari rekan sejawat, anak buah dan pimpinan.

Hasil penelitian ini mendukung teori dari Terence Mitchell, seorang peneliti perilaku organisasi yang dikutip oleh Kreitner dan Kinicki (2005:248-249), Terence Mitchell mengungkapkan bahwa motivasi perilaku secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan (ketrampilan) individu, motivasi, dan suatu kombinasi dari faktor yang memungkinkan dan membatasi konteks pekerjaan, yang mana selanjutnya prestasi, dipengaruhi oleh motivasi perilaku termotivasi.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainal A Zein (2007), dimana menurutnya motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, adapun faktor yang dapat mengukur motivasi kerja adalah motivasi kerja atas kebutuhan dari pekerjaan, pengharapan atas lingkungan kerja, dan kebutuhan atas imbalan.

### **Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Prestasi Kerja**

Berdasarkan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, indikator no 1 yaitu tentang karyawan mengetahui mengenai tujuan organisasi memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten komitmen karyawan sedangkan indikator no 8 yaitu tentang menghormati keberadaan orang lain disekitarnya memberikan kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya terhadap variabel laten prestasi kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, membuktikan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, bahwa pengetahuan tentang tujuan didirikannya Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, dapat mempengaruhi munculnya rasa hormat terhadap keberadaan orang lain. sebagaimana diketahui bahwa tujuan dari didirikannya Rumah Sakit Anak

dan Bersalin Muhammadiyah Tuban ini adalah selain memberikan pelayanan medis sesuai dengan standar yang telah ditetapkan juga terdapat tujuan mengenai pencapaian fungsi AUM (Amal Usaha Muhammadiyah) sebagai sarana dakwah yang efektif. Dengan mengetahui tujuan tersebut maka secara tidak langsung karyawan akan berusaha menjalankan fungsi dakwah Islami yang efektif melalui Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban tersebut. dalam dakwah yang Islami diajarkan agar saling menghormati antar umat manusia. Oleh sebab itu ketika karyawan mengetahui dan memahami serta mengamalkan tujuan dari didirikannya Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban ini, maka secara tidak langsung karyawan akan menghormati keberadaan orang lain sebagai bagian dari pengamalan tujuan dakwah Islami, yang ada pada tujuan dari didirikannya Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996) yang mengemukakan bahwa konsekuensi dari perilaku yang muncul sebagai perwujudan tingginya komitmen karyawan pada organisasi antara lain rendahnya tingkat pergantian (keluar masuk) karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran (absensi), puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi. Luthans (1995:78) juga mengemukakan bahwa adanya komitmen atau keterikatan membantu memberikan sekurangnya empat hasil yang berkaitan dengan efektifitas, yaitu:

1. Karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmen memadai tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemungkinan yang lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi, kehadiran mereka umumnya juga sangat tinggi, hal ini akan berakibat meningkat kualitas, kuantitas dan waktu kerja dalam perusahaan.
2. Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja agar dapat terus mencapai tujuan yang mereka inginkan, hal ini akan

berakibat meningkatnya kualitas, kuantitas dan waktu kerja dalam perusahaan.

3. Karyawan yang tinggi komitmennya akan sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi, hal ini akan berakibat pada peningkatan kualitas, kuantitas dan waktu kerja dalam perusahaan.
4. Karyawan yang komitmennya tinggi akan bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

## KESIMPULAN

Kesimpulan yang ditarik dari persoalan dan tujuan penelitian setelah melalui proses analisis dan pembahasan adalah :

1. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, dan hipotesisnya H1 diterima kebenarannya.
2. Motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, dan hipotesisnya H2 diterima kebenarannya.
3. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pada Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, dan hipotesisnya H3 diterima kebenarannya.
4. Motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuba, dan hipotesisnya H4 diterima kebenarannya
5. Komitmen karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban memi-

liki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Rumah Sakit Anak dan Bersalin Muhammadiyah Tuban, dan hipotesisnya H5 diterima kebenarannya

## DAFTAR PUSTAKA

- Adonia, Beatrix. 2007. Motivasi dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel di Ambon). *Jurnal Eksekutif*. Volume 4. No. 2. Agustus 2007.
- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ketiga Pustaka Pelajar Yogyakarta
- Davis, Keith. 1996. *Human Resources And Personnel Management*. Fifth Edition. McGraw Hill. Inc
- Ferdinand A. 2002. *Structural Equation Modeling dan Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Edisi Kedua. Semarang. BP Undip
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. *Organizations—Behavior, Structure, Processes*. 2006. 12<sup>th</sup> Ed. McGraw Hill. Inc. New York USA
- Gordon, Stewart. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Press Jakarta
- Handoko, T, Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima Belas. BPFE – Yogyakarta
- Hasibuan, S.P. Melayu 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Cetakan Kedelapan. Bumi Aksara. Jakarta
- Hersey, Paul dan Blanchard Kenneth H. 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Agus Dharma. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta
- Kotter, JP and Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York. The Free Press
- Kreitner R. and Angelo Kinicki. 2000. *Organizational Behavior 8th Ed*. New York. The McGraw-Hill Companies. Inc.

- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. 9th ed. McGraw-Hill Higher Education
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Meyer dan Allen. 1991. "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Resources Management Review. Vol 01, pp. 61-89 dalam Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Mindra, I Nengah. 2003. *Pengaruh Faktor Motivasi dengan Pendekatan Hirarki Maslow Terhadap Prestasi Kerja Karya-wan pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Karangasem*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Nasir, M. 1988. *Metode Penelitian*. Ghalia. Jakarta. Indonesia
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Gadjah Mada University Press
- Nursada, ida., Taher Alhabsji, dan Al Musadieq. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *POLIBIS jurnal ekonomi*. Volume 6. Nomer 2. September 2008-ISSN 1412-6435
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behaviour : Concept, Controversies, And Applications*. Prentice Hall Englewood Cliffs. New Jersey
- Ruky, Achmad. S, 2004. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*. Cetakan Ketiga. PT Gramedia Pustaka Utama
- Santoso, Singgih. *Structural Equation Modeling (SEM) – konsep dan aplikasi dengan AMOS 18*. PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Anggota IKAPI, Jakarta 2011
- Siagian. P. Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke 15. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Cetakan Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta
- Suhendra, Agus. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Maintenance Facility PT Merpati Nusantara Airlines Di Surabaya*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Sungkono. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Komitmen Karya-wan dan Kinerja Perusahaan – Study Pada PT Dupont. Agricultural Products Indonesia*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Keenam. PT Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru, 8. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wahyuni, Ida Windi. Dan Djamaludin Ancok, 2004, Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Dengan Komitmen Kerja – Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo Jawa Timur. *Jurnal Sosiosains*, Tahun 17 No 2. Program Studi Ilmu Psikologi, Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Werther, W.B. And Davis, K. 1996. *Human Resources And Personnel Management*. 5<sup>th</sup> Ed., New York. McGraw Hill, Inc.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa. Budi Supriyanto. Edisi Kelima. PT Indeks Kelompok Gramedia
- Zein, Zainal A. 2007. Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Riau. *Jurnal Arthavidya*, tahun 8 nomor 2.