

**PENGARUH LINGKUNGAN FISIK KERJA,
KESEJAHTERAAN, MOTIVASI DAN KOORDINASI TERHADAP
SEMANGAT KERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM
DAERAH KABUPATEN KUDUS**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :
SUGENG RIYANTO
D4E.000071

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

UPI-POSTAK-UNDIP	
No. Datt:	1452/T/MAP/C1
Tgl.	13-1-03

PENGARUH LINGKUNGAN FISIK KERJA,
KESEJAHTERAAN, MOTIVASI DAN KOORDINASI
TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
KABUPATEN KUDUS

NAMA PENULIS : SUGENG RIYANTO
NOMOR INDUK MAHASISWA : D4E.000071

telah dipertahankan di depan Tim Penguji

pada tanggal : 20 Agustus 2002

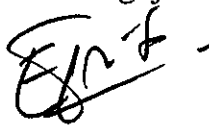
Tim Penguji :

Pembimbing I



Drs. H. Ali Mufiz, MPA

Penguji I



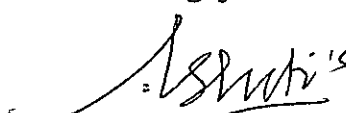
Dra. Endang Larasati, MSc.

Pembimbing II



Drs. Hardi Warsono, MTP

Penguji II

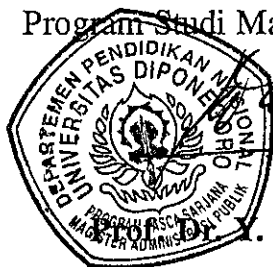


Dra. Retno Sunu A., MSi.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Sain

Tanggal : 20 Agustus 2002

Program Studi Magister Administrasi Publik



Ketua,



Prof. Dr. Y. Warella MPA, Ph.D.

PERNYATAAN

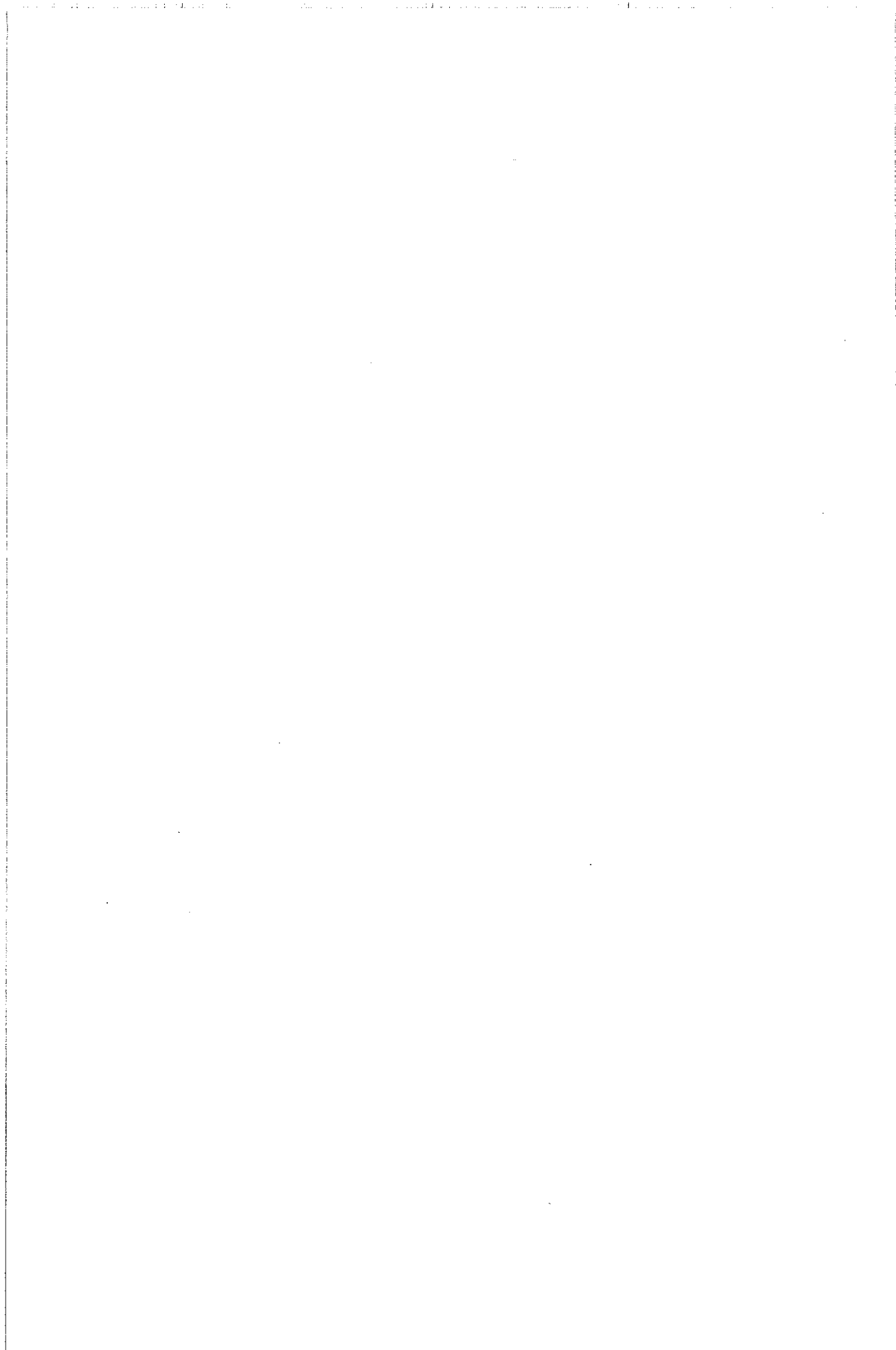
Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 20 Agustus 2002

Penulis,



Sugeng Riyanto



DAFTAR ISI

	Halaman
LAMPIRAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
KATA PENGANTAR	xii
ABSTRAK	xiv
INTISARI	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
1. Lingkungan Fisik Kerja	9
2. Kesejahteraan	10
3. Motivasi	12
4. Koordinasi	13
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	18
C. Tujuan Penelitian	20
D. Kegunaan Penelitian	21
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	22
1. Teori yang mendasari penelitian	22
2. Konsep-konsep Penelitian	26
1). Semangat Kerja (Y)	26
2). Lingkungan Fisik Kerja (X1)	32
3). Kesejahteraan (X2)	42
4). Motivasi (X3)	54
5). Koordinasi (X4)	63

B. Hipotesis	73
1. Model Variabel	73
2. Model Mathematical	74
3. Model Geometris	75
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	76
B. Ruang Lingkup	77
C. Lokasi Penelitian	77
D. Variabel Penelitian	78
E. Jenis dan Sumber Data	81
F. Instrumen Penelitian	81
G. Populasi Teknik Pengambilan Sampel	82
H. Tehnik Pengumpulan Data	83
I. Teknik Analisis Data	84
J. Jadwal Kegiatan	88
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN KUDUS	
A. Gambaran Umum RSUD Kab. Kudus	89
B. Hasil Penelitian	95
1. Semangat Kerja	95
2. Lingkungan Fisik Kerja	102
3. Kesejahteraan	110
4. Motivasi	118
5. Koordinasi	123
C. Pembahasan Hasil Penelitian	126
1. Uji Validitas dan Reliabilitas	126
2. Kategorisasi Variabel Penelitian	129
3. Uji Hipotesis	132

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Gambar 01 Contoh Rata-rata Pendapatan / Hunian Kelas Tiap Tahun. Pendapatan per kelas RSUD Kudus Tahun 2001.	4
2.	Gambar 02 Bagan Struktur Organisasi dan Tata Laksana Kerja RSUD Swadana Kudus	7
3.	Gambar 03 Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja (Menurut :)	25
4.	Gambar 04 Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja	31
5.	Gambar 05 Indikator Lingkungan Fisik Kerja	42
6.	Gambar 06 Indikator Kesejahteraan	53
7.	Gambar 07 Indikator Motivasi	62
8.	Gambar 08 Indikator Koordinasi	71
9.	Gambar 09 Faktor-faktor yang Berpengaruh dan Indikator Semangat Kerja	72

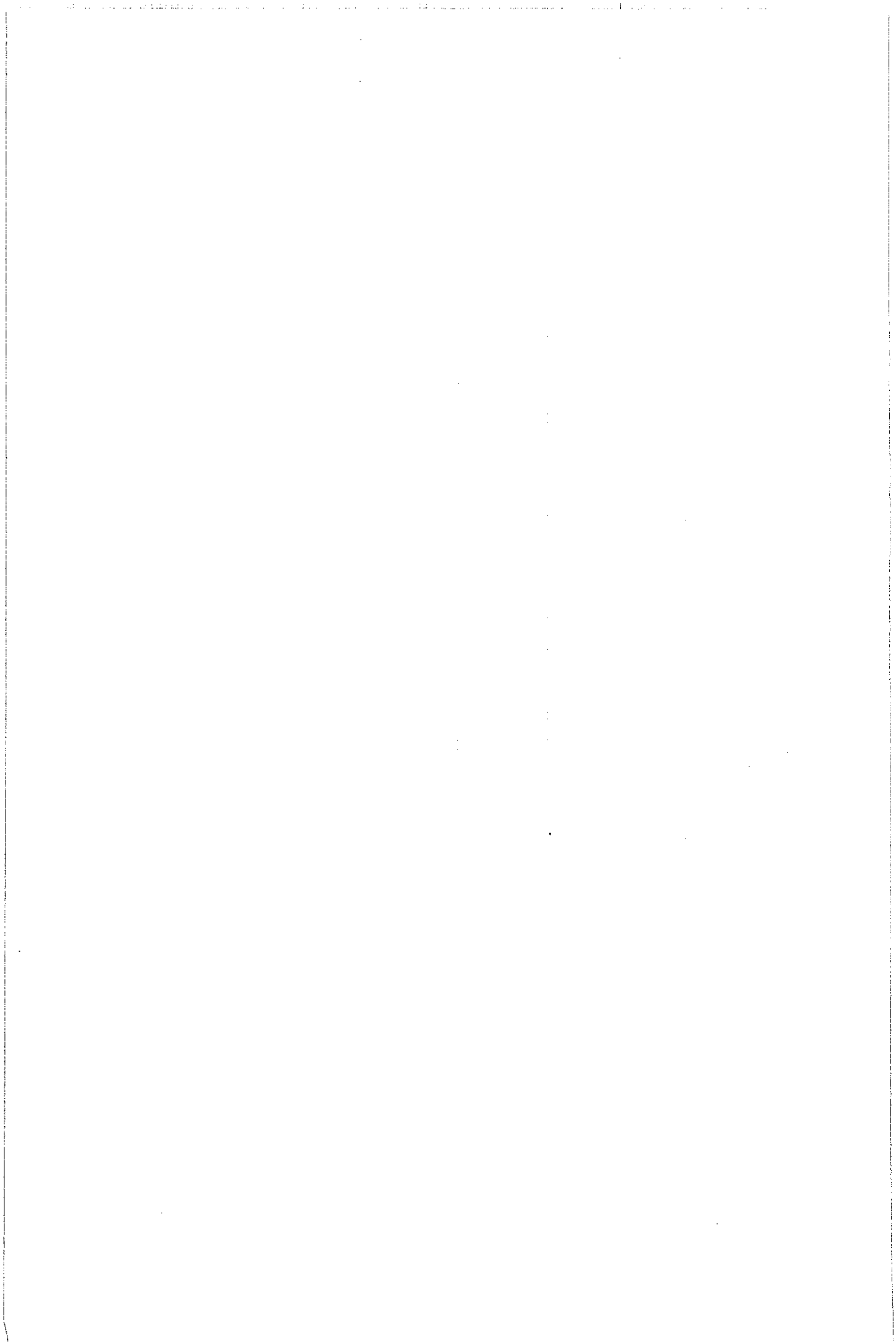
1). Hubungan Lingkungan Kerja dengan Semangat Kerja	132
2). Hubungan Kesejahteraan dengan Semangat Kerja	134
3). Hubungan Motivasi dengan Semangat Kerja	136
4). Hubungan Koordinasi dengan Semangat Kerja	138
5). Uji Korelasi Ganda	140
D. Diskusi	141
1. Aspek Lingkungan Fisik Kerja	141
2. Aspek Kesejahteraan	144
3. Aspek Motivasi	147
4. Aspek Koordinasi	150
5. Aspek Semangat Kerja	152
6. Beberapa hal yang menonjol dan perlu mendapat perhatian	153
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan	156
B. Saran	160
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN SUSUNAN PERTANYAAN	
LAMPIRAN DATA LAPANGAN	
LAMPIRAN TABEL TUNGGAL	
LAMPIRAN TOTAL SKOR DAN KATEGORI VALIDITAS	
LAMPIRAN UJI RANK KENDAL DAN KORKORDANSI KENDALL	

DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
IV. 1. Ketetapan waktu dalam tugas	95
IV. 2. Keseringan tidak masuk kerja	96
IV. 3. Kesenangan bekerjasama dengan pihak lain	97
IV. 4. Kepuasan melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab	97
IV. 5. Pengaruh lingkungan kerja dalam pelaksanaan tugas	98
IV. 6. Pengaruh kesejahteraan dalam pelaksanaan tugas	99
IV. 7. Dorongan motivasi diri dalam pelaksanaan tugas	100
IV. 8. Keperluan koordinasi dengan pihak lain dalam tugas	100
IV. 9. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sendiri	101
IV. 10. Persetujuan tentang tidak tercapainya hasil kerja tanpa semangat	102
IV. 11. Pengetahuan tentang tata ruang lingkungan	102
IV. 12. Keadaan Tata Ruang Lingkungan RSUD Kudus	103
IV. 13. Pengetahuan tentang tingkat pencemaran ditempat kerja	104
IV. 14. Pengetahuan tentang tata ruang kantor	104
IV. 15. Keadaan tempat ruang kerja	105
IV. 16. Keadaan ruang pelayanan RSUD Kudus	106
IV. 17. Keadaan tentang kesehatan gedung	106
IV. 18. Kesukaan terhadap warna tempat kerja	107
IV. 19. Kesukaan terhadap bau tempat kerja	108
IV. 20. Jarak ruang kerja dengan ruang kantor lain	108
IV. 21. Perasaan bila jarak ruang kantor berjauhan	109
IV. 22. Pendapat tentang keadaan ruang yang bersih memotivasi kerja	110
IV. 23. Pendapat tentang kesejahteraan orang berbeda-beda	110

IV. 24.	Pendapat tentang kesejahteraan terpenuhi dari materi dan spirituil	111
IV. 25.	Pendapat tentang kesejahteraan yang adil sebanding dengan pengorbanan	111
IV. 26.	Pendapat tentang upah disesuaikan dengan peraturan	112
IV. 27.	Gaji yang dikehendaki tiap bulan	113
IV. 28.	Jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungan	114
IV. 29.	Perasaan bila kebutuhan material terpenuhi	114
IV. 30.	Perasaan bila kebutuhan non materiil terpenuhi	115
IV. 31.	Perasaan bila materiil terpenuhi dengan cukup tanpa masalah	116
IV. 32.	Perasaan bila mendapat penghargaan non materiil	116
IV. 33.	Perasaan bila mendapat tambahan pendapatan	117
IV. 35.	Perasaan bila mendapat tambahan pendapatan secara adil	117
IV. 36.	Kekuatan keinginan melakukan kerja seharian	118
IV. 37.	Keoptimalan kemampuan dalam bekerja	119
IV. 38.	Kepercayaan diri dalam berinteraksi dikantor	119
IV. 39.	Keberadaan didalam kantor	120
IV. 40.	Penghasilan yang diterima	120
IV. 41.	Penghasilan yang diterima selama ini	121
IV. 42.	Rasa tanggung jawab alam menyelesaikan pekerjaan	121
IV. 43.	Tanggung jawab yang dibebankan oleh atasan	122
IV. 44.	Keseringan dibina oleh pimpinan	123
IV. 45.	Pendapat tentang tidak ada semangat kerja tanpa motivasi	123
IV. 46.	Keterpaduan membuat pekerjaan terhindari dari duplikasi	124
IV. 47.	Keterpaduan unit kerja membuat hasil kerja baik	124

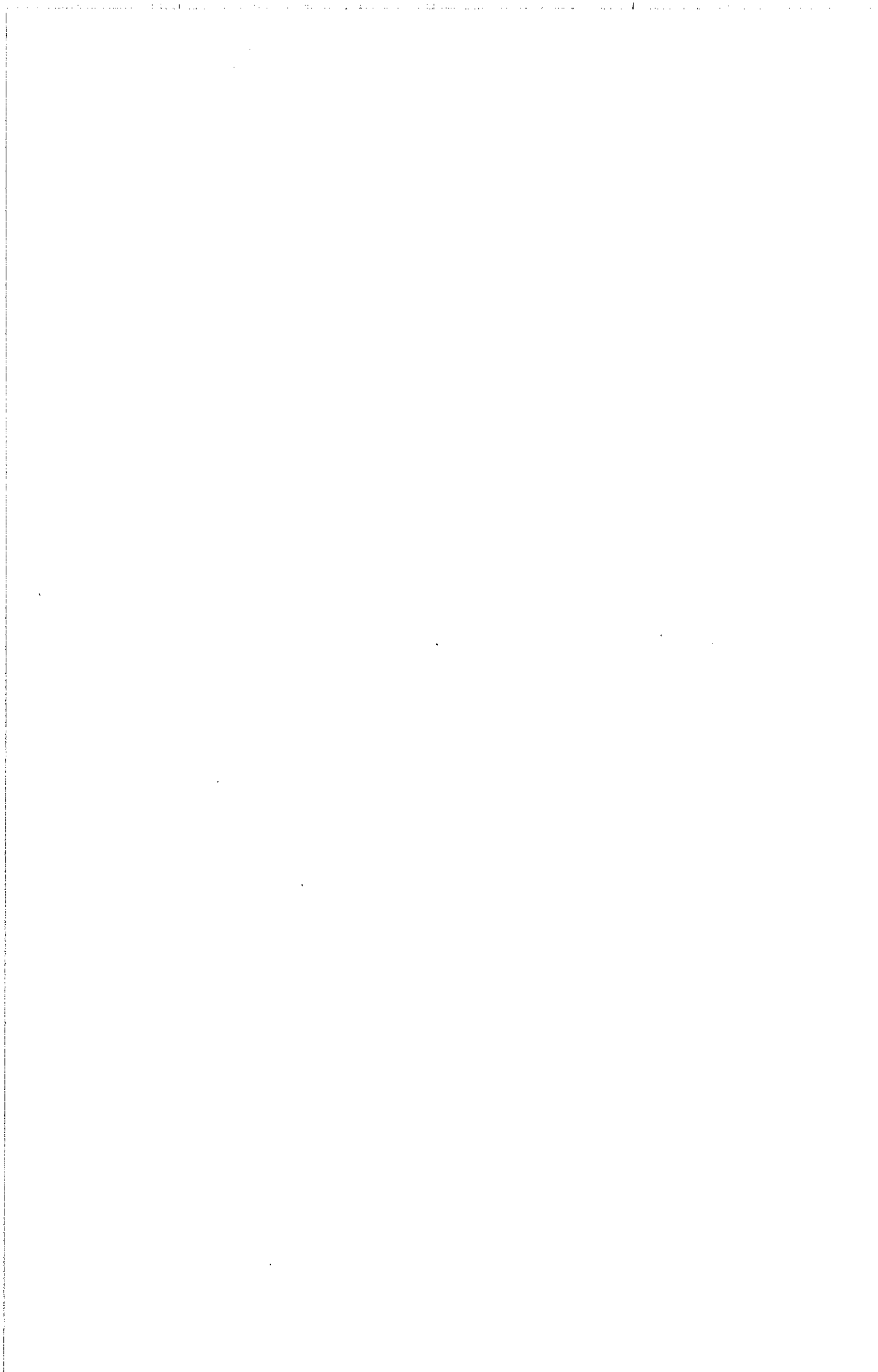
IV. 48. Pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan unit kerja lain	125
IV. 49. Keseringan mengadakan kerjasama dengan unit lain	125
IV. 50. Kerjasama antar individu dan unit memaksimalkan hasil	126
IV. 51. Uji validitas dan reliabilitas pertanyaan	127
IV. 52. Kategori variabel semangat kerja	129
IV. 53. Kategori variabel lingkungan fisik kerja	130
IV. 54. Kategori Variabel kesejahteraan	131
IV. 55. Kategori variabel motivasi	131
IV. 56. Kategori variabel koordinasi	132
IV. 57. Hubungan antara lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja	133
IV. 58. Uji korelasi Rank Kendall	134
IV. 59. Hubungan antara kesejahteraan dengan semangat kerja	135
IV. 60. Uji Korelasi Rank Kendall	135
IV. 61. Hubungan antara motivasi dengan semangat kerja	137
IV. 62. Uji Korelasi Rank Kendall	137
IV. 63. Hubungan antara koordinasi dengan semangat kerja	139
IV. 64. Uji Korelasi Rank Kendall	139
IV. 65. Uji Konkordansi Kendall	141



DAFTAR LAMPIRAN

NOMOR

1. Lampiran 01 Bentuk Susunan Pertanyaan
2. Lampiran 02 Data Lapangan
3. Lampiran 03 Tabel Tunggal
4. Lampiran 04 Total Skor dan Kategori Validitas
5. Lampiran 05 Uji Rank Kendall dan Konkordansi Kendall



KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, dan dengan senantiasa memanjatkan puji syukur kehadiran Allah bi kauli Alhamdulillah Was Syukrulillah, karena hanya berkat Ridlo dan KaruniaNya, penulisan Tesis dengan judul "**Pengaruh Lingkungan Fisik Kerja, Kesejahteraan, Motivasi dan Koordinasi terhadap Semangat Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus**" dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

Tesis ini disusun guna memenuhi syarat untuk memperoleh derajat Sarjana Strata Dua pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis secara sadar, sangat merasakan bahwa didalam penyelesaian studi banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya, serta rasa hormat yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Drs. H. Ali Mufiz, MPA. sebagai pembimbing satu, dan Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP. sebagai pembimbing dua, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan tesis ini.
2. Ketua beserta Pengelola Program, Dosen Pengajar, dan Staf Sekretariat Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang yang telah membimbing dan membantu penulis selama mengikuti pendidikan.
3. Bupati Kudus yang telah memberikan kesempatan dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan, merupakan

motivasi yang sangat berharga bagi penulis.

4. Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus yang telah memberikan dorongan dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus dalam rangka penyelesaian pendidikan.
5. Seluruh responden, para pemimpin dan rekan-rekan sekerja baik di lingkungan RSUD Kab. Kudus maupun di lingkungan Sekretariat Pemerintah Kab. Kudus yang telah membantu penulis selama pendidikan maupun penelitian.
6. Istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dorongan dan semangat juang yang tinggi didalam penyelesaian pendidikan.

Penulis menyadari, penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan, yang semata-mata karena keterbatasan waktu dan tenaga penulis, oleh karenanya kritik, saran dan himbauan dari berbagai pihak sangat diharapkan demi kesempurnaan pada masa yang akan datang.

Akhirnya semoga tesis ini bermanfaat bagi yang berkepentingan, Pemerintah Kabupaten Kudus pada umumnya dan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus pada khususnya, sebagai tempat penulis mengabdikan didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Semarang, 20 Agustus 2002

Penulis,

Sugeng Riyanto

ABSTRAK

PENGARUH LINGKUNGAN FISIK KERJA, KESEJAHTERAAN, MOTIVASI DAN KOORDINASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN KUDUS

KATA KUNCI : SEMANGAT KERJA, LINGKUNGAN FISIK, KESEJAHTERAAN, MOTIVASI DAN KOORDINASI.

Penelitian ini adalah merupakan pengkajian terhadap kebenaran pengaruh Lingkungan Fisik Kerja, Kesejahteraan, Motivasi dan Koordinasi terhadap Semangat Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus. Pelaksanaan penelitian diterapkan dengan menggunakan pendekatan metode penelitian survey, yang lebih ditekankan pada Ekplanasi Asosiatif; dengan lokasi penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus, dan sebagai populasinya adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus baik struktural maupun fungsional. Penelitian ini difokuskan pada kelemahan-kelemahan mendasar terhadap semangat kerja yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, antara lain pada masalah rendahnya produktifitas kerja & efisiensi kerja, yang diduga sebagai akibat tidak tercapainya pemenuhan berbagai kondisi, yang baik dari lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi. Hasil penelitian dianalisis secara mendalam dengan menggunakan teori Rumus Koefisien Rank Kendall, Koefisien Konkordan Rank Kendall dan Koefisien Determinasi. Kesimpulan dari hasil analisis tersebut adalah : terdapat hubungan yang positif antara variabel lingkungan kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi dengan semangat kerja dalam katagori signifikan. Keempat variabel tersebut mempunyai pengaruh secara bersama sebesar 18,51 % terhadap semangat kerja sehingga 81,5 dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Kecuali pada variabel motivasi yang merupakan variabel yang mempunyai pengaruh sangat kuat terhadap variabel semangat kerja dengan nilai 0,650 dan merupakan variabel dengan tingkat kepengaruhan tertinggi apabila dibanding dengan variabel yang lain.

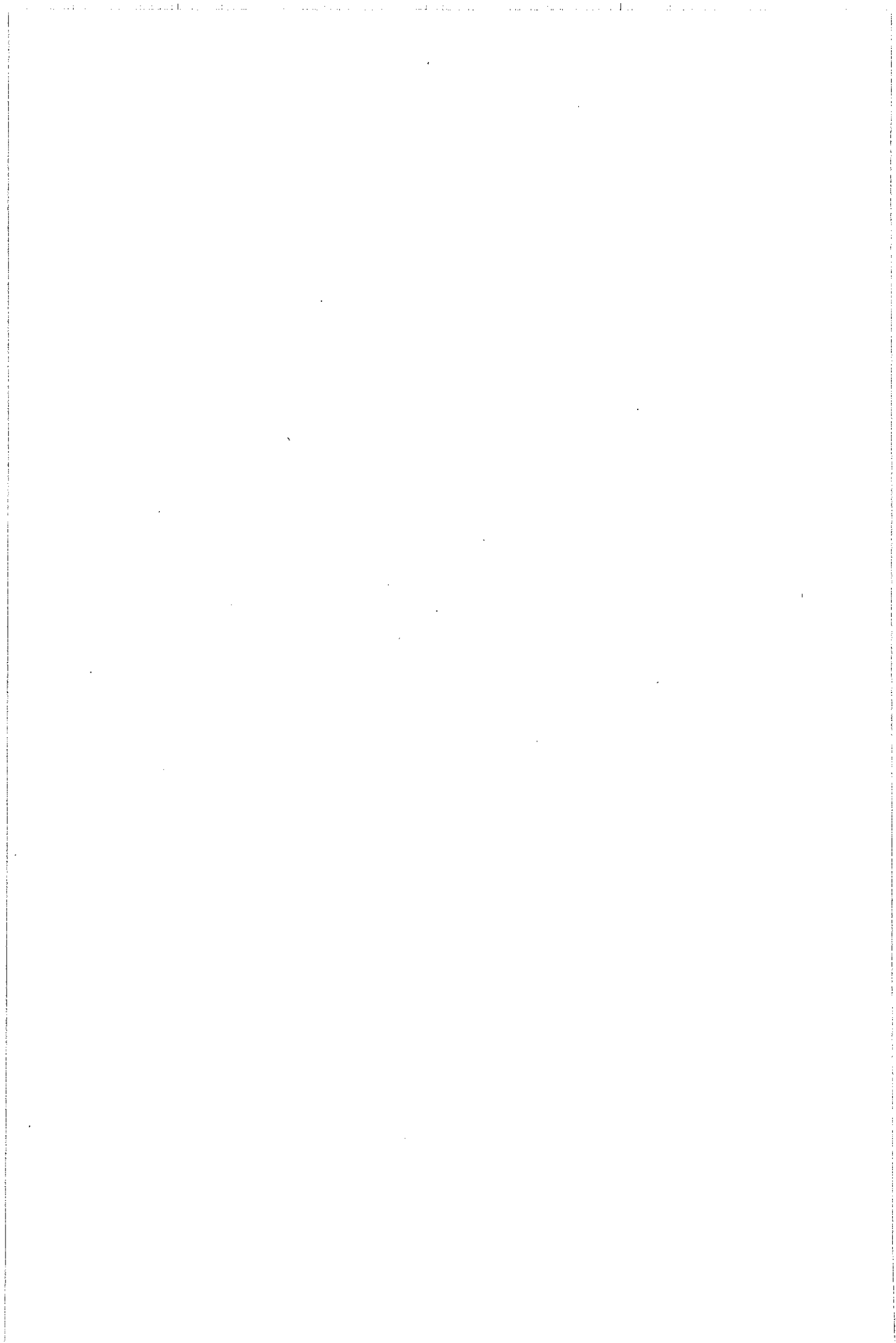
SUGENG RIYANTO

ABSTRACT

SUGENG RIYANTO. *The Influence of Physical Working Environment, Welfare, Motivation, and Coordination to the Working Spirit of Employees at State-owned Hospital of Kudus Regency.* Masters of Public Administration. Diponegoro University. 2002.

Keywords: Working spirit, physical environment, welfare, motivation, coordination

This research was intended to analyze the influence of Physical Working Environment, Welfare, Motivation, and Coordination (as independent variables) to the Working Spirit of Employees at State-owned Hospital of Kudus Regency (as dependent variable). This research employed survey method, focused on associative explanatory. Research location was at the State-owned Hospital of Kudus Regency, with all employees at the hospital, both structural and functional employees, as the population. Focus of this research was on the basic weaknesses of working spirit among the employees which significantly influence organization's goal achievement, reflected by among others low working productivity and working efficiency, which were assumed influenced by low condition of physical working environment, welfare, motivation, and coordination. Research findings were analyzed using Rank Kendall Coefficient formula, Rank Kendall Concordance Coefficient, and Determinant Coefficient. Research findings show that there were positive and significant relations between each of the independent variables with the dependent variable, with no sharp difference for each relation, except for motivation. Motivation influenced the working spirit by 0.650, the highest compared with the other three variables. These four variables simultaneously influence the working spirit by 18.5%, meaning that the rest 81.5% was influenced by factors other than the four factors analyzed in this research.



RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap data sekunder dan observasi lapangan dalam pelaksanaan tugas karyawan dilingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus, ditemukan kelemahan-kelemahan mendasar antara lain Rendahnya Produktifitas Kerja, Efisiensi Kerja, Prestasi Kerja, Mobilitas Kerja dan Pemenuhan Kerja, yang diduga sebagai akibat dari rendahnya semangat kerja. Beberapa hal atau faktor yang mempengaruhi semangat kerja disebabkan karena kurang adanya pemenuhan perhatian terhadap lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi dengan kondisi sebagai berikut :

1. Lingkungan fisik kerja masih belum memenuhi syarat kesehatan; tidak memiliki site plan yang jelas, sirkulasi hubungan kerja yang tidak terarah, tidak ada sinar matahari, kurangnya sirkulasi udara, bauk tidak sedap, pemborosan penggunaan ruang, jarak antar kantor berjauhan, sehingga terjadi in efisiensi waktu, tenaga, dan lambatnya pengambilan keputusan.
2. Kesejahteraan, terjadi perbedaan yang sangat mencolok, antara karyawan Pegawai Negeri Sipil dengan karyawan Honorer Daerah dari sisi pendapatan gaji Pegawai Negeri Sipil jauh diatas upah minimum regional, sedang Honorer Daerah masih dibawah upah minimum regional, tambahan pendapatan dari insentiv tidak mencerminkan keadilan antara karyawan. Kesejahteraan non materiil terlalu berpihak pada kelompok karyawan tertentu.
3. Motivasi, banyak pimpinan unit yang belum mampu memberikan keteladanan bagi anggota/bawahan sehingga tidak mampu memberikan motivasi terhadap anggotanya. Niat kerja yang kurang sungguh-sungguh dari karyawan, dengan kerja monoton, kurang inovasi dan kreatifitas yang rendah, pelayanan kepada pasien yang lambat dan tidak ramah, sehingga masih jauh dari ketentuan pelayanan prima.
4. Koordinasi, pelaksanaan tugas belum mantap sering terjadi penyelesaian masalah yang tidak tuntas dan sering muncul berulang-ulang. Terjadi kelompok dalam menjalankan tugas sehingga koordinasi berjalan secara formalitas dan tidak efisien.

Adanya kelemahan tersebut penulis berupaya mengimplementasikan teori, konsep dan pendapat dari beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dari para ahli antara lain : Alexander Leighton, DM Watimena, Mukiyat, As'ad. H. Abuddin Nata dan Buchori Zaenun. Langkah selanjutnya untuk menentukan besarnya sampel penulis mengadopsi pendapat Henry King, dan untuk analisis, didalam menjelaskan variabel yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, meliputi lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi serta didalam menyusun indikator-indikator yang berkaitan dengan variabel diformulasikan kedalam kuesioner sebagai bahan pengukuran didalam penelitian.

Analisis yang dipergunakan didalam penelitian dipergunakan Rumus Koefisien Rank Kendall, dan setelah dihubungkan secara silang dari masing-masing tingkat pengaruh antara variabel, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang sangat positif dan signifikan antara motivasi dengan semangat kerja dengan skore 0,650.
2. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara koordinasi dengan semangat kerja dengan skore 0,583.
3. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kesejahteraan dengan semangat kerja dengan skore 0,484.
4. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja dengan skore 0,340.
5. Ada hubungan yang sangat positif dan signifikan secara bersama-sama antara lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi dengan semangat kerja.

Dari keempat variabel tersebut secara bersama-sama memiliki kaitan bersama sebesar 18,49% sedang sisanya sebesar 81,51% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini, antara lain : kepemimpinan, pimpinan, kemauan, struktur birokrasi, pendelegasian wewenang, dll.

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Rumah Sakit Pemerintah pada umumnya dan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus pada khususnya, merupakan lembaga unit pelayanan langsung kepada masyarakat yang perlu diperhatikan secara serius adalah peningkatan pelayanan kepada pasien, mengingat baik dan tidaknya pelayanan terhadap pasien akan membawa nama baik atau tidaknya Pemerintah Kabupaten. Dalam rangka menuju pelayanan yang baik terhadap pasien menjadi pelayanan prima, diperlukan kesadaran karyawan untuk peningkatan kinerja yang optimal, dan sinergi didalam pelaksanaan tugas baik secara individu maupun antara organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja optimal tidak akan tercapai tanpa dilandasi dengan kemauan dan semangat kerja yang tinggi dari para karyawan, yang terdorong oleh suatu pengertian bahwa pekerjaan, tugas dan jabatan yang disandang oleh semua karyawan baik secara individu maupun organisasi adalah merupakan tanggung jawab dan amanah yang akan dipertanggung jawabkan pada organisasi dihadapan Tuhan kelak. Dibalik amanah adalah adanya fasilitas, gaji, kondisi dan situasi dalam bentuk apapun yang diterima dan dinikmati oleh karyawan, merupakan momen yang sekaligus sebagai faktor pendorong dalam upaya meningkatkan semangat kerja

karyawan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja, antara lain menurut :

1. Alfred R. Lateiner dan Alexander Leighton (1980) dalam buku *Memimpin Pegawai dan Pekerja* terjemahan Imam Suyono, penerbit Akara Baru Jakarta, Semangat kerja dipengaruhi oleh : Koordinasi, Kerjasama, Kesejahteraan, Disiplin dan Motivasi.
2. Buchori Zaenun, (1981) *Manajemen dan Investasi*, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta. Semangat kerja dipengaruhi oleh : Koordinasi, Lingkungan Kerja, Kesejahteraan, Kepuasan dan Kemanfaatan.
3. Abuddin Nata (1996) *Akidak Akhlaq I*, Dirjen Agama Islam, Universitas Terbuka, Semangat kerja dipengaruhi oleh : motivasi, kemauan dan koordinasi.
4. DM. Wattimena, Semangat kerja dipengaruhi oleh : Alam sekitar, Keamanan, koordinasi dan motivasi
5. Mukiyat, Semangat kerja dipengaruhi oleh : Pimpinan, kepemimpinan, fisik lingkungan kerja dan fisik lingkungan kantor.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja tersebut dapat dilihat pada (*gambar 3*).

Menyadari tentang teori dan pendapat tersebut di atas, dalam realita yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus, masih banyak faktor yang belum memenuhi ketentuan, atau faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja masih terabaikan,

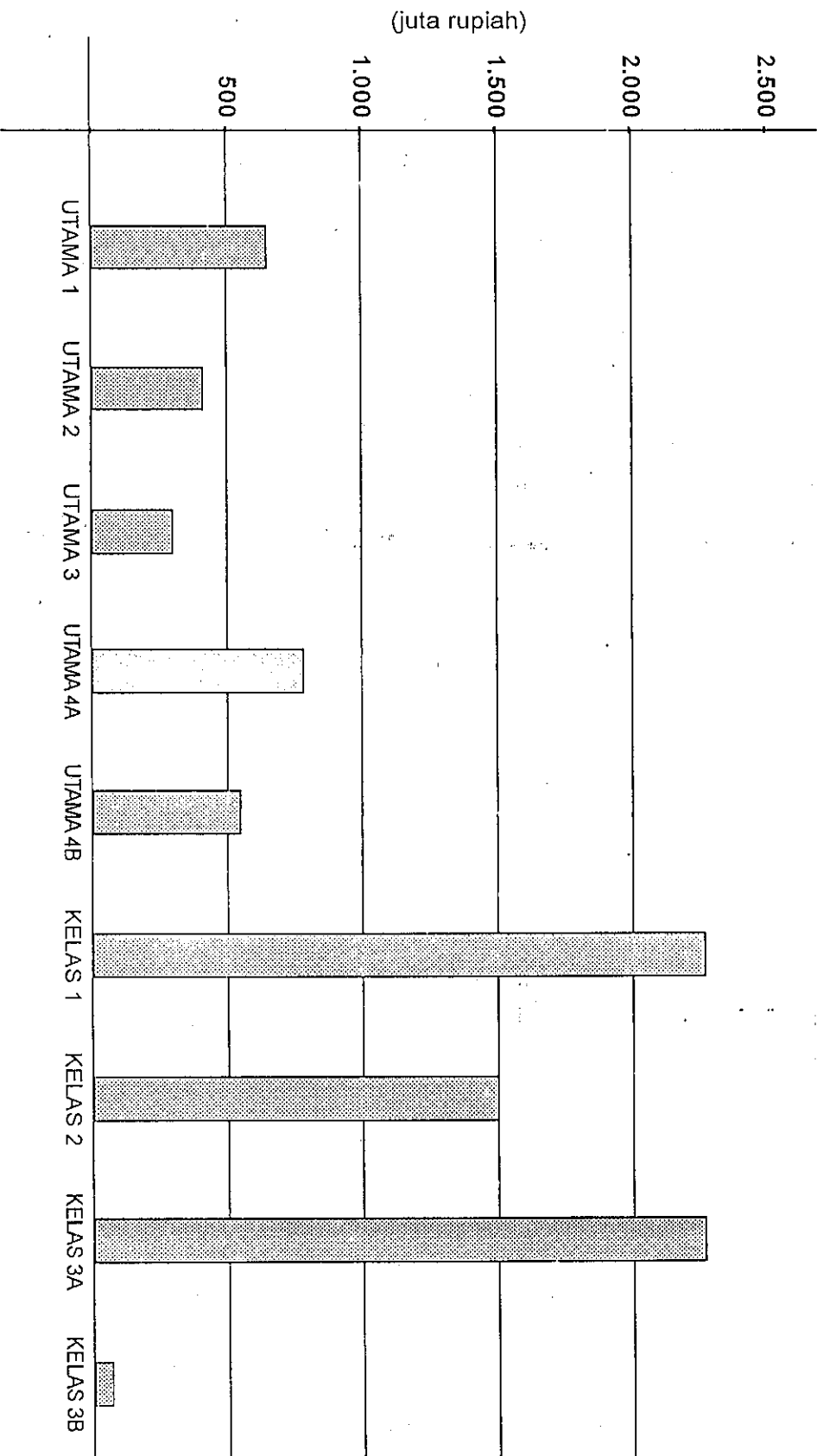
sehingga semangat kerja karyawan masih rendah. Untuk mensiasati agar semangat kerja karyawan menjadi naik, pemerintah dengan membentuk/menerbitkan peraturan-peraturan baru dengan harapan mampu meraih pelayanan prima.

Untuk mewujudkan pelayanan prima terhadap pasien, Pemerintah telah banyak berbuat dan berupaya dengan segala cara dalam bentuk aturan serta peraturan antara lain : dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. : 134 Th. 1978, tentang Sentralisasi Pelayanan Medis Secara Efektif dan Efisien, Kepren RI No. 38 Th. 1991 dan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus No. 17 Th. 1992 tentang Pembentukan Rumah Sakit Umum Swadana, serta Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 97 Th. 1995 tentang Peningkatan Kelas Rumah Sakit Umum Kabupaten Kudus dari Kelas C menjadi Kelas B (non pendidikan), namun sampai sekarang belum mampu mewujudkan pelaksanaan prima kepada pasien. Sehingga kredibilitas Rumah Sakit Pemerintah khususnya Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus dimata masyarakat masih berada di bawah Rumah Sakit Swasta.

Tidak tercapainya pelayanan prima terhadap pasien sebagai akibat dari tidak keberdayaan isi peraturan-peraturan tersebut yang belum mampu menyentuh kepentingan dan hak dasar dari para karyawan sebagai pemeran utama pencapaian sukses organisasi dan hak lembaga Rumah Sakit sebagai wadah organisasi. Ketidak

berdayaan peraturan untuk menyentuh kepentingan/hak dasar karyawan dan hak lembaga, adalah adanya intervensi kekuasaan yang dibentuk berdasarkan UU No. 5 Th. 1974 dengan wujud pemerintahan sentralistik dan UU No. 2 /Drt Th. 1975 yang membentuk Rumah Sakit Pemerintah merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah, sehingga berpengaruh negatif terhadap lembaga Rumah Sakit maupun aparat pengelola manajemen. Dengan pelaksanaan manajemen yang sebaik apapun bentuknya apabila terjadi intervensi kekuasaan seperti UU No. 5/74 dan U No. 21/Drt/75 akan menjadi mandul dan tidak mampu meningkatkan hak lembaga maupun hak karyawan dalam upaya peningkatan semangat kerja menuju pelayanan prima, yang diantaranya meliputi : Lingkungan Fisik Kerja, Kesejahteraan, Motivasi dan Koordinasi. Pengaruh negatif atas UU No. 5/74 dan UU No. 2/Drt Th. 1975 terhadap pelaksanaan manajemen, semangat kerja, kinerja dan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus, sangat terasa dan berakibat langsung pada organisasi, antara lain : Bad Operation Rate rata-rata 80% yang kebanyakan dihuni oleh kelas menengah kebawah sebesar 73% dan keluarga menengah keatas hanya 27%. Hal ini akan memberatkan anggaran, dan sebagai bukti bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Umum Daerah adalah rendah. (*Lihat gambar 1*).

GAMBAR : 1
CONTOH RATA-RATA PENDAPATAN / HUNIAN KELAS TIAP TAHUN
PENDAPATAN PER KELAS RSUD KUDUS
TAHUN 2001



Sumber Data : Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus

Era revormasi pemerintahan dengan diberlakukannya UU No. 2 Th. 1999 tentang Pemerintah Daerah, dan UU No. 25 Th. 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah serta UU No. 28 Th. 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme merupakan kesempatan bagi Pemerintah Kabupaten untuk berbenah dan menata diri dengan wujud membudayakan lembaga-lembaga secara profesional dan mandiri; dengan upaya peningkatan semangat kerja karyawan yang ada di dalamnya, sebab Semangat Kerja yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Alfred L. Lateiner (1980 : 55) didalam Buku Tehnik Memimpin Pegawai dan Pekerja menyebutkan bahwa : "Semangat Kerja menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi".

Selain ketiga peraturan tersebut di atas, UU No. 22 Th. 1999, UU No. 25 Th. 1999 dan UU No. 28 Th. 1999; UUD 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada Daerah sebagaimana tertuang dalam Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat RI No. : XV/MPR/1998 tentang Perimbangan keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia; dikaitkan dengan

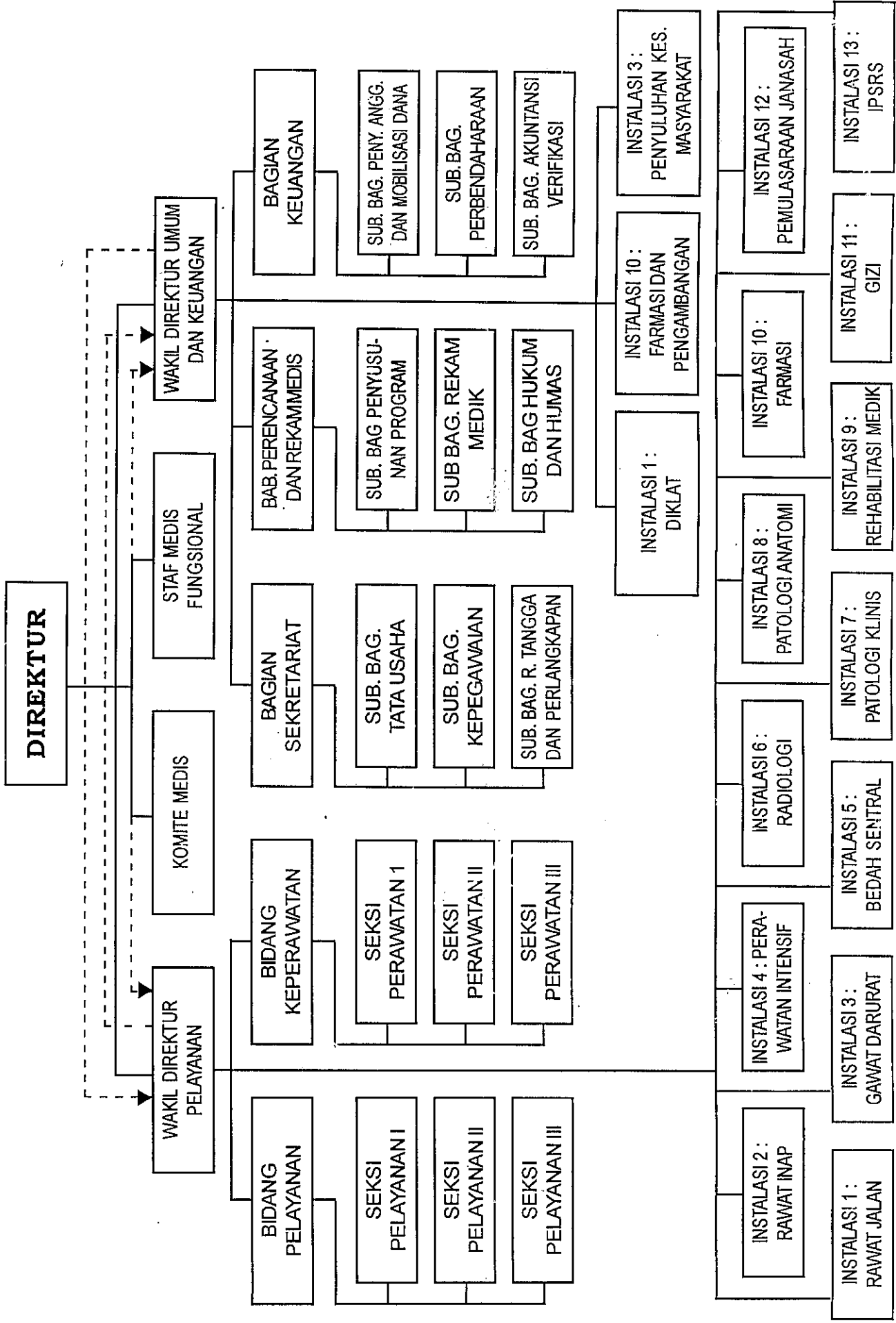
pendapat Alfred R. Lateiner dan Variabel-variabel yang mempengaruhi semangat kerja, sesuai dengan pendapat Alexander Leighton, Watimena, dll, maka upaya untuk mewujudkan lembaga Rumah Sakit Umum Daerah yang profesional dan mandiri, penulis memfokuskan diri pada unsur manusia/karyawan sebagai pengelola pencapaian keberhasilan organisasi dengan dilandasi semangat kerja yang tinggi. Oleh karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja dan keterbatasan yang ada pada penulis, maka diambil beberapa faktor yang dianggap berpengaruh dominan terhadap semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus adalah : Lingkungan Fisik Kerja, Kesejahteraan, Motivasi dan Koordinasi; yang nanti akan diadakan penelitian dan analisis secara mendalam dengan menggunakan rumus-rumus analisis yang tepat.

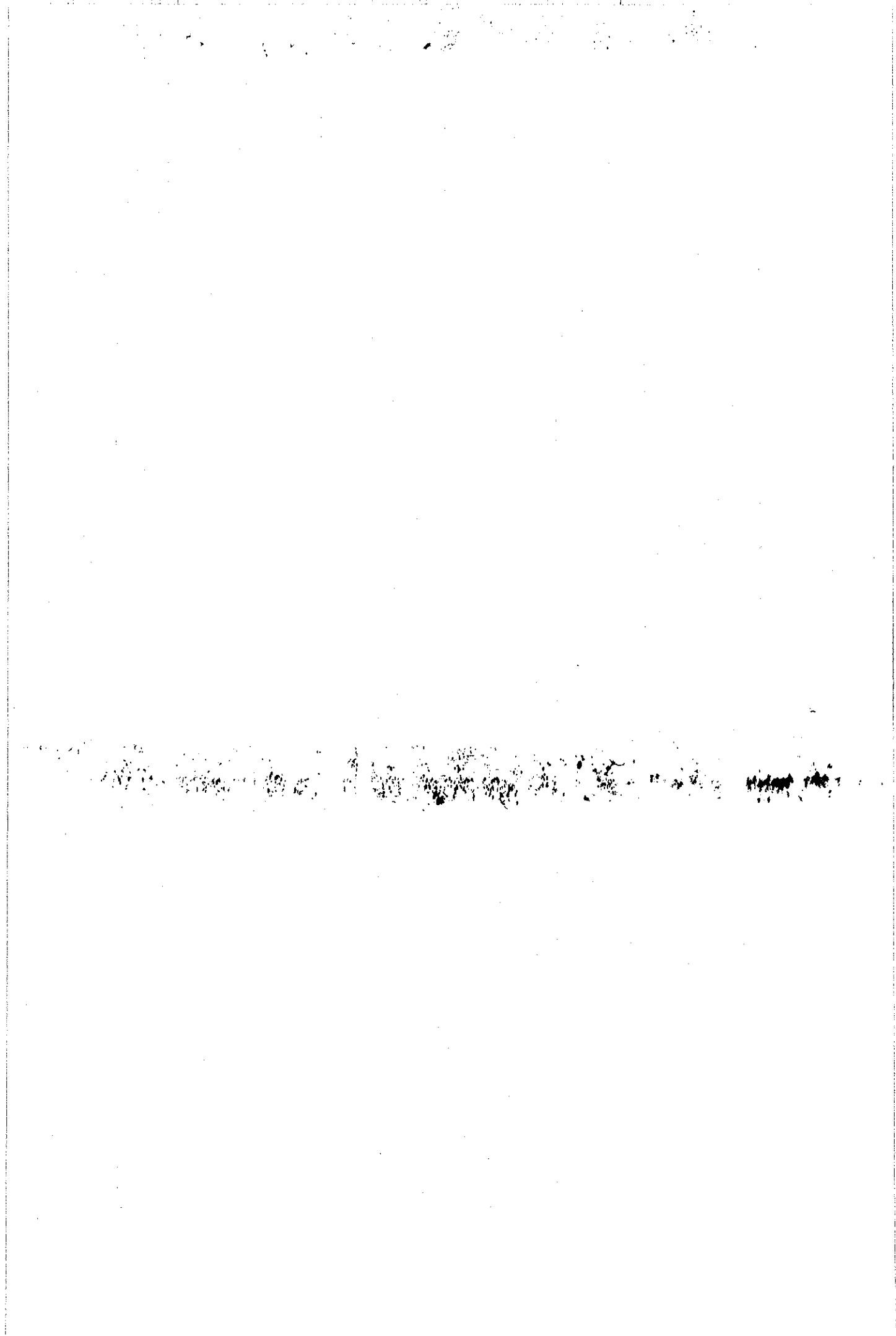
Alasan penentuan faktor yang dianggap mempunyai pengaruh dominan dan yang signifikan terhadap semangat kerja adalah bahwa kenyataan yang ada dilapangan faktor-faktor tersebut masih dalam kondisi yang belum baik dan belum memenuhi harapan semua pihak, sehingga berpengaruh negatif terhadap semangat kerja. Disamping itu, agar dapat melaksanakan otonomi dengan baik maka ada beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian, dan menurut pendapat Iglesias (dalam Koho, 1995) faktor-faktor

tersebut adalah : Resources, Structure, Tehnology, Support dan Leadership. Dari beberapa faktor tersebut penulis memfokuskan lagi pada faktor Resources; yang termasuk didalamnya adalah Sumber Daya Manusia (aparatur) dan Sumber Daya Non Manusia (dana, sarana, perlengkapan, dan sebagainya). Sumberdaya manusia kaitannya dengan semangat kerja sebagaimana momen amanah yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Perhatian penulis ditujukan pada semangat kerja, mengingat kondisi semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah sangat lemah, dan sebagai bukti dari kenyataan ini antara lain : banyaknya pegawai datang pada jam kerja terlambat, pulang kerja sebelum jam kerja berakhir, bekerja secara monoton, kreatifitas rendah, bekerja menunggu perintah, sering muncul permasalahan yang sama, penyelesaian masalah tidak tuntas, sehingga menimbulkan ; produktifitas rendah, terjadinya pemborosan biaya, waktu, tenaga dan material. Pemborosan tersebut sebagai akibat dari bentuk struktur yang terlalu gemuk sehingga rentang kendali dari seorang pimpinan terlalu luas dan jauh, sehingga tidak mampu melaksanakan pengawasan yang baik terhadap perjalanan organisasi, pendelegasian wewenang tidak sesuai dengan hierarki yang baku. (*Lihat gambar 2*)

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA LAKSANA KERJA RSUD SWADANA KUDUS





Prestasi kerja rendah, mobilitas kerja lamban, dan lain-lain. Lemahnya semangat kerja karena rendahnya pemuasan hak dan kepentingan karyawan yang berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja meliputi :

1. Lingkungan Fisik Kerja.

Kondisi lingkungan fisik kerja sangat tidak menguntungkan dan tidak memenuhi syarat, serta tidak memenuhi sarat tata ruang kantor yang baik, antara lain :

- a. Jarak antara kantor yang satu dengan yang lain berjauhan bahkan ada yang berjarak 100 m.
- b. Ada kantor yang menggunakan fisik gedung bekas gudang dan bekas dapur jaman Belanda dengan ventilasi yang sangat minim, tidak ada cahaya sinar matahari.
- c. Kebanyakan kantor tidak pernah mendapatkan sinar matahari, sehingga pengabdian dan tidak sehat.
- d. Ada kantor yang lokasinya berdekatan dengan kamar mayat dekat dengan dapur, dekat dengan laundry dan ada berdekatan dengan ruang tunggu pasien rawat jalan dan rawat inap.
- e. Saluran sanitasi pembuangan limbah banyak yang rusak sehingga berbau tidak sedap.
- f. Pohon peneduh pada ruang terbuka sudah sangat minim sehingga tidak seimbang dengan kebutuhan O_2 yang sangat

diperlukan oleh manusia. Areal seluas $\pm 20.000 \text{ m}^2$ hanya ada pohon peneduh ± 10 pohon yang berada pada satu lokasi.

- g. Telah terjadi pencemaran lingkungan yang cukup tinggi, tersebut dalam surat dari Balai Tehnik Kesehatan Lingkungan Yogyakarta no. : PM.07.47.1345 Tgl. 13 September 2001.

2. Kesejahteraan.

Terjadi kesenjangan yang cukup tinggi pada tingkat kesejahteraan yang diterima oleh karyawan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Honorer Daerah sehingga timbul kecemburuan pada tingkat kesejahteraan, antara lain :

- a. Gaji PNS rata-rata jauh berada di atas standar upah minimum kabupaten, sedangkan gaji Pegawai Honorer Daerah rata-rata berada di bawah upah minimum kabupaten, dengan tingkat beban tugas setara.
- b. Pemberian insentif yang kurang menyentuh nilai keadilan.
 - 1). Insentif pegawai fungsional rata-rata lebih tinggi apabila dibanding dengan pegawai struktural.
 - 2). Pemberian Insentif yang tidak transparan pada salah satu unit kerja, sebagai isu insentifnya sangat tinggi apabila dibanding dengan unit kerja lain.

- 3). Pemberian insentif belum memiliki dasar yang jelas, sehingga belum mencapai rasa keadilan. Sebagai contoh : pada ruang rawat inap VIP dengan jumlah pasien relatif sedikit tetapi dengan income yang besar; sehingga insentif yang diperoleh oleh karyawan pengelola sangat tinggi, apabila dibanding dengan ruang rawat inap kelas 2 ke bawah, dimana jumlah pasien yang dirawat sangat banyak, dengan pendapatan yang sangat minim, sebab pasien dari masyarakat miskin, sehingga pendapatan insentif karyawan pengelola sangat sedikit.
- 4). Adanya pemberian fasilitas kepada petugas medis, Dalam upaya kegiatan lain, yang tidak dapat diberikan kepada para karyawan non medis.
- 5). Berdasarkan jawaban responden, bahwa mereka lebih senang dan puas apabila pemberian insentif ditetapkan berdasarkan norma-norma yang diatur dalam ketentuan dan peraturan Pegawai Negeri Sipil sebagai acuan penetapan perbaikan pendapatan karyawan yaitu berdasarkan : pendidikan, kepangkatan, dan eselonisasi, sebab mereka beranggapan bahwa semakin tinggi jabatan berarti semakin tinggi tanggung jawabnya.

Dari kondisi tersebut merupakan pemicu perlakuan yang demonstratif bagi karyawan yang merasa tidak puas, sehingga menjadikan semangat kerja mereka menjadi rendah.

3. Motivasi.

Kinerja para karyawan belum mencapai titik optimal kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini terlihat pada :

a. Motivasi diri karyawan masih sangat rendah dengan bukti-bukti :

- 1). Bekerja secara monoton, tidak memiliki kreatifitas inovasi dan motivasi demi peningkatan dan tercapainya visi, misi organisasi.
- 2). Bekerja tidak tuntas dan cenderung menunggu perintah.
- 3). Sering muncul permasalahan yang sama dari masa lalu, sehingga permasalahan tidak terselesaikan dengan tuntas.

b. Motivasi dari luar diri karyawan masih sangat rendah.

Seperti :

- 1). Para pemimpin unit kerja belum melaksanakan fungsinya sebagai unsur pengawas dan pembinaan bagi anggotanya.
- 2). Para pimpinan unit kerja kurang memperhatikan tentang apa yang dikeluhkan oleh bawahan.

- 3). Para pimpinan unit kerja kebanyakan melempar permasalahan kepada bawahan tanpa memberi alternatif solusi.
- 4). Para pimpinan unit kerja kurang mampu menjadi panutan, sebab disiplin kerja rendah, masuk kerja terlambat, dan lain-lain.
- 5). Kesejahteraan materiil belum sesuai dengan harapan karyawan.

4. Koordinasi

Koordinasi antar individu maupun antar unit kerja masih sangat formalistik dan kurang dilandasi secara ihlas, antara lain :

- a. Masih terdapat gap yang cukup tajam dan munculnya kelompok-kelompok sehingga keterkaitan antar karyawan sebagai pengelola organisasi belum seutuhnya.
- b. Banyak masalah yang tidak terselesaikan dengan tuntas dan bahkan saling melempar tanggung jawab, sehingga sering muncul pada forum rapat koordinasi.
- c. Terjadinya pendelegasian wewenang dan kebijakan yang tidak hirarkis dan tidak prosedural, serta menyimpang dari tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan.
- d. Sarana dan prasarana komunikasi masih sangat kurang

sehingga didalam pengambilan keputusan sering terlambat.

- e. Dengan struktur organisasi yang tambun, terjadi birokrasi yang berbelit sehingga menyusahkan koordinasi yang berakibat in efisiensi.

Lemahnya semangat kerja sebagai akibat dari rendahnya faktor-faktor pendukung semangat kerja yang ada maka perlu secepatnya untuk diadakan perubahan kearah peningkatan sehingga pencapaian tujuan organisasi cepat terwujud. Era reformasi sekarang adalah sebuah kesempatan dan tantangan yang sangat berharga untuk disikapi dalam rangka menciptakan/ merubah kondisi tertentu menjadi lebih baik. Era otonomi adalah tantangan dan harapan yang perlu diraih demi nama baik Daerah Kabupaten termasuk didalamnya adalah merubah kondisi dan semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus dengan wujud meningkatkan kondisi beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Menurut Steers (1985 : 15) menyatakan bahwa kemampuan suatu organisasi mengejar sasaran atau tujuan harus berdasar kemampuannya untuk memenuhi persyaratan yang mempengaruhi sistem dalam organisasi dan manajemennya. Persyaratan tersebut meliputi usaha sebagai berikut :

- 1). Mendapatkan sumber daya, untuk dijadikan masukan bagi

- 2). Efisiensi, upaya menjamin nisbah yang paling menguntungkan antara masukan dan keluaran dalam proses transformasi;
- 3). Produksi / keluaran / output, harus dapat menyerahkan barang atau jasa secara teratur dan berencana;
- 4). Koordinasi rasional, penyatupaduan kegiatan organisasi dengan cara yang logis dan teratur, konsisten dengan tujuan akhir organisasi;
- 5). Pembaharuan dan penyesuaian organisasi, untuk kelangsungan hidup organisasi sehingga tidak mudah terancam oleh pergeseran perubahan keadaan;
- 6). Keselarasan, karena eratnya saling hubungan antara suatu organisasi dan lingkungan luarnya, seringkali organisasi harus mengikuti aturan dan norma yang lazim dari lingkungannya;
- 7). Kepuasan unsur-unsurnya, organisasi tersusun dari berbagai unsur (pekerja, pemimpin dan stakeholder) adalah penting bagi efektifitas sistem organisasi untuk berusaha memuaskan kebutuhan yang bermacam dan berlainan dari unsur-unsurnya untuk mendapat dukungan dan kerjasama yang diperlukan.

Dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah, Ginanjar (dalam

Susilo Zauhar; 1996 : 349) mengatakan :

"Untuk dapat menangani semua urusan yang telah diserahkan, pemerintah daerah dituntut untuk menata kembali serta memperbaiki struktur dan kelembagaan desentralisasi yang ada, sehingga dapat dan mampu menangani setiap bidang urusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Penyempurnaan struktur kelembagaan pemerintah daerah tersebut perlu dilakukan melalui (1) pengembangan struktur, jabatan struktur dan fungsional; (2) penjenjangan karier dan tugas yang diperlukan; (3) penyederhanaan mekanisme dan administrasi pemerintahan bagi pelaksanaan pembangunan di daerah tingkat I dan tingkat II".

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah diatas, salah satunya adalah organisasi dan manajemen. Faktor ini merupakan suatu pendekatan untuk menelaah bagaimana organisasi dapat mempertahankan eksistensinya secara berkelanjutan dengan menggunakan unsur-unsur masukan (input). Dengan masukan tersebut kemudian didayagunakan melalui optimalisasi aspek-aspek manajemen sehingga menghasilkan tingkat efektifitas sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan pemahaman tersebut, maka fokus penulisan thesis ini ditujukan pada aspek organisasi dan manajemen, disamping faktor manusia sebagai pelaksana dengan semangat kerja tinggi yang merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penerapan kebijakan tersebut ternyata tidaklah sesederhana dan semudah yang dibayangkan, mengingat perubahan sistem pemerintahan yang diinginkan dari sentralistik ke desentralistik, dengan memberikan otonomi kepada Rumah Sakit Umum Daerah sementara lingkungan internal dan eksternal mengharuskan Pemerintah Daerah mampu menghadapi permasalahan organisasi dan manajemen seperti hirarki, struktur dan fungsi, aturan-aturan pelaksanaan, standar kerja, prosedur dan pendelegasian wewenang secara sistematis dan berkesinambungan, disamping masalah manusia sebagai pelaksana pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum.

Menghadapi tuntutan dan paradigma baru dibidang pemerintahan bahwa aparatur pemerinth adalah abdi masyarakat yang harus melayani bukan dilayani masyarakat, maka kondisi di atas sudah barang tentu akan semakin menimbulkan kesulitan bagi pemerintah kabupaten dalam memberikan otonomi kepada Rumah Sakit Umum Daerah sehingga masalah organisasi dan manajemen Rumah Sakit Umum Daerah menjadi faktor yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh untuk ditata kembali.

Berdasarkan uraian di atas, penulis berpendapat bahwa dengan berbagai langkah kebijakan serta kondisi obyektif yang ada, maka kajian tentang organisasi dan manajemen dalam

rangka mewujudkan semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum menjadi sangat penting dan perlu dilakukan terutama berkaitan dengan peningkatan lingkungan fisik kerja, kesejahteraan karyawan, motivasi kerja dan peningkatan koordinasi antar pegawai maupun antar unit kerja sehingga akan mampu meraih tujuan lembaga yaitu pengembangan lembaga, peningkatan investasi, mewujudkan pelayanan prima dan meraih kemenangan dalam kompetisi, sehingga kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Dengan demikian maka visi dan misi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus akan cepat terwujud.

Berdasarkan uraian dan latar belakang tersebut di atas, maka didalam penulisan tesis ini, penulis mengambil judul :
PENGARUH LINGKUNGAN FISIK KERJA, KESEJAHTERAAN, MOTIVASI DAN KOORDINASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN KUDUS.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

I. Identifikasi Masalah.

Mencermati dinamika dan perkembangan yang berkaitan dengan keinginan masyarakat pasien, dengan kondisi Rumah

Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus selama kurun waktu berdirinya sampai dengan era otonomi, ternyata pelayanan yang ada belum memadai dan belum sesuai dengan keinginan masyarakat. Semangat kerja yang rendah sebagai akibat pola dan perilaku manajemen sentralistik sehingga mematikan aspirasi dari bawah, dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja tidak pernah disentuh secara konsisten, yang akhirnya berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan. Dampak terakhir adalah tidak mampu mewujudkan keinginan dan harapan masyarakat yaitu pelayanan prima sehingga kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus semakin berkurang.

Telah banyak upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka mengangkat citra dan keberadaan Rumah Sakit Umum Daerah dengan harapan kepercayaan masyarakat semakin meningkat, namun karena upaya tersebut belum menyentuh kebutuhan dasar semangat kerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi, maka sebagus apapun manajemen dan sebanyak apapun cara yang diterapkan, apabila pelaku dan pengelola manajemen semangat kerjanya rendah, maka Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus tidak akan mampu berkembang, berinvestasi, mewujudkan pelayanan prima dan tidak akan mampu memenangkan kompetisi dalam era global

2003 yang akan datang. Maka pada era otonomi yang dimulai sejak berlakunya UU no. 22 th. 1999 adalah merupakan kesempatan untuk berbenah diri, mewujudkan keinginan masyarakat, yang didasari dengan semangat kerja yang tinggi. Sehingga harapan untuk meningkatkan kemampuan berkembang, berinvestasi, mewujudkan pelayanan prima dan kemampuan untuk meraih kemenangan dalam kompetisi akan dapat terwujud.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka permasalahan yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus, meliputi Lingkungan Fisik Kerja, Kesejahteraan, Motivasi dan Koordinasi karyawan dalam kondisi yang masih rendah.

II. Perumusan Masalah.

Berdasarkan masalah dan kekurangan-kekurangan/kelemahan di atas, maka masalah yang dirumuskan dalam tesis ini adalah sebagai berikut : **"Apakah rendahnya semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh rendahnya kondisi lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi ?"**

C. TUJUAN PENELITIAN.

Didalam ilmu pengetahuan eksperimental dan empiris

research atau penelitian, bertujuan untuk :

1. Mengetahui pengaruh lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi terhadap semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus.
2. Mengetahui dan menganalisa besarnya pengaruh fisik lingkungan kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi secara bersama-sama terhadap semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Dengan penelitian ini diharapkan akan diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis akan memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan pengembangan yang berkaitan dengan konsep manajemen didalam peningkatan semangat kerja karyawan.
2. Secara akademis, akan menambah khasanah bacaan bagi lingkungan almamater, serta memberikan bahan informasi bagi semua pihak yang berkepentingan dalam penelitian lebih jauh.
3. Secara praktis akan dapat diketahui dengan jelas bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan penelitian ini akan memberikan kontribusi kepada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus didalam meningkatkan semangat kerya karyawannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI.

1. TEORI YANG MELANDASI PENELITIAN.

Berbicara masalah faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja didalam sebuah organisasi publik adalah sangat banyak; dan apabila seluruh faktor-faktor tersebut dilibatkan dalam penelitian ini, maka akan banyak melibatkan variabel dalam satu lingkup pembahasan, dan akan terjadi beban pemikiran yang semakin berat dan luas, sebab dari masing-masing variabel tersebut saling pengaruh mempengaruhi satu dengan yang lain. Maka didalam penelitian ini perlu pembatasan pada faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja dan dianggap signifikan yaitu dengan mengambil faktor-faktor yang benar-benar faktual pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus, sebagai public service, berdasarkan pada teori yang berlaku.

Penetapan ukuran semangat kerja didalam organisasi pelayanan publik telah lama diharapkan oleh banyak pihak, khususnya oleh pimpinan organisasi publik itu sendiri, para pengguna jasa, para peneliti, dan lain-lain. Namun ukuran

secara baku tentang semangat kerja sampai sejauh ini belum tersedia.

Banyak pengertian tentang semangat kerja, seperti yang disampaikan antara lain oleh :

1. Alexander Leighton (dalam Mukiyat 1989 : 130) adalah : Semangat kerja dan moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama.
2. DM. Wattimena (1980) bahwa : Gairah kerja dan semangat kerja pada setiap orang memperlihatkan sikap yang sama, persoalan yang sama, dilihat dari berbagai sudut oleh berbagai orang. Bagaimana cara seseorang meninjau alam sekitarnya, berhubungan erat sekali dengan struktur, kepribadian, taraf dan corak kecerdasannya dan kesanggupan-kesanggupan khususnya.

Adapun unsur-unsur yang terkait didalam pendapat tersebut; kesamaan, alam sekitar, kemauan, koordinasi dan motivasi.

3. Mukiyat (1982 : 153) mengatakan : Semangat kerja yang lebih baik akan diperoleh apabila mereka merasa bahwa manajemen (pimpinan) menaruh perhatian terhadap keadaan baik mereka, dan apabila suasana kerja menyenangkan.

Pendapat tersebut melibatkan beberapa unsur yaitu; pimpinan, fisik lingkungan kerja dan lingkungan kantor.

4. Keith Davis (1975 : 133) bahwa : Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok-kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja, dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan.

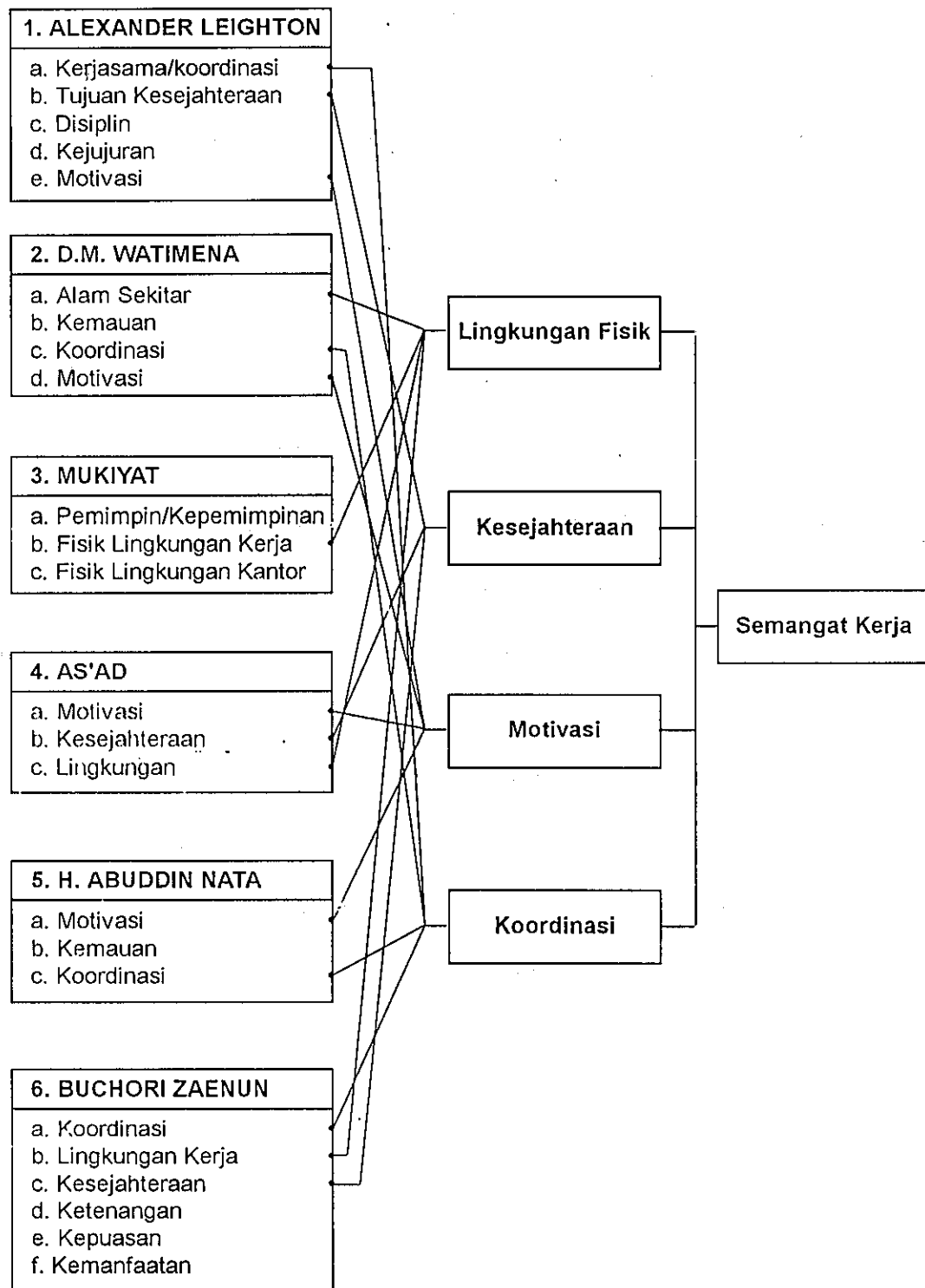
Dari pendapat tersebut melibatkan beberapa unsur yang

berpengaruh terhadap semangat kerja, motivasi, lingkungan kerja, kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan pendapat-pendapat yang lain, seperti As'ad, H. Abuddin Nata dan Buchori Zaenun banyak kesamaan unsur-unsur didalam pendapatnya, dengan pendapat-pendapat atau teori dari Alexander Leighton, DM Watimena, Mukiyat dan Keith Davis.

Dengan banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja, maka diambil faktor-faktor yang faktual di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus dan dianggap mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja yaitu; lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi. Faktor-faktor tersebut akan diadakan penelitian secara cermat dan mendalam sehingga dicapai kebenaran dan signifikansi hubungan antara variabel-variabel yang saling berpengaruh. Sedangkan hubungan kepengaruhan faktor-faktor terhadap semangat kerja dapat dilihat pada *gambar 3*.

GAMBAR : 3
BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT KERJA
MENURUT :



2. KONSEP-KONSEP PENELITIAN.

1). SEMANGAT KERJA (Y)

Semangat kerja merupakan iktikat moral dari perseorangan yang berkembang menjadi semangat lembaga/organisasi, yang menurut Alexander Leighton (Dalam Mukiyat 1989 : 130) adalah :

Semangat kerja dan moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Bekerja sama menekankan dengan tegas hakekat saling hubungan dari satu kelompok dengan satu keinginan yang nyata untuk bekerja sama dengan giat, dan konsekwen, menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin bersama. Tujuan bersama, menjelaskan bahwa tujuannya adalah satu yang mereka semua menginginkan.

Dari pendapat tersebut, semangat kerja ditentukan dengan ketertiban kerjasama, konsekwen, ketegasan, tujuan, disiplin dan kejujuran yang pada intinya adalah koordinasi dan adanya motivasi. Disamping itu, semangat kerja diperlukan kesamaan pandang untuk mencapai tujuan organisasi, menurut D.M.

Watimena (1980) menyatakan bahwa :

Gairah dan semangat kerja pada setiap orang memperlihatkan sikap yang sama. Persoalan yang sama dilihat dari berbagai sudut oleh berbagai orang. Bagaimana caranya seseorang meninjau alam sekitarnya; berhubungan erat sekali dengan struktur kepribadiannya dengan taraf dan corak kecerdasannya dan kesanggupan-kesanggupan khususnya.

Semangat kerja diperlukan kebersamaan, alam sekitar yang

baik, kepribadian yang ramah, kemauan dan kesanggupan serta kecerdasan yang dicurahkan dan pada intinya adalah pelaksanaan koordinasi serta motivasi yang efektif. Selain itu, semangat kerja akan semakin meningkat apabila pimpinan sebuah lembaga responsif terhadap keadaan lingkungan organisasi seperti disampaikan oleh Mukiyat (1982 : 153) bahwa :

Semangat kerja yang lebih baik akan diperoleh apabila mereka merasa bahwa manajemen (pimpinan) menaruh perhatian terhadap keadaan baik mereka (*their well - being*) dan apabila suasana kerja menyenangkan. Penerangan yang baik, dan penggunaan warna yang tepat dapat membuat suasana demikian. Keuntungan udara yang baik adalah semangat kerja yang lebih tinggi.

Pengaruh kepemimpinan seorang pemimpin terhadap bawahannya adalah sangat menentukan perilaku bawahan. Maka semangat kerja dipengaruhi oleh faktor pemimpin, yang memperhatikan terhadap kebutuhan organisasi, faktor fisik lingkungan kantor, dan tata ruang lingkungan maupun tata ruang kantor. Pada intinya adalah kepemimpinan yang peduli terhadap faktor fisik lingkungan. Semangat kerja yang muncul dari individu-individu sangat dipengaruhi oleh faktor intern dan eksteren yang menurut As'ad (1981 : 6-7) bahwa :

Yang mempengaruhi tingkah laku individu (*bahaviar*) ialah faktor internal (faktor dari dalam) dan faktor eksternal (faktor dari luar) Faktor eksternal adalah segala benda

yang ada diluar dari individu yang berujud stimulus (rangsangan). Sebagai contoh misalnya; alat perlengkapan kerja, tenaga kerja, upah kerja, kesejahteraan, mesin-mesin dan lain sebagainya).

Semangat kerja merupakan wujud perilaku seseorang yang dipengaruhi oleh motivasi baik dari diri sendiri maupun dari pihak lain yang dengan berbagai bentuk dan kesejahteraan serta lingkungan pendukung. Disamping itu, semangat kerja juga perlu didukung dengan semangat kerjasama di dalam mencapai tujuan organisasi, seperti diuraikan oleh Keith Davis (1975 : 133) bahwa :

Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan.

Dari semangat individu berkembang menjadi semangat kelompok organisasi yang dipengaruhi oleh banyak faktor, memberikan suatu pengertian bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh motivasi dan fisik lingkungan kerja serta koordinasi sehingga dapat dicapai tujuan organisasi secara optimal apabila faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja terpenuhi. Disamping itu, ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja seperti pendapat Buchori Zaenun di bawah ini :

Menurut Buchori Zaenun (1979 : 62) menerangkan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu :

1. Hubungan koordinasi yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukainya.
3. Terdapatnya suasana dan iklim serta lingkungan kerja bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dan berada pada lingkungan kerja.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama.
5. Adanya tingkat kepuasan kesejahteraan baik kepuasan materiil maupun non materiil yang memadai, sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perhitungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri dan karier dalam pekerjaan.

Pada dasarnya, semangat kerja akan tumbuh apabila terjadi keharmonisan hubungan antar sesama dan saling menghormati, ada kecocokan tugas yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian karyawan, didukung oleh suasana fisik lingkungan kerja yang nyaman, dan lingkungan dalam arti suasana hubungan individu maupun organisasi yang bersahabat. Harga diri bermanfaat bagi organisasi, kesejahteraan yang cukup dan keamanan, ketenangan dan kepastian perlindungan bagi karier maupun masa depan bagi karyawan, yang pada akhirnya faktor-faktor tersebut di atas merupakan keinginan bagi pelaku organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan merubah diri menjadi lebih baik.

Semua itu telah diperingatkan oleh Allah bahwa perubahan nasib manusia sangat ditentukan oleh iktikat dan upaya manusia sendiri seperti tersebut dalam Firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Al -Ra'd 13:11 dalam H. Abuddin Nata (1996 : 544).

إِنَّ اللَّهَ لَا يَبْدِلُ مَا يُقَوْمُ حَتَّىٰ يَبْدُرُوا مَا يَنْفُسِهِمْ

Artinya : Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum/bangsa sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

Inti dari Firman Allah tersebut di atas mengisaratkan kepada semua kaum bahwa yang dapat merubah keadaan adalah manusia itu sendiri, yang berarti harus ada motivasi diri untuk berupaya dengan melaksanakan koordinasi, kerjasama sehingga mampu merubah keadaan suatu bangsa menjadi lebih baik.

Dari berbagai pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa : "Semangat kerja adalah *greget* moral merubah suatu tatanan, kondisi dan kinerja menjadi lebih baik, yang dilandasi dengan semangat kerjasama yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien."

Tujuan organisasi tidak akan tercapai apabila tidak ada semangat kerja bagi para pelaku-pelaku organisasi; seperti yang disampaikan oleh Alfred R. Lateiner (1980 : 55) bahwa :

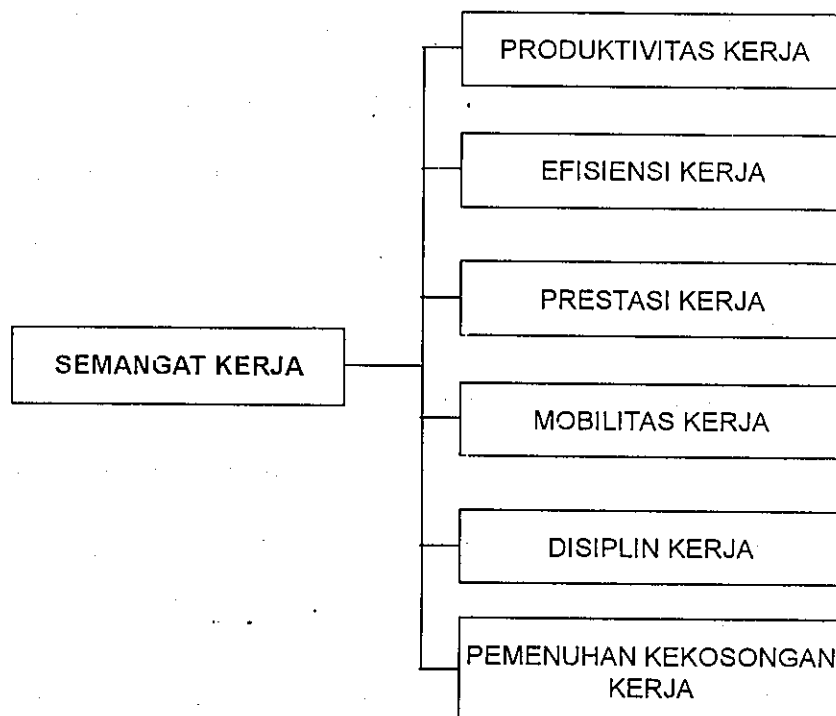
"Semangat kerja menentukan berhasil atau tidaknya

pencapaian tujuan organisasi. Semangat kerja menentukan apakah satu sama lain bisa bekerjasama dalam mencapai tujuan".

Tinggi rendahnya semangat kerja sangat menentukan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang berlaku pada setiap bentuk organisasi.

Berdasarkan uraian dan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa indikasi keberhasilan dari semangat kerja adalah dengan meningkatnya : produktifitas kerja, efisiensi kerja, prestasi kerja, mobilitas kerja, disiplin kerja dan pemenuhan kekosongan kerja. (*lihat gambar 4*)

GAMBAR : 4
BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEMANGAT KERJA



2). LINGKUNGAN FISIK KERJA (X1)

Lingkungan fisik kerja terdiri dari :

1. Fisik Lingkungan Hidup.

Lingkungan hidup adalah tempat ruang terbuka yang ditempati oleh makhluk-makhluk hidup yang merupakan ekosistem yang benar-benar utuh dan menurut beberapa pendapat sebagai berikut :

Menurut Otto Soemarwoto (2001 : 51-52) menyebutkan bahwa : Lingkungan hidup adalah ruang yang ditempati suatu makhluk hidup bersama dengan benda hidup dan tak hidup yang ada didalamnya.

Dapat dikatakan sebagai lingkungan hidup apabila memenuhi syarat tata ruang lingkungan yang baik, ada ruang tempat/lahan yang seimbang dan didalamnya ada makhluk hidup dan tak hidup. Disamping itu, manusia memerlukan lingkungan yang sehat dan nyaman huni.

Menurut Otto Soemarwoto (2001) bahwa : Manusia hidup dari unsur-unsur lingkungan hidupnya; udara untuk pernafasan, air untuk minum, keperluan rumah tangga dan kebutuhan lain, tumbuhan serta lahan untuk tempat tinggal dan produksi pertanian. Oksigen yang kita hirup dari udara pernafasan kita, sebagian besar berasal dari tumbuhan dalam proses fotosintetis dan sebaliknya gas karbondioksida yang kita hasilkan dalam pernafasan digunakan oleh tumbuhan untuk proses fotosintetis. Jelaslah manusia adalah bagian integral lingkungan hidupnya. Ia tak dapat terpisahkan dari padanya. Manusia tanpa lingkungan hidupnya adalah suatu abstraksi belaka.

Ekosistem dalam lingkungan hidup terdiri dari manusia, udara, air, tumbuh-tumbuhan, lahan, oksigen, dan manusia merupakan bagian dari lingkungan hidup yang ada. Lingkungan hidup perlu dibangun dimanfaatkan dan dikembangkan dengan tanpa merusak dan membebani generasi menatang.

Menurut komisi sedunia untuk lingkungan (dalam Otto Soemarwoto 2001) bahwa :

Pembangunan berkelanjutan adalah; pembangunan sebagai pembangunan yang memenuhi kebutuhan kita sekarang, tanpa mengurangi kemampuan generasi yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Lingkungan hidup terbangun harus memenuhi keutuhan kehidupan sekarang maupun pada masa yang akan datang, sehingga perlu menjaga tata ruang yang jelas dan memenuhi estetika lingkungan hidup.

Dari berbagai pendapat tersbut di atas, dapat disimpulkan bahwa fisik lingkungan hidup adalah : Ruang, areal yang ditempati makhluk hidup maupun tidak hidup yang tersusun, tertata berkesinambungan sehingga merupakan ekosistem, saling melindungi satu dengan yang lain.

2. Lingkungan Fisik Kerja.

Lingkungan kerja adalah wujud lingkungan didalam gedung berwujud kantor yang disusun sedemikian rupa sehingga merupakan ruang kerja yang berpengaruh secara langsung bagi pekerja didalamnya.

Menurut Alex S. Nitisemito (1992 : 183) bahwa :

Lingkungan fisik kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankan.

Yang dimaksud dengan segala sesuatu yang ada disekitar lingkungan kerja antara lain adalah : fisik gedung, perabot/ peralatan kerja, sinar cahaya, sirkulasi udara, kebisingan, dll. yang disusun dalam tata ruang. Pendapat lain tentang lingkungan kerja adalah Pendapat AA. Gondokusuma (1983 : 34) memberikan pendapat bahwa :

"Lingkungan Fisik kerja adalah lingkungan Abstrak dan Konkrit yang meliputi atau melingkupi seseorang."

Pendapat tersebut di atas menyatakan adanya dua pengertian lingkungan; pertama adalah abstrak, sesuatu yang tidak nampak yaitu unsur senang/tidak senang, dukungan, nyaman, keamanan, dan kedua adalah lingkungan yang konkrit yaitu sesuatu yang berbentuk fisik nampak mata. Lingkungan Fisik Kerja dapat berbentuk kantor atau tempat kerja lainnya yang perlu ditata sesuai dengan tata ruang tempat bekerja yang memenuhi syarat dan kebutuhannya.

Menurut George Terry dalam The Liang Gie (1981 : 260) bahwa :

Tata ruang kantor adalah penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang ini untuk menyiapkan suatu susunan yang praktis dari faktor-faktor fisik yang dianggap perlu bagi pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak.

Tata ruang kantor merupakan lingkungan kerja yang harus dipenuhi secara keseluruhan kebutuhan yang diperlukan sebagai kantor antara lain : kecukupan luas kantor, peralatan kantor, susunan tata ruang dengan semua kebutuhannya.

Didalam menyusun lingkungan fisik kerja yang baik, perlu diperhatikan pula tentang keselamatan kerja, keamanan, dll. sehingga berpengaruh positif terhadap organisasi.

Menurut Randall S. Schuller dan Susane E. Jakson (1996 : 222) bahwa :

"Beberapa hal penting mengenai keselamatan dan kesehatan kerja. Salah satunya adalah meningkatnya kepedulian perusahaan pada program-program keselamatan kerja. Yang lainnya adalah tunjangan-tunjangan yang berkaitan dengan keselamatan tempat kerja; suatu lingkungan kerja yang aman membuat para pekerja menjadi sehat dan produktif, dan mengurangi biaya-biaya kompensasi tenaga kerja yang dibayar oleh perusahaan kepada negara bagian dimana mereka menjalankan usahanya".

Kepedulian peningkatan lingkungan kerja dalam arti fisik adalah penting, sebab dengan fisik lingkungan kerja yang baik, keselamatan kerja akan lebih terjamin, dengan terjaminnya keselamatan kerja akan memberikan ketenangan

bekerja karyawan, sehingga produktifitas semakin tinggi, tunjangan kesejahteraan semakin baik sehingga dapat menjadi pendorong semangat kerja para karyawan. Susunan tata ruang yang baik akan diperoleh keuntungan-keuntungan lain sehingga sirkulasi dan gerak didalam kompleksitas kerja menjadi efisien dan terhindar dari pemborosan.

Menurut The Liang Gie (1982 : 215) bahwa :

Oleh karena pentingnya tata ruang, maka dengan tata ruang yang baik suatu perusahaan atau organisasi akan memperoleh keuntungan antara lain :

1. Mencegah penghamburan tenaga dan waktu para pekerja/pegawai karena berjalan mondar-mandir yang sebetulnya tidak perlu.
2. Menjamin kelancaran proses pekerjaan yang bersangkutan.
3. Memungkinkan pemakaian ruang kerja secara efisien yaitu suatu luas lantai tertentu dapat dipergunakan untuk keperluan yang sebanyak-banyaknya.
4. Mencegah para pegawai dibagian lain terganggu oleh publik yang akan menemui suatu bagian tertentu.

Dari keuntungan tersebut, maka jika memperlakukan cara penyusunan tata ruang yang baik jelas akan membawa pengaruh yang positif terhadap pegawai sehingga semangat kerja menjadi meningkat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Penyusunan tata ruang kantor agar tercapai efektivitas kerja efisien waktu harus berdasarkan asas-asas tata ruang kantor yang memenuhi syarat.

Menurut R. Muthler dalam The Liang Gie (1981 : 162-163) menyebutkan azas pokok bagi tata ruang adalah :

a. Asas mengenai jarak terpendek.

Dengan tidak mengabaikan hal-hal khusus, suatu tataruang yang terbaik ialah yang memungkinkan proses penyelesaian suatu pekerjaan menempuh jarak yang sependek-pendeknya.

b. Asas mengenai rangkaian kerja.

Dengan tidak mengabaikan hal-hal khusus, suatu tata ruang yang terbaik ialah yang menempatkan para pegawai dan alat-alat kantor menurut rangkaian yang sejalan dengan urutan penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.

c. Asas mengenai penggunaan segenap ruang.

Suatu tataruang yang terbaik ialah yang mempergunakan sepenuhnya semua ruang yang ada. Ruang itu tidak hanya yang berupa luas lantai saja (ruang datar), melainkan juga ruang yang vertikal ke atas maupun kebawah. Jadi di mana mungkin tidak ada ruang yang dibiarkan tak terpakai.

d. Asas mengenai perubahan susunan tempat kerja.

Dengan tidak mengabaikan hal-hal yang khusus, suatu tata ruang yang terbaik ialah yang dapat diubah atau disusun kembali dengan tidak terlampau sukar atau tidak memakan biaya yang besar.

Berpedoman pada ke-4 azas tersebut di atas, didalam menyusun tata ruang kantor harus memperhatikan; efisiensi waktu dan tenaga, memperhatikan rangkaian kerja secara berurutan sehingga tidak terjadi kekacauan, kerancuan arus tugas, pemanfaatan ruang secara maksimal, dan fleksibilitas tatanan dan hemat biaya. Disamping hal-hal tersebut di atas, yang perlu diperhatikan adalah penggunaan ruangan bangunan kantor. Tata ruang kantor yang dibedakan menjadi 2 (dua) macam, memilih dengan bentuk yang mana tata

ruang kantor diwujudkan, adalah disesuaikan dengan kebutuhan dan manfaat yang akan diperoleh dari sebuah bentuk tata ruang.

Menurut Harry L. Wyllie dalam *The Liang Gie* (1981 : 165) bahwa :

Tataruang kantor dapat dibedakan dalam 2 macam :

1. Tataruang yang terpisah-pisah.

Pada susunan ini ruangan untuk bekerja terbagi-bagi dalam beberapa satuan. Pembagian ini dapat terjadi karena keadaan gedungnya yang terdiri atas kamar-kamar maupun karena memang sengaja dibikin pemisahan buatan, misalnya dengan sekosel kayu atau dinding kaca. Jadi misalnya bagian penjualan suatu perusahaan terbagi dalam beberapa seksi (seksi pesanan, seksi pembukuan, seksi iklan), pelaksanaan fungsi tiap-tiap seksi itu dilakukan pada ruang kerja yang terpisah-pisah.

2. Tataruang yang terbuka.

Menurut susunan ini ruang kerja yang bersangkutan tidak dipisah-pisahkan, jadi bagi bagian penjualan seperti contoh di atas, tidak lagi aktivitasnya dilaksanakan menurut kamar atau pedengan-pedengan buatan.

Banyak pendapat tentang bentuk tata ruang kantor, namun perlu diperhatikan bentuk dan susunan tata ruang harus disesuaikan dengan kebutuhan dan manfaat yang ingin diperoleh dari tataruang. Untuk tataruang kantor sebagai fungsi pelayanan adalah lebih baik dengan bentuk tataruang terbuka, sebab ada beberapa keuntungan yang diperoleh dari tata ruang terbuka yaitu; Ruang besar terbuka adalah lebih baik daripada yang sama luasnya tapi terbagi dalam satuan-satuan kecil.

Suatu tata ruang kantor yang terbuka adalah lebih memuaskan daripada yang terpisah-pisah, karena :

1. Memungkinkan pengawasan yang lebih efektif terhadap segenap pegawai.
2. Lebih memudahkan hubungan diantara para pegawai. Hal ini dapat menumbuhkan rasa persatuan yang lebih erat karena mereka merasa bekerja sama pada satu ruangan.
3. Lebih memudahkan tersebarnya cahaya dan peredaran udara
4. Kalau terjadi penambahan pegawai atau alat-alat kantor, ataupun perubahan mengenai proses penyelesaian sesuatu pekerjaan, tataruang yang terbuka lebih mudah menampungnya.

Setelah ditentukan letak suatu kantor dan macamnya tataruang yang akan dipakai, tinggalah menyusun perabotan kantor (meja, lemari, dan alat-alat lainnya) pada letak yang tepat dan menurut susunan yang efisien.

Untuk mencapai tujuan tata ruang kantor yang baik, disamping ke 4 (empat) azas tersebut di atas juga perlu memperhatikan syarat-syarat tertentu, dan syarat-syarat tersebut merupakan tujuan tata ruang kantor.

Menurut The Liang Gie (1982) bahwa :

Dalam menyusun ruang untuk kerja perkantoran, ada beberapa tujuan yang perlu dicapai. Tujuan itu merupakan pula syarat-syarat yang hendaknya dipenuhi dalam setiap tata ruang kantor yang baik. Tujuan yang hendaknya dijadikan pedoman itu ialah :

1. Pekerjaan di kantor itu dalam proses pelaksanaannya dapat menempuh jarak yang sependek mungkin.
2. Rangkaian aktivitas tatausaha dapat mengalir secara lancar.
3. Segenap ruang dipergunakan secara efisien untuk keperluan pekerjaan.
4. Kesehatan dan kepuasan bekerja para pegawai dapat terpelihara
5. Pengawasan terhadap pekerjaan dapat berlangsung secara memuaskan
6. Pihak luar yang mengunjungi kantor yang bersangkutan mendapat kesan yang baik tentang organisasi tersebut.
7. Susunan tempat kerja dapat dipergunakan untuk pelbagai pekerjaan dan mudah diubah sewaktu-waktu diperlukan.

Susunan tata ruang kantor harus memenuhi syarat-syarat tersebut di atas, sehingga pelaksanaan pekerjaan akan berjalan secara efektif dan efisien. Guna mewujudkan tujuan tersebut di atas, juga perlu diperhatikan kondisi fisik lingkungan kerja agar memenuhi syarat.

Menurut Moh. As'ad (1987 : 100) bahwa :

Kondisi fisik dalam lingkungan kerja meliputi :

- a. Kondisi tempat kerja.
- b. Kondisi penerangan
- c. Kondisi ventilasi
- d. Kondisi keriuhan suara
- e. Kondisi segi-segi yang berbahaya dan tidak sehat.

Sedang menurut pendapat lain yang hampir sama dan saling mengisi dari kedua pendapat tersebut dalam menciptakan tata ruang atau fisik lingkungan kerja yang baik, sehingga mampu menciptakan semangat kerja, adalah memperhatikan faktor penunjang ruangan.

Menurut The Liang Gie (1981 : 182) bahwa :

"Dalam merancang suatu tata ruang kantor ada beberapa faktor lain yang perlu diperhatikan yaitu cahaya, warna, udara dan suara. Empat hal ini mempunyai pengaruh besar terhadap kesempurnaan suatu tata ruang kantor".

Sebagai perencana tata ruang kantor perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi suatu tata ruang kantor sehingga karyawan menjadi lebih betah bekerja, mampu menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang ditetapkan dan bersemangat.

Dari berbagai pengertian dan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa : "Lingkungan Fisik Kerja adalah suatu ruang kerja yang kondusif dan mendukung pelaksanaan kerja secara maksimal. Indikator dari fisik lingkungan kerja meliputi : fisik gedung, luas kantor, sinar/cahaya, warna, udara dan kebisingan/ketenangan. (*lihat gb. 5*)

Adapun fisik lingkungan hidup tidak dimasukkan dalam penelitian ini, sebab dianggap kurang relevan dengan lingkungan fisik kerja.

GAMBAR : 5
INDIKATOR FISIK LINGKUNGAN KERJA



3). KESEJAHTERAAN (X2)

Kesejahteraan adalah merupakan masalah yang sangat penting bagi kehidupan manusia. Orang bekerja bertujuan untuk mencapai kesejahteraan secara material dan non material, baik bagi diri sendiri maupun keluarganya. Menurut Manullang (1976) bahwa :

Kebutuhan hidup manusia dapat digolongkan menjadi kebutuhan material dan kebutuhan non material. Kebutuhan yang dapat dinilai dengan uang dianggap sebagai kebutuhan material, sedangkan kebutuhan yang tidak dapat dinilai dengan uang dimasukkan sebagai kebutuhan non material.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, bahwa kebutuhan hidup manusia merupakan simbol kesejahteraan manusia. Dengan terpenuhinya kebutuhan hidup merupakan tingkat kesejahteraan manusia, dengan bentuk kebutuhan material dan kebutuhan non material. Maka kesejahteraan hidup manusia terdiri dari terpenuhinya material/jasmani dan kebutuhan non material/rohani. Pendapat lain tentang kesejahteraan bagi anggota organisasi dan merupakan sebuah contoh adalah pendapat Eugene Mc. Kenna & Nic Beech, bahwa :

Kesejahteraan personil berlanjut sebagai sebuah tekanan sampai perang dunia kedua, dan manifestasi selanjutnya adalah ketentuan penyediaan kantin, dan piknik untuk pekerja. Bahkan saat ini ketentuan tersebut diakui bahwa tradisi kesejahteraan memiliki beberapa signifikansi dalam praktek manajemen personalia. Sebagai contoh, rencana kesehatan, dan penitipan anak-anak pekerja atau karyawan.

Secara ringkas, bahwa kesejahteraan personil meliputi kesejahteraan fisik/material didalam sebuah organisasi yang diwujudkan dalam bentuk kantin, dan kesejahteraan non fisik/spiritual dalam kegiatan kebersamaan dengan bentuk piknik.

Pendapat yang menerangkan tentang kebutuhan fisik dan kebutuhan non fisik adalah :

Pendapat Abraham Maslow (1954) bahwa :

Kebutuhan manusia terdiri dari :

1. Kebutuhan phisik.
2. Kebutuhan keamanan.
3. Kebutuhan akan rasa memiliki dan cinta
4. Kebutuhan akan harga diri.
 - a. Kebutuhan akan kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan, kemampuan dan kepercayaan pada diri sendiri dalam menghadapi dunia, kemerdekaan, dan kebebasan.
 - b. Hasrat akan nama baik atau gengsi, prestise (penghormatan dan penghargaan pada orang lain) status, ketenaran, kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian arti yang penting, dan martabat atau apresiasi.
5. Kebutuhan akan perwujudan diri.

Pendapat A. Maslow tersebut di atas bahwa kesejahteraan manusia adalah terpenuhinya kebutuhan yang terdiri dari :
Pertama kebutuhan jasmani meliputi : kebutuhan phisik, keinginan untuk memiliki dan perwujudan diri.
Kedua kebutuhan rohani meliputi : keamanan/rasa aman, dan harga diri.

Sebagai pendukung untuk terwujudnya kesejahteraan materi adalah adanya pendapatan, sebab tanpa dukungan ini kesejahteraan tidak dapat dicapai, karena kemiskinan akan berdampak terhadap manusia menjadi syirik, lepas dari akidah dan tuntutan dan aturan, maka terjadilah kehancuran bagi

manusia itu sendiri. Disebutkan didalam Hadis Rasulullah SAW; "bayarlah dan berikanlah upah/gaji para pekerja itu sebelum keringatnya kering dari tubuhnya". Hadis ini mengisyaratkan bahwa pada setiap jasa seseorang harus diberi imbalan/upah secepatnya oleh pengguna jasa, agar kesejahteraan material bagi pekerja segera tercapai, sehingga dampak positif terhadap kesejahteraan non material bagi pekerja segera terwujud begitu pula sebaliknya.

Menurut Randall S. Schuler & Susan E. Jackson (1996 : 86) bahwa :

Suatu sistem imbalan jasa total meliputi kompensasi moneter. Kompensasi moneter melibatkan penilaian kontribusi karyawan guna membagikan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan) secara wajar dan adil. Imbalan non moneter, yang mencakup karier dan penghargaan sosial sering sangat dihargai karyawan. Imbalan non moneter jelas penting diperhatikan organisasi.

Pendapat tersebut di atas apapun penyebutannya, prinsipnya adalah sama dengan pendapat terdahulu; dalam arti bahwa kesejahteraan manusia terdiri dari dua hal, yaitu berbentuk material (moneter) dan non material (non moneter). Semua itu adalah imbalan untuk mencapai kesejahteraan.

Menurut Randall S. Schuler & Susan E. Jackson (1996) bahwa :

Imbalan/upah terdiri dari 2 bentuk :

1. Imbalan non moneter dan
2. Imbalan/kompensasi moneter.

1. Imbalan non moneter terdiri dari :

- a. Imbalan karier terdiri dari :

- 1). Rasa aman
 - 2). Pengembangan diri
 - 3). Fleksibilitas karier
 - 4). Peluang kenaikan penghasilan
- b. Imbalan sosial terdiri dari :
- 1). Simbol status
 - 2). Pujian dan pengakuan
 - 3). Kenyamanan tugas
 - 4). Persahabatan
2. *Imbalan/kompensasi moneter terdiri dari :*
- a. Kompensasi tidak langsung (tunjangan) terdiri dari
- 1). Perlindungan umum, secara hukum :
 - a. jaminan sosial
 - b. pengangguran
 - c. cacat
 - 2). Perlindungan pribadi :
 - a. pensiun
 - b. tabungan
 - c. pesangon tambahan
 - d. asuransi
 - 3). Bayaran tidak masuk kantor :
 - a. pelatihan
 - b. cuti kerja
 - c. sakit
 - d. liburan
 - e. hari merah
 - f. acara pribadi
 - g. masa istirahat.
 - 4). Tunjangan siklus hidup.
 - a. bantuan hukum
 - b. perawatan orang tua
 - c. perawatan anak
 - d. program kesehatan
 - e. konseling
 - f. penghasilan
 - g. biaya pindah
- b. Kompensasi langsung terdiri dari :
- 1). Gaji pokok dan premi
 - 2). Pembayaran berdasarkan kinerja
 - a. bagian saham

- b. bonus
 - c. pembayaran tunjangan
 - d. pembayaran insentif.
- 3). Pembayaran berdasarkan ketrampilan

Dari pendapat tersebut di atas, bahwa organisasi didorong untuk mengembangkan praktek-praktek kompensasi strategis dari sudut pandang lingkungan bisnis kompetitif dan sadar biaya yang menuntut produktivitas dan kualitas tinggi serta aliran produk baru secara berkesinambungan. Program kompensasi harus sejalan dengan budaya organisasi dan kebutuhan bisnisnya. Selain itu praktek-praktek kompensasi harus mengikuti *Fair Labour Standard Act.* dan *Equal Pay Act.*

Menurut Randall S. Schuler & Susan E. Jackson (1996 : 95) bahwa :

Fair Labour Standards Act : karena cakupan UU Davis Balon dan Walsh - Healy terbatas pada karyawan proyek pembangunan, maka Fair Labour Standards Act th 1938, atau UU Penggajian dan jam kerja (Wage and Hour Law) diberlakukan. UU ini menetapkan upah minimum, jam maksimum, standar tenaga kerja anak-anak, ketentuan pembayaran lembur untuk seluruh pekerja kecuali karyawan domestik dan karyawan pemerintah.

Equal Pay Act : ketentuan keempat untuk Fair Labour Standard Act ditambahkan sebagai amandemen pada th '63. Penyusun Fair Labour Standard Act ini melarang seorang pengusaha melakukan diskriminasi antar karyawan berdasarkan jenis kelainan dengan membayar upah kepada karyawan dengan tingkat yang lebih rendah dari pada upah yang dibayarkan kepada karyawan dengan jenis kelamin berbeda untuk pekerjaan yang sama. dan kinerjanya membutuhkan ketrampilan, usaha, dan tanggung jawab yang sama dan dilaksanakan pada kondisi kerja yang sama.

mempengaruhi tinggi rendahnya pencapaian tingkat kebutuhan dan kesejahteraan.

Dengan demikian maka kesejahteraan akan diperoleh apabila pemenuhan-pemenuhan kebutuhan telah tercukupi, seauai dengan kwalita, kapasitias dan tingkat kehidupan berdasarkan kemampuan karyawan. Kesejahteraan yang didukung dengan pemenuhan kebutuhan jasmani, yang bersifat materiil, (*moneter*) dan kebutuhan rohani yang bersifat non materiil, (*non moneter*) dan religius hubungan antara manusia dengan Tuhannya oleh karena kondisi yang serba terbatas, maka akan dibahas hal-hal yang mendukung pencapaian kebutuhan jasmani dengan harapan terpenuhinya kebutuhan jasmani ini akan berakibat terpenuhinya juga ebutuhan rohani, sehingga benar-benar kesejahteraan karyawan RSUD Kab. Kudus dapat dicapai dan dinikmati dalam kehidupan keluarganya. Kebutuhan jasmani akan dapat terpenuhi dengan adanya pendapatan atau gaji/upah, intensif, bonus, dan pendapatan-pendapatan lain yang sah karyawan berdasarkan ketentuan yang berlaku (*Profit Related Pay*) dilingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus diantaranya adalah gaji, insentif, dll.

Menurut H. Nainggolan (1987 : 35) bahwa :
Disamping kewajiban-kewajiban tersebut diatas, ditentukan juga hak-hak pegawai negeri yaitu :

1. Menurut pasal 7 UU no. 8 th. 1974; setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya setiap pegawai negeri beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya, sehingga dengan demikian ia dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.
2. Menurut pasal 8 UU no. 8 th. 1974; setiap pegawai negeri berhak atas cuti. Dalam rangka usaha untuk menjamin kesegaran jasmani dan rohani serta untuk kepentingan pegawai negeri perlu diatur pemberian cuti.
3. Menurut pasal 9 UU no. 9 th 1974; setiap pegawai negeri yang ditimpa oleh suatu kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya, berhak memperoleh perawatan.
4. Menurut pasal 10 UU no. 9 th. 1974; setiap pegawai negeri yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, berhak menerima pensiun.

Hak-hak Pegawai Negeri tersebut merupakan sebagian dari faktor-faktor pendukung kesejahteraan Pegawai Negeri dan masih ada faktor-faktor lain sebagai pendukung pencapaian kesejahteraan, maka perlu dicermati sehingga tidak terjadi salah pengertian tentang faktor-faktor pendukung kesejahteraan.

Menurut UU no. 8 th. 1974 bahwa :

- a. Gaji adalah sebagai balas jasa atau penghargaan atas hasil kerja seseorang.
- b. Cuti adalah tidak masuk kerja yang diijinkan dalam jangka waktu tertentu.
- c. Kecelakaan adalah sesuatu musibah yang menimpa pada seseorang didalam menjalankan tugas, sehingga menjadikan cacat ringan, berat dan cacat seumur hidup.
- d. Pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap PN yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya pada negara.

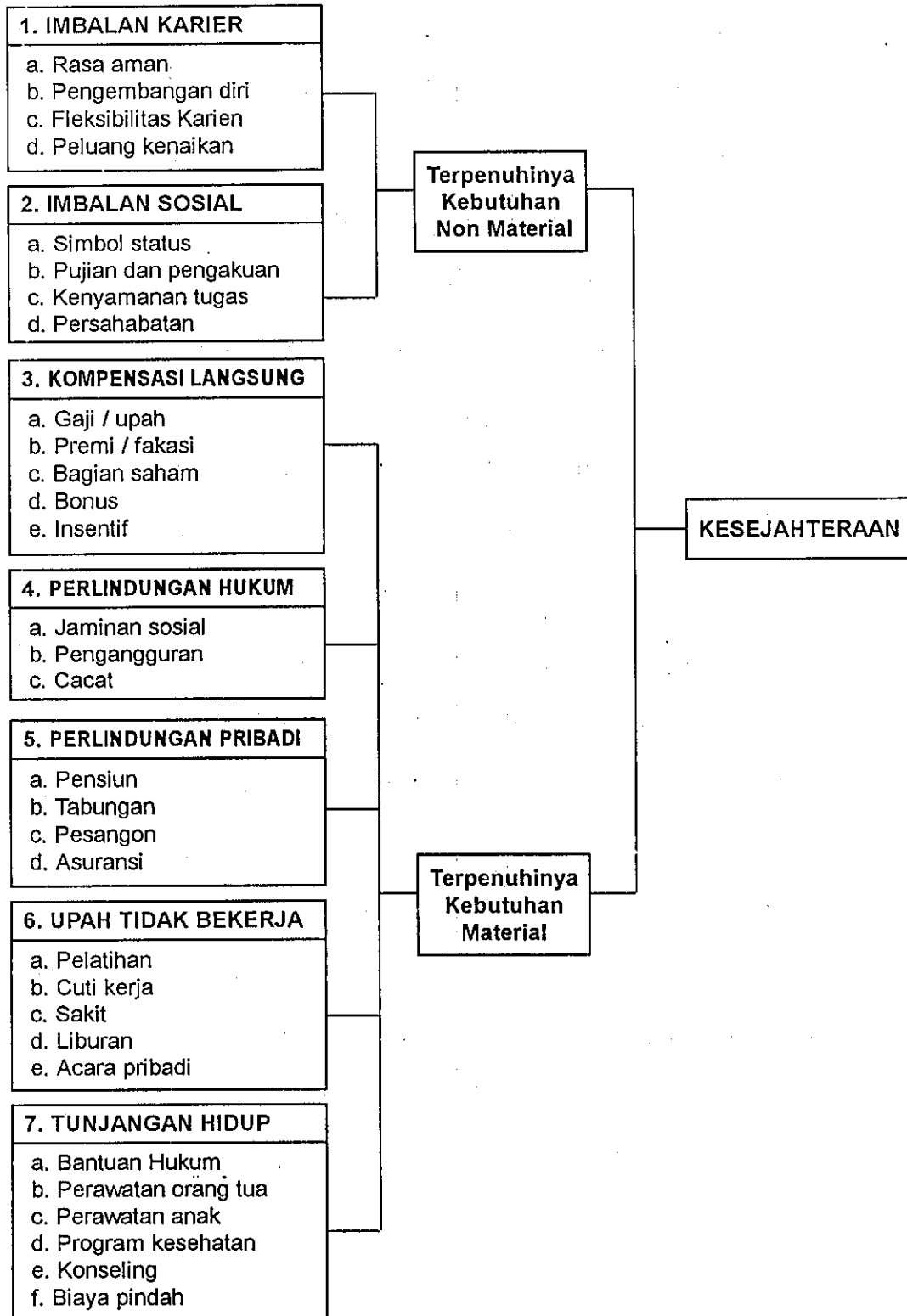
Pendapat tersebut di atas telah memperjelas adanya bentuk kesejahteraan material dan non material. Semua uraian tersebut di atas merupakan hak dari para karyawan, dan apabila dilaksanakan secara berkeadilan akan merupakan pendorong semangat kerja karyawan; sebab hak tersebut merupakan faktor kesejahteraan yang harus dilaksanakan.

Dari berbagai definisi dan pendapat yang diuraikan di depan dapat diambil suatu kesimpulan bahwa "

"Kesejahteraan adalah tercapainya pemenuhan kebutuhan manusia, baik jasmani maupun rohani secara berkesinambungan berdasarkan keseimbangan antara pengorbanan dengan besarnya imbalan yang diterima".

Berdasarkan analisis dari berbagai pendapat dan definisi yang ada, dapat dinyatakan bahwa kesejahteraan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Sedangkan indikator kesejahteraan adalah terpenuhinya kesejahteraan non material dan material. Non material terdiri dari : imbalan karier dan imbalan sosial material terdiri dari : Kompensasi langsung, perlindungan hukum, perlindungan pribadi, upah tidak bekerja dan tunjangan hidup. (*lihat gambar 6*)

GAMBAR : 6
INDIKATOR KESEJAHTERAAN



4). MOTIVASI (X3)

Adalah banyak teori, difinisi tentang motivasi, namun karena keterbatasan yang ada pada penulis maka hanya sebagian yang dapat diambil sebagai konsumsi perbandingan perumusan motivasi sebagai berikut.

Didalam Firman Allah dalam Surat Al-Ashr. dalam H. Moh. Amin (1997 : 1070) sebagai berikut :

وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya : Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian. Kecuali mereka yang beriman dan beramal sholeh, serta saling menasehati supaya mentaati kebenaran, dan nasehat-menasehati supaya menetapi kesabaran.

Yang terkandung dalam Firman tersebut di atas manusia diwajibkan untuk berbuat menegakkan disiplin, meraih kesejahteraan dan meningkatkan motivasi diri maupun bagi umat manusia yang lain untuk mencapai kehidupan yang lebih baik, dan menjadi umat yang sabar. Disamping itu isi ayat tersebut disamping Allah SWT. bersumpah demi waktu juga merupakan dorongan atau motivasi bagi seluruh umat agar memanfaatkan waktu sebaik-baiknya untuk merubah keadaan menjadi lebih baik dengan berbuat kebajikan, saling mengingatkan dalam kebenaran.

Isi firman Allah tersebut juga mengingatkan agar masing-masing umat untuk saling menasehati mentaati kebenaran, dan menepati kesabaran. Dari kalimat tersebut berisi keinginan kehendak dari dua sisi yaitu dari diri sendiri mau memberi dan menerima motivasi untuk berperilaku yang positif terhadap situasi dan kondisi yang ada.

Menurut As'ad (1981 : 6-7) bahwa :

Yang mempengaruhi tingkah laku individu (behavior) ialah faktor internal (faktor dari dalam) dan faktor eksternal (faktor dari luar) Faktor eksternal adalah segala benda yang ada diluar dari individu yang berujud stimulus (rangsangan). Sebagai contoh misalnya ; alat perlengkapan kerja, tenaga kerja, upah kerja, kesejahteraan, mesin-mesin dan lain sebagainya).

Motivasi ada dua bentuk yang masing-masing saling mempengaruhi, dan apabila keduanya tidak saling mendukung maka kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Sedangkan motivasi menurut The Liang Gie (1981) bahwa : Motivasi adalah merupakan pendorong kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manager dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan untuk mengambil tindakan.

Bentuk motivasi ini adalah eksternsik. Motivasi yang datang dari manajer adalah penting agar karyawan lebih bersemangat dan memiliki keberanian dalam kebenaran untuk mengambil

keputusan dalam bekerja. Hal ini perlu diimbangi dengan internsik yang tinggi (motivasi yang datang dari diri sendiri), sebab externsik (motivasi yang datang dari luar) tanpa interinsik tidak akan tercapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadinya. Pendapat lain motivasi dibedakan dalam dua bentuk, menurut Rekso Hadiprojo dan Handoko (1997 : 252) bahwa motivasi terdiri dari motivasi internal dan motivasi eksternal.

1. Motivasi internal yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong untuk bertindak dan bertingkah laku. Motivasi internal dikelompokkan menjadi dua :
 - a). motivasi fisiologis, yaitu dorongan yang bersifat alamiah, atau biologis, seperti ; lapar, haus, dan seksual.
 - b). Motivasi psikologis ; yaitu dorongan yang bersifat kejiwaan, yang dikelompokkan menjadi tiga yaitu :
 - 1). motivasi kasih sayang (affectional motivation) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah atau emosional dan hubungan dengan orang lain.
 - 2). motivasi mempertahankan diri (ego deensive motivation) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, kejiwaan, fisik, psycologis, seperti menghindarkan diri dari ditertawakan oleh umum mempertahankan prestise, kebanggaan diri.
 - 3). motivasi memperkuat diri (ego bolstreing motivation) yaitu; motivasi untuk mengembangkan kepribadian, prestasi, pengakuan dan semangat memimpin.
2. Motivasi eksternal yaitu : faktor luar yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku seperti : gaji, kesejahteraan, kondisi tempat kerja, kebijakan organisasi, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat, dll.

Motivasi internal maupun external adalah merupakan unsur kekuatan organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi sebagai sumber kekuatan dalam diri anggota organisasi yang mampu menentukan perilaku seseorang untuk meraih tujuan yang diharapkan.

Menurut Stephen P. Robbins (1996 : 198) bahwa :

Motivasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan individu atau anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhannya.

Untuk mencapai tujuan organisasi tidak hanya cukup dengan motivasi, melainkan diperlukan adanya kemampuan individu dan kemampuan organisasi. Unsur-unsur lain yang diperhatikan dalam motivasi adalah seperti dikemukakan oleh Fred Luthan.

Menurut Fred Luthan (dalam Miftah Toha 2000 : 180) terdapat tiga unsur pokok dalam motivasi :

- a. Unsur upaya atau dorongan (*drive*) merupakan ukuran intensitas dimana bila seseorang termotivasi akan melakukannya sekuat tenaga. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan ke hasil yang optimal, kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi.
- b. Unsur tujuan organisasi (*goals*) dimana upaya tersebut diarahkan secara konsisten untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Unsur pemenuhan kebutuhan (*need*) sebagai suatu keadaan internal individu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu sehingga bermanfaat dan memberikan kepuasan pada dirinya.

Dari ketiga unsur yang ada dalam motivasi, akan merupakan sekedar teori dalam mencapai tujuan organisasi, apabila tidak ada upaya atau strategi tertentu dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sterling Livingston (dalam Miftah Toha 2000 :192) menyatakan bahwa : "*Subordinates will not be motivated to reach high level of productivity unless they consider the boss high expectation realistic and achievable, if they are encourage to strive for un attainable goals. They eventually give up trying and settle for result that lower than they are capable of achieving*".

(Para bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat produktivitas yang tinggi kecuali mereka mempertimbangkan harapan-harapan tinggi pimpinan tersebut benar-benar realistis dan bisa dicapai. Jika mereka didorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hasil-hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka hasilkan).

Pada hakekatnya sesuatu yang tidak mungkin adalah sebuah angan-angan abstraksi yang menjengkelkan dan apabila dipaksakan akan meraih kegagalan (dalam bahasa jawa : *nggayuh tuno*). Motivasi yang demikian akan melemahkan semangat kerja bagi karyawan. Maka motivasi harus realistis, dapat dilaksanakan sehingga mampu menciptakan semangat kerja anggota organisasi mempunyai keinginan untuk berprestasi melakukan suatu karya yang mempunyai nilai lebih dari karya orang lain.

Dalam realita, motivasi akan tumbuh dan berhasil apabila diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan, seperti yang disampaikan oleh Mc. Cleand.

Menurut Mc. Cleand (dalam Stephen P. Robbin, 1996 : 206) bahwa teori kebutuhan memfokuskan pada 3 hal :

1. kebutuhan akan prestasi (*achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. kebutuhan akan kekuasaan (*power*) merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku demikian.
3. kebutuhan akan afiliasi (*pertalian*) merupakan hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut akan menimbulkan kepuasan, karena tujuan organisasi adalah memberikan kepuasan bagi anggotanya merubah bentuk motivasi internal maupun eksternal yang mampu menimbulkan semangat kerja yang pada akhirnya akan bermanfaat positif bagi organisasi.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (1997 : 28-20) bahwa teori motivasi dibedakan dua teori :

- a. Teori proses (*Proses Theory*) yaitu proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi meliputi enam tahapan yaitu :
 - 1) Tahap pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidak seimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan cara bertindak atau berperilaku tertentu.
 - 2) Tahap kedua, seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
 - 3) Tahap ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya.

- 4) Tahap keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
 - 5) Tahap kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
 - 6) Tahap keenam, seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.
- b. Teori kepuasan (*Content Theory*) yaitu bertalian dengan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang membangkitkan atau memicu suatu tindakan atau perilaku. Ada tiga asumsi dasar yang melatarbelakangi teori ini yaitu :
- 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai tingkatan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
 - 2) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang akan dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
 - 3) kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah palint tidak telah terpuaskan secara minimal.

Keenam tahap dari siklus motivasi telah memuaskan kebutuhan seseorang, maka suatu keseimbangan atau kepuasan akan kebutuhan tertentu telah dicapai atau terpenuhi. Akan tetapi masih ada sederetan kebutuhan yang belum terpenuhi dalam diri seseorang sehingga akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda. Teori ini menitik beratkan pembahasan pada pengenalan dorongan seseorang dari dalam atau kebutuhan seseorang sebagai dasar melakukan motivasi.

Dari definisi dan pengertian mengenai motivasi tersebut di atas, maka dapat dipergunakan untuk menyoroti keberadaan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan. Motivasi menjadi penting ketika penilaian kinerja yang dipersoalkan. Dari jenjang aktivitas diketahui bahwa terdapat semangat kerja individu, yang akan bergabung menjadi semangat kerja kelompok. dan penggabungan selanjutnya akan menjadi semangat kerja organisasi untuk mencapai tujuan.

Karena itu motivasi menjadi sangat penung untuk ikut menentukan sebagai variabel penelitian ini. Untuk mengetahui seberapa jauh kontribusi yang diberikan dalam peningkatan semangat kerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Pada dasarnya definisi-definisi mengenai motivasi tersebut pada hakekatnya adalah sama, sebab semuanya mengandung unsur (*stimulate, drive, motive*) unsur keinginan dan tujuan (*desire, reward, goals*) dan unsur pemenuhan kebutuhan atau kepuasan (*need, satisfied*).

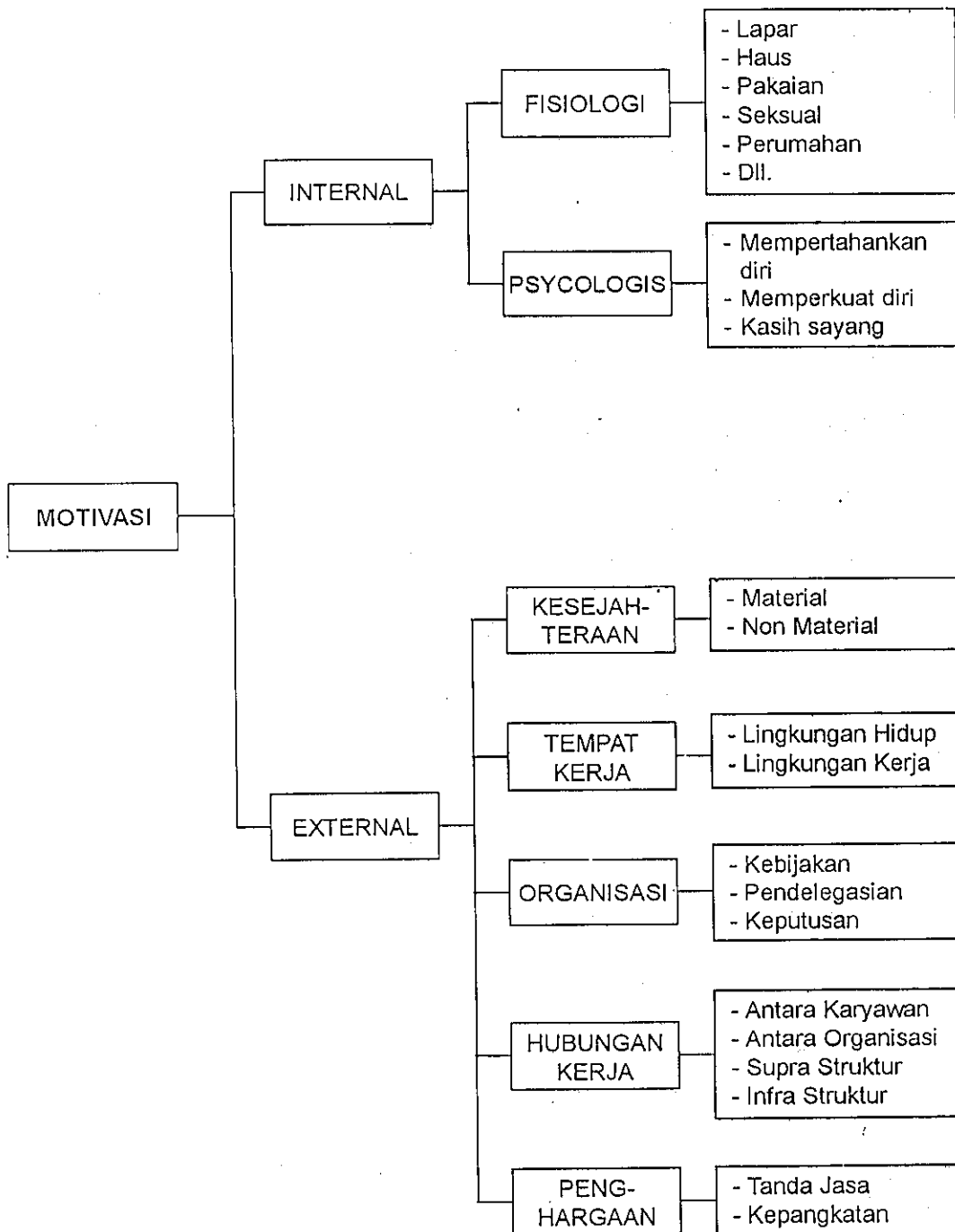
Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, kiranya dapat diambil suatu pendapat bahwa motivasi adalah dorongan semangat yang datang dari luar diri seseorang untuk berbuat, bertindak dan bertingkah laku dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari pendapat tersebut di atas, terdapat indikator dalam motivasi terdiri dari :

- Motivasi internal, meliputi : fisiologis dan psycologis.
- Motivasi eksternal, meliputi : kebutuhan, tempat kerja, organisasi, hubungan kerja dan penghargaan.

(lihat gambar 7)

GAMBAR : 7
INDIKATOR MOTIVASI



5). KOORDINASI (X4)

Manusia adalah makhluk sosial, dan karena keterbatasannya; maka untuk mencapai tujuannya adalah tidak mungkin dilaksanakan secara sendiri-sendiri, sehingga diperlukan kerjasama dengan berkoordinasi dengan pihak lain dalam wadah organisasi

Salah satu komponen organisasi yang terpenting adalah koordinasi yaitu merangkai-rangkaikan segala sesuatu, mengatur sumber daya dan sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Koordinasi merupakan suatu teknik untuk mempersatukan sejumlah keahlian dan perhatian (*Skills and interest*) yang saling bertentangan dan memimpinya kearah tujuan bersama, selain itu koordinasi merupakan *centripetal force* atau kekuatan memusat didalam sistem administrasi.

Koordinasi sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin mencapai produktivitas/kinerja yang berhasil guna dan berdaya guna. Demikian halnya karena keterpaduan dan keserasian semua usaha dan kegiatan, pemikiran dan daya guna dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan suatu kekuatan, sehingga kelemahan-kelemahan organisasi dapat teratasi. Koordinasi merupakan unsur penting untuk

meningkatkan produktivitas/kinerja organisasi, apabila hal tersebut dapat difungsikan secara efektif. Keefektifan koordinasi sangat ditentukan oleh peran pimpinan dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada suatu prinsip, teknis dan metode koordinasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Menurut Michael Le Boeuf (2000 : 302) menyatakan bahwa :
"Apabila anda ingin bekerja tanpa harus bersusah payah, tetapi bisa meraih hasil atau prestasi yang lebih tinggi, perhatikan saran sederhana ini : Adalah jauh lebih mudah dan menguntungkan untuk bekerja sama dengan orang lain daripada berselisih dengan mereka.

Isi dari pendapat tersebut di atas untuk mencapai sukses pekerjaan perlu adanya kerjasama/koordinasi dengan pihak-pihak terkait. Koordinasi merupakan suatu proses dalam upaya mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.

Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh orang-orang atau kelompok-kelompok dengan kekuasaan yang diperlukan untuk pelaksanaannya sehingga kewajiban yang dilaksanakan demikian itu memberikan saluran-saluran terbaik bagi penyelenggaraan usaha yang efisien, teratur, positif dan dikoordinasikan.

Sedangkan koordinasi adalah menghimpun secara teratur bagian-bagian yang saling bergantung untuk mewujudkan suatu keseluruhan yang bersatu padu dengan nama wewenang,

koordinasi, dan kontrol dapat dilaksanakan untuk mencapai suatu maksud tertentu.

Dari pendapat tersebut, bahwa manusia dan hidupnya adalah merupakan sebuah proses antara satu dengan yang lain saling terkait dan ketergantungan berdasarkan kepentingan dan kewenangan yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan upaya kerjasama dan kepentingan tersebut perlu dikoordinasikan.

Menurut Leonard D. White (dalam Sutarto, 1998 : 141) mendefinisikan koordinasi sebagai penyesuaian diri dari berbagai satuan dalam setiap kegiatan sehingga masing-masing bagian memberikan sumbangan yang optimal pada hasil secara keseluruhan.

Dengan penyesuaian akan mampu memberi sumbangan sehingga satu dengan yang lain akan terjadi saling ketergantungan.

Menurut James L. Prince (dalam Budi Paramitha 1985 : 22) mendefinisikan koordinasi sebagai tingkat dalam mana setiap bagian dari berbagai bagian sosial yang saling tergantung bekerja sesuai dengan yang diminta oleh lain-lain bagian dan oleh seluruh sistem.

Dari pendapat tersebut, koordinasi adalah proses-proses mengaitkan yang digunakan untuk mengintegrasikan peranan-

peranan ke dalam tugas-tugas yang berbeda dalam suatu unit kerja untuk melaksanakan sekumpulan tugas bersama untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan, namun perlu diingat ada beberapa perbedaan dalam kebutuhan koordinasi.

Menurut Stoner dan Wankel (dalam Dydiet Hardjito, 1997 : 50) membedakan tiga macam kebutuhan koordinasi diantara satuan-satuan organisasi sebagai berikut :

- a. Saling ketergantungan yang menyatu (*Pooled interdependence*) yaitu bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
- b. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*) yaitu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
- c. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) yaitu hubungan yang bersifat saling memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa konsep koordinasi di dalamnya tergantung kebutuhan akan integrasi dalam pelaksanaan tugas serta saling ketergantungan antar unit-unit organisasi. Dengan demikian maka hasil koordinasi akan mampu membagi tugas pekerjaan secara spesialis dan profesional.

Menurut James L Price (dalam Budhi Paramitha, 1985 : 43) menyatakan bahwa koordinasi mencerminkan adanya pembagian kerja diantara para anggota organisasi, spesialisasi peranan-peranan dan fungsi-fungsi organisasi

dan adanya saling ketergantungan antar para anggota, peranan-peranan dan fungsi yang timbul dari pembagian kerja dan spesialisasi. Proses-proses ini berlaku menurut dimensi-dimensi sarana dan tujuan dari organisasi itu dan diarahkan untuk mencegah dan mengoreksi tumpang tindih, pengulangan kesalahan, konflik dan untuk menggalang usaha-usaha dari para anggota ke arah tujuan menyeluruh sistem itu.

Pentingnya koordinasi telah banyak ditekankan oleh para ahli, konsep tentang koordinasi telah didekati dari berbagai pandangan yaitu:

- 1) hubungan wewenang antara atasan dan bawahan
- 2) komunikasi
- 3) nilai-nilai yang bertentangan
- 4) lingkungan organisasi dan arus kerja.

Semua itu perlu adanya kekuasaan dan pendekatan yang lain dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Budi Paramitha (1985 : 44) bahwa : Pendekatan terhadap upaya tercapainya koordinasi yang efektif ditempuh dengan dua jalan, yaitu :

- a. Pendekatan potensi koordinasi, bahwa kunci koordinasi yang efektif adalah komunikasi, baik secara vertikal, lateral maupun komunikasi lewat penghubung / horisontal.
- b. Pendekatan struktur, dilakukan apabila organisasi merasakan adanya iklim yang tidak sehat pada unit-unit organisasi karena adanya penumpukan kegiatan pada satu unit organisasi.

Dengan cara pendekatan koordinasi akan diperoleh manfaat yang sangat berarti dalam menjalankan organisasi.

Menurut Sutarto (1998 : 146-1947) manfaat koordinasi adalah :

- a. Menghindari pendapat atau perasaan penting (*superior*) dari salah satu unit organisasi;
- b. Menghindari perasaan saling lepas antar organisasi;
- c. Menghindari pertentangan antar pejabat atau antar organisasi yang ada;
- d. Menghindari perebutan fasilitas yang dimiliki oleh organisasi;
- e. Menghindari terjadinya saling tunggu antar organisasi;
- f. Menghindari kekembaran pekerjaan terhadap suatu kegiatan organisasi, sekaligus kekosongan pekerjaan;
- g. Terjadinya kesatuan langkah, tindakan, sikap dan saling membantu antar pejabat unit organisasi yang ada.

Berangkat dari kondisi ini maka dalam pelaksanaan koordinasi harus mengantisipasi hambatan serta perbedaan yang terjadi sehingga kinerja organisasi dapat berjalan secara seimbang dan berkesinambungan.

Senada dengan pendapat tersebut, Winardi (1990 : 348) mengatakan bahwa : "Suatu kegiatan yang dilakukan oleh unit-unit yang saling berhubungan dan satu sama lain mempunyai keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan, maka untuk dapat tercapainya tindakan yang tepat, berhasil guna dan berdaya guna perlu penerapan koordinasi. Bagaimanapun juga penerapan koordinasi akan memberikan manfaat yang baik terhadap pencapaian tujuan"

Koordinasi yang efektif antar pribadi maupun lembaga unit kerja yang mempunyai peran tugas secara profesional akan terjadi kompetisi yang sehat sesuai dengan kewenangan, tanggung jawab yang muara akhir adalah pencapaian tujuan organisasi. Dengan kondisi demikian, akan menimbulkan pemicu semangat kerja bagi pribadi-pribadi karyawan untuk

mewujudkan tanggung jawabnya secara profesional didalam satu kepentingan pencapaian tujuan organisasi. Hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam upaya pencapaian koordinasi, sesuai dengan pendapat :

- Hani Handoko (1995.: 200) mengemukakan tiga komponen dasar yang harus diperhatikan sebagai mekanisme dasar bagi pencapaian koordinasi yang efektif, sebagai berikut :
- a. Hierarki manajerial yaitu rantai perintah, aliran informasi dan tata kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengorbanan yang tepat.
 - b. Aturan prosedur yaitu keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat menjadi alat yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
 - c. Rencana dan penetapan tujuan yaitu sebagai alat koordinasi dengan cara pengarahan kepada seluruh unit organisasi yang ada.

Dari pendapat para ahli organisasi dan manajemen tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa :

Suatu organisai dan manajemen yang merangkum banyak unit kerja dengan sifat dan jenis pekerjaan yang saling berkaitan, pada prinsipnya koordinasi mutlak harus dilaksanakan. Karena dengan koordinasi yang baik maka tujuan organisasi dapat dicapai lebih efektif dan efisien. Tanpa koordinasi, para individu dan unit-unit organisasi akan kehilangan pemahaman atas perannya di dalam organisasi dan tergoda untuk mengejar kepentingan diri mereka sendiri, seringkali dengan mengorbankan kepentingan yang lebih besar,

yaitu tujuan organisasi. Luasnya kebutuhan akan koordinasi tergantung dari sifat dan perlunya komunikasi dari tugas-tugas yang dilakukan dan tingkat saling ketergantungan berbagai unit yang menjalankan tugas-tugas tersebut. Koordinasi yang tepat akan membawa konsekuensi yang menguntungkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hampir semua organisasi memandang bahwa koordinasi merupakan unsur penting untuk menunjang kebersamaan didalam pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Dari seluruh pembahasan mengenai pengertian koordinasi tersebut di atas, maka secara implisit dapat diketahui bahwa koordinasi yang baik dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Jika proses koordinasi mempengaruhi pencapaian tujuan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel koordinasi mempengaruhi secara asimetris terhadap tingkat semangat kerja karena semakin tinggi tingkat koordinasi makin tinggi semangat kerja karyawan.

Dari berbagai pengertian koordinasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat dirumuskan definisi konsep koordinasi adalah proses penyatupaduan kegiatan yang saling mendukung, dalam kegiatan kerjasama sesuai dengan bidang tugas, kewenangan yang dimiliki, untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan prosedur dan peraturan yang berlaku, secara efektif dan efisien.

Adapun indikasi untuk pencapaian koordinasi yang baik

adalah adanya : kerjasama, disiplin, kewenangan peraturan dan kesepakatan. (lihat gambar 8)

GAMBAR : 8
INDIKATOR KOORDINASI

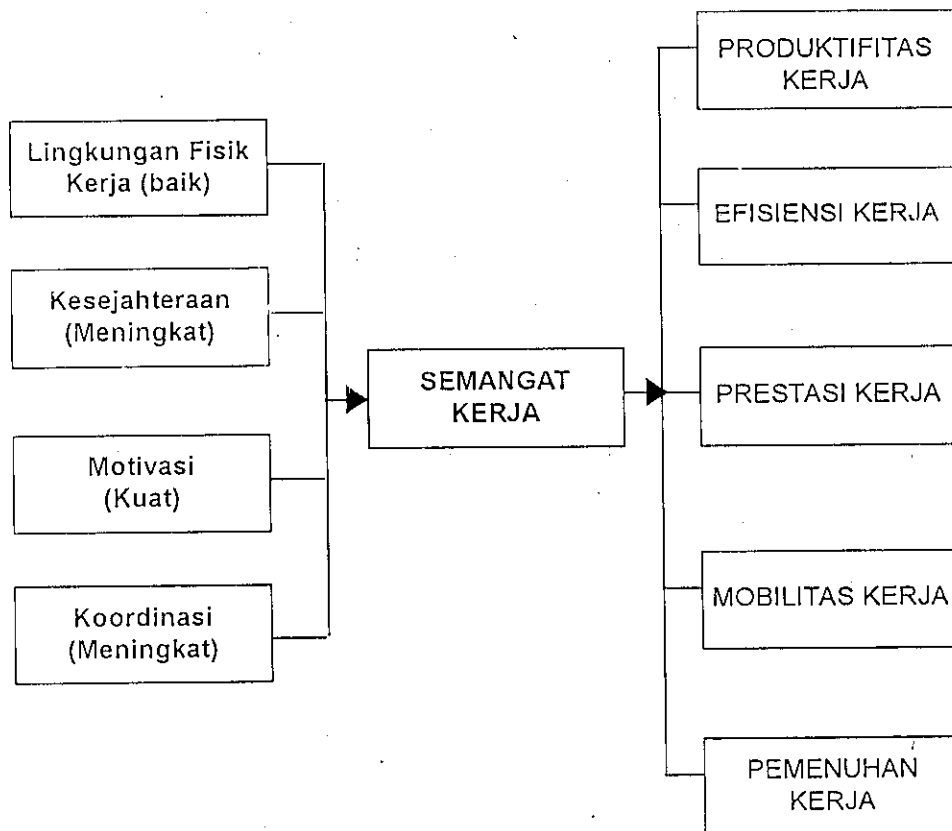


Dari keseluruhan pendapat, definisi dan teori tentang Fisik Lingkungan fisik kerja, Kesejahteraan, Motivasi dan Koordinasi adalah merupakan faktor-faktor yang melatarbelakangi tingkat semangat kerja. Apabila faktor-faktor tersebut dalam kondisi yang baik, maka akan berpengaruh positif dan mampu meningkatkan

semangat kerja, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat lebih efisien, efektif dan maksimal.

Untuk membuktikan kebenaran bahwa baiknya faktor-faktor yang melatarbelakangi semangat kerja akan berpengaruh positif dan meningkatkan semangat kerja, dengan semangat kerja yang tinggi indikatornya adalah mampu meningkatkan produktifitas kerja, efisiensi kerja, prestasi kerja, mobilitas kerja dan disiplin kerja. (lihat gambar 9)

GAMBAR : 9
FAKTOR-FAKTOR BERPENGARUH DAN INDIKATOR SEMANGAT KERJA



Dalam rangka pelaksanaan penelitian untuk memperoleh kebenaran berdasarkan validitas data, maka dari berbagai indikator tersebut di atas, dirumuskan dalam bentuk susunan pertanyaan terlampir.

B. HIPOTESIS

Sebagai gambaran sementara dalam menentukan hipotesis perlu adanya penelitian dan pengkajian yang dalam, sehingga kebenaran sebuah hipotesis dapat diakui oleh semua pihak.

Menurut Husaini Usman dan R. Purnomo Setiadi Akbar, bahwa :

"Hipotesis ialah pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Pengujian hipotesis akan membawa kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis. Dengan demikian kita dihadapkan pada dua pilihan. Agar penelitian kita lebih rinci dan mudah, maka diperlukan hipotesis alternatif yang selanjutnya disingkat H_a ; dan hipotesis nol (nul) yang selanjutnya disingkat H_o .

H_a adalah lawan atau tandingan H_o . H_a cenderung dinyatakan dalam kalimat positif, sedangkan H_o dinyatakan dalam kalimat negatif."

Dari pendapat tersebut, maka hipotesa dalam penelitian ini akan penulis rumuskan dalam model sbb. :

1. Model Variabel

a). Hipotesis Alternatif (H_a)

Ada hubungan yang signifikan antara variabel lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi terhadap variabel semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Kabupaten Kudus.

b). Hipotesis Mayor.

Ada hubungan positif antara variabel lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi dengan variabel semangat kerja karyawan.

c). Hipotesis Minor.

- 1). Ada hubungan positif antara variabel lingkungan fisik kerja dengan variabel semangat kerja karyawan.
- 2). Ada hubungan positif antara variabel kesejahteraan dengan variabel semangat kerja karyawan
- 3). Ada hubungan positif antara variabel motivasi dengan variabel semangat kerja karyawan.
- 4). Ada hubungan positif antara variabel koordinasi dengan variabel semangat kerja karyawan.

2. Model Mathematical.

SK = Semangat Kerja

Y = Independen Variabel

X = Dependen Variabel

F = Fungsi

Yang termasuk didalam Y adalah SK yang termasuk didalam

X adalah :

- a). FLK = Fisik Lingkungan Kerja (X1)
- b). KS = Kesejahteraan (X2)
- c). M = Motivasi (X3)
- d). K = Koordinasi (X4)

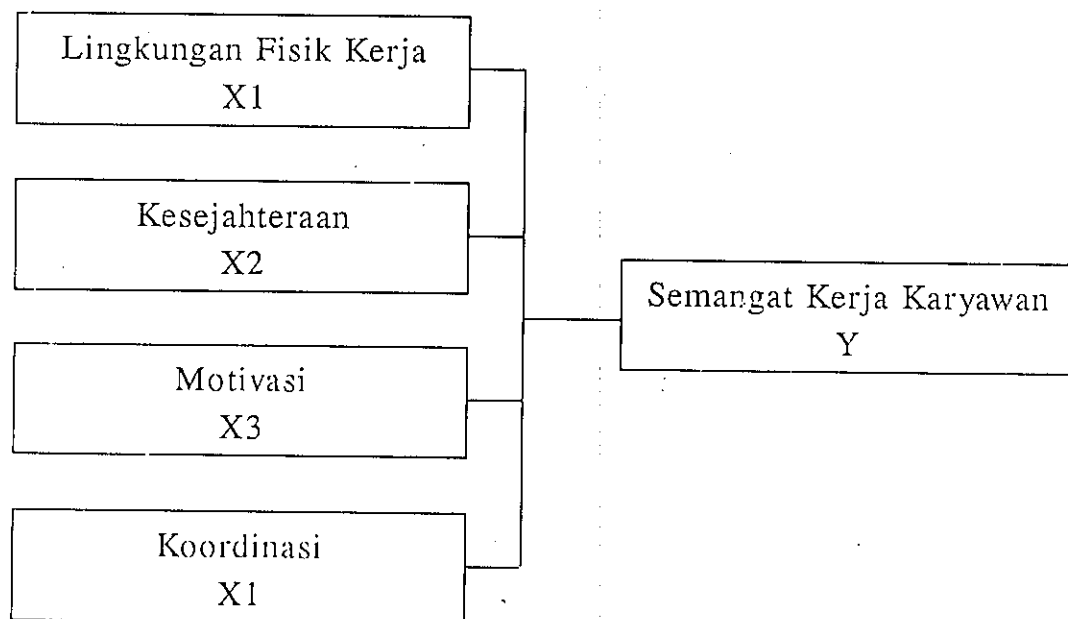
$$SK = Y$$

$$Y = F(X1 + X2 + X3 + X4)$$

3. Model Geometris.

Seperti digambarkan pada gambar di bawah ini :

Model Hipotesis Geometris



BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei secara menjelajah untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan terhadap variabel lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi, dan koordinasi sebagai faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus. Didalam penelitian ini, menggunakan Penelitian Ekplanasi.

Menurut Sugiono (2001) bahwa :

Penelitian ekplanasi adalah tingkat penjelasan, yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan hal ini, penelitian dapat dikelompokkan menjadi deskriptif, komporatif dan asosiatif.

- a. Penelitian Diskriptif : adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel-variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.
- b. Penelitian Komporatif : yaitu penelitian yang bersifat membandingkan. Dalam hal ini variabelnya masih mandiri tetapi sampelnya lebih dari satu.
- c. Penelitian Asosiatif : pada penelitian ini minimal terdapat dua variabel yang dihubungkan. Jadi penelitian asosiatif merupakan penelitian yang mencari hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain.

Dalam penelitian ini, karena terdiri dari dua variabel yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dengan mencari

hubungan dari kedua variabel, maka menggunakan penelitian ekplanasi Asosiatif.

B. RUANG LINGKUP

Dalam penelitian ini, hal pokok yang diteliti adalah yang berkaitan dengan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Pengaruh lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi terhadap semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus Unit Swadana.
2. Sifat dan signifikansi pengaruh lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi terhadap semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus Kudus Unit Swadana.

C. LOKASI PENELITIAN

Dalam penulisan thesis ini mengambil lokasi penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus Unit Swadana, dan yang akan diteliti adalah karyawan fungsional, dan karyawan struktural baik yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil maupun pekerja kontrak.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel bebas (X), yaitu lingkungan fisik kerja (X1), kesejahteraan (X2), motivasi (X3) dan koordinasi (X4). Sedangkan variabel tergantung (Y) adalah semangat kerja karyawan RSUD Kab. Kudus Unit Swadana.

2. Definisi Konseptual.

Dari berbagai pendapat yang telah diuraikan pada halaman terdahulu, maka dapat diambil suatu definisi-definisi konseptual sebagai berikut :

- a. Semangat kerja adalah *greget* moral untuk merubah suatu tatanan, kondisi dan kinerja keadaan menjadi lebih baik dengan upaya kerjasama dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.
- b. Lingkungan Fisik kerja adalah kondisi fisik lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pelaksanaan kerja secara maksimal.
- c. Kesejahteraan adalah tercapainya pemenuhan kebutuhan manusia, baik kebutuhan jasmani maupun rohani secara berkesinambungan berdasarkan keseimbangan antara pengorbanan dengan besarnya imbalan yang diterima.

- d. Motivasi adalah dorongan semangat yang timbul dari diri sendiri maupun dorongan semangat yang datang dari luar diri seseorang untuk bertindak dan bertingkah laku dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.
- e. Koordinasi adalah proses penyatupaduan kegiatan yang saling mendukung dalam kegiatan kerjasama, sesuai dengan bidang tugas kewenangan yang dimiliki, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien berdasarkan prosedur dan peraturan yang berlaku.

3. Definisi Operasional

a. Indikator Semangat Kerja

- 1). Tingkat produktifitas kerja
- 2). Tingkat efisiensi kerja
- 3). Tingkat prestasi kerja
- 4). Tingkat mobilitas kerja
- 5). Tingkat disiplin kerja
- 6). Tingkat pemenuhan tenaga kerja

b. Indikator Lingkungan kerja

- 1). Fisik gedung
- 2). Perabot kerja
- 3). Peralatan kerja
- 4). Sinar / cahaya (ketercukupan)

- 5). Ventilasi
 - 6). Tata ruang kantor
 - 7). Ketenangan
- c. Indikator kesejahteraan
- 1). Tingkat kebutuhan non material
 - a). Imbalan karier
 - b). Imbalan sosial
 - 2). Tingkat kebutuhan material
 - a). Kompensasi langsung
 - b). Perlindungan hukum
 - c). Perlindungan pribadi
 - d). Upah tidak bekerja
 - e). Tunjangan hidup
- d. Indikator motivasi
- 1). Tingkat Internsik
 - a). Fisiologi
 - b). Psycologis
 - 2). Tingkat Externsik
 - a). Kebutuhan
 - b). Tempat kerja
 - c). Organisasi
 - d). Hubungan kerja

- e). Penghargaan
- e. Indikator Koordinasi
 - 1). Tingkat kerjasama
 - 2). Tingkat disiplin
 - 3). Tingkat kewenangan
 - 4). Tingkat pengaturan
 - 5). Tingkat kesepakatan

E. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden, yaitu karyawan RSUD Kab. Kudus baik dari unsur fungsional maupun struktural. Sedangkan data sekunder, diperoleh dari dokumen, buku perpustakaan, brosur dan lain-lain yang terkait dengan obyek penelitian.

F. INSTRUMEN PENELITIAN.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pernyataan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung.

G. POPULASI TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama. Dalam penelitian ini, sebagai populasinya adalah karyawan di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus yang terdiri dari karyawan struktural dan fungsional seperti data di bawah ini :

DATA JUMLAH KARYAWAN

No.	Uraian	Jumlah Karyawan	Keterangan
1.	Karyawan Struktural	39 Orang	PNS
2.	Karyawan Fungsional		
	a. Karyawan Medis	35 Orang	PNS + Kontrak
	b. Karyawan Para Medis	175 Orang	PNS + Kontrak
3.	Karyawan Staf	139 Orang	PNS + Kontrak
J U M L A H		388 Orang	PNS + Kontrak

Sumber : Data kepegawaian pada sub kepegawaian Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus 2002.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tehnik *simple random sampling* dengan cara undian. Berdasarkan teori Henry King di dalam Sugiono (2001 : 66). Dari jumlah populasi sebanyak 388 orang ditentukan dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga didapatkan angka 15% sebagai dasar penentuan jumlah sampel, sehingga didapat perhitungan $15\% \times 388 \text{ orang} = 58$

orang sebagai sampel. Setiap karyawan mempunyai hak yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Sedangkan cara menentukan sampel sebanyak 58 orang karyawan itu dilakukan secara proporsional, sistematis dan berjenjang sehingga semua unsur baik unsur pimpinan maupun unsur staff serta masing-masing unit kerja dapat terwakili dengan perhitungan sebagai berikut :

- | | | |
|------------------------|------------------------------------|------------------------|
| 1. Karyawan struktural | $15 \% \times 39 \text{ orang} =$ | 6 orang |
| 2. Karyawan fungsional | | |
| a. Karyawan Medis | $15 \% \times 35 \text{ orang} =$ | 5 orang |
| b. Karyawan Para Medis | $15 \% \times 175 \text{ orang} =$ | 26 orang |
| 3. Karyawan Staf | $15 \% \times 139 \text{ orang} =$ | <u>21 orang</u> |
| | JUMLAH | <u>58 orang</u> |

H. TEHNIK PENGUMPULAN DATA

Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Kuesioner

Pengumpulan data dari responden dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

2. Observasi

Pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan maupun staff.

3. Wawancara

Pengumpulan data dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara lisan kepada responden.

4. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang berhubungan dengan obyek penelitian.

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Pengujian hipotesis ini pada dasarnya untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel serta besarnya antar variabel tersebut.

1. Koefisien Rank Kendall

Koefisien Rank Kendall ini dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antar variabel X dengan variabel Y yang didasarkan pada ranking/jenjang dalam dua rangkaian yang berurutan untuk angka yang sama. Rumus korelasi Rank

Kendall adalah sebagai berikut :
$$\tau = \frac{S}{\sqrt{1/2 N (N - 1)}}$$

Dimana :

N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada x dan y.

S = Jumlah skor-skor + 1 dan - 1 untuk semua pasangan.

τ = Koefisien korelasi rank Kendall antara variabel x dan y

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi rank Kendall menjadi :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x)

$T_y = \frac{1}{2} (t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y)

Untuk uji signifikasinya dengan menggunakan rumus Z-test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai

berikut :

$$Z = \frac{\tau}{\frac{2(2N+5)}{\sqrt{9N(N-1)}}$$

Z = nilai signifikansi

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 1 %, berarti sangat signifikan, hipotesis diterima.
- b. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti signifikan, hipotesa diterima.
- c. Apabila $Z_o < Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan hipotesa ditolak.

2. Koefisien Konkordasi Kendall

Untuk mengetahui hubungan X1, X2, X3 dan X4 dengan Y, konkordasi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada rank, rumusnya ialah :

$$W = \frac{S}{1/2 K^3 (N^3 - N) - k \Sigma T}$$

Dimana :

- W = Koefisien Konkordasi rank Kendall
- S = jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j
- S = banyaknya himpunan ranking perjenjangan
- N = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking
- Σ = jumlah harga T untuk semua ranking k

Dimana :

$$S = \sum R_j \left(\frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$$

R_j = jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek

T = korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut :

Dimana :

t = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu ranking tertentu.

T = faktor korelasi

= jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = k(N - 1) W$$

$$X^2 = \text{Test chi square}$$

W = koefisien konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan X^2 tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika X^2 hitung $> X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- b. Jika X^2 hitung $< X^2$ tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

2. Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besar pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, X_3 dan X_4) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD_{X_1, X_2, X_3, X_4, Y} = (T_{X_1, X_2, X_3, X_4, Y})^2 \times 100 \%$$

KD = Koefisien determinasi

T = Koefisien Rank Kendall

J. JADWAL KEGIATAN

Agar penelitian dapat diselesaikan tepat waktu, perlu disusun rencana kegiatan sebagai berikut :

1. Pengumpulan data : Maret sampai dengan April 2002
2. Pengolahan data : Mei sampai dengan Juni 2002
3. Penyusunan laporan : Juni sampai dengan Juli 2002

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL
PENELITIAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
KABUPATEN KUDUS

A. GAMBARAN UMUM RSUD KAB. KUDUS

Beberapa hal yang akan diinformasikan didalam penelitian ini meliputi gambaran secara umum, semangat kerja, lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus yang diambil dari jawaban, pendapat dan keterangan responden sebanyak 58 orang. Namun sebelum diuraikan tentang variabel-variabel yang mempengaruhi semangat kerja, terlebih dahulu diuraikan sebagian dari gambaran umum RSUD Kab. Kudus sebagai berikut :

Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus terbangun sejak th. 1925, telah mengalami perubahan nama. Dari Rumah Sakit Umum menjadi Rumat Sakit Umum Unit Swadana Daerah, yang didukung dengan berbagai peraturan antara lain :

- a). UU no. : 2/Drt 1975 tentang sentralisasi kekuasaan dan RSU sebagai sumber pendapatan asli daera;
- b). SK Menteri Kesehatan RI no. 134 th. 1978 tentang Sentralisasi pelayanan medis secara efektif dan efisien;
- c). Keputusan Presiden RI no. : 38 th. 1991 tentang Rumah Sakit Swadana;
- d). Peraturan Daerah Kabupaten Kudus no. : 17 th. 1992 tentang Pembentukan RS. Swadana;

- e). Surat Keputusan Menteri Kesehatan no. : 97 th. 1995 tentang Peningkatan kelas RSUD Kab. Kudus dari kelas C menjadi kelas B non pendidikan dan;
- f). Keputusan Menteri Dalam Negeri no. 900-110 th. 1997 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Pada intinya, semua peraturan dan kebijakan tersebut bertujuan Rumah Sakit milik pemerintah dapat mampu memberikan pelayanan secara prima, meraih kemenangan kompetisi, meningkatkan pengembangan, kredibilitas dan meningkatkan kepercayaan serta partisipasi dari masyarakat.

Tujuan tersebut sampai saat ini belum dapat terwujud bagi Rumah Sakit Pemerintah pada umumnya, dan khususnya Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus. Hal ini terbukti dengan Bad Operation Rate maksimal sebesar 80 %, yang didominasi oleh kelas menengah kebawah rata-rata sebesar 73 % dari 80 %. Apabila kenyataan tersebut berjalan terus dikhawatirkan akan menjadikan beban anggaran semakin berat, sebab beban subsidi silang dari kelas menengah keatas kepada kelas menengah kebawah semakin besar. Bad Operation Rate kelas menengah kebawah cenderung besar, sebab mereka selalu/kebanyakan minta dibebaskan dari segala biaya selama perawatan dengan pernyataan sebagai penduduk miskin. Disamping itu, pasien dari kelas menengah ke bawah tersebut kebanyakan mereka telah ditolak oleh Rumah Sakit Swasta, sehingga kondisi yang ada pada Rumah Sakit Swasta bertolak belakang dengan Rumah Sakit Pemerintah yaitu; Bad Operation Rate terletak antara 80 % - 90 % yang didominasi oleh kelas menengah keatas. Kenyataan penolakan tersebut dengan alasan

ruang telah habis, pasien diminta untuk menyerahkan uang muka/jaminan. Perlakuan semacam ini cenderung melanggar instruksi Menteri Kesehatan RI no. : 793/Yankes/1.0/1977 tgl. 4 Oktober 1977 tentang Larangan pemungutan/pembayaran uang muka terhadap pasien darurat. Bagi pasien yang benar-benar tidak mampu menyerahkan uang muka cenderung masuk ke Rumah Sakit Pemerintah dan bagi pasien yang masih mampu menyerahkan uang muka walaupun dalam kondisi yang sangat berat, namun tetap dilakukan, sebab mereka percaya bahwa pelayanan di Rumah Sakit Swasta tersebut lebih prima apabila dibandingkan dengan Rumah Sakit Pemerintah. Mereka cenderung mencari kesembuhan secepatnya dengan tidak berfikir lagi tentang besarnya biaya yang lebih mahal apabila dibandingkan dengan rumah sakit pemerintah. Yang mereka perhatikan adalah faktor-faktor pendukung pelayanan prima diluar perhitungan biaya, antara lain : cepatnya pelayanan, keramahan, kebersihan, tata ruang lingkungan yang lebih bagus dan menyenangkan apabila dibanding Rumah Sakit Pemerintah.

Dengan perbandingan-perbandingan dan kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap Rumah Sakit Pemerintah tersebut di atas, maka perlu dicermati tentang Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus; dari sisi-sisi lain yang mengakibatkan semangat kerja rendah, kalah dalam berkompetisi dan rendahnya kepercayaan masyarakat adalah :

- 1). Struktur Organisasi : dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. : 134/Menkes/SK/IV/78 tanggal 28 April 1978 terlalu banyak unit kerja, panjangnya birokrasi,

sehingga sering terjadi pendelegasian wewenang yang overlapping, tidak hierarkis dan menimbulkan kecemburuan internal. Panjangnya birokrasi menjadikan tidak efisien dan tidak efektif baik waktu, biaya dan pengambilan keputusan yang terlambat. Guna pencapaian efisiensi, struktur organisasi yang gemuk tersebut perlu diubah secepatnya (*lihat gambar 2*).

- 2). Jumlah Karyawan : Masih kurang dari cukup terutama bagi karyawan para medis bidang perawatan, yang jumlahnya baru sebanyak 107 orang, yang dibagi dalam tiga save pelayanan; sehingga perawat dalam satu save sebanyak 35 orang, sedang jumlah tempat tidur terpakai adalah 210 tempat tidur pasien; sehingga terjadi perbandingan sebesar 1 perawat banding 6 pasien. Menurut ketentuan dari Menteri Kesehatan RI tentang Rumah Sakit Kelas B non pendidikan bahwa pelayanan perawat terhadap pasien yang baik maksimal adalah 1 orang perawat melayani 2 pasien, sehingga kebutuhan perawat adalah $315 - 107 = 208$ perawat. Dengan kenyataan jumlah perawat yang kurang tersebut mengakibatkan kualitas pelayanan rendah.
- 3). Fisik Lingkungan Kerja : Yang dimaksud dengan fisik lingkungan kerja adalah lingkungan secara keseluruhan yang dimiliki oleh Rumah Sakit, yang terdiri dari; lingkungan fisik kantor, gedung, lingkungan terbangun dan lingkungan terbuka alami. Sampai saat ini fisik lingkungan kerja belum memiliki site pland yang baik sehingga lingkungan terkesan sumpek dan

kumuh. Sebagai akibat bangunan-bangunan lama terbangun sejak th. 1925, yang ditambah dengan pengembangan-pengembangan gedung tanpa program tata lingkungan yang baik. Panasnya suasana lingkungan karena hilangnya pohon-pohon peneduh, rusaknya sanitasi dan saluran limbah sehingga terjadi pencemaran lingkungan yang cukup tinggi, seperti tersebut dalam Surat Kepala Balai Teknik Lingkungan Yogyakarta No. : PM.07.04.7.1345 tanggal 13 September 2001.

Pada intinya yang berbunyi antara lain :

- a). Bahwa air sumur dilingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus tidak layak minum.
 - b). Terjadi pencemaran udara melebihi ambang batas dilingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus.
- 4). Kepemimpinan : Bentuk kepemimpinan Direktur Rumah Sakit dapat dinyatakan sebagai kepemimpinan yang demokratis, sebab selalu menerima masukan dan aspirasi dari bawah, dan dapat sebagai alternatif solusi dari permasalahan yang timbul serta memberi kebebasan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat. Namun demikian masih ada sedikit kekurangan, yaitu pemberian penghargaan non materiil sebagai kebanggaan karyawan, masih sangat kurang, dan pendelegasian wewenang kurang sesuai dengan hierarki yang berlaku. Lain halnya dengan figur kepemimpinan para pimpinan unit/sub unit yang berada di bawah Direktur, masih banyak yang belum mampu berperan sebagai figur pimpinan yang meneladani pada anah buah/

anggotanya. Sebagai contoh kecil yaitu seorang pimpinan yang melanggar ketentuan pelaksanaan 8 (delapan) jalur disiplin, tersebut Surat Keputusan Bupati Kudus No. 061/2179/97 tanggal 27-5-1997 yang salah satu diantaranya adalah tidak pernah atau sangat jarang mengikuti; apel, senam pagi. Hal ini akan berdampak negatif yang luas terhadap anak buah/anggotanya.

- 5). Kebersamaan : Untuk mencapai tujuan organisasi tidak dapat secara orang perorang atau bagian perbagian dalam unit organisasi, melainkan harus dilaksanakan dalam kebersamaan dan keterpaduan secara harmonis. Apabila unsur kebersamaan lemah, dapat berakibat pencapaian tujuan organisasi tidak efektif dan permasalahan yang sama tidak akan terselesaikan secara tuntas dan muncul berulang-ulang. Hal kebersamaan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus ternyata masih lemah dengan bukti adanya kelompok antara aparat fungsional dan aparat struktural, sehingga berakibat koordinasi yang ada tidak dilandasi keikhlasan demi pencapaian visi dan misi Rumah Sakit Umum Daerah.

Demikian sebagian gambaran umum Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus yang tidak termasuk didalam penelitian dan tidak termasuk dalam analisis secara detail, seperti faktor-faktor yang dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja yang diadakan penelitian dan analisis secara detail berikut ini.

B. HASIL PENELITIAN

1. Semangat Kerja

Pemahaman Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus terhadap peraturan dan disiplin masuk kerja merupakan indikator penting dalam menilai semangat kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang sangat menepati waktu kerja baru (19%) sedang yang dibawah sangat tepat dan kurang tepat ada (81%). Hal demikian dapat diambil kesimpulan bahwa Semangat Kerja Karyawan masih dibawah ketentuan. Disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap fungsi Rumah Sakit Umum Daerah sebagai pelayanan masyarakat, yang berarti pula pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah belum prima, atau disiplin waktu kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat pelayanan. (Tabel IV.1.)

TABEL IV.1.
Ketetapan Waktu dalam Tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak Tepat	-	-
2.	Kurang tepat	4	6,9
3.	Tepat	43	74,1
4.	Sangat tepat	11	19,0
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1

Kenyataan yang lain tentang pemahaman karyawan yang masih rendah dari Disiplin dan Pengaruhnya terhadap suatu upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah seringkali karyawan tidak masuk kerja. Hasil penelitian dilapangan menunjukkan bahwa yang dalam kategori disiplin,

selalu masuk kerja (tidak pernah tidak masuk kerja) sebanyak (69%) sedang yang kadang-kadang tidak masuk kerja sebanyak (31%). Apabila kenyataan ini berjalan terus dan tidak ada perubahan untuk peningkatan, maka akan berakibat semakin menurunnya tingkat pelayanan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus. (Tabel IV. 2.)

TABEL IV. 2.
Keseringan tidak masuk kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Sering	-	-
2.	Sering	-	-
3.	Tidak pernah	40	69,0
4.	Kadang-kadang	18	31,0
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 2

Tingkat penilaian kerjasama didalam menjalankan tugas telah dilakukan dan sangat variatif. Hasil penilaian menunjukkan bahwa terdapat (37,9%) dalam kategori sangat senang bekerja sama; sedangkan pada tingkat senang dan kurang senang bekerjasama dengan pihak lain didalam menjalankan tugas sebanyak (62,1 %). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih beranggapan bahwa segala sesuatu pekerjaan/tugas dapat diatasi sendiri; atau diselesaikan secara sendiri-sendiri tanpa melibatkan orang/unit kerja lain yang hasilnya tidak akan maksimal mengingat manajemen adalah merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak terpisah-pisahkan satu dengan yang lain. (Tabel IV. 3.)

TABEL IV. 3.
Kesenangan bekerjasama dengan pihak lain

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	2	3,4
2.	Kurang Senang	-	-
3.	Senang	34	58,6
4.	Sangat Senang	22	37,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 3

Dengan tingginya tingkat/jumlah tidak masuk kerja dan rendahnya kesenangan bekerja sama dengan pihak lain, serta ketepatan waktu yang rendah, merupakan suatu gambaran bahwa sebagian besar responden tidak peduli untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik terhadap masyarakat. Telah terbukti pula dengan tingkat kepuasan dalam penilaian menunjukkan bahwa : mereka yang puas dan sangat puas menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya sebanyak (93,5%), sedangkan mereka yang berada dibawah katagori puas yaitu cukup puas dan tidak puas sebanyak (6,9%). Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah puas dan berbangga diri dengan hasil kerjanya. Mestinya yang dapat menilai adalah orang lain bukan dirinya sendiri, sehingga perlu motivasi dan sosialisasi tentang era kompetitif dan globalisasi. (Tabel IV. 4.)

TABEL IV. 4.
Kepuasan melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak puas	2	3,4
2.	Cukup puas	2	3,4
3.	Puas	21	36,2
4.	Sangat puas	33	56,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 4

Semangat kerja yang rendah dapat berpengaruh yang tidak baik pada disiplin, produktivitas, efisiensi, prestasi kerja, dll. Faktor-faktor apa saja yang perlu diteliti, dan hasil penilaian menunjukkan bahwa ternyata semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, oleh responden mereka yang menyatakan terpengaruh dan sangat terpengaruh sebanyak (70,7%) sedang mereka yang cukup dan tidak terpengaruh sebanyak (29.3%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas Semangat Kerja Karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, dengan kondisi lingkungan yang baik akan mampu meningkatkan semangat kerja. (Tabel IV. 5.)

TABEL IV. 5.
Pengaruh lingkungan kerja dalam pelaksanaan tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak terpengaruh	7	12,1
2.	Cukup terpengaruh	10	17,2
3.	Terpengaruh	26	44,8
4.	Sangat terpengaruh	15	25,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 8

Kesejahteraan juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Sesuai dengan data yang ada menunjukkan bahwa ada (58,6%) terpengaruh dan sangat

dipengaruhi oleh tingkat kesejahteraan dan (41,4%) merasa cukup dan tidak terpengaruh oleh tingkat kesejahteraan. Tingginya jumlah responden yang menyatakan sangat terpengaruh oleh tingkat kesejahteraan menunjukkan bahwa kesejahteraan merupakan salah satu motivasi yang mampu menumbuhkan semangat kerja. (Tabel IV. 6.)

TABEL IV. 6.
Pengaruh kesejahteraan dalam pelaksanaan tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak dipengaruhi	7	12,1
2.	Cukup dipengaruhi	17	29,3
3.	Dipengaruhi	28	48,3
4.	Sangat dipengaruhi	6	10,3
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 10

Untuk melaksanakan tugas agar bersemangat, diperlukan adanya motivasi diri (Internsik) sebab sebesar apapun motivasi dari luar (Eksternsik) apabila tidak ada suatu niat atau motivasi diri, maka semangat kerja akan tetap lemah dan Eksternsik tidak akan ada gunanya. Hasil penelitian menunjukkan dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh dorongan motivasi sebagai berikut : Kadang-kadang dan tidak ada motivasi sebanyak (10,3%), terbawa motivasi (56,9%) dan sangat terbawa motivasi sebanyak (32,8%). Dan mereka bekerja semata-mata karena terpengaruh oleh motivasi dari luar (Eksternsik). sehingga motivasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap semangat kerja karyawan. (Tabel IV. 7.)

TABEL IV. 7.

Dorongan motivasi diri dalam pelaksanaan tugas.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak terbawa	2	3,4
2.	Kadang2 terbawa	4	6,9
3.	Terbawa	33	56,9
4.	Sangat terbawa	19	32,8
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 11

Suatu permasalahan akan dapat diselesaikan dengan baik dan tuntas apabila penanganannya dilaksanakan dengan koordinasi dengan pihak-pihak terkait. Dari responden telah memberikan jawaban bahwa (93,1%) menyatakan perlu dan sangat perlu koordinasi dengan pihak lain. Sedang (6,9%) menyatakan cukup dan tidak perlu koordinasi. Hal demikian menunjukkan bahwa tingginya semangat berkoordinasi mencerminkan tingginya semangat kerja dan semangat untuk menyelesaikan tugas secara tuntas dipengaruhi oleh semangat koordinasi. (Tabel IV. 8.)

TABEL IV. 8.

Keperluan koordinasi dengan pihak lain dalam tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak perlu	2	3,4
2.	Cukup perlu	2	3,4
3.	Perlu	30	51,7
4.	Sangat perlu	24	41,4
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 13

Dari rendahnya semangat kerja sebagai akibat kurang terpenuhinya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja, berakibat hasil penyelesaian tugas secara mandiri tidak optimal. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa : Karyawan yang mampu ada (55,2%) sangat mampu hanya (6,9%), cukup mampu sebanyak (17,2%) dan yang tidak mampu ada (20,7%). Tingkat kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas kerja sendiri dapat dinilai masih rendah sebab masih dijumpai tingginya karyawan dalam kategori cukup mampu dan tidak mampu masih diatas 30%. Dengan demikian, ternyata semangat kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. (Tabel IV. 9.)

TABEL IV. 9.
Kemampuan menyelesaikan kerja sendiri

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak mampu	12	20,7
2.	Cukup mampu	10	17,2
3.	Mampu	32	55,2
4.	Sangat mampu	4	6,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 18

Terbukti dalam pernyataan karyawan bahwa semua tugas dan pekerjaan tidak akan selesai dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi apabila tidak dilaksanakan dengan semangat kerja yang tinggi. Dari hasil penelitian di peroleh jawaban dari pernyataan tersebut bahwa yang menyatakan tidak setuju ada (3,4%) setuju ada (56,9%) dan sangat setuju ada (39,7%).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja yang tinggi mempunyai pengaruh yang sangat luas dan positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Tabel IV. 10.)

TABEL IV. 10.

Persetujuan tentang tidak tercapainya hasil kerja tanpa semangat

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	2	3,4
2.	Kurang setuju	-	-
2.	Setuju	33	56,9
3.	Sangat setuju	23	39,7
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 19

2. Lingkungan Fisik Kerja.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dari seluruh responden yang memahami tentang lingkungan fisik kerja hampir mendekati jumlah yang sama.

Hasil penelitian tentang pengetahuan tata ruang lingkungan menunjukkan bahwa tidak mengetahui (6,9%) kurang mengetahui (53,4%) mengetahui (36,2%) dan sangat mengetahui (3,4%). Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa separuh lebih dari jumlah karyawan kurang memahami, tentang manfaat dan efek dari sebuah lingkungan fisik kerja. (Tabel IV. 11.)

TABEL IV. 11.

Pengetahuan tentang tata ruang lingkungan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak mengetahui	4	6,9
2.	Kurang mengetahui	31	53,4
3.	Mengetahui	21	36,2
4.	Sangat Mengetahui	2	3,4
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 22

Faktor pendukung dalam pencapaian pelayanan prima diantaranya adalah keadaan tata ruang, tempat pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada (3,4%) menyatakan tidak baik/jelek (41,4%) menyatakan kurang baik, (51,7%) menyatakan baik dan yang tidak mengetahui tentang kondisi tata ruang ada (3,4%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa hampir 50% kondisi tata ruang adalah jelek, sehingga disamping berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan juga berdampak pada pelayanan yang tidak prima, dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga menjadi semakin menurun. (Tabel IV. 12)

TABEL IV. 12.
Keadaan tata ruang lingkungan RSUD Kudus

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak baik/Jelek	2	3,4
2.	Kurang baik	24	41,4
3.	Baik	30	51,7
4.	Tidak tahu	2	3,4
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 23

Disamping mereka mengetahui tentang kondisi tata ruang, juga perlu mengetahui ilmu pengetahuan tentang tingkat pencemaran yang terjadi di tempat kerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka yang tidak mengetahui (13,8%) kurang mengetahui (51,7%) mengetahui (34,5%). Walaupun responden bekerja dalam bidang kesehatan, ternyata cukup banyak pula yang kurang mengetahui tentang tingkat pencemaran lingkungan, sehingga mereka secara langsung kurang mengetahui dan kurang merasakan akibat pencemaran

yang terjadi disekitar tempat mereka bekerja; Namun berdasarkan penelitian lingkungan efek samping dari pencemaran adalah sangat tinggi bagi manusia yang ada didalamnya, khususnya bagi karyawan akan menjadikan phisik, psycis-mereka terganggu dan melemahkan semua organ dan energi yang ada pada manusia. (Tabel IV. 13.)

TABEL IV. 13.

Pengetahuan tentang tingkat pencemaran di tempat kerja.

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak mengetahui	8	13,8
2.	Kurang mengetahui	30	51,7
3.	Mengetahui	20	34,5
4.	Sangat mengetahui	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 24

Hasil penelitian tentang pengetahuan terhadap ruang kantor yang baik, jawaban responden menunjukkan bahwa : tidak mengetahui (6.9%) kurang mengetahui (34,5%) dan yang mengetahui (58,6%) Dari data tersebut, ternyata cukup banyak karyawan yang mengetahui tentang tata ruang kantor, sehingga perlu adanya dukungan baik sarana/prasarana tata ruang untuk mewujudkan suatu kantor yang sehat, nyaman dan mampu menumbuhkan semangat kerja karyawan yang ada didalamnya. (Tabel IV. 14.)

TABEL IV. 14.

Pengetahuan tentang tata ruang kantor

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak mengetahui	4	6,9
2.	Kurang mengetahui	20	34,5
3.	Mengetahui	34	58,6
4.	Sangat mengetahui	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 25

Berdasarkan ilmu pengetahuan responden tentang tata ruang lingkungan, tata ruang kantor dan tingkat pencemaran lingkungan, dapat sebagai ukuran kepastian dan kebenaran didalam jawaban tentang kondisi ruang, gedung, dll. Tentang keadaan ruang tempat bekerja diperoleh jawaban sebagai berikut : (13,8%) menyatakan jelek (50%) cukup baik, dan yang menyatakan baik (36,2%). Jawaban ini sangat terkait dengan ilmu pengetahuan tentang tata ruang kantor yang rendah dari responden. Berdasarkan data tersebut, tidak akan mampu menumbuhkan semangat kerja dan tidak akan mampu mewujudkan pelayanan prima. (Tabel IV. 15.)

TABEL IV. 15.
Keadaan ruang tempat bekerja

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Jelek	8	13,8
2.	Cukup baik	29	50,0
3.	Baik	21	36,2
4.	Sangat baik	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 27

Wajah terdepan yang perlu mendapat perhatian secara khusus adalah ruang pelayanan rawat jalan. Sebab pada ruang inilah merupakan cermin bagi masyarakat dalam membaca kondisi ruang-ruang yang lain secara apa adanya yang nampak dipermukaan. Apabila yang muncul dipermukaan itu jelek atau kurang baik, maka yang tersimpan dibawah permukaan adalah sangat jelek, dan seterusnya. Hasil penelitian diperoleh jawaban sebagai berikut : yang menyatakan kondisi RSUD Kab. Kudus jelek (3,4%) cukup baik (69%) dan baik (27,6%). Separuh lebih kondisi ruang rawat jalan masih dalam katagori belum

baik, padahal untuk dapat menimbulkan semangat kerja diperlukan semua kondisi harus baik dan sangat baik. Demikian halnya dengan pencapaian pelayanan prima. (Tabel IV. 16.)

TABEL IV. 16.
Keadaan ruang pelayanan RSUD Kudus

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Jelek	2	3,4
2.	Cukup baik	40	69,0
3.	Baik	16	27,6
4.	Sangat baik	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 28

Keadaan gedung baik dari sisi kualitas fisik maupun dari sisi keindahan adalah sangat berpengaruh terhadap penghuni/pemakai didalamnya. Perolehan jawaban dari responden menunjukkan bahwa : tidak sehat (3,5%) cukup sehat (67,2%) dan sehat (29,3%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa kondisi gedung lebih dari 60% belum dalam kondisi yang diharapkan yaitu sehat dan sangat sehat yang berarti gedung rawat jalan, rawat inap yang ada adalah belum sehat, dan belum representatif bagi pelayanan kesehatan modern. (Tabel IV. 17)

TABEL IV. 17.
Keadaan tentang kesehatan gedung

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak sehat	2	3,4
2.	Cukup sehat	39	67,2
3.	Sehat	17	29,3
4.	Sangat sehat	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 29

Sebagai bukti dari kondisi gedung yang kurang baik dan tidak sehat adalah pada hasil penelitian pada tingkat kesukaan terhadap warna menunjukkan : tidak senang (17,2%) cukup senang (43,1%) dan yang senang hanya (39,7%). Kecenderungan yang ada menunjukkan bahwa warna yang ada belum mendukung eksistensi gedung sebagai tempat kerja dan perawatan/pelayanan kepada masyarakat. (Tabel IV. 18.)

TABEL IV. 18.

Kesukaan terhadap warna tempat kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	10	17,2
2.	Cukup senang	25	43,1
3.	Senang	23	39,7
4.	Sangat senang	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 34

Disamping masalah warna, bau yang ada merupakan pencerminan tentang kesehatan gedung yang memenuhi syarat atau tidak memenuhi syarat kesehatan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa jawaban dari responden sebagai berikut : tidak senang (36,2%) cukup senang (44,8%) dan yang senang hanya (19%). Bau yang ada didalam gedung/ruang tempat bekerja yang ada sekarang adalah cenderung tidak disukai oleh mayoritas karyawan. Dari data tersebut, menunjukkan bahwa gedung yang ada adalah pada kondisi tidak sehat dan berpengaruh negatif terhadap semangat kerja karyawan. (Tabel IV. 19.)

TABEL IV. 19
Kesukaan terhadap bau tempat kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	21	36,2
2.	Cukup senang	26	44,8
3.	Senang	11	19,0
4.	Sangat senang	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 35

Hal lain yang berpengaruh terhadap semangat kerja adalah jarak ruang kerja dengan ruang kerja yang lain. Didalam hasil penelitian diperoleh jawaban yang menyatakan : Dekat (31 %) cukup jauh (41,4%) jauh (24,1%) dan sangat jauh (3,4%). Dari jawaban tersebut menunjukkan bahwa jarak antara ruang kerja yang satu dengan ruang kerja yang lain berjauhan. Kondisi yang demikian akan menimbulkan In Efisiensi baik waktu, biaya dan tenaga karyawan. (Tabel IV. 20.)

TABEL IV. 20.
Jarak ruang kerja dengan ruang kantor lain

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Dekat	18	31,0
2.	Cukup jauh	24	41,4
3.	Jauh	14	24,1
4.	Sangat jauh	2	3,4
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 36

Jarak ruang kerja yang berjauhan ternyata benar-benar tidak sesuai dengan harapan karyawan serta tidak mendukung pencapaian efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan

manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang tidak senang (86,2%) cukup senang (10,3%) dan yang senang (3,4%). Yang senang dengan kondisi ini, dimungkinkan bagi mereka yang tidak memiliki motivasi kerja menuju suksesnya organisasi/lembaga tempat mereka bekerja. Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan tidak senang terhadap letak kantor yang berjauhan. Dengan tidak senang terhadap suatu kondisi tempat bekerja, akan berdampak negatif terhadap semangat kerja bagi karyawan yang bersangkutan. (Tabel IV. 21).

TABEL IV. 21.
Perasaan bila jarak ruang kantor berjauhan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	50	86,2
2.	Cukup senang	6	10,3
3.	Senang	2	3,4
4.	Sangat senang	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 37

Bukti lain yang mencerminkan tentang pendapat karyawan terhadap Lingkungan Fisik Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus adalah pendapat mereka terhadap pernyataan ini "Tata ruang kantor yang menyenangkan, sehat, bersih, rapi akan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan".

Jawaban yang diperoleh dari pernyataan tersebut adalah sebagai berikut : yang menyatakan setuju (25,9%) dan yang sangat setuju (74,1%) berarti bahwa semangat kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan fisik kerja. (Tabel IV. 22.)

TABEL IV. 22.

Pendapat tentang keadaan ruang yang bersih memotivasi kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Kurang setuju	-	-
3.	Setuju	15	25,9
4.	Sangat setuju	43	74,1
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 38

3. Kesejahteraan

Pendapat karyawan tentang kesejahteraan adalah sangat beragam, bahwa tingkat kesejahteraan antara orang yang satu dengan yang lain adalah sangat berbeda. Dari hasil penelitian atas pernyataan tersebut adalah : yang menyatakan tidak setuju (3,4%) kurang setuju (17,2%) setuju (72,4%) dan sangat setuju (8,9%). Hal tersebut mengisaratkan bahwa mereka menyadari tentang posisi, kedudukan dan tingkat pengorbanan yang mereka lakukan adalah merupakan penentu dari bentuk kesejahteraan yang mereka dapatkan dari pendapatan materi. Namun untuk mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju 20,6% perlu ditingkatkan tingkat kesejahteraan materinya, karena hal demikian merupakan pendorong dari semangat kerja mereka untuk lebih meningkatkan pengorbanan dan pengabdian terhadap organisasi. (Tabel IV. 23.)

TABEL IV. 23.

Pendapat tentang kesejahteraan orang berbeda-beda

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	2	3,4
2.	Kurang setuju	10	17,2
3.	Setuju	42	72,4
4.	Sangat setuju	4	6,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 41

Oleh karena perbedaan pendapat tentang kesejahteraan, maka kepuasan kesejahteraan dalam kehidupan juga berbeda. Kesejahteraan hidup manusia terpenuhi dari materiil dan spirituil, berdasarkan penelitian diperoleh jawaban : kurang setuju (3,4%) setuju (84,5%) dan sangat setuju (12,1%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan baik materiil maupun non materiil perlu selalu ditingkatkan karena sangat berpengaruh terhadap semangat kerja. (Tabel IV. 24)

TABEL IV. 24

Pendapat tentang kesejahteraan terpenuhi dari materi dan spirituil

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Kurang setuju	2	3,4
3.	Setuju	49	84,5
4.	Sangat setuju	7	12,1
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 41b

Adanya keterkaitan yang signifikan dalam mencapai tingkat kesejahteraan material adalah sebanding antara pengorbanan dengan penerimaan. Dari jawaban responden diperoleh : kurang setuju (3,4%), setuju (69%) dan sangat setuju (27,6%). Mencerminkan bahwa lebih dari (90%) karyawan secara tidak langsung menyatakan bahwa untuk memperoleh tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi perlu peningkatan semangat kerja, dengan meningkatkan tingkat pengorbanan. (Tabel IV. 25)

TABEL IV. 25

Pendapat tentang kesejahteraan yang adil sebanding dengan pengorbanan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Kurang setuju	2	3,4
3.	Setuju	40	69,0
4.	Sangat setuju	16	27,6
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 41c

Tingkat pengorbanan dapat berupa tenaga, waktu, dll. Namun secara legal dan proporsional tingkat pengorbanan juga diatur dalam suatu peraturan, sebab secara riil, semakin tinggi jabatan akan semakin tinggi tanggung jawab yang diimbangi dengan tingkat pengorbanan yang cukup besar, sebab dalam suatu kesalahan, yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut bukan berada pada bawahan, melainkan pada atasan atau pada pimpinan. Dari hasil penelitian bahwa yang menyatakan : kurang setuju (3,4%) setuju (72,4%) dan sangat setuju (24,1%). Berdasarkan data tersebut menunjukkan adanya suatu kecenderungan bahwa kesejahteraan tidak dapat diraih hanya dengan bermalas-malasan, bekerja dengan pasif dan seadanya, melainkan perlu peningkatan semangat kerja untuk meraih prestasi yang lebih sehingga mampu memperoleh kedudukan yang lebih, dan pengakuan dari lingkungannya. (Tabel IV. 26)

TABEL IV. 26.

Pendapat tentang upah disesuaikan dengan peraturan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Kurang setuju	2	3,4
3.	Setuju	42	72,4
4.	Sangat setuju	14	24,1
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 41d

Kesejahteraan materiil berbentuk gaji yang dikehendaki dari mayoritas karyawan adalah antara Rp. 1.000.000 sampai dengan Rp. 3.000.000 sesuai hasil penelitian diperoleh data yang

menghendaki gaji Rp. 100.000 - 500.000 (5,2%) Rp. 500.000 - Rp. 1.000.000 (8,6%) Rp. 1.000.000 - Rp. 2.000.000 (55,2%) dan Rp. 2.000.000 - 3.000.000 (31%).

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa untuk memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga sejahtera dibutuhkan pendapatan yang cukup tinggi, yang berdasarkan peraturan mereka harus menduduki jabatan yang eselonnya seimbang dengan pendapatan yang diinginkan. (Tabel IV. 27)

TABEL IV. 27.
Gaji yang dikehendaki tiap bulan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	100.000 - 500.000	3	5,2
2.	500.000 - 1.000.000	5	8,6
3.	1.000.000 - 2.000.000	32	55,2
4.	2.000.000 - 3.000.000	18	31,0
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 42

Jumlah tanggungan dalam keluarga merupakan tanggung jawab yang harus dicukupi dalam rangka mencapai kesejahteraan. Berdasarkan hasil penelitian, frekwensinya hampir seimbang, antara yang berkeluarga kecil (46,6%) keluarga yang besar (63,4%). Apabila dihubungkan dengan pendapatan gaji yang dikehendaki, diperoleh suatu indikasi bahwa tingkat kesejahteraan keluarga tidak semata-mata hanya dipengaruhi oleh tingkat keluarga kesejahteraan non materiil, melainkan lebih dipengaruhi oleh tingkat pendapatan/materiil. Dengan data tersebut menunjukkan bahwa peningkatan

semangat kerja merupakan salah satu cara untuk meraih kesejahteraan dan begitu pula untuk sebaliknya. Bahwa kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang melekat dalam upaya untuk meningkatkan semangat kerja. (Tabel IV. 28)

TABEL IV. 28.

Jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	2 orang	14	24,1
2.	3 orang	13	22,4
3.	4 orang	21	36,2
4.	5 orang	10	17,2
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 43

Secara riil menunjukkan bahwa karyawan merasa senang apabila kebutuhan materiil tercukupi. Hal ini dapat dilihat dari jawaban yang diperoleh bahwa, yang merasa senang (39,7%) dan yang sangat senang (60,3%). Pernyataan cukup senang dan tidak senang tidak diperoleh satu persen pun dalam jawaban, sehingga dapat diartikan bahwa apabila kebutuhan/pemenuhan kesejahteraan materiil terpenuhi maka berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. (Tabel IV. 29)

TABEL IV. 29

Perasaan bila kebutuhan materiil terpenuhi

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak Senang	-	-
2.	Cukup senang	-	-
3.	Senang	23	39,7
4.	Sangat senang	35	60,3
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 44

Suatu hal yang tidak dapat diabaikan begitu saja, adalah kesejahteraan non materiil yang melekat pada rohani dan kejiwaan seseorang, yaitu hubungan antara terpenuhinya kesejahteraan materiil tapi bermasalah. Dalam penelitian diperoleh jawaban yang sangat menggembirakan, bahwa apabila kesejahteraan yang berbentuk materiil terpenuhi tetapi bermasalah, berarti kesejahteraan non materiil tidak terpenuhi, responden mengatakan tidak senang (100%). Jadi tingkat keseimbangan dari kedua bentuk kesejahteraan ini harus terwujud baik. Dengan pendapatan yang syah akan mampu membangkitkan semangat kerja. (Tabel IV. 30)

TABEL IV. 30.
Perasaan bila kebutuhan materiil terpenuhi

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	58	100.0
2.	Cukup senang	-	-
3.	Senang	-	-
4.	Sangat senang	-	-
Jumlah		58	100 %

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 45

Adanya keterpaduan antara kesejahteraan materiil dengan kesejahteraan non materiil yang dikehendaki oleh para karyawan adalah bahwa perasaan mereka apabila kebutuhan materiil terpenuhi dengan cukup, tapi tanpa masalah. Hasil penelitian bahwa; cukup senang (3,4%) senang (39,7%) dan sangat senang (56,9%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak menghendaki kepuasan materi yang berlebihan tapi bermasalah, melainkan mereka lebih senang apabila kepuasan non materi terpenuhi, dengan tingkat pemenuhan materi yang seimbang. (Tabel (IV. 31)

TABEL IV. 31.

Perasaan bila materiil terpenuhi dengan cukup tanpa masalah

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	-	-
2.	Cukup senang	2	3,4
3.	Senang	23	39,7
4.	Sangat senang	33	56,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 46

Wujud lain tentang kesejahteraan non materiil yang diharapkan oleh para karyawan adalah apabila mendapat suatu penghargaan non materiil. Penghargaan yang diperoleh merupakan kebanggaan tersendiri yang tidak semua orang memperolehnya dan tidak dapat diukur dengan ukuran materiil. Perasaan mereka dalam hal penghargaan non materiil adalah ; cukup senang (10,3%) senang (82,8%) dan sangat senang (6,9%). Dari data tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa penghargaan merupakan kesejahteraan yang tidak dapat diukur dengan materi, yang diperoleh berdasarkan prestasi dan prestasi dapat diperoleh apabila mempunyai semangat kerja yang tinggi. (Tabel IV. 32)

TABEL IV. 32

Perasaan bila mendapat penghargaan non materiil

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	-	-
2.	Cukup senang	6	10,3
3.	Senang	48	82,8
4.	Sangat senang	4	6,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 47

Kepuasan materiil dari pendapatan tambahan juga suatu hal yang diharapkan oleh karyawan diluar gaji. Perasaan mereka apabila mendapat tambahan pendapatan tersebut tercermin dalam jawaban sebagai berikut : Cukup senang (3,4 %), senang (20,7%) dan sangat senang (75,9%). (Tabel IV. 33)

TABEL IV. 33
Perasaan bila mendapat tambahan pendapatan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak senang	-	-
2.	Cukup senang	2	3,4
3.	Senang	12	20,7
4.	Sangat senang	44	75,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 49

Tambahan pendapatan diluar gaji merupakan harapan dan dambaan bagi mayoritas keryawan, namun mereka tetap berpegang pada norma keadilan, bukan asal menerima. Hal ini dapat dibuktikan dengan data yang diperoleh dalam penelitian sebagai berikut : Cukup puas (3,4 %), Puas 65,5%) sangat puas (31,0%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara kepuasan materiil dan nonmateriil harus berjalan serasi sesuai dengan norma keadilan, sehingga mampu mendorong semangat kerja dalam kelompok/organisasi. (Tabel IV. 35)

TABEL IV. 35
Perasaan bila menerima tambahan pendaparan secara adil

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak puas	-	-
2.	Cukup puas	2	3,4
3.	Puas	38	65,5
4.	Sangat puas	18	31,0
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 50

4. Motivasi

Faktor motivasi merupakan salah satu faktor yang cukup dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan. Bentuk-bentuk motivasi meliputi dua bentuk yaitu motivasi yang muncul dari diri sendiri (internsik) dan motivasi yang datang dari luar (eksternsik). Dari hasil penelitian internsik yaitu kekuatan keinginan untuk bekerja seharian menunjukkan : Cukup kuat (19 %), kuat (41,4 %) dan sangat kuat (39,7%), menunjukkan bahwa motivasi diri sangat diperlukan dalam setiap karyawan dalam meraih hasil yang maksimal. (Tabel IV. 36)

TABEL IV. 36.
Kekuatan keinginan melakukan kerja seharian

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak kuat	-	-
2.	Cukup kuat	11	19,0
3.	Kuat	24	41,4
4.	Sangat kuat	23	39,7
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 54

Optimalisasi untuk menggunakan kemampuan atau ketrampilan dalam bekerja telah dilakukan oleh karyawan. Yang menyatakan tidak optimal (3,4%); ragu-ragu (3,4 %); optimal (74,1%) dan sangat optimal (19 %). Kondisi menunjukkan bahwa motivasi diri karyawan perlu ditingkatkan, sebab sampai saat ini pelayanan prima masih belum nampak dan jawaban tersebut merupakan jawaban yang belum mencerminkan sesungguhnya tentang potensi diri yang masih mampu dikembangkan, ditingkatkan untuk mencapai prestasi

dan kinerja yang lebih baik dan hal ini akan terwujud apabila didukung oleh motivasi diri yang kuat dan motivasi dari pimpinan. (Tabel IV. 37)

TABEL IV. 37
Keoptimalan kemampuan dalam bekerja

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak optimal	2	3,4
2.	Ragu-ragu	2	3,4
3.	Optimal	43	74,1
4.	Sangat optimal	11	19,0
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 55

Motivasi juga dapat nampak pada perilaku dan percaya diri dari pelaku-pelaku anggota organisasi dalam berinteraksi dengan sesama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang percaya diri (86,2 %) sangat percaya diri-(13,8 %). Percaya diri akan mampu membuahkan kinerja yang tinggi. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan tingkat percaya diri yang kuat, dan peningkatan percaya diri diperlukan dorongan dari pihak luar, terutama dari pimpinan (Tabel IV. 38)

TABEL IV. 38.
Kepercayaan diri dalam berinteraksi dikantor

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak percaya diri	-	-
2.	Ragu-ragu	-	-
3.	Percaya diri	50	86,2
4.	Sangat percaya diri	8	13,8
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 56

Dalam rangka melaksanakan tugas, saling menghormati antar sesama dan hasil pelaksanaan tugas orang lain sangat diperlukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada (19 %) menyatakan cukup dihargai, (69 %) dihargai dan yang menyatakan sangat dihargai (12 %). Maka sangatlah penting adanya pembinaan, pengarahan dari pimpinan, untuk saling menghormati antar sesama, sehingga dengan demikian semangat kerja semakin tumbuh. (Tabl IV. 39)

TABEL IV. 39
Keberadaan didalam kantor

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak dihargai	-	-
2.	Cukup dihargai	11	19,0
3.	Dihargai	40	69,0
4.	Sangat dihargai	7	12,1
Jumlah		58	100,0

Sumber : Sumber diolah dari jawaban pertanyaan no. 57

Salah satu indikator penting untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pendapatan sebagai motivasi dari luar diri, telah mencukupi kebutuhan hidup atau belum, sebab motivasi dari luar yang berbentuk pendapatan juga sangat berpengaruh terhadap semangat kerja. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa yang menyatakan tidak memadai (20,7 %), cukup memadai (69 %), dan memadai (10,3%). Ternyata dari responden belum ada yang menyatakan sangat memadai sehingga pada prinsipnya mereka menghendaki peningkatan pendapatan dalam peningkatan semangat kerja. (Tabel IV. 40)

TABEL IV. 40.
Penghasilan yang diterima

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak memadai	12	20,7
2.	Cukup memadai	40	69,0
3.	Memadai	6	10,3
4.	Sangat memadai	-	-
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 58

Demikian juga masalah kepuasan dari penghasilan yang diterima sebagai eksternsik berpengaruh pada tingkat semangat kerja. Sebanyak (13,8 %) menyatakan tidak memuaskan, (82,8%) cukup memuaskan dan yang menyatakan memuaskan hanya (3,4%). Hal ini merupakan bentuk ungkapan ketidaksesuaian antara pengorbanan dengan penerimaan, maka disamping gaji yang diterima perlu ditambah dengan penerimaan lain yang sah dan berkeadilan. (Tabel IV. 41)

TABEL IV. 41
Penghasilan yang diterima selama ini

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak memuaskan	8	13,8
2.	Cukup memuaskan	48	82,8
3.	Memuaskan	2	3,4
4.	Sangat memuaskan		
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari Jawaban pertanyaan no. 59

Rasa tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan merupakan indikator penting dalam motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir semua karyawan mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Mereka yang menyatakan bertanggung jawab (60,3%) dan yang sangat bertanggung jawab (39,7%). Apabila tidak diimbangi dengan faktor-faktor kesejahteraan yang memadai, akan berakibat negatif pada semangat kerjanya. (Tabel IV. 42)

TABEL IV. 42
Rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak bertanggung jawab	-	-
2.	Kurang bertanggung jawab	-	-
3.	Bertanggung jawab	35	60,3
4.	Sangat bertanggung jawab	23	39,7
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 60

Bentuk lain dari rasa tanggung jawab adalah dengan menjalankan perintah dari atasan. Dari hasil penelitian diperoleh jawaban bahwa mereka yang menyatakan : bertanggung jawa (41,4%) dan sangat bertanggung jawab (58,6%); merupakan kebalikan dari jawaban pertanyaan no 55. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang datang dari atasan sangat berpengaruh terhadap karyawan untuk lebih meningkatkan semangat kerja. (Tabel IV. 43)

TABEL IV. 43.
Tanggungjawab tugas yang dibebankan oleh atasan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak bertanggung jawab	-	-
2.	Kurang bertanggung jawab	-	-
3.	Bertanggung jawab	24	41,4
4.	Sangat bertanggung jawab	34	58,6
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 61

Pembinaan, pengarahan dan perhatian dari atasan / pimpinan merupakan bentuk motivasi dari luar yang sangat berpengaruh untuk membangkitkan semangat kerja karyawan. Hal ini apabila sering dilakukan akan sangat bermanfaat dan akan meningkatkan kewibawaan pimpinan. Menurut hasil penelitian didapatkan data bahwa yang menyatakan; tidak pernah (3,4 %), kadang-kadang (51,7%), sering (36,2%) dan sering sekali (8,6 %). Jadi frekuensi pembinaan oleh pimpinan perlu ditingkatkan agar semangat kerja karyawan semakin tinggi. (Tabel IV. 44)

TABEL IV. 44.
Keseringan dibina oleh pimpinan

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak pernah	2	3,4
2.	Kadang-kadang	30	51,7
3.	Sering	21	36,2
4.	Sering sekali	5	8,6
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 63

Dari berbagai jawaban penelitian dilapangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa fariabel motivasi mempunyai peran yang dominan terhadap semangat kerja karyawan, disamping faktor-faktor yang lain. Sesuai dengan pendapat responden dalam penelitian terhadap sebuah komentar "Semangat kerja tidak akan terwujud apabila tidak ada motivasi diri maupun motivasi dari pihak lain", mereka menyatakan : kurang setuju (3,4%), setuju (77,6%) dan sangat setuju (19%), data tersebut menunjukkan bahwa motivasi secara internsik maupun externsik sangat diperlukan dalam peningkatan semangat kerja karyawan (Tabel IV. 45)

TABEL IV. 45
Pendapat tentang tidak ada semangat kerja tanpa motivasi

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Kurang setuju	2	3,4
3.	Setuju	45	77,6
4.	Sangat setuju	11	19,0
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 64

5. Koordinasi

Penelitian untuk mendapatkan suatu kepastian tentang pengaruh koordinasi terhadap semangat kerja karyawan adalah tidak kalah penting dibanding dengan faktor lain yang

mempengaruhi semangat kerja. Dalam penelitian diperoleh hasil bahwa keterpaduan pelaksanaan pekerjaan akan terhindar dari implikasi, mereka yang menyatakan ragu-ragu (36,2 %), setuju (60,3 %) dan sangat setuju (3,4 %). Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa koordinasi adalah sangat penting dalam peningkatan semangat kerja. (Tabel IV. 46)

TABEL IV. 46.

Keterpaduan membuat pekerjaan terhindar dari duplikasi

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Ragu-ragu	21	36,2
3.	Setuju	35	60,3
4.	Sangat setuju	2	3,4
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 65

Data lain menyebutkan bahwa keterpaduan antar unit kerja akan membuahkan hasil kerja semakin baik, yang menyatakan : Setuju (70,7 %), sangat setuju (29,3 %) dan tidak menyatakan kurang setuju maupun tidak setuju, dengan demikian koordinasi adalah penting untuk penyelesaian tugas. (Tabel IV. 47)

TABEL IV. 47.

Keterpaduan unit kerja membuat hasil kerja baik

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Kurang setuju	-	-
3.	Setuju	41	70,7
4.	Sangat setuju	17	29,3
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 65

Setiap pekerjaan dalam suatu kesatuan manajemen tidak dapat bergerak secara sendiri-sendiri dan variabel-variabel didalam manajemen merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Maka untuk mencapai hasil yang maksimal

diperlukan kesatuan dan keutuhan faktor-faktor manajemen. Hasil penelitian menyebutkan bahwa; yang menyatakan tidak terkait (3,4 %); cukup terkait (3,4 %); terkait (46,6 %) dan yang menyatakan sangat terkait (46,6 %). Keterkaitan dan hubungan kerja yang dilandasi keihlasan akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. (Tabel IV. 48)

TABEL IV. 48.

Pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan unit kerja lain

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak terkait	2	3,4
2.	Cukup terkait	2	3,4
3.	Terkait	27	46,6
4.	Sangat terkait	27	46,6
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 67

Upaya peningkatan koordinasi merupakan jalan terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan secara terpadu. Bukti frekuensi koordinasi akan menunjukkan tingkat semangat kerja dan dalam penelitian diperoleh jawaban adanya kerjasama sebagai berikut ; cukup sering (19 %), sering (74,1 %) dan sangat sering (6,9%). Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa koordinasi yang baik akan meningkatkan semangat kerja. (Tabel IV. 49)

TABEL IV. 49.

Keseringan mengadakan kerjasama dengan unit lain

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak pernah	-	-
2.	Cukup sering	11	19,0
3.	Sering	43	74,1
4.	Sangat sering	4	6,9
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 69

Dari pernyataan bahwa "kerjasama yang baik antar individu maupun antar unit kerja akan membuahkan hasil maksimal". Dari hasil penelitian diperoleh jawaban ; Kurang setuju (6,9%), setuju (48,3%), sangat setuju (44,8%); membuktikan bahwa para karyawan telah menyadari bahwa, dalam bekerja sangat diperlukan koordinasi dan kerjasama. (Tabel IV. 50)

TABEL IV. 50.

Kerjasama antar individu dan unit memaksimalkan hasil

No.	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	-	-
2.	Kurang setuju	4	6,9
3.	Setuju	28	48,3
4.	Sangat setuju	26	44,8
Jumlah		58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 71

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas merupakan syarat pokok bagi setiap penelitian ilmiah. Tujuan utama pengujian ini adalah untuk melihat apakah item pertanyaan yang diajukan dapat merefleksikan variabel-variabel yang diteliti. Guna mengetahui derajat validitas maka setiap item pertanyaan dikorelasikan dengan total skor masing-masing variabel, apabila hasil koefisien korelasi menunjukkan nilai positif maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan dapat mengukur variabel yang diuji atau valid. Sedangkan untuk menguji derajat reliabilitas maka dilakukan dengan teknik belah dua dimana jumlah responden dibagi dan kedua bagian ini kemudian dikorelasikan, apabila nilai korelasi diatas nilai standar (alpha) maka dapat dikatakan bahwa item tersebut dapat

dikatakan bahwa semua item adalah valid. Sedangkan perhitungan derajat reliabilitas menunjukkan bahwa semua item mempunyai koefisien diatas 0,8003 (Singgih Santosa, Statistik Parametrik 2000). Dari kedua perhitungan tersebut maka dapat dikatakan bahwa semua item telah mempunyai tingkat validitas dan reliabilitas. Data secara detail dapat terlihat pada perhitungan di bawah ini :

TABEL IV. 51.
Uji Validitas dan Reliabilitas Pertanyaan

	Rata-rata	Mean	Validitas	Reliabilitas
P1	205,1250	144,8023	,1793	,8121
P2	206,9643	146,2896	,0678	,8138
P3	204,9643	137,0532	,6391	,8019
P4	204,8036	134,4153	,7195	,7987
P5	204,8750	142,5841	,3791	,8088
P6	204,8750	140,0386	,6027	,8051
P7	204,6607	141,4646	,4687	,8073
P8	205,4107	138,5737	,3393	,8080
P9	205,6964	141,6334	,2413	,8109
P10	205,0536	141,8334	,2834	,8098
P11	206,4634	149,3442	,1756	,8187
P12	204,9286	139,7767	,4107	,8067
P13	204,9821	138,1269	,6353	,8030
P14	204,7143	146,3531	,0144	,8160
P15	204,3929	145,6247	,1756	,8123
P16	204,6964	143,2698	,3101	,8099
P17	204,7857	138,1351	,3853	,8066
P18	204,9107	138,8464	,5051	,8048
P19	204,8393	139,9192	,6029	,8050
P20	204,8750	148,1841	,0848	,8181
P21	205,7500	147,3909	,0340	,8161
P22	205,0357	138,1442	,5405	,8039
P23	205,7500	145,9364	,0595	,8147
P24	205,4107	143,1269	,3269	,8099
P25	205,0179	146,5351	,2201	,8168

P26	206,000	145,5273	,1174	,8132
P27	205,9821	143,7997	,2353	,8108
P28	205,2321	144,0360	,1469	,8132
P29	204,8929	144,0247	,1551	,8129
P30	205,1964	147,5062	,1457	,8181
P31	206,4643	148,6896	,1038	,8208
P32	206,0536	148,3062	,0899	,8187
P33	206,4286	150,3211	,1995	,8125
P34	206,2857	145,3714	,0591	,8159
P35	207,0714	147,2675	,0213	,8152
P36	204,4821	141,8542	,5134	,8074
P37	205,0000	140,2545	,3796	,8074
P38	205,0357	144,9805	,1698	,8123
P39	205,5714	143,6312	,1105	,8156
P40	205,7979	150,5088	,1685	,8256
P41	204,6250	143,5841	,2924	,8103
P42	207,2500	147,2455	,0000	,8137
P43	204,6964	143,6334	,2408	,8109
P44	205,1071	144,7169	,2297	,8115
P45	205,3214	143,1088	,2785	,8102
P46	206,3571	144,7623	,1728	,8122
P47	206,3571	143,1623	,3000	,8100
P48	204,8750	144,7373	,0940	,8149
P49	204,6439	148,1659	,0818	,8186
P50	205,3571	141,5987	,2821	,8098
P51	205,1607	138,3555	,5922	,8036
P52	205,1071	144,3883	,3220	,8160
P53	205,3214	140,1857	,5014	,8059
P54	206,3571	143,5792	,2489	,8108
P55	206,3571	145,2519	,1834	,8121
P56	204,8750	143,3841	,3097	,8100
P57	204,6429	143,2883	,3148	,8099
P58	205,3571	143,6519	,1925	,8119
P59	205,7143	141,6623	,2870	,8097
P60	205,7321	142,0542	,2754	,8100
P61	205,0893	148,0464	,0906	,8162
P62	205,5893	144,6828	,1714	,8122
P63	204,9464	145,7244	,1166	,8131
P64	204,8750	136,2568	,6156	,8015
P65	205,4107	146,6464	,0350	,8143
P66	206,8214	150,3675	,1908	,8222
P67	204,8929	140,4610	,4388	,8067
P68	205,0893	141,6828	,3470	,8086
P69	204,7857	142,2805	,3925	,8085
P70	204,8929	140,4610	,5716	,8057
			Alpha =	,8003

2. Kategorisasi Variabel Penelitian

Hasil penelitian uji validitas dan reliabilitas telah mengisyaratkan bahwa semua pertanyaan yang diajukan dan reliabel untuk mengukur variabel yang akan diuji. Guna melakukan uji hipotesis maka variabel penelitian telah dirubah dari data interval (total skor) menjadi data ordinal mengingat rumus yang digunakan masyarakat penggunaan data ordinal. Penghitungan kategori ini didasarkan pada total skor masing-masing variabel yang kemudian dilakukan penjenjangan atau pembagian kedalam 4 (empat) kelompok.

Berdasarkan ketentuan total skor dan kategori validitas (lampiran 3) yang telah ditetapkan untuk semua variabel, terdapat variabel semangat kerja dengan skor tertinggi adalah 67 dan skor terendah adalah 44. Berdasarkan kategori yang telah ditentukan maka terlihat bahwa ada 17,2% masuk dalam kategori rendah, 22,4% sedang 31,0% masuk kategori tinggi dan 29,3% masuk dalam kategori sangat tinggi. Data mengenai kategori variabel semangat kerja dapat terlihat pada berikut ini.

TABEL IV. 52.
Kategori Variabel Semangat Kerja

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Rendah	10	17,2
2.	Sedang	13	22,4
3.	Tinggi	18	31,0
4.	Sangat tinggi	17	29,3
Jumlah		58	100,0

Variabel lingkungan kerja memperlihatkan bahwa skor terendah dari variabel ini adalah 36 dan skor tertinggi adalah 53. Distribusi variabel lingkungan kerja. Dari jarak antara nilai tertinggi dan terendah ini maka dilakukan kategorisasi dengan distribusi dimana yang masuk kategori kurang baik adalah 13%, cukup baik 15,5%, baik 43,1%, dan sangat baik adalah 27,6%. Secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

TABEL IV. 53.
Kategori Variabel Lingkungan Fisik Kerja

No.	Katagori	Jumlah	Persen
1.	Kurang baik	8	13,8
2.	Cukup baik	9	15,5
3.	Baik	25	43,1
4.	Sangat baik	16	27,6
Jumlah		58	100,0

Hasil perhitungan total skor variabel kesejahteraan menunjukkan bahwa skor terendah untuk variabel kesejahteraan adalah 38 dan skor tertinggi adalah 50. Dari nilai ini kemudian dihitung jarak untuk menentukan kategori variabel kesejahteraan. Hasil pengolahan menunjukkan bahwa ada 10,3% dengan tingkat kesejahteraan kurang baik 31,4%, 46,6% masuk kategori cukup baik, 25,9% masuk kategori baik, dan 17,2% masuk kategori sangat baik. Hasil ini dapat terlihat berikut ini :

TABEL IV. 54.
Kategori Variabel Kesejahteraan

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Kurang baik	6	10,3
2.	Cukup baik	27	46,6
3.	Baik	15	25,9
4.	Sangat baik	10	17,2
Jumlah		58	100,0

Variabel selanjutnya adalah variabel motivasi. Hasil perhitungan total skor variabel motivasi menunjukkan bahwa skor terendah adalah 26 dan skor tertinggi adalah 41. Hasil perhitungan kategori variabel motivasi menunjukkan bahwa terdapat 10,3% mempunyai motivasi kerja rendah, 20,7% mempunyai motivasi sedang, 53,4% masuk kategori motivasi tinggi dan 15,5% masuk kategori sangat tinggi. Secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

TABEL IV. 55.
Kategori Variabel Motivasi

No.	Kategori	Jumlah	Persen
1.	Rendah	6	10,3
2.	Sedang	12	20,7
3.	Tinggi	31	53,4
4.	Sangat tinggi	9	15,5
Jumlah		58	100,0

Variabel terakhir adalah koordinasi. Hasil perhitungan total skor variabel koordinasi menunjukkan bahwa skor terendah adalah 23 dan skor tertinggi adalah 30. Hasil perhitungan kategori variabel koordinasi menunjukkan bahwa

terdapat 13,8% mempunyai koordinasi yang kurang baik, 29,3% mempunyai tingkat koordinasi cukup baik, 25,9% masuk kategori tingkat koordinasi baik dan 31,0% mempunyai tingkat koordinasi sangat baik. Secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

TABEL IV. 56.
Kategori Variabel Koordinasi

No.	Katagori	Jumlah	Persen
1.	Kurang baik	8	13,8
2.	Cukup baik	17	29,3
3.	Baik	15	25,9
4.	Sangat baik	18	31,0
Jumlah		58	100,0

3. Uji Hipotesis

1). Hubungan Lingkungan Kerja dengan Semangat Kerja.

Dalam rangka uji hipotesis terdapat hubungan antara lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja menunjukkan ada kecenderungan bahwa sebagian besar responden (Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus) menyatakan adanya hubungan positif antara faktor lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja. Asumsi yang dapat diberikan adalah apabila pengelolaan lingkungan fisik kerja dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya tentu ada kecenderungan semangat kerja menjadi semakin tinggi, atau dengan kata lain bahwa apabila pengelola lingkungan fisik kerja dapat mewujudkan lingkungan fisik kerja yang baik, akan semakin tinggi tingkat semangat kerja karyawan.

Hasil tabel silang antara lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja menunjukkan bahwa dari 58 responden yang menyatakan bahwa; lingkungan fisik kerja baik terdapat 44%, semangat kerja tinggi, dan 32% menyatakan semangat kerja sangat tinggi. Secara rinci hubungan antara lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja dapat dilihat pada tabel IV. 57.

Sesuai dengan jawaban responden pada pertanyaan tentang lingkungan ternyata sebagian besar mereka kurang mengetahui tingginya tingkat pencemaran yang ada dan kurang memahami tentang dampak lingkungan yang berpengaruh terhadap kesehatan manusia. Hasil ini telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan dengan semangat kerja.

TABEL IV. 57.

Hubungan antara Lingkungan fisik kerja dengan Semangat kerja

Semangat Kerja	Lingkungan Fisik Kerja				Jumlah
	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Rendah	2 25,0%	2 22,2%	-	6 37,5%	10 17,2%
Sedang	-	2 22,2%	11 44,0%	-	13 22,4%
Tinggi	4 50,5%	2 22,2%	6 24,0%	6 37,5%	18 31,0%
S. Tinggi	2 25,0%	3 33,3%	8 32,0%	4 25,0%	17 29,3%
Jumlah	8 100,0%	9 100,0%	25 100,0%	16 100,0%	58 100,0%

TABEL IV. 58.
Uji Korelasi Rank Kendall

		Koefisien	Standard Error	Uji Z	Sig.
Ordinal dan Ordinal	Kendall's	0,340	0,122	5,441	95%
Harga Tabel		58		1,96	

Hasil uji statistik hubungan antara lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,340. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 5,441. Apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95% maka harga Z tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel ($5,441 > 1,96$) sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan semangat kerja.

2). Hubungan Kesejahteraan dengan Semangat Kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kesejahteraan dengan variabel semangat kerja yang diimbangi dengan kesejahteraan yang baik, cenderung diikuti dengan semangat kerja yang semakin tinggi. Didalam tabel silang antara variabel kesejahteraan dengan

variabel semangat kerja dengan pernyataan kesejahteraan baik, diikuti pernyataan karyawan dengan semangat kerja tinggi sebanyak 40% dan semangat semangat kerja tinggi sebanyak 40% pula. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel IV. 59.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa kesejahteraan mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan semangat kerja, dan semakin baik tingkat kesejahteraan akan tinggi semangat kerja.

TABEL IV. 59.
Hubungan antara Kesejahteraan dengan Semangat Kerja

Semangat Kerja	Kesejahteraan				Jumlah
	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Rendah	4 66,7%	4 14,8%	2 13,3%		10 17,2%
Sedang		7 25,9%	4 26,7%	2 20,0%	13 22,4%
Tinggi	2 33,3%	10 37,0%	2 13,3%	4 40,0%	18 31,0%
S. Tinggi		6 22,2%	7 46,7%	4 40,0%	17 29,3%
Jumlah	6 100,0%	27 100,0%	15 100,0%	10 100,0%	58 100,0%

TABEL IV. 60.
Uji Korelasi Rank Kendall

		Koefisien	Standard Error	Uji Z	Sig.
Ordinal dan Ordinal	Kendall's	0,484	0,100	5,787	95%
Harga Tabel		58		1,96	

Hasil uji statistik hubungan antara kesejahteraan dengan semangat kerja menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,484. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 5,87. Apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95% maka harga Z tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel ($5,787 > 1,96$) sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kesejahteraan dengan semangat kerja, dengan kata lain semakin baik tingkat kesejahteraan akan semakin tinggi tingkat semangat kerja karyawan.

3). Hubungan Motivasi dengan Semangat Kerja.

Hubungan antara variabel motivasi dengan variabel semangat kerja menyatakan bahwa : karyawan baik struktural maupun karyawan fungsional menyatakan dengan motivasi yang kuat atau tinggi cenderung akan mendorong pada semakin tingginya tingkat semangat kerja. Hasil analisis pada tabel silang antara motivasi dengan semangat kerja menunjukkan bahwa responden yang mempunyai motivasi tinggi; dengan semangat kerja dalam kategori; rendah 6,5%, sedang 22,6%, tinggi 45,20% dan sangat

tinggi 25,80%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan semangat kerja. Semakin tinggi motivasi, semakin tinggi semangat kerja. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel IV. 61. dibawah ini :

TABEL IV. 61.
Hubungan antara Motivasi dengan Semangat Kerja

Semangat Kerja	Motivasi				Jumlah
	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Rendah	4 66,7%	4 33,3%	2 6,5%		10 17,2%
Sedang	2 33,3%	4 33,3%	7 22,6%		13 22,4%
Tinggi		4 33,3%	14 45,2%		18 31,0%
S. Tinggi			8 25,8%	9 100,0%	17 29,3%
Jumlah	6 100,0%	12 100,0%	31 100,0%	9 100,0%	58 100,0%

TABEL IV. 62.
Uji Korelasi Rank Kendall

		Koefisien	Standard Error	Uji Z	Sig.
Ordinal dan Ordinal	Kendall's	0,650	0,061	8,326	95%
Harga Tabel		58		1,96	

Hasil uji statistik hubungan antara motivasi kerja dengan semangat kerja menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut, maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar

8,326. Apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95% maka harga Z tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel ($8,326 > 1,96$) sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima dan dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan semangat kerja.

4). Hubungan Koordinasi dengan Semangat Kerja.

Hubungan antara tingkat koordinasi dengan tingkat semangat kerja menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan tingkat koordinasi yang baik, cenderung diikuti oleh semangat kerja yang tinggi. Hal ini terbukti dengan analisis pada tabel silang hubungan antara tingkat koordinasi dengan tingkat semangat kerja dengan pernyataan responden sebagai berikut : dengan koordinasi yang baik, tingkat semangat kerja rendah 13,30%, sedang 26,70%, tinggi 53,30% dan sangat tinggi 6,70%. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa tingkat semangat kerja dipengaruhi oleh tingkat koordinasi. Semakin baik koordinasi semakin tinggi semangat kerja; lihat tabel IV. 63 dibawah ini :

TABEL IV. 63.
Hubungan antara Koordinasi dengan Semangat Kerja

Semangat Kerja	Kesejahteraan				Jumlah
	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Rendah	6 75,0%	2 11,8%	2 13,3%		10 17,2%
Sedang	2 25,0%	7 41,2%	4 26,7%		13 22,4%
Tinggi		4 23,5%	8 53,3%	6 33,3%	18 31,0%
S. Tinggi		4 23,5%	1 6,7%	12 66,7%	17 29,3%
Jumlah	8 100,0%	17 100,0%	15 100,0%	18 100,0%	58 100,0%

TABEL IV. 64.
Uji Korelasi Rank Kendall

		Koefisien	Standard Error	Uji Z	Sig.
Ordinal dan Ordinal	Kendall's	0,583	0,085	6,632	95%
Harga Tabel		58		1,96	

Hasil uji statistik hubungan antara koordinasi dengan semangat kerja menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,583. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 6,632. Apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95% maka harga Z tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel ($6,632 > 1,96$) sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang

diajukan dapat diterima dan dinyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara koordinasi dengan semangat kerja.

5). Uji Korelasi Ganda.

Hubungan antara variabel independen; lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi dengan variabel dependen; semangat kerja yang dibuktikan dengan melalui uji konkordansi Kendall's menunjukkan bahwa perhitungan terhadap keempat variabel independen dengan variabel dependen menunjukkan koefisien sebesar 0,437. Guna menguji tingkat kebenarannya maka dapat dilihat dari nilai chi-square dimana terdapat koefisien sebesar 16,289 dan apabila dihubungkan atau cros silang dengan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95% maka nilai Chi-Square tabel adalah sebesar 7,82. Sehingga harga Chi-Square hitung lebih besar jika dibandingkan harga Chi-Square (16,289 > 7,92). Maka disimpulkan bahwa ada hubungan secara bersama-sama antara variabel lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi dengan variabel semangat kerja. Sedangkan besar pengaruh antara keempat variabel tersebut terhadap semangat kerja adalah 0,1849 atau mempunyai pengaruh sebesar 18,49% (merupakan kuadrat dari nilai koefisien W) sedangkan sisanya sebesar 81,51%. Faktor yang disebabkan oleh variabel lain yang

tidak diuji dalam penelitian ini antara lain; kepemimpinan, kemauan, struktur, birokrasi, dan lain-lain. Untuk kejelasan perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel IV. 65 di bawah ini :

TABEL IV. 65.
Uji Konkordansi Kendall

N	51
Kendall's W	0,437
Uji signifikansi / Chi-Square	16,289
Jumlah variabel bebas	3
Signifikansi	0,05
Koefisien Determinasi	0,1849

D. DISKUSI

Hubungan antara teori yang melandasi penelitian, hasil penelitian dan realitas guna mencapai tujuan organisasi, diperlukan semangat kerja yang tinggi bagi pelaku/penyelenggara lembaga Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Aspek Lingkungan Fisik Kerja.

Menurut pendapat dan teori yang disampaikan oleh para ahli antara lain; DM. Watimena, Mukiyat, As'ad dan Buchori Zaenun, ada beberapa faktor yang mempengaruhi variabel lingkungan, tata ruang kantor, kesehatan gedung dan jarak antara kantor.

a). Faktor Lingkungan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 60% responden menyatakan tidak mengetahui dan kurang mengetahui tentang apa tata ruang lingkungan, dan 40% menyatakan mengetahui dan sangat mengetahui.

Realita yang ada dilapangan menunjukkan bahwa responden tidak mau mengerti tentang tata ruang lingkungan, sehingga mereka cenderung bekerja apa adanya tanpa ada dorongan dari diri sendiri maupun dari luar untuk berinovasi agar mampu memberi kontribusi yang lebih bagi organisasi, apabila mereka mengetahui tata ruang lingkungan yang baik akan terdorong untuk mengimbangi dan berbuat yang lebih baik. Disamping itu mereka mengetahui tentang pencemaran lingkungan dan pengaruhnya terhadap kesehatan sebesar 34,5%. Dari pengertian karyawan yang masih tergolong rendah ini, para pimpinan unit perlu memberi dorongan terhadap anak buahnya untuk lebih mengerti bagaimana dan apa manfaat dari sebuah tata ruang yang baik, sehingga terwujud lingkungan fisik kerja yang lebih nyaman, efisien/efektif dan sehat.

b). Faktor Tata Ruang Kantor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang mengetahui tentang tata ruang kantor sebanyak 58,6%. Hal demikian akan berpengaruh terhadap tingkat keinginan untuk lebih meningkatkan pengertian bahwa dengan tata

ruang kantor yang baik akan berpengaruh semakin baik bagi penghuni. Mayoritas berpendapat bahwa 63,8% menyatakan bahwa kantor dalam kondisi cukup baik dan 36,2% menyatakan baik.

Berdasarkan realita tata ruang yang ada, dan pendapat tersebut di atas, maka kondisi tata ruang kantor perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan yang ada, sehingga tercapai efisiensi ruang, dan kelancaran dalam tugas. Disamping itu, alur tugas didalam satu unit kerja yang berada pada satu lokasi kerja perlu dirumuskan, ditata sedemikian rupa sehingga alur tugas menjadi lancar, searah, dan pemanfaatan volume ruang menjadi efektif/efisien.

c). Faktor Kesehatan Gedung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendapat responden 70,6% menyatakan cukup sehat dan tidak sehat, 29,4% menyatakan sehat. Kurang sehatnya kondisi gedung kantor sebagai akibat penggunaan gedung bekas gudang, bekas dapur, penambahan ruang tanpa memperhatikan estetika lingkungan kesehatan, kenyamanan, keamanan, keindahan, ketentraman dan perbandingan jumlah penghuni baik benda mati dan benda hidup didalam ruang yang tidak seimbang, serta tidak menyenangkan. Hasil penelitian pendapat responden yang menyatakan tidak senang dan kurang senang 81%, yang menyatakan senang 19%. Kondisi demikian akan berpengaruh kurang baik/jelek terhadap

kenyamanan didalam melaksanakan tugas, sehingga perlu adanya penataan, renovasi atau pembangunan gedung kantor yang representatif.

d). Faktor Jarak Antar Ruang Kantor.

Jawaban responden dalam penelitian menunjukkan bahwa yang menyatakan jauh dan cukup jauh sebesar 69 %, dan yang menyatakan dekat 31 %. Berdasarkan realita dilapangan dari data tersebut menimbulkan pengaruh negatif dengan pernyataan tidak senang 86,2 %, cukup senang dan senang sebesar 13,8%. Jarak kantor yang berjauhan akan terjadi in efisiensi waktu, tenaga, biaya dan penetapan keputusan sehingga berdampak cukup luas terhadap semangat kerja, sinergi dan kinerja karyawan. Guna mengatasi keadaan ini, perlu adanya ketetapan *Site Pland/ Tata Ruang Lingkungan* yang jelas dan kondusif. Sehingga tidak terjadi pemborosan waktu, tenaga, biaya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara berdaya guna dan berhasil guna.

2. Aspek Kesejahteraan.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli; Alexander Leighton, As'ad, Buchori Zaenun, disampaikan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja antara lain : pemenuhan materiil dan spirituil, keadilan, besarnya gaji, ketentraman, dan penghargaan non materiil.

a). Faktor pemenuhan materiil dan spirituil.

Hasil penelitian menunjukkan responden yang menyatakan bahwa kesejahteraan dipengaruhi oleh penemuan materiil dan spirituil adalah 96,6% setuju, 3,4% kurang setuju. Kecenderungan menunjukkan bahwa keinginan responden tentang pemenuhan materiil maupun spirituil perlu berjalan secara seimbang. Apabila terjadi ketidak seimbangan dalam pemenuhan kebutuhan antara kebutuhan materiil dan spirituil perlu berjalan secara seimbang. Apabila terjadi ketidak seimbangan dalam pemenuhan antara kebutuhan materiil dan spirituil akan menimbulkan masalah baru bagi karyawan.

b). Faktor Keadilan.

Jawaban responden dalam penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan yang adil adalah yang sebanding dengan pengorbanan 96,6% menyatakan setuju dan 3,4% kurang setuju. Penerimaan materiil tambahan diluar gaji telah berjalan dengan baik, dan menyatakan puas dan sangat puas sebanyak 96,6%. Disamping hal-hal tersebut diatas, agar tidak terjadi kecemburuan didalam penerimaan, perlu berpedoman pada ketentuan pemberian upah agar sesuai dengan tingkat golongan dan kepangkatan. Dalam hal ini diperoleh jawaban 24,1% sangat setuju, 72,4% setuju dan 3,4% kurang setuju. Sehingga apabila terjadi sesuatu hal tentang keadilan yang tidak sesuai dengan keinginan

karyawan akan berpengaruh yang tidak baik terhadap semangat kerja karyawan.

c). Besarnya Gaji.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menghendaki besarnya gaji sebesar : 2.000.000 - 3.000.000 sebanyak 31 %, 1.000.000 - 2.000.000 sebanyak 55,2 %, 500.000 - 1.000.000 sebanyak 13,8 %. Hal ini menunjukkan telah terjadi kesadaran dari para karyawan bahwa gaji yang mereka terima sesuai dengan pangkat golongan, dan telah sesuai dengan tingkat pengorbanan yang mereka lakukan. Adapun tuntutan besarnya gaji adalah karena dorongan kebutuhan Rumah Tangga/keluarga yang menjadi tanggung jawabnya, keluarga besa sebanyak 17,2% keluarga kecil sebanyak 82,8%.

Apabila besarnya gaji disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan tanggungan keluarga dan tidak berpedoman pada ketentuan akan berakibat yang kurang baik dalam organisasi.

d). Faktor Ketentraman.

Kesejahteraan bukan semata-mata berasal dari pemenuhan materi dan non materi, tetapi diperlukan ketentraman dalam diri karyawan dan keluarganya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menghendaki adanya ketentraman. Walaupun dalam kondisi

cukup, mereka menyatakan 96,6% sangat senang dan senang, 3,4% cukup senang. Pernyataan lain bahwa responden menyatakan 100% tidak senang dalam arti tidak menghendaki hal demikian sehingga faktor ketentraman berpengaruh positif terhadap karyawan.

e). Faktor Penghargaan Non Material.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menghendaki adanya penghargaan dari pimpinan atau pemerintah sebagai wujud pencapaian prestasi dalam pelaksanaan pengabdian terhadap masyarakat atau organisasi. Dengan pernyataan 89,7% sangat setuju dan setuju, 10,3% cukup senang, Penghargaan non materiil merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan, dan kemungkinan besar penghargaan tersebut akan dapat mendatangkan materiil maka faktor penghargaan non materiil berpengaruh positif terhadap prestasi dan kinerja karyawan.

3. Aspek Motivasi.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli; Alexander Leighton, DM Watimena, As'ad, dan Abuddin Nata, ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi adalah : kerja sehari penuh, optimalisasi kemampuan, percaya diri, penghargaan dan tanggung jawab.

a). Faktor Kerja Sehari Penuh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinginan Responden didalam menyelesaikan tugas menggunakan waktu secepatnya dan sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Mereka dengan semangat kerja cukup tinggi sehingga waktu kerja sehari penuh dimanfaatkan untuk penyelesaian pekerjaan dan berinovasi baru demi kepentingan organisasi; terwujud dalam pernyataan kekuatan bekerja sehari penuh sebagai berikut : 81% menyatakan sangat kuat dan kuat, 19% cukup kuat. Kesadaran untuk bekerja dengan penuh waktu merupakan salah satu faktor untuk mencapai keberhasilan baik diri sendiri maupun organisasi, namun perlu kesatuan arah dan komando dari pimpinan sebagai panutan.

b). Faktor Optimalisasi Kemampuan.

Kwalitas sumber daya manusia merupakan kekuatan yang cukup penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian bahwa responden didalam mencurahkan kemampuannya, terlihat dalam jawaban sebagai berikut; 74,1% optimal 19% sangat rendah. Realita keseharian didalam melaksanakan tugas, belum mencapai hasil optimal dan kurang dalam mewujudkan ide-ide baru untuk efisiensi waktu, sehingga kondisi kwalitas sumber daya aparatur perlu diperhatikan didalam peningkatannya sehingga benar-benar profesional.

c). Faktor Percaya Diri.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan; 85% percaya diri yang dan 15,8% sangat percaya diri. Percaya diri yang kokoh tanpa mau memperhatikan pihak lain, menjadikan egoisme dan kesombongan yang berlebihan sehingga tidak efektif didalam penyelesaian masalah yang ada didalam organisasi. Hubungannya dengan penghargaan/antar individu merupakan pendorong bagi orang lain untuk menjadi lebih percaya diri, dan faktor pimpinan sangat diharapkan didalam memberikan motivasi terhadap bawahannya.

d). Faktor Penghargaan.

Selain pendapatan materiil, penghargaan menyatakan bentuk motivasi tersendiri dalam peningkatan semangat kerja. Hasil penelitian menunjukkan tugas perlu adanya penghargaan, pengakuan antar karyawan baik secara intern maupun extern organisasi, dan mereka menyatakan 12,1% sangat dihargai, 69% dihargai, dan 19% cukup dihargai. Disamping penghargaan dari sesama anggota organisasi, penghargaan dari pimpinan sebagai bukti pengakuan prestasi dan pengabdian didalam pencapaian tujuan organisasi sangat diharapkan, dan penghargaan merupakan suatu bentuk pengakuan yang tidak dapat dinilai dengan material.

e). Faktor Tanggung Jawab.

Penerimaan pendapatan materiil dan non materiil serta wujud penghargaan yang diterima oleh karyawan adalah

amanah yang perlu dipertanggung jawabkan oleh segenap anggota organisasi dalam bentuk tanggung jawab didalam keterlibatannya mensukseskan tujuan organisasi. Sesuai hasil penelitian terhadap tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan adalah; 39,7% sangat bertanggung jawab, 60,3% bertanggung jawab. Hubungannya dengan kepuasan didalam penerimaan penghasilan oleh responden adalah 86,2% menyatakan memuaskan dan cukup memuaskan, 13,8% tidak memuaskan, adalah perwujudan pernyataan bahwa belum tercapainya keseimbangan antara pengorbanan dengan imbalan. Walaupun demikian karyawan tetap mempunyai motivasi diri yang tinggi dengan hasil penelitian terhadap tingkat tanggung jawab terhadap beban tugas dari atasan, dengan nilai kepastian; 58,6% sangat bertanggung jawab, 41,4% bertanggung jawab. Kecenderungan masalah keseimbangan pendapatan dengan pengorbanan perlu perhatian yang cukup serius, sebab sangat berpengaruh terhadap tingkat tanggung jawab.

4. Aspek Koordinasi.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli, Alexander Leighton, DM Watimena, Abudin Nata dan Buchori Zaenun, ada beberapa faktor yang mempengaruhi aspek koordinasi antara lain : Kaitan dengan unit kerja lain, Kerjasama antar individu dengan unit kerja lain.

a). Keterkaitan dengan unit kerja lain.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden menyatakan; 93,2% sangat terkait dan terkait, 6,8% menyatakan cukup terkait. Mereka menyadari sepenuhnya bahwa unsur-unsur didalam manajemen merupakan satu kesatuan dalam manajemen yang utuh sehingga sesuatu yang dikerjakan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi tidak dapat berdiri sendiri-sendiri, melainkan harus terkait satu dengan yang lain sehingga berjalan secara efektif dan efisien.

b). Kerjasama antara individu dengan unit kerja lain.

Dari hasil penelitian menunjukkan pernyataan responden bahwa sebesar : 81% menyatakan sangat sering dan sering, 19% menyatakan cukup sering. Kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa didalam pelaksanaan tugas masih terjadi kelompok-kelompok yang kurang harmonis antara personil fungsional dan personil struktural dan apabila hal demikian tidak segera ada perubahan untuk berintrospeksi diri bahwa kebersamaan adalah kekuatan dalam organisasi usaha dikhawatirkan akan terjadi gap yang semakin jauh antara personil fungsional dan personil struktural, sehingga terjadi kelemahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

c). Faktor Keterpaduan.

Untuk menghindari duplikasi pelaksanaan tugas, khususnya didalam pendelegasian wewenang, diperlukan keterpaduan antar unit didalam pelaksanaan tugas. Dari

hasil penelitian pada responden menunjukkan bahwa; 63,7% menyatakan sangat setuju dan setuju, 36,6% menyatakan keragu-raguan, sehingga peningkatan koordinasi baik secara formal maupun informal yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana komunikasi yang lengkap adalah penting. Kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa masih terjadi pendelegasian wewenang yang meloncat/tidak hierarkis kurangnya sarana komunikasi akan menimbulkan kelemahan diberbagai bidang, terutama semangat kerja dan pengambilan keputusan yang terlambat.

Pada sisi lain keterpaduan dalam pelaksanaan tugas akan memperoleh hasil kerja atau kinerja dan sinergi semakin baik, pernyataan didalam hasil penelitian menunjukkan bahwa; 29.3% menyatakan sangat setuju dan 70,7% menyatakan setuju. Mengingat keterpaduan, koordinasi dan hierarki pelaksanaan prosedur serta pendelegasian wewenang adalah faktor perekat dan peningkatan semangat kerja dalam organisasi, maka semua pihak perlu mematuhi.

5. Aspek Semangat Kerja.

Menurut teori dan pendapat beberapa ahli yang disampaikan oleh; Alexander Leighton, DM Watimena, Buchori Zaenun, Mukiyat, As'ad, Abuddin Nata. Semangat kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek yang telah diuraikan diatas. Sedang didalam aspek semangat kerja diperlukan adanya pemenuhan pencapaian keberhasilan pada faktor-faktor

produktivitas kerja, efisiensi kerja, prestasi kerja, mobilitas kerja dan pemenuhan kerja. Guna pemenuhan atas kekurangan yang ada dari aspek-aspek yang mempengaruhi aspek semangat kerja, maupun pencapaian dari faktor-faktor didalam semangat kerja adalah sangat penting dan perlu segera diwujudkan pada era reformasi yang didukung dengan pelaksanaan otonomi daerah yang diimplementasikan pada otonomi terhadap unit-unit kerja yang ada dibawah otonomi daerah secara profesional.

6. Beberapa hal yang menonjol dan perlu mendapat perhatian.

Berdasarkan hasil penelitian dan identifikasi hubungan antara teori dan implementasi, diantara aspek-aspek yang mempengaruhi semangat kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus adalah : Lingkungan fisik kerja, Kesejahteraan, Motivasi dan Koordinasi. Dapat dijelaskan beberapa hal yang menonjol dan perlu mendapat perhatian adalah :

a). Aspek lingkungan fisik kerja.

- 1). Belum adanya site pland atau tata ruang kantor sebagai pedoman penataan lingkungan kantor yang efektif dan efisien.
- 2). Belum memiliki gedung kantor yang representatif, memenuhi kriteria kantor yang baik.
- 3). Masih tingginya tingkat pencemaran lingkungan yang berdampak negatif bagi kehidupan.

- 4). Belum memiliki site plan fisik lingkungan Rumah Sakit Daerah Kab. Kudus yang berwawasan kedepan.

b). Aspek Kesejahteraan.

- 1). Masih terdapat kesenjangan yang sangat lebar antara pendapatan pegawai negeri sipil dengan pegawai honorer daerah.
- 2). Belum terwujudnya keadilan didalam penentuan/ pemberian tambahan pendapatan antara kelompok fungsional dan kelompok struktural, maupun didalam kelompok struktur secara khusus.
- 3). Belum memiliki pedoman yang jelas tentang kriteria untuk menentukan besarnya tamahan kesejahteraan materiil.
- 4). Belum memiliki kriteria dan barometer pengukuran prestasi kerja untuk mewujudkan pengkaryaan.

c). Aspek Motivasi.

- 1). Rendahnya disiplin karyawan untuk mematuhi peraturan sebagai pegawai negeri sipil maupun pegawai honorer daerah.
- 2). Masih banyak pimpinan unit kerja yang belum mampu memahami tentang kepemimpinan sebagai figur panutan gaji anggotanya.
- 3). Kurangnya usaha untuk peningkatan kualitas sumberdaya manusia aparatur menjadi tenaga profesional.

- 4). Kurangnya pemberian penghargaan atas prestasi dan pengabdian karyawan.
- 5). Kurangnya pemahaman karyawan bahwa tugas dan tanggung jawab yang dibebankan adalah amanah.

d). Aspek Koordinasi.

- 1). Ada sekelompok tertentu yang kurang memahami bahwa unsur-unsur manajemen merupakan kesatuan manajemen yang utuh untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2). Masih ada kelemahan dalam kebersamaan (Esprit De Corb) sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- 3). Terjadinya pendelegasian wewenang yang tidak hierarkis sehingga melemahkan semangat kerja.
- 4). Koordinasi setengah hati sehingga kurang tercapai penyelesaian masalah kerja secara tuntas.
- 5). Terbentuknya struktur organisasi dan tata kerja yang sangat gemuk mengakibatkan panjangnya koordinasi dan birokrasi yang berbelit.

e). Aspek Semangat Kerja.

Sebagai akibat dari pengaruh beberapa aspek yang mempengaruhi aspek semangat kerja di atas dijumpai adanya beberapa hal yang perlu mendapat perhatian yaitu : masih rendahnya produktifitas kerja, efisiensi kerja, prestasi kerja, mobilitas kerja dan pemenuhan kerja.

BAB V P E N U T U P

A. KESIMPULAN.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan ketentuan Korelasi Rank Kendall menunjukkan bahwa :

1. Hubungan atarara variabel motivasi dengan variabel semangat kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan nilai sebesar 0,650 adalah merupakan nilai tertinggi apabila dibanding dengan nilai variabel-variabel yang lain. Uji Z menunjukkan koefisien sebesar 8,326 dengan tingkat kebenaran 95% dengan nilai sebesar 1,96; yang berarti nilai koefisien tabel ($8,326 > 1,960$). Jadi berdasarkan perhitungan korelasi Rank Kendall telah terbukti bahwa Hipotesis yang ditetapkan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel semangat kerja. Dengan jelas dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi baik dari intern maupun ekstern akan diikuti dengan semakin baik tingkat semangat kerja.
2. Hubungan antara variabel koordinasi dengan variabel semangat kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan nilai sebesar 0,583 adalah merupakan nilai tertinggi kedua setelah nilai variabel motivasi. Uji Z menunjukkan bahwa didapatkan nilai sebesar 6,632 dengan tingkat kebenaran 95% dengan nilai 1,96, yang berarti nilai koefisien hitung lebih besar apabila dibanding

dengan nilai tabel sebesar ($6,632 > 1,96$). Maka berdasarkan perhitungan korelasi Rank Kendall telah terbukti bahwa hipotesis yang ada, mempunyai hubungan yang positif dan signifikan antara variabel koordinasi dengan variabel semangat kerja. Pada akhirnya, dapat disampaikan bahwa dengan semangat kerja tinggi tingkat koordinasi, akan semakin tinggi semangat kerja karyawan.

3. Hubungan antara variabel kesejahteraan dengan variabel kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan nilai sebesar 0,484 merupakan nilai tertinggi ketiga setelah nilai variabel koordinasi. Dari uji Z menunjukkan nilai sebesar 5,787 dengan tingkat kebenaran 95% dengan nilai 1,96. Berarti nilai koefisien hitung lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai tabel. ($5,787 > 1,96$); sehingga berdasarkan perhitungan korelasi Rank Kendall terbukti bahwa hipotesis pada variabel ini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan antara variabel koordinasi dengan variabel semangat kerja. Dengan kata lain bahwa dengan tingkat kesejahteraan semakin baik akan berpengaruh terhadap naiknya semangat kerja.
4. Hubungan antara variabel lingkungan fisik kerja dengan semangat kerja mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan nilai sebesar 0,340. Dari hasil uji Z menunjukkan 95% dengan nilai 1,960; yang berarti bahwa nilai koefisien hitung lebih besar dari pada nilai koefisien tabel ($5,441 > 1,960$). Berdasarkan perhitungan Korelasi Rank Kendall terbukti bahwa

hipotesis ini telah ditetapkan pada variabel lingkungan fisik kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap variabel semangat kerja. Maka dengan semakin baiknya lingkungan fisik kerja akan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan.

5. Hubungan secara bersama-sama antara variabel motivasi, koordinasi, kesejahteraan dan lingkungan fisik kerja dengan variabel semangat kerja, dapat diperoleh melalui koefisien Rank Kendall sebagai berikut :
 - a). Perhitungan dari keempat variabel (independen variabel dengan variabel (dependen) memiliki nilai koefisien sebesar 0,437.
 - b). Perhitungan Chi-Square sebagai pembuktian tingkat kebenarannya didapatkan koefisien sebesar 16,289.
 - c). Hasil cross check dengan Chi-Square harga tabel dengan tingkat kebenaran 95 % adalah sebesar 7,820.
 - d). Chi-Square hitung lebih besar apabila dibanding dengan Chi-Square tabel ($16,289 > 7,820$).
 - e). Dengan perhitungan tersebut di atas disimpulkan bahwa ada hubungan secara bersama-sama antara variabel motivasi, koordinasi, kesejahteraan dan lingkungan fisik kerja dengan variabel semangat kerja.
 - f). Besarnya pengaruh dari variabel motivasi, koordinasi, kesejahteraan, dan lingkungan fisik kerja dengan variabel semangat kerja.

Dengan hasil perhitungan tersebut di atas telah memberikan bukti bahwa :

- 1). Baik secara sendiri maupun secara bersama-sama hubungan variabel independen dengan variabel dependen ini termasuk pada kategori antara hubungan yang signifikan, sebab keterkaitan antara hubungan secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama tidak memiliki perbedaan yang tajam; atau ada kecenderungan mempunyai pengaruh secara bersama-sama sebesar 0,050 atau masuk dalam katagori signifikan normal antara 0,040 - 0,060.
- 2). Untuk meningkatkan semangat kerja, perlu memperhatikan dan meningkatkan faktor-faktor motivasi, koordinasi, kesejahteraan dan faktor fisik lingkungan kerja.

Kaitannya antara variabel motivasi dengan variabel semangat kerja menunjukkan signifikan yang paling besar diantara variabel-variabel yang lain yaitu 0,650; menunjukkan bahwa dengan semakin tinggi motivasi akan semakin tinggi tingkat semangat kerja. Hubungan ini telah membuktikan bahwa variabel motivasi terhadap variabel semangat kerja. Dengan semangat kerja yang tinggi akan tercapai pelayanan prima, dengan pelayanan prima akan tercapai kewenangan kompetitif sehingga selanjutnya akan mengangkat kredibilitas dan partisipasi dari masyarakat.

Sesuai dengan hasil inventarisasi kearsipan pada unit kerja (Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus) sampai saat ini belum ditemukan hasil penelitian sejenis yang berkaitan dengan semangat

kerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Kudus, sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat berfungsi dan dapat dipakai sebagai acuan penelitian selanjutnya. Adapun faktor-faktor yang belum termasuk dalam penelitian ini dan perlu diadakan penelitian yang dinilai sebesar 81,51% yang terdiri antara lain dari faktor pemimpin dan kepemimpinan, desentralisasi kewenangan, prestasi kerja, teknologi, pendelegasian tugas, dan lain-lain.

B. SARAN

Berdasarkan hasil pencermatan dalam diskusi, penela'ahan pada hal-hal yang menonjol dan perlu mendapat perhatian, serta mencermati hubungan antara teori yang melandasi penelitian yang meliputi aspek lingkungan fisik kerja, kesejahteraan, motivasi dan koordinasi dengan semangat kerja karyawan. Serta dengan melihat realitas dilapangan dan aplikasi yang akan dilakukan didalam penyelenggaraan pelayanan secara langsung yang dilakukan Rumah Sakit Daerah Kab. Kudus terhadap masyarakat pasien, maka disarankan sebagai berikut :

1. Aspek Motivasi

- a. Perlu adanya perubahan sikap dari segenap pimpinan agar dapat menjadi suri tauladan pada anak buahnya, meliputi peningkatan disiplin terhadap pelaksanaan tugas dan pengawasan.
- b. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia aparaturur menjadi petugas yang profesional.

2. Aspek Koordinasi

- a. Perlu peningkatan pembauran secara ikhlas dan menghapus gap antara kelompok sehingga terwujud koordinasi yang dilandasi dengan keikhlasan dan kejujuran.
- b. Perlu peningkatan pemahaman bahwa komponen manajemen merupakan suatu kesatuan yang utuh, dan bersatu dalam kebersamaan adalah kekuatan organisasi.
- c. Segera diwujudkan perubahan struktur organisasi yang efektif dan efisien dengan pendelegasian wewenang yang hierarkis dan tidak terjadi duplikasi.

3. Aspek Kesejahteraan.

- a. Perlu peningkatan pendapatan bagi pegawai honorer daerah, minilai diatas upah minimum kabupaten.
- b. Segera memiliki pedoman untuk peningkatan pendapatan yang berkeadilan, yaitu berdasarkan peraturan eselonisasi, kepangkatan dan jabatan dalam tugas.
- c. Segera dibentuk pedoman untuk penentuan prestasi kerja.

4. Aspek Lingkungan Fisik Kerja.

- a. Perlu segera memiliki site pland lingkungan fisik kerja berwawasan masa depan yang bebas pencemaran.
- b. Memprioritaskan pembaungan fisik gedung yang representatif baik sebagai kantor maupun gedung pelayanan yang menyenangkan.
- c. menyusun skala prioritas kegiatan fisik menuju kesempurnaan fisik secara bertahap.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Alex S. Niti Semito, 1982. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indah, Jakarta.
- Adam Ibrahim Indrawijaya, 1983. *Perilaku Organisasi*, Sinar Dunia, Bandung.
- A.A. Gondokusumo, 1980. *Komunikasi Penugasan*, Gunung Agung, Jakarta
- Alfred R. Lateiner, 1980. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Terjemahan Imam Soejono, Aksara Baru, Jakarta.
- As'ad Moh, 1987. *Psikologi Industry*, Liberty, Jakarta.
- A.S. Moenir, 1987. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta : Gunung Agung.
- Buchori Zainun, 1981. *Manajemen dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Caiden, Gerald, E, 1982, *Strategi-strategi Reformasi Administrasi*, Terjemahan Hartuti P, MAP Undip, Semarang
- Dunn, Williem N, 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Cetakan Keempat, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Dunn, Williem N, 2001, *Analisis Kebijakan Publik*, Cetakan ketujuh, Penerbit PT. Hanimdita, Graha Widya, Yogyakarta.
- DM. Manullang, 1981. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- D.S. Widodo, 1980. *Pokok-pokok Pengertian Ilmu Administrasi Kepegawaian*. Balai Penelitian Administrasi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Efendy. Onong Uchyana, 1986. *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Alumni Bandung
- Uegene Mc. Kenna & Nic Beech, 2000, *The Essence of Manajemen Sumberdaya Manusia*, Andi Yogyakarta.
- George D. Hasley, 1983. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, Terjemahan Anas S. Bagindo dan Ridwan, Aksara Baru, Jakarta.

- Gito Kusumo, Indrio, Sudito, I Nyoman, 1997, *Perilaku Keorganisasian*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Gie The Liang, 1982. *Administrasi Perkantoran Modern*, Nurcahaya, Yogyakarta.
- Gie, The Liang. 1984. *Efisiensi Kerja Dalam Pembangunan Negara*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Gerald Caidon 1982, *Strategi - Strategi Reformasi Administrasi*. Terjemahan Hartuti P, MAP Undip, Semarang.
- Hardjito, Dydiet, 1997, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, Cetakan kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Handoko, T. Hany, 1995, *Manajemen*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno, 2000, *Statistik*, Andi, Cetakan ketujuh belas, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 1987, *Managemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Penerbit Haji Masagung, Jakarta.
- Henry, Nicholas, 1995, *Administrasi Negara dan Masalah-masalah publik*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- H.A.S. Munir, 2001. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 1990. *Manajemen Personalia*, Edisi 4, BPFE. Yogyakarta.
- H. Abuddin Nata, 1996. *Akidah Akhlaq - I*. Dirjen Pembinaan Agama Islam dan Universitas Terbuka.
- H. Moh. Amin, 1997. *Al Qur'an - Hadits II*. Dirjen pembinaan kelembagaan Agama Islam dan Universitas Terbuka.
- Ig. Surono, Drs., 1981. *Disiplin Motivasi Semangat Kerja Karyawan*, PT. Intan, Yogyakarta.
- Indrawijaya Adam I, 2000, *Perubahan Perilaku Organisasi*, Penerbit Sinar Baru Algasindo, Bandung
- J. Ravianto, 1985. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*, Jakarta : Lembaga Sarana Informasi dan Produktivitas.

- Kartini Kartono, 1985. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Ghalia Indah.
- Kaho, Joseph Riwu, 1995. *Proyek Otonomi Daerah di Negara RI, Identifikasi, Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*, m Penerbit Raja Grafindo Perkasa, Bandung.
- Muhammad, Arni, 2001, *Komunikasi Organisasi, Cetakan keempat*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Moleong, Lexy J, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan ketiga belas, Penerbit PT. Remaja Rusdi Karya, Bandung.
- Muflich Nurhadi, 1982. *Rencana Penelitian, Kuesioner dan Pengujian Hipotesa*, FKIP UMS, Surakarta.
- Michael Lebeouf, Alih Bahasa H. Munandar, 2000, *Kiat kerja*, Mitra utama, Jakarta.
- Moslow, Abraham H, 1984. *Motivasi dan Kepribadian (Terjemahan Nurul Iman)* PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Nainggolan, H, 1983. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Badan Administrasi Kepegawaian Negara.
- Nasution, S, 2001 *Metode Research, Penelitian Ilmiah*, Cetakan keempat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Otto Soemarwoto, 2001, *Ekologi Lingkungan Hidup dan Pembangunan*, Jambatan, Jakarta.
- Osborne, David, Gaebler, Ted, 1992. *Mewirauahakan Birokrasi*, Terjemahan, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Osborne, David, Plastick, Peter, 1997, *Memangkas Birokrasi*, Terjemahan, Penerbit PT. Pustaka Binaman, Pressindo, Jakarta.
- Paramitha, Budhi, 1985, *Struktur Organisasi di Indonesia*, Penerbit LPSE - UI, Jakarta.
- Ruky, Achmad S, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbin, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep - Kontroversi - Aplikasi*, Terjemahan Penerbit PT. Prenhalindo, Jakarta.

- Randall S. Schuler, Susae E. Jackson, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Erlangga, Jakarta.
- Sunimbdhia Y.W. & Ninik Widayanti, 1988. *Kepemimpinan Masyarakat Modern*, Bina Aksara, Jakarta.
- Sarwoto, 1981. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Siagian, Sondang P. 1983. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Bina Aksara.
- Sondang P. Siagian, 1993. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Steers, Richard M, 1985, *Efektifitas Organisasi*, Terjemahan Penerbit LPPM Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1995, *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Cetakan kedelapan, Penerbit Alfa Beta, Bandung.
- Sutarto, 1998, *Dasar-dasar Organisasi*, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Penerbit STIE - YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri, Efendi, Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan kedua, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2000, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi*, Cetakan ke sebelas, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Winardi, 2000, *Azas-azas manajemen*, Cetakan kedua, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Zauhar Soesilo, 1996, *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi, dan Strategi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

NON BUKU :

....., 2001, *Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Penerbit Medpress, Yogyakarta.

....., 2001, *Kudus dalam Angka 2000*, Penerbit BKPPD dan BPS Kabupaten Kudus.

Undang - undang Republik Indonesia nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Otonomi Daerah penerbit Med Press, 2001)

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus (Kumpulan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus, 2000).

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus no. 17 tahun 1992 tentang Penetapan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kudus menjadi Unit Swadana Daerah (Himpunan peraturan/surat keputusan, surat edaran tentang Rumah Sakit 2001)

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 17/Menkes/SK/I/1995, tentang peningkatan kelas RSUD Kabupaten Kudus (Himpunan peraturan/surat keputusan, surat edaran tentang RS 2001)

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 3 tahun 1997 tentang Organisasi dan Tata Kerja RSUD Kabupaten Kudus (Himpunan Peraturan/ Surat Keputusan, Surat Edaran tentang RS 2001)

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor : 582/Menkes/SK/VI/1997 tentang Pola tarip RS Pemerintah (Himpunan peraturan/surat keputusan, surat edaran tentang RS 2001).

