

## **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BERDASARKAN ANALISIS MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA TENAGA MEDIS**

**Wayan Karsana**

Universitas Surabaya

Email korespondensi: wy.karsana@gmail.com

### ***Abstract***

*Job performance of health workers have an important role in achieving hospital goals. Job performance of health workers is influenced by several factors, including work motivation and job satisfaction. This study aims to develop strategies for improving job performance of health worker based on work motivation and job satisfaction analysis. This study was descriptive and observational study. Participants in this study were 100 health workers in the hospital. Data collection is done by collecting primary data through questionnaires and focus group discussions (FGD). The results of the questionnaire data are used to determine the strategic issues for developing functional strategies to improve job performance. Measuring instruments used in this study, consist of Job Satisfaction Survey (JSS) questionnaire made by Spector (1997) and work motivation questionnaire made by Hong and Waheed (2011). The results obtained in this study include: (1) The level of work motivation and job satisfaction of health workers tends to be moderate; (2) There is no significant difference between work motivation and job satisfaction among male and female medical personnel; (3) Health workers with moderate level of job satisfaction have a working for of 5-15 years; (4) Performance improvement strategies with a performance management approach are needed to improve the performance of health workers so that individual work goals are aligned with organizational goals. Suggestions for further research by analyzing other variables related to performance such as commitment and work environment.*

**Keywords:** *Job Performance; Work Motivation; Job Satisfaction*

### **1. PENDAHULUAN**

Rumah sakit sebagai organisasi atau institusi yang padat modal (*capital intensive*), padat teknologi (*technology intensive*), padat karya (*labor intensive*) dan padat ketrampilan (*skill intensive*). Rumah sakit memiliki sumber daya manusia yang beragam serta dituntut dapat memberikan pelayanan yang optimal dan memuaskan pelanggan. Penyelenggaraan sistem manajemen yang terpadu dan akurat di rumah sakit merupakan hal yang sangat penting, hal tersebut mengingat bahwa rumah sakit selain menyediakan layanan medis yang memadai untuk perawatan pasien juga harus menjaga prinsip mengutamakan keselamatan pasien. Penyelenggaraan layanan rumah sakit dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tentunya sangat dipengaruhi oleh kinerja dari sumber daya manusia.

Kinerja yang buruk dan adanya ketidakselarasan proses layanan antara satu unit kerja dengan yang lain dapat mengakibatkan terjadinya ketidakpuasan pada pasien dan keluarga serta berujung pada timbulnya komplain. Komplain yang tidak bisa diselesaikan dengan baik meskipun hanya satu kejadian, akan berdampak luas pada kepercayaan masyarakat terhadap layanan rumah sakit. Kinerja yang buruk selain dapat berdampak terhadap menurunnya kepercayaan masyarakat dan menurunnya jumlah kunjungan pasien, tentunya akan berpengaruh juga terhadap performa kerja organisasi dan akreditasi rumah sakit.

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama di dalam suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya yang ditunjang dengan bahan mentah, peralatan, modal dan lain sebagainya (Bhatnagar, 2007). Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program sebagai upaya mencapai tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi organisasi (Bastian, 2006). Mengingat peran penting yang dipegang oleh sumber daya manusia, maka perlu dilakukan pengelolaan kinerja yang baik oleh organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan pengelolaan tenaga medis sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan (Chipunza & Malo, 2017).

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Sedamaryati, 2013). Aspek psikologis yang merupakan aspek kinerja mencakup kepuasan kerja dan motivasi kerja (Gibson, 2002). Kepuasan kerja merupakan faktor penting dimana organisasi berupaya dengan optimal dengan membuat strategi dan kebijakan yang mampu memotivasi tenaga medis agar terlibat dalam pekerjaan mereka secara maksimal, lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan akhirnya puas dengan pekerjaan mereka (Salanova & Kirmanen, 2010).

Pada era globalisasi dan ketatnya persaingan saat ini, organisasi harus mulai mempertimbangkan faktor manusia untuk kelangsungan hidup dan keberlangsungan organisasi. Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah untuk memuaskan tenaga medis mereka dengan memberikan berbagai faktor pendorong seperti pelatihan, promosi, kompensasi, gaji terkait kinerja, kenaikan gaji dan bonus serta pemberdayaan tenaga medis (Saleem, Mahmood, & Mahmood, 2010). Spector (1997) mencantumkan tiga fitur penting dari kepuasan kerja, antara lain: (1) Organisasi seharusnya dipandu oleh nilai-nilai kemanusiaan. Organisasi hendaknya berorientasi mampu memperlakukan tenaga medis secara adil dan dengan hormat. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mungkin merupakan tanda keadaan emosional dan mental tenaga medis yang baik; (2) Perilaku pekerja tergantung pada tingkat kepuasan kerja mereka akan mempengaruhi fungsi dan aktivitas bisnis organisasi. Kepuasan kerja akan menghasilkan perilaku positif dan sebaliknya, ketidakpuasan dari pekerjaan akan mengakibatkan perilaku negatif tenaga medis; (3) Kepuasan kerja dapat menjadi indikator aktivitas organisasi.

Kepuasan kerja pada tenaga medis apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan konsekuensi negatif, seperti kurangnya loyalitas, peningkatan abstenteisme, dan peningkatan jumlah kecelakaan kerja (Aziri, 2011). Hasil penelitian menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pada tenaga medis akan membuat semakin tingginya performa kerja (Sohail, 2014).

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja tenaga medis adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan proses yang mengarahkan kinerja, motivasi mendorong karyawan secara internal melakukan aktivitas dalam upaya untuk mencapai tujuan atau tugas tertentu yang telah diberikan pada karyawan tersebut (Sohail, 2014). Motivasi kerja adalah sesuatu yang

menimbulkan semangat atau dorongan kerja, kuat dan lemahnya motivasi kerja akan menentukan besar kecil prestasi yang mampu dicapainya (Anoraga, 2009).

Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu, sehingga perilaku kerja yang dimunculkan cenderung berbeda antar karyawan dalam organisasi. Campbell mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), dan harapan (*expectancy*).

Motivasi kerja dapat dievaluasi dengan tingkat keterikatan, kewajiban, dan penghargaan dalam bekerja di organisasi. Jika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan melakukan pekerjaan secara optimal, maka mereka akan cenderung memanfaatkan semua kemampuannya untuk mengerjakan tugas yang menantang. Efektivitas motivasi kerja baik secara internal maupun secara eksternal memaksa karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan menunjukkan performa kerja yang optimal. Motivasi kerja menciptakan kepuasan kerja dimana karyawan berada lebih berkomitmen dengan pekerjaan dan kemudian mereka mempengaruhi pekerjaan kinerja (Hong & Waheed, 2011).

Berdasarkan observasi awal peneliti terhadap tenaga medis di Rumah Sakit Husada Utama ditemukan kondisi banyak karyawan yang kurang bergairah kerja, serta cenderung melakukan pekerjaan tanpa menikmati pekerjaan yang dilakukan. Kondisi tersebut membuat peneliti ingin melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui motivasi kerja dan tingkat kepuasan kerja pada tenaga medis sehingga dapat disusun strategi peningkatan kinerja.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian merupakan penelitian deskriptif dan observasional. Penelitian observasional berarti tidak dilakukan intervensi terhadap responden penelitian. Pengambilan data dilakukan secara *cross sectional*, yaitu peneliti hanya mengambil data sekali secara bersamaan atau serentak.

### **2.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga medis di Rumah Sakit Husada Utama. Teknik Pengambilan Sampel dilakukan dengan cara *stratified random sampling*. *Stratified random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan memerhatikan suatu tingkatan (*strata*) pada elemen populasi. Jumlah sampel atau responden dalam penelitian ini adalah 100 orang tenaga medis.

### 2.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan *Focus Group Discussion* (FGD). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data primer dan FGD dilakukan setelah mendapatkan isu strategis penelitian. Kuesioner yang digunakan merupakan jenis *self report scale* yang menggunakan bentuk skala Likert.

Instrumen dalam penelitian ini mencakup kuesioner motivasi kerja dan kuesioner kepuasan kerja. Motivasi kerja diukur menggunakan angket yang diadaptasi dari angket motivasi kerja Hong dan Waheed (2011) yang dibuat berdasarkan teori motivasi Herzberg. Angket Motivasi kerja mencakup faktor higienie dan faktor motivator yang berjumlah 30 item. Skoring angket menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 4 dengan kategori mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Kepuasan kerja diukur dengan angket *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dibuat oleh Paul Spector (1997). Angket *Job Satisfaction Survey* yang terdiri atas 9 aspek dengan jumlah aitem sebanyak 36 aitem. Aspek yang diukur mencakup aspek gaji, promosi, supervisi, tunjangan, imbalan, kondisi operasional, rekan kerja, sifat dasar pekerjaan dan komunikasi. Skoring menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 4 dengan kategori mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Untuk skoring aitem akan terdiri dari dua aitem *favorable* dan aitem *unfavorable*.

### 2.4 Teknik Analisis Data

Pada tahap awal dilakukan analisis deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan obyek yang diteliti melalui data sampel. Penyajian data sampel disajikan dengan tabel frekuensi. Pada tabel frekuensi akan dihitung nilai *mean* (rata-rata) serta dibuatkan norma sehingga dapat dilakukan analisis terkait motivasi kerja dan kepuasan kerja. Langkah kedua yaitu analisis data untuk penentuan isu strategis yang selanjutnya akan dilakukan *focus group discussion* untuk penyusunan strategi peningkatan kinerja sesuai dengan isu strategis penelitian.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian ini sebanyak 100 orang tenaga medis. Responden penelitian terdiri atas 57 orang (57%) perempuan dan 43 orang (43%) laki-laki. Mayoritas usia partisipan dalam penelitian ini adalah berusia sekitar 30-45 tahun, sedangkan untuk lama bekerja mayoritas partisipan bekerja selama 5-15 tahun. Penelitian ini mengukur tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja untuk selanjutnya dapat dikembangkan strategi peningkatan kinerja. Data tingkat motivasi kerja pada tenaga medis ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1 Tingkat Motivasi Kerja**

Kategori	Interval	F	%
Sangat Tinggi	$\geq 98$	4	4%
Tinggi	$91 \leq x < 98$	16	16%
Sedang	$84 \leq x < 91$	56	56%
Rendah	$77 \leq x < 84$	12	12%
Sangat Rendah	$\leq 77$	12	12%
Jumlah		100	100%

Sumber: Olahan data tingkat motivasi kerja

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa sebanyak 56% responden memiliki motivasi kerja yang cenderung sedang dan 12% responden memiliki motivasi kerja yang cenderung rendah. Motivasi kerja diukur menggunakan angket motivasi Hong dan Waheed (2011) yang dikembangkan berdasarkan dari teori dua faktor Herzberg. Adapun faktor higiene (ekstrinsik) meliputi peraturan perusahaan, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, gaji, status dan keamanan kerja. Sedangkan faktor motivator (intrinsik) meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaam itu sendiri, kemajuan dan perkembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan mayoritas cenderung sedang, hal ini bisa jadi disebabkan karena kurangnya kesempatan pengembangan pendidikan profesi yang terbatas. Sistem yang berlaku di rumah sakit saat ini adalah tunjangan kinerja/remunerasi hanya berdasarkan lama bekerja dan jabatan, bukan prestasi kerja sehingga ada menimbulkan kecenderungan enggan untuk berprestasi karena tidak adanya rekognisi baik dalam segi pujian ataupun kompensasi.

Pengakuan akan prestasi yang diberikan oleh atasan merupakan faktor motivator yang berperan dalam menentukan tingkat motivasi bekerja karyawan. Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan terkait penyampaian aspirasi juga mengakibatkan rendahnya tingkat motivasi kerja tenaga medis, mereka merasa tidak adanya dukungan serta penguatan yang diberikan oleh atasan ketika tenaga medis mengalami kendala dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh lingkungan fisik pekerjaan. Apabila fasilitas kerja kurang mendukung dan kurang nyaman bagi tenaga medis, maka motivasi tenaga medis juga akan rendah.

Berdasarkan data tabulasi silang diperoleh hasil bahwa sebagian besar motivasi karyawan cenderung sedang, dengan 25 orang (58,2%) responden laki-laki dan sebanyak 31 orang (54,4%) dari responden perempuan memiliki motivasi kerja sedang. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan motivasi kerja yang signifikan antara responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin. Hasil tersebut bisa jadi karena tidak adanya perbedaan perlakuan atau perbedaan *reward* yang diberikan berdasarkan jenis kelamin apabila responden berprestasi atau melakukan kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara motivasi kerja dan lama kerja diketahui bahwa responden yang sebagian besar motivasi kerjanya cenderung sedang dan tinggi berada pada kategori masa kerja 5-10 tahun dan 10-15 tahun. Kreitner dan Kinicki (2001) menyatakan bahwa Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Semakin lama seseorang bekerja di suatu perusahaan maka ia akan semakin mengenali seluk beluk organisasi tersebut. Berikut ini adalah data tingkat kepuasan kerja seperti tercantum pada tabel 2.

**Tabel 2 Tingkat Kepuasan Kerja**

Kategori	Interval	F	%
Sangat Tinggi	$\geq 151$	0	0%
Tinggi	$121 \leq x < 151$	10	10%
Sedang	$91 \leq x < 121$	74	74%
Rendah	$61 \leq x < 91$	16	16%
Sangat Rendah	$\leq 60$	0	0%
Jumlah		100	100%

Sumber: Olahan data tingkat kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa sebanyak 74% responden memiliki kepuasan kerja yang cenderung sedang dan 16% responden memiliki kepuasan kerja yang cenderung rendah. Kepuasan kerja diukur menggunakan *Job satisfaction survey* yang dibuat oleh Spector (1997) terdiri atas sembilan aspek, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, imbalan, kondisi operasional, rekan-rekan kerja, sifat dasar pekerjaan dan komunikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasaan kerja yang cenderung sedang. Tingkat kepuasan kerja yang cenderung sedang ini bisa jadi disebabkan karena gaji dan kompensasi yang dirasa tidak ada peningkatan (Zaini,2009).

Hal ini terkait dengan tunjangan serta kompensasi ditentukan oleh lama bekerja dan jabatan. Pemberian apresiasi yang tidak berdasarkan *performance appraisal* dan prestasi kerja membuat tenaga medis merasa tidak puas dengan gaji yang mereka terima karena bekerja dengan prestasi ataupun tanpa prestasi tidak membuat adanya perbedaan yang signifikan.

Data tabulasi silang antara kepuasan kerja dan jenis kelamin menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan jumlah yang signifikan antara kepuasan kerja pada responden perempuan dan laki-laki Hal tersebut bisa jadi disebabkan karena sistem penggajian dan pemberian penghargaan tidak membedakan jenis kelamin sebagai indikator. Sedangkan hasil tabulasi silang antara kepuasan kerja dengan lama kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden yang cenderung cukup puas merupakan responden yang lama kerjanya 5-15 tahun. Lama kerja dalam suatu organisasi akan menentukan besarnya *reward* yang diberikan oleh organisasi sehingga akan mempengaruhi tingginya kepuasan kerja karyawan (Chipunza & Malo, 2017).

Hasil penelitian Hong & Waheed (2011), menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan membuat kepuasan kerja juga tinggi, begitu juga sebaliknya motivasi kerja yang rendah akan membuat kepuasan kerja menjadi rendah. Faktor motivator meliputi kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, adapun yang masuk dalam kelompok *satisfiers* antara lain: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu. Apabila faktor ini terpenuhi maka motivasi kerja karyawan akan tinggi dan selanjutnya dapat berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja

karyawan (Herzberg, 2003). Motivasi rendah yang terjadi pada karyawan tidak selalu berhubungan dengan segi material, tapi segi psikologis juga sangat penting.

Karyawan yang mendapatkan gaji tinggi, namun tidak ada pengakuan atas hasil usaha dan prestasinya maka akan enggan untuk berprestasi, sehingga akan menurunkan motivasi kerjanya. Kesempatan untuk mengembangkan potensi diri serta wawasan juga merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan (Milne,2007). Kepuasan kerja yang rendah dapat mengakibatkan turunnya produktivitas kerja, terjadinya ketidakhadiran, keterlamabatan serta meningkatnya *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan. Apabila kondisi itu terjadi akan berdampak tidak baik terhadap kelangsungan suatu organisasi, maka dari itu manajemen organisasi perlu untuk menerapkan kebijakan serta aturan yang mampu meningkatkan motivasi kerja serta kepuasan kerja karyawan, misalkan terkait kebijakan remunerasi serta beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Peningkatan kinerja individu maupun kelompok merupakan upaya yang dapat dilakukan untuk memastikan tujuan organisasi dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja tenaga medis cenderung sedang. Kinerja tenaga medis dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja, maka dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja perlu meninjau kedua aspek tersebut. Rekomendasi strategi ini disusun terutama untuk meningkatkan kinerja ditinjau dari motivasi kerja dan kepuasan kerja. Adapun rekomendasi strategi peningkatan kinerja yang diberikan adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Rekomendasi Strategi Peningkatan Kinerja

No	Strategi Peningkatan Kinerja	Deskripsi
1	Melakukan Rencana Kerja ( <i>Performance Planning</i> )	Perencanaan rencana kerja didahului dengan melakukan evaluasi <i>job description</i> terutama terkait peran masing-masing tenaga medis.
2	Pemberian <i>Feedback</i> ( <i>Ongoing Feedback</i> )	<i>Feedback</i> monitoring kinerja dalam bentuk komunikasi dua arah diberikan secara berkala menggunakan perangkat monitoring sesuai standar.
3	<i>Employee Input</i>	penyusunan perangkat <i>self assesment</i> terkait kepuasan kerja yang diberikan secara berkala, sarasehan secara berkala membahas tentang penyelenggaraan rumah sakit termasuk sarana prasarana dan membuat kotak saran untuk menyalurkan pendapat kepada manajemen
4	<i>Performance Evaluation</i>	Evaluasi dilakuka reguler setiap bulan dengan <i>Key Performace Indicator</i> (KPI) dan diberikan hasil evaluasi tertulis yang akan berpengaruh terhadap <i>performance appraisal</i> di setiap akhir tahun.
5	<i>Performance Review</i>	<i>Review</i> kinerja mencakup sistem grading dan pemberian pelatihan secara berkala untuk peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber : Data Diolah Penulis

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja tenaga medis rumah sakit cenderung sedang, serta tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja pada tenaga medis laki-laki dan perempuan. Tenaga medis dengan tingkat kepuasan kerja cukup puas memiliki masa kerja 5-15 tahun. Strategi peningkatan kinerja dengan pendekatan manajemen kinerja diperlukan guna memperbaiki kinerja tenaga medis sehingga tujuan kerja individu selaras dengan tujuan organisasi. Keterbatasan dalam penelitian ini hanya menggunakan tenaga medis sebagai responden, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan melibatkan tenaga non medis sebagai responden sehingga strategi peningkatan kinerja bisa disusun secara menyeluruh. Saran untuk penelitian selanjutnya dengan menganalisis variabel lain yang berhubungan dengan kinerja seperti komitmen dan lingkungan kerja.

#### REFERENSI

- Anoraga, Panji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Rineka Cipta. Semarang.
- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*, 3 (4) :77-86
- Bastian, Indra. 2006. *Akutansi Sektor Publik di Indonesia*. BPFE. Yogyakarta.
- Bhatnagar, J. 2007. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*. 29 (6): 640-663.
- Chipunza, C., Malo, B. 2017. Organizational culture and job satisfaction among academic professional at a South African University of Techonolgy. *Problems and Perspectives in Management* 15 (2): 148-161
- Gibson. 2002. *Organisasi Perilaku-Struktur-Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employee?. *Harvard Business Review January*. 81(1): 87-89.
- Hong, T., Waheed, A. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money. *Asian Academy of Management Journal*. 16 (1): 73–94.
- Kreitner, R., Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Milne. 2007. Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*. 11 (6): 28 - 38.
- Salanova, A., Kirmanen, S. 2010. Employee Satisfaction And Work Motivation bachelor's Thesis of Mikkeli University of Applied Science.
- Saleem, R., Mahmood, A., & mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization. *International Journal of Business and Management*, 5 (11): 213-222.
- Sedamaryanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem S., Ansar, S., Azeem, M. 2014. Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 14 (6):40-46.

- Spector Paul E. 1997. *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. Sage publication. Thousand Oaks, CA.
- Zaini, A. N, Syed, S.A. 2009. The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*. 4 (6): 65-72.

Nomor: 47968/UN38.7.3/KS.03.03/2019

Surabaya, 30 Agustus 2019

Hal: Pengumuman Penerimaan *Full Paper* (*Letter of Acceptance*)

### **LETTER OF ACCEPTANCE**

Dengan hormat,

Kami berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu atas pengiriman paper pada Seminar Nasional Manajemen dan Call Paper (SENIMA 4) dengan judul,

#### **"STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BERDASARKAN ANALISIS MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA TENAGA MEDIS"**

Berdasarkan hasil blind review dari tim reviewer SENIMA 4, paper Bapak/Ibu dinyatakan **diterima**.

Dengan diterimanya paper tersebut, pihak panitia mengharapkan Bapak/Ibu untuk hadir dan mempresentasikan paper yang telah dikirim pada acara SENIMA 4 yang akan diselenggarakan pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 5 Oktober 2019  
Waktu : 07.30 - 17.00 WIB  
Tempat : Hotel Ibis Styles  
Jln. Jemursari, Surabaya

Para pemakalah dimohon untuk membawa soft file presentasi Power Point (versi 2010 atau di bawahnya).

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan partisipasinya kami mengucapkan banyak terimakasih. Sampai jumpa pada acara SENIMA 4.

Hormat kami,  
Ketua Panitia SENIMA 4



**SENIMA**

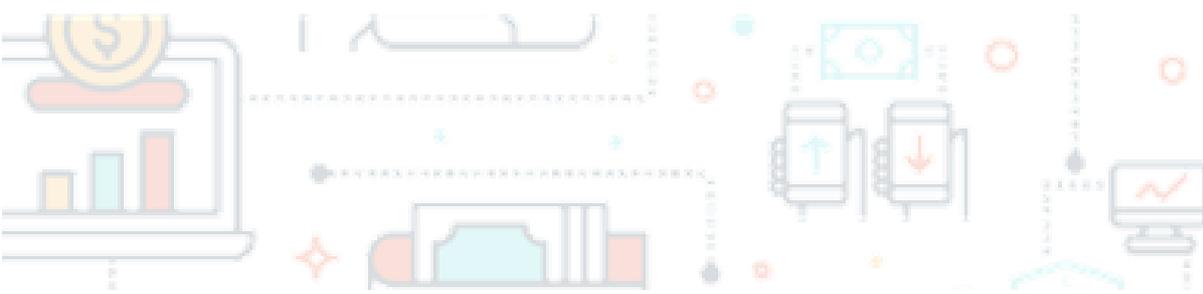
**Yuyun Isbanah, S.E., M.S.M.**

NIP. 198612282014042001



**RUNDOWN KEGIATAN  
SEMINAR DAN CALL FOR PAPER  
(SENIMA 4)**

07.30-08.15	<i>Registration &amp; Coffee Morning</i>
08.15-08.30	<i>Opening Ceremony (Tari Pembuka dan menyanyikan lagu Indonesia Raya dan Mars UNESA)</i>
08.30-08.40	<i>Report from Committee Chairman</i>
08.40-08.50	<i>Opening Speech (Dekan FE dan Rektor UNESA sekaligus membuka acara)</i>
08.50-09.45	<i>Keynote Speech</i>
09.45-11.30	<i>Plenary Session</i>
11.30-13.00	<i>ISHOMA</i>
13.00-15.00	<i>Parallel Session I</i>
15.00-15.30	<i>Coffee Break</i>
15.30-16.30	<i>Parallel Session II</i>
16.30-17.00	<i>Closing Ceremony</i>





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI

*Sertifikat*

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

**Wayan Karsana**

SEBAGAI

**Peserta**

**SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS**

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”  
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Surabaya.

**Surabaya, 5 Oktober 2019**  
Dekan,



**Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si**

NIP. 197112092005011001

manajemen  
**KITA SENIMA4**



www.unesa.ac.id | Growing with character



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI

*Sertifikat*

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

**Wayan Karsana**

SEBAGAI

**Pemakalah 1**

**SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS**

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”

Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Surabaya.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Dekan,



**Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si**

NIP. 197112092005011001

mandi  
**KITA** **MA** **SENIMA 4**

