

# PENERAPAN METODE ACTIVITY BASED COSTING SYSTEM DALAM MENENTUKAN BESARNYA TARIF JASA RAWAT INAP (Studi Pada Rumah Sakit Haji Medan Tahun 2017)

Hendra Nazmi

Dosen Fakultas Ekonomi UNPRI

## ABSTRACT

This research aims is to know the influence of employee empowerment (task, task allocation, power, commitment and culture) to employee motivation at Rumah Sakit Haji Medan.

In this research, there are two variables, which are employee empowerment as independent variable (X) and employee motivation as dependent variable (Y). Yammane used to measured the sample with proportional allocation technique. The population are 390, which 80 are chosen as sample of this research. Data collecting by questionnaire and analysed by Path Analysis Method.

Result of statistical analysis indicate that there are positive effect between the five empowerment dimensions (task, task allocation, power, commitment and culture) to employee motivation (52,73 %) where task dimension proved as dominant factor.

As a recommendation, it is suggested that Rumah Sakit Haji Medan implement employee empowerment in order to increase employee motivation.

**Keywords :** Employee Empowerment, Task, Task Allocation, Power, Commitment, Culture And Employee Motivation

## PENDAHULUAN

Organisasi-organisasi yang berusaha untuk tetap bertahan dan berkembang dengan cepat dalam sebuah lingkungan persaingan memerlukan para karyawan yang memiliki kecakapan untuk tetap melakukan perbaikan setiap saat. Dalam hal ini diperlukan pemberdayaan terhadap karyawan dengan

mengikutsertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan terhadap apa yang mereka harapkan dari organisasi. (Goetsch & Davis, 1997;206).

Pemberdayaan karyawan telah disepakati sebagai sebuah teknik manajemen yang dapat diaplikasikan secara umum pada semua organisasi sebagai kebutuhan terhadap organisasi modern yang global dan seluruh lintas sektor-sektor industri (Barry, 1993; Johnson,1993; Foy,1994 dalam Lashley, 1999;169) serta pemberdayaan karyawan juga merupakan sebuah pendekatan pendukung bagi manajemen sektor jasa (Sternberg, 1992; Lockwood, 1996; dalam Lashley, 1999;169). Dari pernyataan tersebut berarti pemberdayaan karyawan diperlukan juga dalam organisasi kesehatan, seperti rumah sakit. Menurut **Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN poin (b) hal 33 Tahun 1999-2004)** yang menentukan salah satu arah kebijakan Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial dengan meningkatkan dan memelihara mutu lembaga dan pelayanan kesehatan melalui pemberdayaan sumberdaya manusia secara berkelanjutan dan sarana prasarana dalam bidang medis, termasuk ketersediaan obat yang dapat dijangkau oleh masyarakat.

Rumah Sakit Permata Bunda Medan merupakan salah satu rumah sakit swasta klasifikasi **B Pendidikan** yang ada di Kota Medan, dimana rumah sakit ini merupakan monumen untuk mengingat para syuhada jama'ah haji Indonesia yang wafat di terowongan Mina Saudi Arabia yang pengelolaannya di pegang oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara (PemprovSU), telah merumuskan masa depannya didalam visi, misi, falsafah, moto dan tujuan organisasi. Kecenderungan yang terjadi menunjukkan adanya sejumlah karyawan

yang keluar atau meninggalkan Rumah Sakit Haji Medan untuk beralih ke rumah

sakit lain yang lebih baik lagi. (Lihat tabel 1.).

Tabel 1. Jumlah Karyawan Rumah sakit Permata Bunda Medan Tahun 1998 – 2003

No.	Klasifikasi Pegawai	1998	1999	2001	2002	2003
1.	Karyawan Swasta	258	251	230	247	261
2.	Karyawan PNS	89	96	91	83	85
3.	Karyawan Honor	20	19	24	32	44
	<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>366</b>	<b>345</b>	<b>362</b>	<b>390</b>

### Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan karyawan (tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen, budaya) pada Rumah sakit Permata Bunda Medan.
2. Bagaimana motivasi karyawan pada Rumah sakit Permata bunda Medan.
3. Seberapa besar pengaruh dimensi pemberdayaan karyawan (tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen, budaya) secara simultan terhadap motivasi karyawan Rumah Sakit Permata BundaMedan.
4. Seberapa besar pengaruh dimensi pemberdayaan karyawan (tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen, budaya) secara parsial terhadap motivasi karyawan Rumah SakitPermata Bunda Medan.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1. Pemberdayaan

Pengertian Pemberdayaan karyawan menurut **Lashley (2000;792)** adalah “ a willingness to “accept responsibility for the service encounter” is key to the managerial aspirations for the approach”.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan berarti sebuah kemauan atau keinginan untuk menerima tanggung

jawab atas interaksi langsung pelayanan antara karyawan dengan pelanggan, dimana pemberdayaan karyawan merupakan kunci utama sebagai pendekatan untuk memenuhi keinginan pimpinan.

**Lashley (2000:798)** menyatakan bahwa, hasil akhir dari pemberdayaan akan menghasilkan tujuan-tujuan organisasi itu sendiri, yaitu :

1. Perbaikan kualitas pelayanan (improved service quality)
2. Peningkatan produktivitas (increase productivity)
3. Mengurangi perputaran tenaga kerja (reduce labour turnover).

Lashley dan McGoldrick (1994) dalam **Lashley (1999:179)** dalam penelitiannya mengembangkan lima dimensi pemberdayaan, sebagai berikut :

“Our research has identified a number of dimension of empowerment which provide a means of describing, analyzing and locating the form of empowerment being introduced in a particular company. Essentially they provide a mechanism for indentifying the boundaries and contexts set for the form of empowerment being introduced. Each of the five dimensions is based on a bi-polar model which assumes a traditional “production line, “top-down” approach at one extreme and a morew empowered approach at the other”.

Tabel 2. FIVE DIMENSIONS OF EMPOWERMENT

Dimension	Employee involvement in production line organization (High volume, standardized, short time period, simple technology, theory X organizations)	Employee involvement in empowered organization (Personalised service, long time period, complex technology, unpredictable, theory Y organizations)
Task	Low discretion	High discretion
Task Allocation	Seeks permission	Responsibility autonomy
Power	Limited to task	Influence the direction of policy
Commitment	Calculative	Moral
Culture	Control oriented	Trust oriented

Sumber : Lashley, Conrad (1999), *Employee Empowerment in services : A Framework for Analysis*, Personnel Review, Vol.28, No.3, p.179.

Untuk kelima dimensi tersebut **Lashley (1999:179)** memberikan penjelasan sebagai berikut : *“Consideration of these themes creates a framework for understanding the likely meanings of a particular form of empowerment within a given context”*.

Berikut ini penjelasan kelima dimensi pemberdayaan tersebut :

1. **Tugas (Task)**, dimensi tugas mempertimbangkan berbagai kebijakan yang diperbolehkan untuk diberdayakan di dalam pelaksanaan tugas yang dikerjakan para karyawan. Seberapa luas kebijakan tersebut diijinkan untuk ditafsirkan atau diinterpretasikan terhadap aspek-aspek pelayanan organisasi baik yang berwujud dan tidak berwujud untuk memuaskan para pelanggan. Seberapa luas kebijakan terhadap atribut-atribut merek, harga-harga, ukuran-ukuran produk dan lain sebagainya yang telah ditetapkan atau seberapa luas kebijakan-kebijakan atribut tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan? Seberapa luas kegiatan pengawasan diperlukan sebagai batasan tugas-tugas di atas yang diberikan organisasi untuk memberdayakan para karyawan.
2. **Alokasi Tugas (Task Allocation)**, dimensi alokasi tugas mempertimbangkan sejumlah pertanggungjawaban secara otonomi seorang karyawan atau para kelompok dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Seberapa besar mereka diarahkan atau seberapa besar keperluan untuk meminta ijin

dalam menyiapkan tugas-tugas mereka? Seberapa besar kebijakan-kebijakan yang dibuat dan prosedur-prosedur yang ditetapkan terhadap apa yang mereka telah kerjakan dan kemudian membiarkan mereka mengerjakan tugas-tugas sampai selesai? Seberapa besar campur tangan yang ada antara pertanggungjawaban tugas yang telah dialokasikan dan tujuan-tujuan organisasi untuk keefektifan kinerja yang telah ditetapkan oleh para pimpinan senior.

3. **Kekuasaan (Power)**, dimensi kekuasaan memperhatikan berbagai kekuasaan yang dimiliki setiap karyawan, dimana kekuasaan yang dimiliki setiap karyawan menjadi berdaya. Apakah kekuasaan tersebut diberdayakan dalam pelaksanaannya? Seberapa besar kekuasaan yang mereka miliki dibatasi untuk tugas-tugas tertentu. Seberapa besar kekuasaan yang dimiliki karyawan dilibatkan dari kebijakan atasan yang lebih senior (Marchington, *et al*, 1992)? Seberapa besar usaha yang dilakukan manajemen untuk membagi kekuasaan sebagai suatu cara meningkatkan pemberdayaan karyawan? Apakah ada perbedaan antara tujuan-tujuan strategis dan batasan-batasan terhadap kekuasaan yang dimiliki setiap individu?
4. **Komitmen (Commitment)**, dimensi komitmen menelusuri asumsi-asumsi mengenai sumber komitmen karyawan dan tujuan keorganisasian, khususnya dalam suatu bentuk

pemberdayaan. Seberapa luas karyawan yang mengikuti pola organisasi secara tradisional dengan asumsi bahwa komitmen yang mereka miliki bersifat *calculative* dan asumsi yang didasarkan pada penghargaan yang bersifat *material extrinsic reward* (Etzioni, 1961). Seberapa luas inisiatif-inisiatif yang dimiliki sebagai asumsi sebuah komitmen moral, setiap individu merasa memiliki terhadap kegiatan dan pekerjaan mereka? Seberapa luas bagi setiap individu dibolehkan melakukan perubahan untuk melengkapi dan kebutuhan tugas yang diperlukan dalam rangka penyelesaian pekerjaan? Bagaimana jika seandainya seluruh perubahan yang dilakukan merupakan kebutuhan terhadap manfaat dan kewajaran dari pemberdayaan?

5. **Budaya (Culture)**, dimensi budaya menguji mengenai luas keberadaan budaya organisasi terhadap pemberdayaan. Seberapa luas budaya organisasi dapat dikarakteristik menjadi organisasi yang berorientasi keterbukaan, organisasi pembelajaran, dan menjadi organisasi yang menerima masukan-masukan atau pendapat-pendapat dari karyawan (Christensen Hughes, 1992), dan menciptakan suasana kepercayaan dari karyawan (Sternberg, 1992). Seberapa luas organisasi dapat dijabarkan dengan orientasi pada birokrasi, peran atau keikutsertaan, pengawasan? Seberapa luas inisiatif-inisiatif untuk diberdayakan, yang merupakan sebuah bagian dari perluasan budaya organisasi atau hanya "*mengunci*" inisiatif.

#### **Manfaat Pemberdayaan**

Menurut **Lashley (1999:169)** dalam abstrak penelitiannya menyatakan tentang manfaat pemberdayaan yaitu :

*"Employee empowerment is said benefit all organizations. The fast moving global economy requires that organizations learn and adapt to change quickly, and employees have a key role to play here. This is particularly true in modern service*

*organizations. The empowered employee is said to respond more quickly to customer service requests, act to rectify complaints and be more engaged in service encounters"*.

**Hope & Mühlemann (1997:331)**, juga mengutarakan beberapa manfaat pemberdayaan karyawan sebagai berikut:  
*"The benefits of empowerment include the following :*

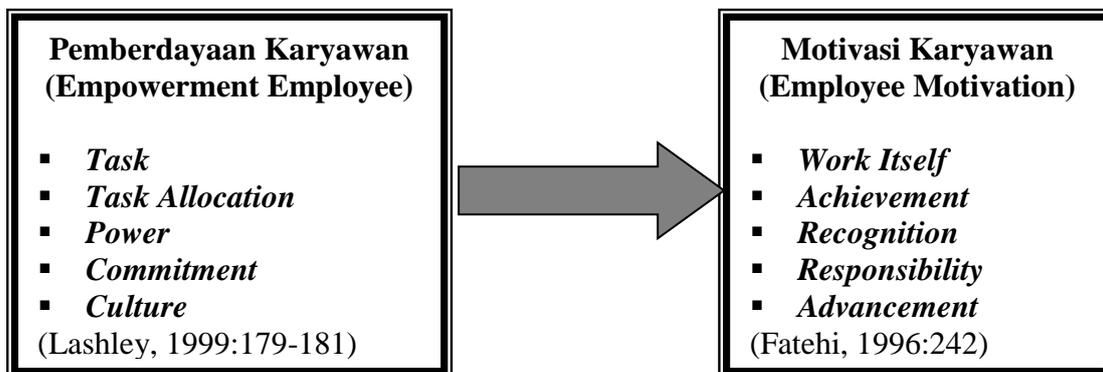
- *Happier customers who are treated as individuals.*
- *Happier customers who have had a problem resolved quickly.*
- *A more loyal customer base as consequence of the above*
- *Reduce costs in getting new customers.*
- *Happier employees who feel valued.*
- *Happier employees who feel able to do a good job.*
- *More variety and more interesting jobs.*
- *Increased loyalty to the firm by employees.*
- *Less absenteeism.*
- *Lower turnover.*
- *Reduced hiring costs.*
- *Reduced training of new employee costs.*
- *Manager with more time to plan as opposed to directing/problem solving for subordinates.*

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Herzberg mengidentifikasi dua kelompok faktor motivasi, faktor higiene (menjaga kontinuitas kerja) dan faktor-faktor motivasi (motivator) yang berpengaruh terhadap kinerja individu dalam kegiatan berbagai organisasi. Faktor higiene hanya dapat menciptakan atau membentuk kegelisahan jika tidak menemukan faktor-faktor tersebut tetapi tidak mempunyai pengaruh terhadap motivasi. Faktor-faktor ini adalah di luar pekerjaan dan meliputi pengawasan teknis, kondisi kerja, upah, hubungan antar-pribadi dan lain sebagainya.

**Fatehi (1996:242)** juga mengungkapkan faktor-faktor motivasi dari Herzberg yaitu : *"Motivators include job related (intrinsic) factors such as the work itself, achievement, recognition,*

*responsibility and advancement*". (faktor-faktor motivasi meliputi hubungan pekerjaan itu sendiri seperti pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan)

Dari uraian kerangka pemikiran di atas, paradigma penelitian (conceptual framework) sebagai berikut :



Gambar 1. Paradigma Penelitian (Conceptual Framework)  
Hubungan Antar Variabel

#### OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Haji Medan.. Sasaran pengamatan difokuskan pada lima dimensi pemberdayaan karyawan (tugas, alokasi tugas, power, commitment dan culture) dan motivasi karyawan.. Populasi yang dijadikan unit pengamatan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Haji Medan yang terdiri dari 6 (enam) bagian, dengan total karyawan 390 orang.

#### Metode Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai pemberdayaan karyawan terhadap motivasi karyawan . Sesuai dengan tujuan tersebut, maka desain penelitian ini menggunakan pendekatan *deskriptif* dan *verifikatif*.

Penelitian *deskriptif* bertujuan untuk mengungkapkan ciri-ciri variabel bebas (pemberdayaan karyawan) yakni tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya secara verbal, sistematis, factual dan akurat.dalam satu variabel maupun antar dimensi pemberdayaan sedangkan variable terikatnya motivasi karyawan. Penelitian *verifikatif* digunakan untuk mengkaji suatu objek dari suatu sample yang bertujuan memperoleh kejelasan

variable sehingga bisa mengungkapkan pengaruh variable X dan Y. **Babbie (1995;107)** menyatakan "*Explanation is the discovery and reporting of the relationships among different aspects of the phenomenon under study. Whereas descriptive answer the question "what's so? Explanatory ones tend to answer the question "why"?*".

Mengingat tipe penelitian ini adalah menggunakan deskriptif dan verifikatif, maka untuk pengujian hipotesis digunakan *deskriptif survey* dan *explanatory survey*.

#### Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pencatatan dokumen, wawancara, dan kuesioner. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder yang dilakukan dengan mencatat dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Wawancara dilakukan melalui tanya jawab secara langsung dengan karyawan dan pihak pimpinan Rumah Sakit Haji Medan yaitu untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan variabel-variabel yang akan

diteliti, yaitu variabel pemberdayaan karyawan dan motivasi karyawan..

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan pengolahan data hasil penelitian dengan perhitungan statistika untuk melihat bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap motivasi karyawan di Rumah Sakit Permata Bunda Medan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Untuk mengetahui pengaruh dari tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya terhadap motivasi karyawan, dalam perhitungan dimensi tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya sebagai variabel sebab/eksogenus variable (X1, X2, X3, X4 dan X5) sedangkan variable akibat/endogenus variable adalah motivasi karyawan (Y).

Hasil perhitungan koefisien korelasi antar variable X1, X2, X3, X4, X5 dan Y diperoleh matriks sebagai berikut :

$$R = \begin{matrix} & & \mathbf{X_1} & \mathbf{X_2} & \mathbf{X_3} & \mathbf{X_4} & \mathbf{X_5} & \mathbf{Y} \\ \mathbf{X_1} & \left[ \begin{array}{cccccc} 1,0000 & 0,3999 & 0,2268 & 0,4960 & 0,2030 & 0,5457 \\ 0,3999 & 1,0000 & 0,0984 & 0,3290 & 0,2084 & 0,4273 \\ 0,2268 & 0,0984 & 1,0000 & 0,3845 & 0,2173 & 0,4297 \\ 0,4960 & 0,3290 & 0,3845 & 1,0000 & 0,3458 & 0,5592 \\ 0,2030 & 0,2084 & 0,2173 & 0,3458 & 1,0000 & 0,4195 \\ 0,5457 & 0,4273 & 0,4297 & 0,5592 & 0,4195 & 1,0000 \end{array} \right. \\ \mathbf{X_2} \\ \mathbf{X_3} \\ \mathbf{X_4} \\ \mathbf{X_5} \\ \mathbf{Y} \end{matrix}$$

Dari nilai korelasi yang diperoleh tersebut dilakukan perhitungan koefisien jalur dengan langkah sebagai berikut :

- Susun matriks korelasi antar variabel sebab, dalam penelitian ini yang

menjadi variabel sebab adalah tugas (X1), alokasi tugas (X2), power (X3), komitmen (X4), budaya (X5)

$$R = \begin{matrix} & & \mathbf{X_1} & \mathbf{X_2} & \mathbf{X_3} & \mathbf{X_4} & \mathbf{X_5} \\ \mathbf{X_1} & \left[ \begin{array}{ccccc} 1,0000 & 0,3999 & 0,2268 & 0,4960 & 0,2030 \\ 0,3999 & 1,0000 & 0,0984 & 0,3290 & 0,2084 \\ 0,2268 & 0,0984 & 1,0000 & 0,3845 & 0,2173 \\ 0,4960 & 0,3290 & 0,3845 & 1,0000 & 0,3458 \\ 0,2030 & 0,2084 & 0,2173 & 0,3458 & 1,0000 \end{array} \right. \\ \mathbf{X_2} \\ \mathbf{X_3} \\ \mathbf{X_4} \\ \mathbf{X_5} \end{matrix}$$

- Hitung invers dari matriks korelasi antar variabel sebab tersebut.

$$R^{-1} = \begin{matrix} & & \mathbf{X_1} & \mathbf{X_2} & \mathbf{X_3} & \mathbf{X_4} & \mathbf{X_5} \\ \mathbf{X_1} & \left[ \begin{array}{ccccc} 1.4516 & -0.3874 & -0.0739 & -0.5630 & -0.0032 \\ -0.3874 & 1.2398 & 0.0697 & -0.1990 & -0.1261 \\ -0.0739 & 0.0697 & 1.1907 & -0.4031 & -0.1189 \\ -0.5630 & -0.1990 & -0.4031 & 1.6078 & -0.3126 \\ -0.0032 & -0.1261 & -0.1189 & -0.3126 & 1.1608 \end{array} \right. \\ \mathbf{X_2} \\ \mathbf{X_3} \\ \mathbf{X_4} \\ \mathbf{X_5} \end{matrix}$$

- Susun matriks korelasi variabel sebab dengan variabel akibat.

$$R = \begin{matrix} & & \mathbf{Y} \\ \mathbf{X_1} & \left[ \begin{array}{c} 0,5457 \\ 0,4273 \\ 0,4297 \\ 0,5592 \\ 0,4195 \end{array} \right. \\ \mathbf{X_2} \\ \mathbf{X_3} \\ \mathbf{X_4} \\ \mathbf{X_5} \end{matrix}$$

- Untuk memperoleh koefisien jalur, kalikan invers dari matriks korelasi antar variabel sebab terhadap matriks korelasi variabel sebab dengan variabel akibat.

$$\begin{bmatrix} \text{PYX}_1 \\ \text{PYX}_2 \\ \text{PYX}_3 \\ \text{PYX}_4 \\ \text{PYX}_5 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.4516 & -0.3874 & -0.0739 & -0.5630 & -0.0032 \\ -0.3874 & 1.2398 & 0.0697 & -0.1990 & -0.1261 \\ -0.0739 & 0.0697 & 1.1907 & -0.4031 & -0.1189 \\ -0.5630 & -0.1990 & -0.4031 & 1.6078 & -0.3126 \\ -0.0032 & -0.1261 & -0.1189 & -0.3126 & 1.1608 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,5457 \\ 0,4273 \\ 0,4297 \\ 0,5592 \\ 0,4195 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} \text{PYX}_1 \\ \text{PYX}_2 \\ \text{PYX}_3 \\ \text{PYX}_4 \\ \text{PYX}_5 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.2787 \\ 0.1842 \\ 0.2259 \\ 0.2024 \\ 0.2055 \end{bmatrix}$$

$$R^2_{Y(X_1X_2X_3X_4X_5)} = \begin{bmatrix} 0.2787 & 0.1842 & 0.2259 & 0.2024 & 0.2055 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,5457 \\ 0,4273 \\ 0,4297 \\ 0,5592 \\ 0,4195 \end{bmatrix}$$

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka dapat ditentukan besar pengaruh tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya terhadap motivasi Karyawan Rumah Sakit Haji Medan (Y) secara simultan yang sering juga disebut koefisien determinasi. Koefisien detrmnasi didapat dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel sebab dengan variabel akibat.

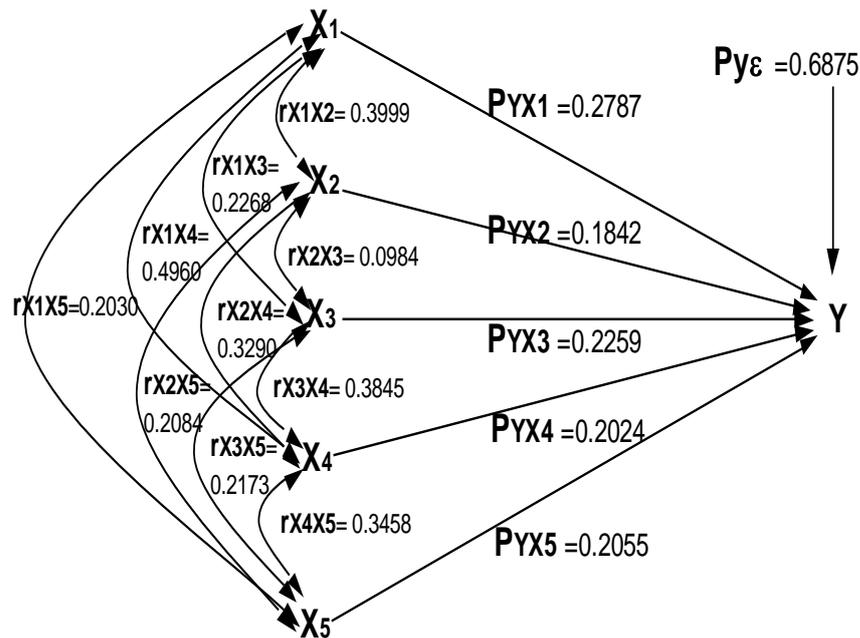
$$= 0,5273$$

Nilai koefisien determinasi dapat diinterpretasikan sebagai pengaruh variabel sebab terhadap variabel akibat.

Jadi dalam penelitian ini 52,73 % variasi perubahan motivasi karyawan Rumah Sakit Haji Medan disebabkan oleh perubahan dimensi tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya sedangkan sisanya yang 47,27 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk spesifikasi dalam penelitian ini.

Besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah  $P_{Y\epsilon} = \sqrt{1-0,5273} = 0,6875$

Agar lebih jelas hasil perhitungan koefisien jalur dan korelasi yang diperoleh dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2. Diagram Jalur Dan Koefisien Jalur Pengaruh Pemberdayaan Karyawan (X1, X2, X3, X4, X5) Terhadap Motivasi Karyawan (Y)

**Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dan Parsial Pemberdayaan Karyawan Terhadap Motivasi Karyawan Rumah Sakit Haji Medan**

**Pengujian Hipotesis Secara Simultan**

Untuk melihat apakah dimensi tugas (X1), alokasi tugas (X2), kekuasaan (X3), komitmen (X4) dan budaya (X5) berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap motivasi karyawan Rumah Sakit Haji Medan, hipotesis

secara statistik dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut :

- H0 :  $\rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = \rho_{yx4} = \rho_{yx5} = 0$
- H1 : Sekurang-kurangnya ada sebuah  $\rho_{yxi} \neq 0$

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan tolak Ho jika Fhitung lebih besar dari Ftabel dan sebaliknya terima Ho jika Fhitung lebih kecil atau sama dengan Ftabel . Dari perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{Y(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)}}{k(1 - R^2_{Y(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)})} = \frac{(80 - 5 - 1) \times 0,5273}{5 \times (1 - 0,5273)} = 16,51$$

Dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas (5;80-8-1) diperoleh  $F_{0,05(5;74)} = 2,338$ . Karena Fhitung > Ftabel, maka Ho ditolak pada tingkat signifikansi 0.05, jadi berdasarkan pada hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa tugas (X1), alokasi tugas (X2), kekuasaan (X3), komitmen (X4) dan budaya (X5) secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi karyawan Rumah Sakit Haji Medan (Y).

**Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Individual)**

Selanjutnya dilakukan pengujian individual untuk melihat mana diantara dimensi tugas (X1), alokasi tugas (X2), kekuasaan (X3), komitmen (X4) dan budaya (X5) yang berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan Rumah Sakit Haji Medan (Y).

Pengujian secara individual dilakukan dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

- H0 :  $\rho_{yxi} \leq 0$
- H1 :  $\rho_{yxi} > 0$

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji t, dengan ketentuan tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung}$  lebih besar  $t_{tabel}$  dan sebaliknya terima  $H_0$  jika  $t_{hitung}$

lebih kecil atau sama dengan  $t_{tabel}$ , dimana  $t_{hitung}$  dapat dihitung melalui formula berikut:

$$t_i = \frac{P_{Yx_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5)}) CR_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

Dari perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$t_1 = \frac{0,2787}{\sqrt{\frac{(1 - 0,5273) \times 1,4516}{80 - 5 - 1}}} = 2,894 \quad t_3 = \frac{0,2259}{\sqrt{\frac{(1 - 0,5273) \times 1,1907}{80 - 5 - 1}}} = 2,590$$

$$t_2 = \frac{0,1842}{\sqrt{\frac{(1 - 0,5273) \times 1,2389}{80 - 5 - 1}}} = 2,070 \quad t_4 = \frac{0,2024}{\sqrt{\frac{(1 - 0,5273) \times 1,6078}{80 - 5 - 1}}} = 1,997$$

$$t_5 = \frac{0,2055}{\sqrt{\frac{(1 - 0,5273) \times 1,1608}{80 - 5 - 1}}} = 2,386$$

Dari tabel diperoleh nilai  $t_{(0,05; 74)} = 1,666$ , karena nilai  $t_{hit} X_1$ ,  $t_{hit} X_2$ ,  $t_{hit} X_3$ ,  $t_{hit} X_4$  dan  $t_{hit} X_5$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka  $H_0$  untuk kelima pengujian tersebut ditolak dan dapat disimpulkan dimensi tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya secara masing-masing berpengaruh terhadap motivasi karyawan Rumah Sakit Haji Medan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan karyawan secara umum telah diterapkan dengan baik di lingkungan Rumah Sakit Permata Bunda Medan, hal ini terlihat dari penilaian responden terhadap kelima dimensi pemberdayaan karyawan yaitu tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya.
2. Pelaksanaan pemberian motivasi karyawan secara umum sudah cukup termotivasi jika di ukur dari pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kemajuan/pertumbuhan.

3. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa dimensi pemberdayaan karyawan secara simultan teruji berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Besarnya pengaruh adalah 52,73 %, dapat diartikan bahwa pemberdayaan karyawan yang dilakukan telah dapat memotivasi karyawannya melalui dimensi-dimensi tersebut (tugas, alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya). Selain itu masih ada pengaruh dari variabel lain yang tidak terspesifikasi yaitu sebesar 47,27 %.
4. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) juga menunjukkan bahwa dimensi pemberdayaan karyawan secara parsial teruji berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Besarnya pengaruh secara parsial yaitu untuk dimensi tugas sebesar 27,87 %, alokasi tugas 18,42 %, kekuasaan 22,59 %, komitmen 20,24 % dan budaya 20,55 % artinya apabila pemberdayaan karyawan dilakukan dengan lebih baik lagi maka akan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dari kelima dimensi

tersebut pengaruh yang paling besar (dominan) adalah dimensi tugas.

### Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya dan dari penarikan kesimpulan, ada beberapa saran diajukan yaitu:

1. Bahwa pemberdayaan karyawan yang ada di Rumah Sakit Permata Bunda Medan telah memberikan pengaruh positif terhadap motivasi karyawan, namun penekanannya masih terhadap kebijakan tugas dalam hal ini adanya keleluasaan memberikan pelayanan, standar tugas dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan adanya kelonggaran pengawasan. Akan tetapi belum sepenuhnya terhadap keempat dimensi pemberdayaan yang lain, untuk itu diharapkan pihak Rumah Sakit Permata Bunda Medan dapat juga memperhatikan pemberdayaan karyawannya untuk dimensi-dimensi yang lain tersebut (alokasi tugas, kekuasaan, komitmen dan budaya).
2. Meskipun pemberdayaan karyawan yang dilakukan telah dapat memotivasi mereka, namun pihak manajemen juga harus memperhatikan kesejahteraan para karyawan tersebut sehingga motivasi mereka akan semakin meningkat seperti misalnya diupayakan pemberian gaji tidak hanya berdasarkan UMP (Upah Minimum Provinsi) tapi bisa mengacu kepada standard gaji yang lebih baik lagi..

### DAFTAR PUSTAKA

Achmad Bachrudin Harapan L.Tobing (2003). Analisis Data Untuk Penelitian Survei Dengan Menggunakan Lisrel 8 Dilengkapi Contoh Kasus, Jurusan Statistika, FMIPA-Unpad, Bandung.

Appelbaum, Steven H, Danielle Hébert and Sylvie Leroux (1999)., Empowerment : power, culture and leadership a strategy or fad for the millennium ?, *Journal of Workplace Learning : Employee Counselling Today*, Volume 11, Number 7, pp.233-254.

Argyris, Chris (1998)., Empowerment : The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, May-June, pp.98-107.

Babbie, Earl (1995), *The Practice of Social Research*, Seventh Edition, Wadsworth Publishing Company.

Brown, Stephen W, Evert Gummesson, Bo Edvardsson, BengtOve Gustavsson (1991), *Service Quality Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books.

Burke, Ronald J (2001)., *Supervision And Service Quality, Measuring Business Excellence*.

Clutterbuck, David and Susan Kernaghan (2003)., *The Art of HRD, The Power of Empowerment (Release the Hidden Talents of your Employees)*, Daya Pemberdayaan : Menggali dan Meningkatkan Potensi Karyawan Anda, Alih Bahasa : Bern. Hidayat, PT Gramedia, Jakarta.

Cooper, Donald R., and Pamela S.Shindler (2003), *Business Research Method*, Eight Edition, McGraw-Hill.

Daft, Richard L (1998)., *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, South Western College Publishing.