



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKTOR-FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN KEPUASAN KERJA DI  
RUMAH SAKIT BHAKTI HUSADA TAHUN 2007**

**Proposal thesis ini diajukan sebagai  
salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT**

**Oleh:  
RUSTANTO YANUAR  
NPM : 7005050575**

**PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA**

**DEPOK, 2008**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN

Thesis ini telah diperiksa oleh pembimbing dan disetujui untuk dipertahankan

dihadapan Tim Penguji Sidang Tertutup

Program Kajian Administrasi Rumah Sakit

Universitas Indonesia

Jakarta, Juli 2008

Pembimbing I :



Dr Adang Bachtiar, MPH, ScD

# LEMBAR NAMA ANGGOTA PENGUJI KARYA TULIS ILMIAH

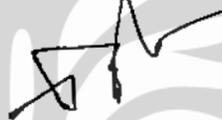
Jakarta, 18 Juli 2008

Pembimbing I :



Dr Adang Bachtiar, MPH, ScD

Penguji I



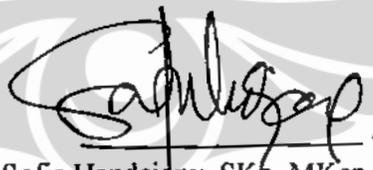
Dr Sandi Iljanto, ScD

Penguji II



Dr Alex Papilaya, DTHP.

Penguji Luar



Sofie Handajany, SKp, MKep

## **PROGRAM KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS INDONESIA**

Thesis, Juni 2008

Rustanto Yanuar

Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja Di Rumah Sakit Bhakti Husada Tahun 2007

xii + 102 hal + 20 lampiran

### **Abstrak**

Kepuasan Kerja adalah merupakan langkah pertama yang penting dan mejadi faktor penentukeberhasilan Rumah Sakit dalam menjalankan usahanya. Karyawan yang tidak puas mengakibatkan tingginya ketidak puasan pasien. Kepuasan Kerja dikenal sebagai salah satu kunci pentig bagi Rumah Sakit untuk tetap bertahan dan bisa menurunkan keluhan pasien dan meningkatkan kepuasan pasien.

Penulisan Thesis ini bertujuan untuk mendapatkan informasi faktor- faktor apa saja yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Adanya berbagai keluhan maupun kritikan pasien terhadap pelayanan rumah sakit yang berpangkal pada ketidakpuasan karyawan yang mendasari penelitian ini.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan Cross Sectional.

Data Primer didapat melalui Kuesioner kepada 96 responden melalui penyebaran angket selama 30 hari pada bulan Maret 2007

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa faktor Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan dan hubungan paling besar yaitu 0.621. Berdasarkan hasil tersebut diatas maka perbaikan yang harus dilakukan untuk lebih meningkatkan kepuasan karyawan dengan lebih terarah dan terencana adalah dengan memperbaiki lingkungan kerja. Dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui perbaikan lingkungan kerja diharapkan karyawan dapat lebih baik dalam melayani pasien sesuai dengan harapan.

Kata kunci : Kepuasan kerja, Kepuasan Karyawan,, Keluhan Pasien

**POSTGRADUATE PROGRAM  
PROGRAM STUDY MAGISTER HOSPITAL ADMINISTRATION  
INDONESIAN UNIVERSITY**

Thesis, July 2008

**Rustanto Yanuar**

ix. + 75 pages + 26 attachments

**The Factors are engaged to Job Satisfaction at Bhakti Husada's Hospital on 2007**

**Abstract**

Job satisfaction constitutes the important thing and become the first step to definite hospital success factor to run his business. Unsatisfaction feeling on employee arise unsatisfaction on patient. Job satisfaction is known as one of the role key to hospital to keep on continuing his service and can reduce the patient complaint and increases patient satisfaction.

The purposed this thesis to find those in formations factors that is engaged job satisfaction. The research performed basely by various complaint and also criticism to hospital service which is beginning form the unsatisfaction feeling by employee.

This observational is utilized observational quantitative with cross sectional approaching.

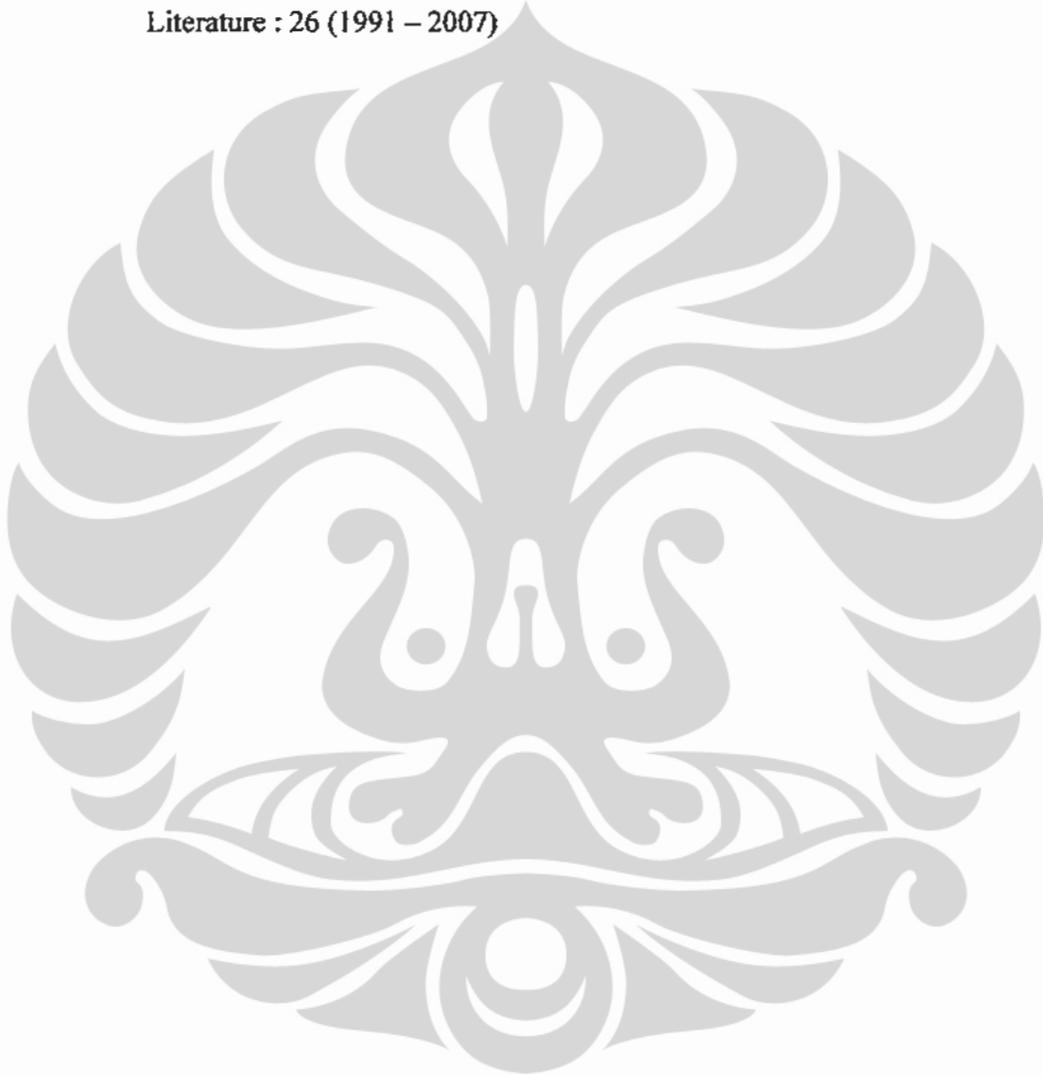
The primary data collected by questioners thru to 96 respondents through questionnaire publicized along 30 day on March 2007.

Base on observational result known that work condition factor has significant influence and largest relationship as 0.621. Based on the result, so there is a need to make a preparation directed and planned to increase the employee satisfaction

with preparation the working environment or condition. With the increasing jobs satisfactory, could to expect the employee performing better service to patient according to expectation and standard operation procedures.

**Key word :** Job satisfaction, Employee Satisfaction, Patient complaint

**Literature :** 26 (1991 – 2007)



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini, saya :

Nama : Rustanto Yanuar  
NPM : 7005050575  
Mahasiswa Program : Magister Kesehatan Masyarakat

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan thesis saya yang berjudul :

"Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Di Rumah Sakit Bhakti Husada Tahun 2007"

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan tindakan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 22 Juli 2008



( Rustanto Yanuar)

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR NAMA ANGGOTA PENGUJI KARYA TULIS ILMIAH .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Masalah Utama .....	5
C. Ruang Lingkup Penelitian.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II     GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT BHAKTI HUSADA</b>	
A. Sejarah Rumah Sakit Bhakti Husada .....	8
B. Visi Dan Misi .....	9
C. Organisasi Rumah Sakit.....	10
<b>BAB III    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kepuasan Kerja.....	12
B. Lingkungan Kerja .....	14
C. Kemampuan Pribadi .....	16
D Konsep Kepemimpinan .....	17

4. Kepuasan Kerja .....	63
5. Lingkungan Kerja .....	63
D. Grafik .....	64
1. Grafik Kepemimpinan .....	64
2. Grafik Motivasi .....	66
3. Grafik Kemampuan Pribadi .....	67
4. Grafik Kepuasan Kerja .....	68
5. Grafik Lingkungan Kerja .....	69
E. Analisa Anova .....	69
1. Perbedaan skor rata pada variabel unit kerja .....	70
2. Perbedaan skor rata pada variabel usia.....	72
3. Persepsi Pendidikan .....	74
F. Analisa Korelasi .....	76
1. Hubungan Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja....	76
2. Hubungan Motivasi Dengan Kepuasan Kerja.....	77
3. Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kepuasan Kerja..	78
4. Hubungan Kemampuan Pribadi Dengan Kepuasan Kerja.	79
G. Analisa Regresi .....	80
1. Persamaan Linear .....	81
<b>BAB VII PEMBAHASAN DAN HASIL</b>	
A. Kepemimpinan .....	82
B. Motivasi .....	84
C. Kemampuan Pribadi .....	85
D. Kepuasan Kerja .....	86
E. Lingkungan Kerja .....	88
F. Hubungan Unit Kerja Dengan Kepemimpinan, Kemampuan Pribadi, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja...	89
<b>BAB VIII KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	93
B. Saran .....	96

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Data SMS Keluhan Pasien.....	2
Tabel 2	: Kepedulian Karyawan terhadap keluhan pasien.....	4
Tabel 3	: Keluar masuk karyawan periode 2007.....	4
Tabel 4	: Profil Responden .....	56
Tabel 5	: Uji Validitas Kepemimpinan .....	58
Tabel 6	: Uji Validitas Motivasi.....	59
Tabel 7	: Uji Validitas Kemampuan Pribadi.....	60
Tabel 8	: Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	61
Tabel 9	: Uji Validitas Lingkungan Kerja.....	61
Tabel 10	: Analisa Variat.....	62
Tabel 11	: Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja.....	77
Tabel 12	: Hubungan Motivasi dengan Kepuasan kerja.....	78
Tabel 13	: Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan.....	79
Tabel 14	: Hubungan Kemampuan Pribadi dengan Kepuasan kerja..	80
Tabel 15	: Kepemimpinan, Kemampuan Pribadi, Lingkungan Kerja..	80

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Ukuran kepuasan karyawan merupakan langkah pertama yang krusial dan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Karyawan yang tidak puas sering mengakibatkan tingginya ketidakpuasan pelanggan, padahal hidup dan matinya perusahaan akan sangat bergantung pada kepuasan pelanggan (Kuswadi, 2004).

Menurut Kuswadi (2004) kepuasan karyawan merupakan titik temu antara perusahaan dengan pelanggan. Survei-survei tentang kepuasan karyawan menunjukkan betapa pentingnya setiap perusahaan mengetahui dengan benar lingkungan kerja perusahaan, baik yang mempunyai nilai aspek positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Kepuasan karyawan dikenal sebagai salah satu kunci penting bagi perusahaan atau rumah sakit untuk tetap bertahan dan bisa menurunkan tingkat keluhan pasien dan meningkatkan kepuasan pasien

Rumah Sakit Bhakti Husada sebagai suatu organisasi pelayanan kesehatan berdiri sejak tahun 1984. Sebagai Rumah Sakit swasta tertua di wilayah kabupaten Bekasi Rumah Sakit Bhakti Husada menghadapi tantangan yang besar untuk dapat bertahan di tengah persaingan yang berat.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin berat Rumah Sakit Bhakti Husada menghadapi masalah yang cukup berat yang berpangkal pada

kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa karakteristik yang menunjukkan tingginya ketidakpuasaan karyawan di RS bhakti husada. Karakteristik yang pertama adalah tingginya tingkat keluhan pasien yang disampaikan melalui layanan pesan singkat khusus keluhan pasien (SMS) RS bhakti husada. Berikut ini data sms pasien yang diperoleh dalam setiap bulannya.

Tabel 1

Data SMS Keluhan Pasien

BULAN	JUMLAH SMS		TOTAL
	KELUHAN	NON KELUHAN	
JULI 07	15	3	18
AGUST 07	24	5	29
SEPT 07	20	1	21
OKT 07	21	1	22
NOV 07	28	2	30
DES 07	31	3	34
TOTAL	139	15	154
PERSENTASE KELUHAN	90,2 %	9,75 %	100%

Berdasarkan data sms tahun 2007 dalam tabel diatas mengenai sms keluhan pasien dijelaskan bahwa dalam setiap bulannya rata-rata 90,2 % SMS yang masuk menyampaikan tentang keluhan terhadap pelayanan yang tidak sesuai dengan harapan pasien, sedangkan yang mengarah pada non keluhan rata-rata sms hanya 9,75 % .

Karakteristik kedua ketidakpuasan karyawan ditandai dari rendahnya kepedulian karyawan terhadap keluhan pasien. Berikut ini data yang bisa dilihat.

Tabel. 2

Kepedulian karyawan terhadap keluhan pasien

DATA SMS JULI 07 s/d DES 07

Bagian	Jumlah sms yang diterima	SMS yang di <i>follow up</i>	Persentase sms ter <i>follow up</i>
Administrasi dan keuangan	24	8	33 %
Penunjang	29	7	24 %
Keperawatan	32	14	43 %
Pelayanan	54	23	42 %
Total	139	52	37 %

Dalam tabel diatas dijelaskan bahwa hampir sebagian besar keluhan yang disampaikan oleh pasien tidak ter *follow up* secara maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari data yang ada menunjukkan bahwa rata-rata sms yang ter *follow up* hanya 37 % dari jumlah keluhan yang disampaikan.

Karakteristik ketiga yang menunjukkan tingginya tingkat ketidakpuasan karyawan adalah angkat *turn over* karyawan yang dilihat dari table data keluar masuknya karyawan RS bhakti husada.

Berikut ini adalah tabel keluar masuk karyawan.

Tabel 3  
Keluar masuk karyawan periode 2007

BAGIAN	JUMLAH	KELUAR	%
Medis	86	22	25.6
Non Medis	102	17	16.7

Sumber : Rumah sakit Bhakti Husada

Berdasarkan data tahun 2007, dari 86 tenaga medis dan 102 tenaga non medis angka turn over karyawan untuk tenaga medis adalah 25,58% sedangkan non medis adalah 16,67%. Tingginya indisipliner kerja yang ditunjukkan dengan keterlambatan kedatangan bekerja untuk tenaga medis sebesar 43,28% dan 14,56 % untuk tenaga non medis.

Selain itu hasil survey kepuasan pasien yang dilakukan Sastra Fahreza, (September, 2007) terhadap pelayanan Rumah Sakit tahun 2006 menunjukkan data hanya 27.08% pasien yang merasa puas, 58,19% pasien merasa petugas kurang tanggap, 69,12% petugas kurang ramah.

Mengingat semakin tingginya tingkat persaingan dan kompetisi di kalangan rumah sakit serta semakin banyaknya kompetitor seperti yang diterangkan dalam data DEPKES bahwa tahun 2007 pertambahan rumah sakit sebanyak 491 tahun 1997, tahun 2004 sebanyak 621, Maka sudah selayaknya Rumah Sakit Bhakti Husada melakukan tindakan atau *action* terhadap permasalahan yang dihadapi untuk tetap bisa bersaing menghadapi banyaknya kompetitor.

Untuk mengatasi hal tersebut di atas Rumah Sakit Bhakti Husada melakukan upaya perubahan yang berfokus pada kepuasan karyawan

rumah sakit. Dalam hal ini rumah sakit dituntut mampu mengatasi masalah yang terjadi melalui upaya penelusuran lebih jauh agar mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan rumah sakit bhakti husada.

## **B. Masalah Utama**

Berdasarkan data tahun 2007 ditemukan terjadinya penurunan kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Bhakti Husada. Rendahnya kepuasan kerja ditambah lagi dengan tingginya tingkat keluhan pasien merupakan beberapa indikasi ketidakpuasaan karyawan. Faktor-faktor yang menjadi perhatian atau dugaan dari penyebab masalah kepuasan yang terjadi adalah motivasi kerja, lingkungan kerja, kemampuan pribadi, dan kepemimpinan. Untuk dapat menyelesaikan permasalahan ini, dibutuhkan informasi yang akurat tentang faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai dasar kebijakan untuk mengatasi masalah.

## **C. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Bhakti Husada yang merupakan rumah sakit tertua. Disamping melayani pasien, Rumah Sakit Bhakti Husada juga menjadi lahan praktek bagi STIKes Bhakti Husada. Dengan kondisi seperti itu maka menjadi tanggung jawab pengelola rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan dan pengelolaan yang baik sehingga sebagai wujud dari pertanggung-jawaban sebagai rumah sakit lahan praktek maupun pelayanan ke pasien.

Penelitian dilakukan terhadap sejumlah karyawan bagian medis maupun non medis yang telah melewati masa percobaan kerja yaitu 15 bulan.

#### **D. Tujuan Penelitian**

##### **1. Tujuan Umum**

Penelitian ini bertujuan memperoleh gambaran secara deskriptif hubungan antara variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kemampuan pribadi terhadap kepuasan kerja.

##### **2. Tujuan Khusus**

1. Diketuainya hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, kemampuan pribadi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diketuainya faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

#### **E. Manfaat penelitian**

##### **1. Bagi Ilmu Pengetahuan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi data dan kepustakaan mengenai pengaruh kepemimpinan, kemampuan pribadi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

## 2. Bagi Rumah Sakit

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan diperoleh gambaran hubungan kepemimpinan kemampuan pribadi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja di Rumah Sakit Bhakti Husada sehingga dapat digunakan sebagai masukan bagi administrator dan pemimpin dalam rangka mengatasi masalah yang terjadi.

## 3. Bagi peneliti

- a. Penerapan dari disiplin ilmu manajemen rumah sakit guna memperoleh gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan kemampuan pribadi, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- b. Kesempatan dan pengalaman yang berharga untuk kelak dipergunakan dan diterapkan dalam pengelolaan rumah sakit.

## BAB II

### GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT BHAKTI HUSADA

#### A. Sejarah Rumah Sakit Bhakti Husada

Rumah sakit Bhakti Husada didirikan oleh dr. H. Roeshadi SH, pada tanggal 05 Agustus 1982. Sebelum menjadi Rumah Sakit yang besar, Bhakti Husada bermula dari sebuah poliklinik sederhana. Lambat laun dengan semakin berkembangnya aktivitas pelayanan maka rumah sakit meningkatkan diri baik dari segi permodalan untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan daya tampung pasien. Rumah Sakit Bhakti Husada yang terletak di jalan R. E Martadinata Cikarang, telah mengantongi izin pendirian Rumah Sakit yang diterbitkan oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia dengan nomor 05/SK/031/X87, serta akte pendirian badan usaha dengan nomor 08 tanggal 05 Agustus 1992.

Hingga saat ini Rumah Sakit Bhakti Husada telah memiliki fasilitas tempat tidur sebanyak 122 buah, dengan tingkat hunian (BOR) 60 %, dengan didukung oleh tenaga medis dokter spesialis sebanyak 27 orang dengan 12 poliklinik diantaranya Klinik Umum, Gigi, Bedah Umum, Kebidanan dan Kandungan, Kulit dan Kelamin, Penyakit Dalam, Jantung, Anak, Paru, THT, Kecantikan, Mata. Dan Rumah Sakit telah membuka layanan Unit Gawat Darurat dengan petugas yang siap melayani selama 24 jam dengan berbagai fasilitas pendukung layanan 24 jam seperti Laboratorium, Apotik, Radiologi, dan 2 unit Ambulance siap setiap saat.

## **B. Visi Dan Misi**

### **Visi**

Menciptakan Rumah Sakit Pilihan dan Humanis

### **Misi**

Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang profesional paripurna dan berkualitas untuk kepuasan pasien

### **Moto**

Kesembuhan dan kepuasan pasien adalah pengabdian dan ibadah kami

### **Fasilitas Pelayanan**

Unit gawat darurat 24 jam

Instalasi Farmasi 24 jam

Poliklinik Umum, Gigi dan Spesialis

Radiologi

Laboratorium

Instalasi Gizi

Rehabilitasi Medik (Fisioterapy)

Kebidanan dan VK

Ruang Operasi

Ruang ICU

Ruang Medical Check Up

Ruang Perawatan Anak, Bedah dan Umum

Ruang Perawatan Perina

Plokllinik Kecantikan

Ambulance

**Program Layanan Kesehatan**

Pelayanan rawat jalan

Pelayanan rawat inap

Pelayanan emergency (UGD)

Keluarga berencana

Pelayanan imunisasi dasar

Pelayanan persalinan

Pelayanan rawat gigi

Pelayanan one day care

Medical check up

Pelayanan JPK

Program inhouse clinic

Pelatihan P3K dan Penyuluhan

**C. Organisasi Rumah Sakit**



## BAB III

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Kuswadi, 2004). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Menurut Handoko (1996) Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja pegawai agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja pegawai agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena memberikan manfaat, baik dari segi individu maupun dari segi Rumah Sakit. Bagi individu penting tentang sebab dan sumber kepuasan kerja, serta usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja individu, sedangkan bagi Rumah Sakit penting sebab untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah :

## 1. Kompensasi

Salah satu cara yang ditempuh departemen personalia untuk meningkatkan motivasi kerja, adalah melalui sistem kompensasi. Kompensasi diperlukan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam upaya meningkatkan prestasi kerjanya dengan menawarkan perangsang finansial bagi pegawai yang mampu mencapai prestasi kerja tinggi (Handoko, 1996). Insentif adalah pemberian tambahan gaji berdasarkan pertimbangan tertentu, yang biasanya dikaitkan dengan prestasi kerja pegawai (Cohen, 1993).

## 2. Gaji

Gaji merupakan imbalan wajib yang harus diberikan kepada pegawai atas kerja yang dilakukan. Gaji merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pemberian imbalan kepada pegawai, baik yang berupa gaji pokok maupun insentif/bonus (Cohen, 1993).

## 3. Kebutuhan rohani

Yaitu, menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

#### 4. Rekreasi

Rumah Sakit adalah tempat kerja yang membutuhkan tanggungjawab yang besar dari para pegawainya karena menyangkut kehidupan manusia. Dibutuhkan sarana untuk mengurangi tekanan kerja dan beban kerja yang berat tersebut.

#### **B. Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan ( Nitisemito, 1995). Dari definisi di atas, menunjukkan pengaruh kondisi kerja di suatu Rumah Sakit adalah cukup besar terutama terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari yang telah dibebankan kepada para karyawan, serta akan menyebabkan turunnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan. Maka dengan itu, lingkungan kerja juga harus dapat dijadikan suatu pedoman untuk memotivasi semangat dan kegairahan kerja. Adapun faktor-faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja menurut Alex S. Nitisemito (1995), yaitu :

##### 1. Pewarnaan

Masalah ini bukan hanya pada dinding ruangan saja, tetapi termasuk pewarnaan sarana kantor , peralatan, dan seragam yang mereka pakai, perlu mendapatkan perhatian.

## 2. Kebersihan

Kebersihan lingkungan kerja maupun sarana kerja berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja. Bukan berarti tempat mereka bekerja saja tetapi jauh lebih luas, misalnya kamar kecil berbau tidak enak akan menimbulkan rasa kurang menyenangkan bagi karyawan yang menggunakannya maupun pengunjung.

## 3. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup dalam ruang kerja sangat diperlukan. Untuk pertukaran udara yang cukup maka harus memperhatikan ventilasi. Bila masih merasa pengap dapat digunakan kipas angin, AC dan sebagainya.

## 4. Penerangan

Di sini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan matahari. Apalagi pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian seperti Rumah Sakit, namun jangan sampai menyilaukan mata para karyawan dan membuat ruang kerja menjadi pengap. Intensitas penerangan di tempat kerja dimaksudkan untuk memberikan penerangan kepada benda-benda yang merupakan obyek kerja serta lingkungan kerja. Untuk itu diperlukan intensitas penerangan yang optimal. Selain menerangi obyek kerja, penerangan juga diharapkan

cukup memadai menerangi keadaan sekelilingnya. Kualitas penerangan yang tidak memadai berefek buruk bagi fungsi penglihatan, juga untuk lingkungan sekeliling tempat kerja, maupun aspek psikologis, yang dapat dirasakan sebagai kelelahan, rasa kurang nyaman, kurang kewaspadaan sampai kepada pengaruh yang terberat seperti kecelakaan.

#### 5. Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan.

#### 6. Kebisingan

Siapapun juga tidak senang mendengar suara yang bising. Karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang, sehingga konsentrasi dalam bekerja akan terganggu.

### **C. Kemampuan Pribadi**

Penelitian yang dilakukan oleh Bantilan (2000) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, masa kerja dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### 1. Pendidikan

Tidak dipungkiri bahwa tingkat pendidikan akan menentukan pola pikir dan wawasan seseorang, termasuk dalam hal ini pola pikir dan wawasannya tentang kepemimpinan. Tingkat pendidikan juga berpengaruh pada

kemampuan dari seseorang untuk dapat melaksanakan dan menterjemahkan suatu tugas yang diberikan. Selain itu tingkat pendidikan juga merupakan bagian dari masa kerja (Rakhmat, 1992).

## 2. Masa Kerja

Masa kerja merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Seperti diungkapkan oleh Andi Mapiare, pertumbuhan jabatan dan kemampuan dalam pekerjaan dapat dialami oleh seseorang hanya apabila dijalani proses belajar dan berpengalaman, dan diharapkan orang yang bersangkutan memiliki sikap kerja yang bertambah maju kearah positif, memiliki kecakapan (pengetahuan) kerja yang bertambah baik serta memiliki keterampilan kerja yang bertambah dalam kualitas dan kuantitas (Rakhmat, 1992).

### D. Konsep Kepemimpinan

Setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan. Mar'at (1994) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi

dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.

3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

## E. Teori Kepemimpinan

Teori Kepemimpinan berkembang dari teori "trait", teori "individual- personality atau teori perilaku, teori contingency/ situasional, teori transactional dan transformational

### 1. Teori Trait : Bass, Stodgill

Kepemimpinan merupakan fungsi karakteristik-karakteristik spesifik yang dimiliki seseorang sejak dilahirkan. Pemikiran genetic ini kemudian berkembang dan menyatakan bahwa kepemimpinan juga merupakan fungsi dari beberapa ciri-ciri (trait) personal yang dapat diperoleh melalui proses belajar dan dapat pula diturunkan.

Yukl dalam bukunya Leadership in Organization (2001) mengumpulkan dan menguraikan berbagai hasil penelitian yang paling relevan dengan aspek kepribadian (personality) kepemimpinan yang efektif yang ditunjukkan oleh para manajer dan administrator.

### 2. Teori Individual-personality teori perilaku.: Iowa, Michigan Ohio Studies

Teori trait di atas terfokus pada karakteristik personal yang terdapat pada seorang pemimpin dan dengan mengetahui karakteristik tersebut kita dapat meramalkan efektifitasnya.

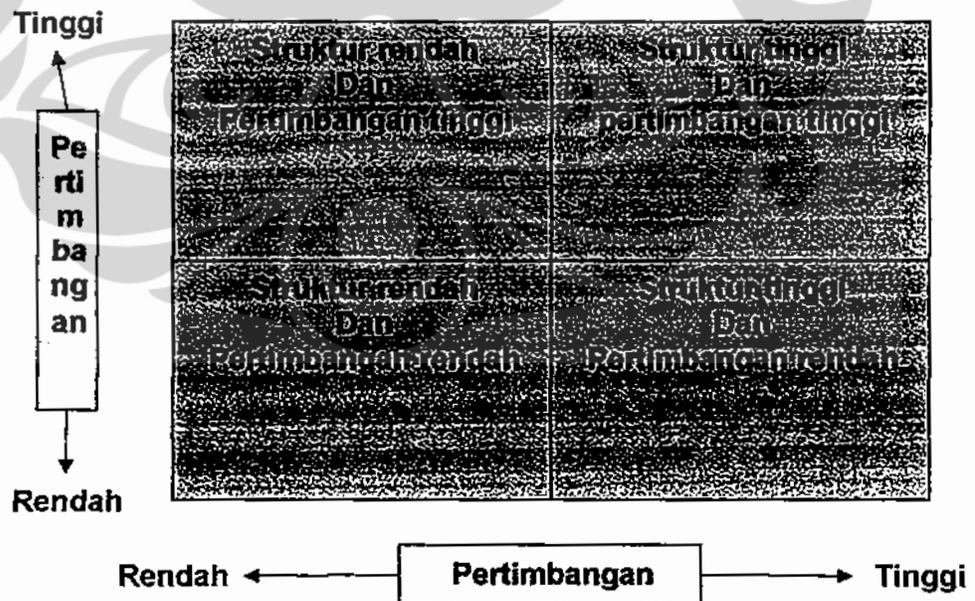
### 3. Studi kelompok Universitas Ohio ( Yukl, 2001, Hal 62)

Kelompok Universitas Ohio membagi tingkah laku pemimpin menjadi 2 dimensi yaitu :

- a) Pemrakarsa struktur
- b) Pertimbangan.

Berdasarkan penelitian, pemimpin yang mempunyai nilai tinggi baik dalam pemrakarsa struktur dan pertimbangan cenderung untuk meningkatkan performa dan kepuasan kerja bawahan daripada pemimpin yang mempunyai nilai rendah pada salah satu atau kedua dimensi tersebut. Pemimpin yang tinggi pada pemrakarsa cenderung mempunyai bawahan yang tinggi dalam tingkat absensi, keluhan, keluar kerja, serta rendah dalam kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Gaya Kepemimpinan yang dipelajari di Ohio State



#### 4. Studi kelompok Universitas Michigan. (Yukl, 2001, Hal 65)

Penelitian yang dilakukan di Universitas Michigan membedakan manajer yang berorientasi pada produk manajer yang berorientasi pada karyawan. Dari hasil penelitian mereka ditemukan bahwa manajer yang berorientasi pada produk menetapkan standard kerja yang kaku, mengorganisasikan tugas sampai kerincian yang kecil, menentukan metode kerja yang harus diikuti, dan mengawasi kerja karyawan secara ketat. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan sasaran dan keputusan lain yang menyangkut pekerjaan serta membantu memastikan prestasi kerja yang tinggi dengan membangkitkan kepercayaan dan penghargaan. Dalam penelitian mereka juga menemukan bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan daripada berorientasi pada produksi.

#### 5. Teori Contingency

Model teori contingency pertama kali diperkenalkan oleh Fielder. Model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung dari interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Fielder mengembangkan Least-Preferred Co-

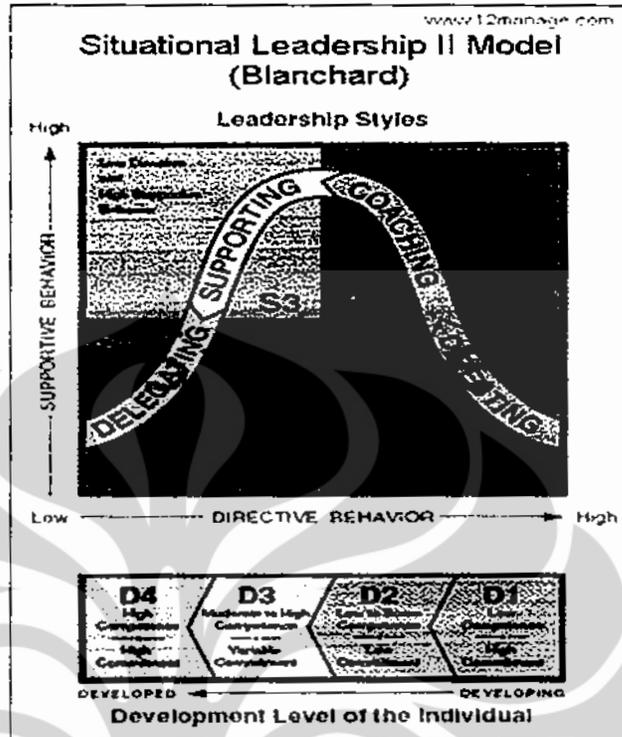
Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila :

- a. Pemimpin diterima oleh para pengikutnya.
- b. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
- c. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pimpinan.

Jika situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

## **6. Teori Situasional**

Hersey dan Blanchard memulai penelitian dengan menolak gagasan bahwa ada gaya kepemimpinan yang ideal. Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara petunjuk dan pengarahan (directive) yang pimpinan berikan, sejumlah pendukung emosional (supportive) yang pimpinan berikan, dan tingkat kematangan (kesiapan) para bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran. Hersey dan Blanchard memberikan 4 macam gaya dasar kepemimpinan sebagaimana gambar dibawah ini.



#### 1. Perilaku Suportif

Perilaku Suportif adalah dimana pemimpin membangun komunikasi dua arah, mendengarkan, memberikan dukungan dan mendorong keberanian, memfasilitasi interaksi, dan menyertakan pekerja dalam pembuatan keputusan.

#### 2. Perilaku Direktif

Perilaku Direktif adalah tingkat dimana pimpinan membangun komunikasi satu arah yaitu menjelaskan aturan bagi bawahannya dan mengatakan dengan jelas yang harus

dilakukan, bagaimana, dimana, kapan tugas tersebut dilakukan.

Pemimpin mengawasi langsung bawahannya.

Kombinasi hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard dalam 4 gaya kepemimpinan yaitu

### 1. Directing

Gaya kepemimpinan Directing disebut juga dengan gaya S1, yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri:

- Tinggi tugas dan rendah hubungan
- Pemimpin memberikan perintah khusus
- Pengawasan dilakukan secara ketat

Pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan harus dilakukan.

### 2. Coaching

Gaya kepemimpinan Coaching disebut juga dengan gaya S2, yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri:

- Tinggi tugas dan tinggi hubungan.
- Pemimpin menerangkan keputusan.
- Pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan.
- Pemimpin masih banyak melakukan pengarahan.
- Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah.

### 3. Supporting

Gaya kepemimpinan Supporting disebut juga dengan gaya S3, yaitu gaya kepemimpinan dengan cirri :

- Rendah tugas dan tinggi hubungan.
- Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan.
- Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan.

#### 4. Delegating

Gaya kepemimpinan Supporting disebut juga dengan gaya S4, yaitu gaya kepemimpinan dengan cirri:

- Rendah tugas dan rendah hubungan.
- Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Tingkat pengembangan kemampuan bawahan juga dapat dilihat dalam model Harvey dan Blanchard. Tingkat pengembangan ini diartikan dari pengetahuan dan kemampuan pekerja, motivasi dan atau kepercayaan pekerja. Hersey dan Blanchard membagi 4 tingkat perkembangan ini yaitu:

##### 1. Tingkat perkembangan rendah.

Disebut juga tingkat D1, yaitu tidak mampu melaksanakan tugas akan tetapi memiliki komitmen tinggi.

##### 2. Tingkat perkembangan menengah.

Disebut juga tingkat D2, yaitu Kompetensi sedang akan tetapi memiliki komitmen tinggi.

3. Tingkat perkembangan menengah.

Disebut juga tingkat D3, yaitu kompetensi tinggi akan tetapi memiliki komitmen sedang.

4. Tingkat perkembangan tinggi.

Disebut juga tingkat D4, yaitu mempunyai tingkat kompetensi tinggi dengan komitmen yang tinggi pula.

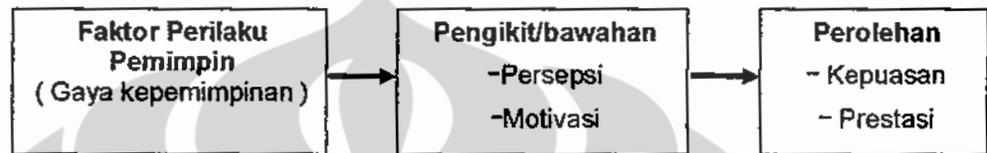
Dari uraian di atas dapat juga diketahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan yaitu :

- a) Directing (S1) adalah gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada tingkat kematangan rendah (D1).
- b) Coaching (S2) adalah gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada tingkat kematangan sedang (D2).
- c) Supporting (S3) adalah gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada tingkat kematangan sedang dengan kompetensi tinggi (D3).
- d) Delegating (S4) adalah adalah gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada tingkat kematangan tinggi (D4).

**F. Path Goal teori**

Metode kepemimpinan jalur tujuan berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J House pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk

melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teori disebut jalur tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.



### G. Kepemimpinan transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional.

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Sementara itu kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena

kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Mar'at 1994).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Mar'at 1994)

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknis, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk

dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya (Sondang, 2005)

Sondang (2005) beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence - Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

Furtwengler (2000) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut

menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Karakteristik personal pemimpin sejak Thorndike dan Watson sampai sekarang, kaum *Behaviorist* berpendirian, organisasi dilahirkan tanpa sifat-sifat sosial atau psikologis, perilaku adalah hasil pengalaman, dan perilaku digerakkan atau dimotivasi oleh kebutuhan untuk memperbanyak kesenangan dan mengurangi penderitaan. Pengalaman mempengaruhi kecermatan persepsi, pengalaman tidak selalu lewat proses belajar formal, pengalaman kita juga bertambah lewat proses dan rangkaian peristiwa yang pernah kita hadapi (Rakhmat, 1992).

Tingkat pendidikan tidak dapat dipungkiri bahwa tingkat pendidikan akan menentukan pola pikir dan wawasan seseorang, termasuk dalam hal ini pola pikir dan wawasannya tentang kepemimpinan. Selain itu tingkat pendidikan juga merupakan bagian dari pengalaman kerja (Rakhmat, 1992).

#### **H. Gaya Kepemimpinan (Nor, 2007)**

Menurut Nor (2007) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan menurut pendekatan teori *path-goal* seseorang pemimpin membutuhkan

fleksibilitas dalam menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu. Nor (2007)

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasi, misalnya dengan bawahan, atasan atau kolega. Untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Fidler (1965) yang dikenal dengan LPC (*Least Preferred Coworker*). Skala ini merupakan pasangan kata yang berlawanan artinya. Variabel gaya kepemimpinan meliputi enam belas pasangan kata dengan skala satu sampai delapan. Apabila nilai rata-ratanya berada diatas nilai 64 maka dikategorikan *consideration* (pertimbangan) dan jika dibawah nilai 64 termasuk tipe *Initiating structure* (struktur inisiatif). Sedangkan skor yang terletak antara 58-63 perlu penetapan gaya tersendiri sesuai kelompok pertanyaan. Nor (2007)

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional (Simanjuntak, 2005)

Banyak muncul pengertian mengenai pemimpin dan kepemimpinan, antara lain :

1. Pemimpin adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok
2. Kepemimpinan adalah keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial.

3. Furtwengler (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Dalam hal sama, Krech dan Crutchfield memandang bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.
4. Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan meng-handel orang lain untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerja sama yang besar, kepemimpinan merupakan kekuatan semangat/moral yang kreatif dan terarah.
5. Pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti.

Muncul dua pertanyaan yang menjadi perdebatan mengenai pemimpin diantaranya :

1. Apakah seorang pemimpin dilahirkan atau dibentuk (ditempa) ?
2. Apakah efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dialihkan dari satu Organisasi ke organisasi yang lain oleh seorang pemimpin yang sama.

Untuk menjawab pertanyaan apakah seorang pemimpin dilahirkan atau dibentuk (ditempa) kita lihat beberapa pendapat berikut :

- a. Pihak yang berpendapat bahwa “pemimpin itu dilahirkan” melihat bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinannya.
- b. Kubu yang menyatakan bahwa “pemimpin dibentuk dan ditempa” berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa. Caranya adalah dengan memberikan kesempatan luas kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan latihan.

kepemimpinan. Sondang (2005) menyimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila :

- a. Seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan
- b. Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya
- c. Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Selanjutnya untuk menjawab pertanyaan *Apakah efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dialihkan dari satu Organisasi ke organisasi yang lain oleh seorang pemimpin yang sama*, dapat dirumuskan dua kategori yang sudah barang tentu harus dikaji lebih jauh lagi:

1. Keberhasilan seseorang memimpin satu organisasi dengan sendirinya dapat dilainkan kepada kepemimpinan oleh orang yang sama di organisasi lain

2. Keberhasilan seseorang memimpin satu organisasi tidak merupakan jaminan keberhasilannya memimpin organisasi lain.

## **I. Tipe-Tipe Kepemimpinan (Yukl, 2001)**

### **1. Tipe Otokratik**

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois.

Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjolkan "keakuannya", antara lain dalam bentuk :

- a) Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain :

- a) Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya

- b) Dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya
- c) Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi
- d) Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

## 2. Tipe *Paternalistik*

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-toko adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

## 3. Tipe *Kharismatik*

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

#### **4. Tipe Laissez Faire**

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah :

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu
- d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
- e. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

#### **5. Tipe Demokratik**

- a) Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku

- b) koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
- c) Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.
- d) Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya.
- e) Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia
- f) Seorang pemimpin demokratik disegani bukannya ditakuti.

#### **H. Pemimpin Yang Ideal**

##### **Ciri-ciri pemimpin dan pimpinan yang ideal adalah**

1. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
2. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang
3. Sikap yang Inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.

4. Kemampuan Analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.
5. Daya Ingat yang Kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan intelektual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
6. Kapasitas Integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai organisasi.
7. Keterampilan Berkomunikasi secara Efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.
8. Keterampilan Mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.
9. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.
10. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagaibapak dan penasehat bagi para bawahannya. Salah satu kunci

keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.

11. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.
12. Kemampuan Menentukan Prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “*SWOT*”.
13. Kemampuan Membedakan hal yang Urgen dan yang Penting
14. Naluri yang Tepat, kemampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
15. Rasa Kohesi yang tinggi, “senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain.
16. Rasa Relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
17. Keteladanan, seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.
18. Menjadi Pendengar yang Baik

19. Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spatial.
20. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.
21. Ketegasan
22. Keberanian
23. Orientasi Masa Depan
24. Sikap yang Antisipatif dan Proaktif

#### **I. Motivasi Kerja**

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan kerja (Hasibuan, 1996). Menurut Winardi (2002) Motivasi adalah perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan. Sedangkan menurut Sarwoto (1991), motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisiensi.

Motivasi berasal dari kata motive. Motive adalah keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan, menggerakkan, mendorong, mengarahkan, motivasi. Menurut Gerungan motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Gerungan, 1991). Semakin

besar motivasi kerja pegawai semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kepuasan kerja.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi diri agar bekerja secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Jenis motivasi menurut Heidjrachman Suad Husnan (2002) adalah :

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan dan pujian terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Pemimpin harus dapat memberikan pujian terhadap bawahannya karena hak itu akan menyenangkan bawahan tersebut.

2. Informasi

Pemberian informasi yang jelas tentang tugas dan perintah yang diberikan oleh pimpinan merupakan motivasi yang baik.

3. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin dengan memberikan rangsangan persaingan yang sehat dalam memberikan pekerjaan.

4. Partisipasi

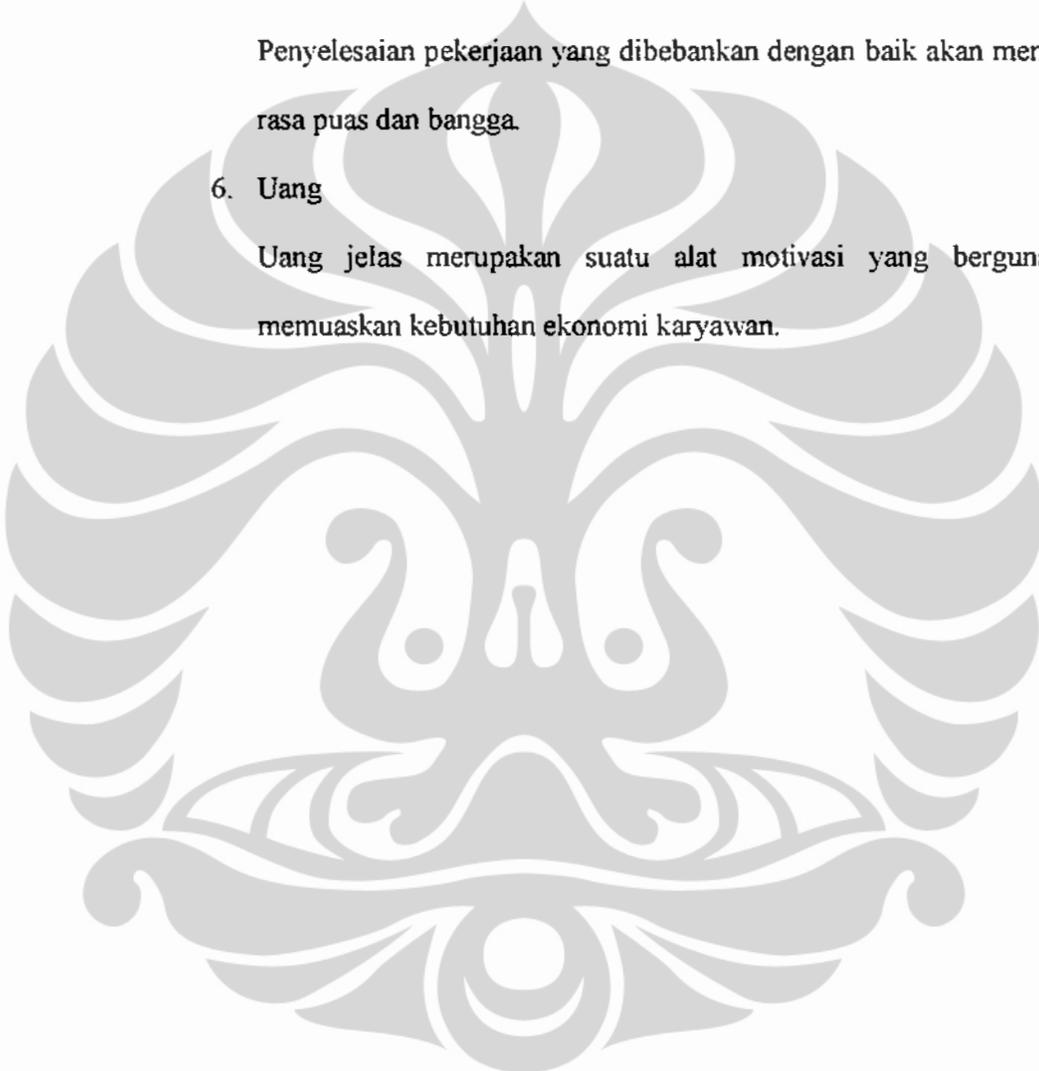
Dengan partisipasi dapat diperoleh manfaat yaitu dibuatnya keputusan yang lebih baik karena banyaknya sumbangan pemikiran maupun informasi.

5. Kebanggaan atau kepuasan

Penyelesaian pekerjaan yang dibebankan dengan baik akan memberikan rasa puas dan bangga.

6. Uang

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan.



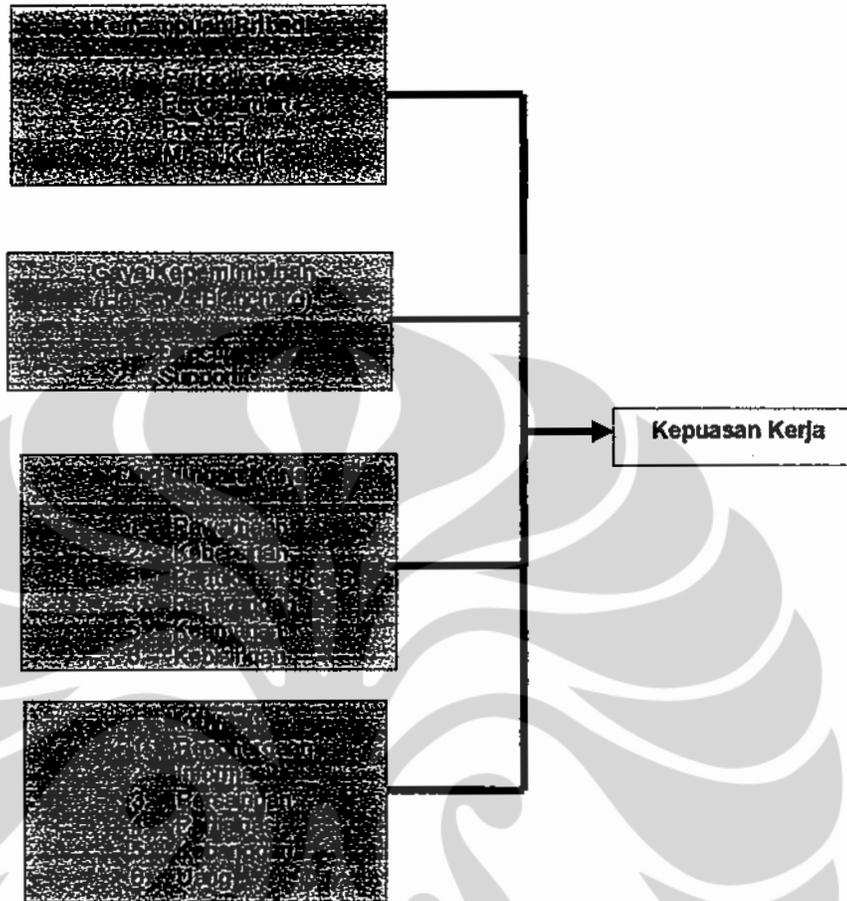
## BAB IV

### KERANGKA KONSEP

#### A. Kerangka Konsep

Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J House pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teori disebut jalur tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bantilan (2000) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, masa kerja dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu tingkat pendidikan juga merupakan bagian dari masa kerja (Rakhmat, 1992). Semakin besar motivasi kerja pegawai semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kepuasan kerja.



Keterangan :

1. Kemampuan pribadi merupakan variabel eksogen pertama diberi symbol X1
2. Kepemimpinan merupakan variabel eksogen kedua diberi symbol X2
3. Lingkungan kerja merupakan variabel eksogen ketiga diberi symbol X3
4. Motivasi kerja merupakan variabel eksogen diberi symbol X4
5. Kepuasan kerja merupakan variabel endogen kedua diberi symbol Y2

No	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur	Skala Ukur
1	Gaya Kepemimpinan Hersey & Blanchard	Gaya yang ada dalam diri pemimpin dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan dengan melihat tinggi rendahnya perilaku dukungan dan pengawasan yaitu: 1. Directing. 2. Coachinng. 3. Supporting 4. Delegating.	Wawancara	Kuesioner	1. Sangat Sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Tidak sesuai 5. Sangat tidak sesuai.	Interval
2	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang meliputi 1. Kompensas 2. Gaji 3. Kebutuhan rohani 4. Rereasi	Wawancara	Kuesioner	1. Sangat Puas 2. Puas 3. cukup puas 4. Tidak puas 5. Sangat Tidak puas	Interval
3	Motivasi kerja	Proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan	Wawancara	Kuesioner	1. Sangat setuju 2. Setuju 3. Cukup Setuju 4. Tidak Setuju 5. Setuju	Interval

		<p>organisasi secara efisiensi yang meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan</li> <li>2. Informasi</li> <li>3. Persaingan</li> <li>4. Partisipasi</li> <li>5. Kebanggan</li> <li>6. Uang</li> </ol>				
4	Kemampuan Pribadi	<p>Potensi yang dimiliki individu yang meliputi tingkat pendidikan, pengalaman, prestasi, dan masa kerja</p>	Wawancara	Kuesioner	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat setuju</li> <li>2. Setuju</li> <li>3. Cukup Setuju</li> <li>4. Tidak setuju</li> <li>5. Sangat tidak setuju</li> </ol>	Interval
5	Lingkungan kerja	<p>Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pewarnaan</li> <li>2. Kebersihan</li> <li>3. Pertukaran udara</li> <li>4. Penerangan</li> <li>5. Keamanan</li> <li>6. Kebisingan</li> </ol>	Wawancara	Kuesioner	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat setuju</li> <li>2. Setuju</li> <li>3. Cukup Setuju</li> <li>4. Tidak setuju</li> <li>5. Sangat tidak setuju</li> </ol>	Interval

## **B. Hipotesis**

Hipotesis yang diuji adalah

$H_0$  = Tidak ada hubungan antar kemampuan pribadi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

$H_1$  = Ada hubungan antar kemampuan pribadi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

Dengan hipotesis statistik

Jika  $Sig \geq 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika  $Sig \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

## **C. Definisi Operasional**

### **a. Karakteristik Responden**

Responden adalah karyawan medis dan non medis dengan batasan sebagai berikut:

a.1 Sudah melewati masa percobaan yaitu 15 bulan

a.2 Jenis Kelamin adalah laki-laki dan perempuan

a.3 Responden adalah kepala ruangan dan tenaga pelaksana

a.4 Pendidikan adalah latar belakang pendidikan pada saat dilakukan penelitian.

a.5 Usia adalah umur pada saat dilakukan penelitian

a.6 Pendidikan adalah latar belakang pendidikan yang dimiliki responden pada saat dilakukan penelitian.

b. "Kepuasan kerja" mencerminkan perasaan seseorang di tempat bekerja meliputi :

b.1 Kompensasi adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi, meliputi pertanyaan kepuasan kerja nomor 2.

b.2 Gaji merupakan imbalan yang diterima oleh pegawai, meliputi pertanyaan kepuasan kerja nomor 3,4.

b.3 Kebutuhan rohani merupakan kesempatan untuk menjalankan ibadah menurut keyakinan masing-masing, tercermin dalam pertanyaan kepuasan kerja nomor 1.

b.4 Rekreasi merupakan kebutuhan untuk mengurangi tekanan kerja, tercermin dalam pertanyaan kepuasan kerja nomor 5.

c. "Kepemimpinan" merupakan bagaimana seorang pemimpin mengendalikan bawahannya meliputi:

c.1 Directing adalah dimana pemimpin membangun komunikasi satu arah, tercermin dalam pertanyaan kepemimpinan nomor 1,2,5,6,7,10,14.

c.2 Supportif adalah dimana pemimpin membangun komunikasi dua arah, tercermin dalam pertanyaan kepemimpinan nomor 3,4,8,9,11,12,13,15,16.

d. "Motivasi" merupakan daya gerak agar seseorang mau bekerja dengan efektif meliputi :

d.1 Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, tercermin dalam pertanyaan motivasi nomor 9,12.

d.2. Informasi yang jelas tentang pekerjaan yang dilakukan tercermin dalam pertanyaan motivasi nomor 1,2.

d.3 Persaingan yang sehat memberikan semangat dalam bekerja, tercermin dalam pertanyaan motivasi nomor 5,6.

d.4 Partisipasi dari pegawai dalam pengambilan keputusan, tercermin dalam pertanyaan motivasi nomor 8,10.

d.5 Kebanggaan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan tercermin dalam pertanyaan motivasi nomor 3,4.

d.6 Uang adalah total kecukupan total gaji yang diterima setiap bulan, tercermin dalam pertanyaan nomor 4,11.

e. "Lingkungan kerja" adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja meliputi :

e.1 Pewarnaan adalah kesan yang timbul terhadap warna ruang kerja maupun sarana kantor, meliputi pertanyaan lingkungan kerja nomor 1,2.

e.2 Kebersihan tempat bekerja maupun lingkungan kerja, tercermin dalam pertanyaan lingkungan kerja nomor 4.

e.3 Pertukaran udara adalah suasana udara di tempat kerja, meliputi pertanyaan lingkungan kerja nomor 3.

e.4 Penerangan adalah sinar lampu maupun matahari yang dapat membantu dalam bekerja, tercermin dalam pertanyaan lingkungan kerja nomor 3.

f. "Kemampuan pribadi" adalah ilmu ataupun keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu meliputi:

f.1 Pendidikan adalah tingkat pendidikan yang mewakili pola pikir dan wawasan, meliputi pertanyaan kemampuan pribadi nomor 1,3,4.

f.2 Masa Kerja adalah pengalaman individu yang berdampak pada bertambahnya pengetahuan seseorang, meliputi pertanyaan kemampuan pribadi nomor 2,5,6.

#### **D. Prosedur penelitian**

##### **c.1 Persiapan**

- Membuat daftar nama responden dan jadwal tes sesuai dengan kriteria yang direncanakan dan bagian yang akan dilakukan survei.
- Pemberitahuan hari pelaksanaan survei kepada responden melalui bagian kepegawaian.
- Mendatangi responden sesuai dengan jadwal yang direncanakan.
- Penyediaan alat tulis dan materi tes.
- Penyediaan souvenir berupa bolpoin.

## BAB V

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus pada penelitian cross sectional.

#### B. Waktu Dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengambil obyek lokasi di Rumah Sakit Bhakti Husada. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada bulan Februari sampai dengan Mei 2008.

#### C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Bhakti Husada di bagian pelayanan umum, keperawatan, administrasi, dan keuangan. Sampel adalah karyawan Rumah Sakit Bhakti Husada dengan kriteria inklusi sebagai berikut.

##### Besar Sampel

Untuk mengetahui jumlah sampel penelitian maka digunakan rumus besar sampel estimasi proporsi untuk satu populasi.

$$n = \frac{z^2_{(1-\alpha/2)} \times p \times q}{d^2}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,1)^2}$$

Keterangan:

$$n = 96$$

n = besar sampel

P = jumlah karyawan yang tidak puas (50%)

Q = (1-p) = 50%

$Z^2_{(1-\alpha)} = 95\% (1,96)$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan metode penarikan sampel di atas di dapat nilai  $n = 96$ , sehingga jumlah responden penelitian ini ditetapkan sebesar 96 responden. Dan cara pengambilan sampel dilakukan dengan cara simple random sampling

#### **D. Pengumpulan Data**

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner.

#### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner.

#### **F. Pengolahan Data**

Setelah dilakukan pengumpulan data dari Rumah Sakit Bhakti Husada maka selanjutnya diteruskan dengan kegiatan pengolahan data tersebut. Tahapan dalam pengolahan data yang dilakukan adalah :

a) Editing

Adalah kegiatan melakukan pengecekan data, apakah sudah lengkap, ketepatan pengisian

b) Coding

Adalah kegiatan merubah data yang berbentuk huruf menjadi data berbentuk angka atau bilangan yang gunanya untuk mempermudah pada saat menganalisa data dan mempercepat kegiatan entri data.

c) Entri data

Setelah semua data yang dibutuhkan terisi semua dalam format, lalu kita selanjutnya memasukkan data tersebut ke dalam format yang sesuai.

d) Cleaning

Adalah kegiatan pembersihan data dimana dilakukan pengecekan kembali data yang sudah dientry apakah salah ataukah tidak. Setelah itu dilakukan pengolahan data untuk kemudian dilakukan proses analisis data.

**BAB VI**  
**HASIL PENELITIAN**

**A. Profil Responden**

Dari hasil pengolahan kemudian dikelompok sehingga tersaji sebagai berikut:

Tabel 4  
Profil Responden

JABATAN	USIA			PENDIDIKAN			TOTAL
	20 - 25 th	26 - 30 th	> 30 th	SMU	D1/D3	S1	
Administrasi	4	7	2		3	10	13
Keuangan	3	3	3		2	7	9
Keperawatan	17	12	12		37	4	41
Pelayanan Masyarakat	7	7	19	30	3		33
<b>JUMLAH</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>96</b>

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa mayoritas responden memiliki jabatan atau posisi keperawatan sebanyak 41 orang atau 42.7 %, kemudian responden dengan jabatan Pelayanan Masyarakat sebanyak 33 orang atau 34.4 %, responden dengan jabatan atau posisi sebagai Administrasi sebanyak 13 orang atau 13.5 %, dan terakhir responden dengan jabatan atau posisi Keuangan sebanyak 9 orang atau 9.4 % dari seluruh responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini mayoritas berusia > 30 th yaitu sebanyak 36 orang responden (37.5 %), kemudian disusul dengan responden yang berada dalam interval usia 20 tahun sampai dengan 25 tahun sebanyak 31 orang (32.3 %), dan terakhir

responden dengan usia yang berada dalam interval usia 26 tahun sampai dengan di atas 30 tahun sebanyak 29 orang (30.2 %)

Responden penelitian ini didominasi oleh responden dengan latar belakang pendidikan Diploma I sampai dengan Diploma III sebanyak 45 orang (46.9 %), kemudian disusul dengan responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMU dan yang sederajat sebanyak 30 orang (31.3 %), responden dengan latar belakang pendidikan Strata I sebanyak 21 orang (21.9 %),

Pada posisi Administrasi yang memiliki pendidikan Strata I sebanyak 10 orang ( 76.9 %) sedangkan Diploma III atau Diploma I sebanyak 3 orang ( 23.1 %) kemudian Keuangan yang memiliki pendidikan Diploma I atau Diploma III sebanyak 2 orang (22.2 %) sedangkan pendidika Strata I sebanyak 7 orang ( 77.8 %) sedangkan untuk posisi Keperawatan untuk pendidikan Diploma I atau Diploma III sebanyak 37 orang ( 90.25 %) dan Strata I sebanyak 4 orang (9.76 %) yang terakhir adalah bagian Pelayanan Umum dengan pendidikan SMU sebanyak 30 orang ( 90.9 %) dan Diploma I atau Diploma III sebanyak 3 orang ( 9.1 %)

## **B. Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Suatu penelitian dapat dikatakan valid jika hasil dari setiap butir pertanyaan yang terdapat pada kolom *corrected item-total correlation* semuanya menunjukkan hasil positif dan lebih besar dari 0.3 dan pertanyaan tersebut juga reliabel jika hasil alphanya menunjukkan angka lebih besar dari 0.5.

Berdasarkan data yang didapat dari penyebaran kuesioner, maka hasil dari uji validasi dan reliability adalah sebagai berikut :

### 1. Validitas dan reliabilitas kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	16

Dari tabel diatas terlihat bahwa validitas dari kepemimpinan adalah 88%.

Tabel 5

Tabel Uji Validitas Kepemimpinan

Korelasi Variabel	R
KP1	0.54
KP2	0.556
KP3	0.469
KP4	0.519
KP5	0.569
KP6	0.511
KP7	0.59
KP8	0.626
KP9	0.625
KP10	0.591
KP11	0.5
KP12	0.592
KP13	0.542
KP14	0.403
KP15	0.616
KP16	0.31

Pada item variabel KP1 sampai dengan KP 16 yang merupakan subfaktor dari Variabel Kepemimpinan, menunjukkan hasil  $r > 0.3$  dengan  $\alpha > 0.5$ . maka variabel tersebut dapat dikatakan valid dan reliable

## 2. Validitas dan Realibilitas Motivasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	12

Dari table diatas terlihat bahwa validitas dari motivasi adalah 83,6%

Tabel 6

Tabel Uji Validitas Motivasi

Korelasi Variabel	r
M1	0.507
M2	0.46
M3	0.529
M4	0.548
M5	0.51
M6	0.468
M7	0.397
M8	0.529
M9	0.499
M10	0.581
M11	0.397
M12	0.529

Pada item variabel M1 sampai dengan M12 yang merupakan subfaktor dari Variabel Motivasi, menunjukkan hasil  $r > 0.3$  dengan  $\alpha > 0.5$ . maka variabel tersebut dapat dikatakan valid dan reliable.

Tabel 8

Tabel Validitas Dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Korelasi Variabel	r
KK1	0.483
KK2	0.635
KK3	0.358
KK4	0.602
KK5	0.546

Pada item variabel KK1 sampai dengan KK5 yang merupakan subfaktor dari variabel kepuasan kerja, menunjukkan hasil  $r > 0.3$  dengan  $\alpha > 0.5$ . maka variabel tersebut dapat dikatakan valid dan reliable

#### 5. Validitas Dan Reliabilitas Lingkungan Kerja.

Tabel 9

Tabel validitas dan reliabilitas lingkungan kerja

Korelasi Variabel	r
LK1	0.371
LK2	0.627
LK3	0.658
LK4	0.613
LK5	0.617
LK6	0.42

Pada item variabel LK1 sampai dengan LK6 yang merupakan subfaktor dari Variabel Lingkungan Kerja, menunjukkan hasil  $r > 0.3$  dengan  $\alpha > 0.5$ . maka variabel tersebut dapat dikatakan valid dan reliable.

### C. Analisa Univariat.

Tabel 10

	Mean	Median	Minimum	Maximum	Skewness
Kepemimpinan	52.15	51	39	68	0.33
Motivasi	47.01	48	24	60	-0.557
Kemampuan Pribadi	21.63	22	6	30	-1.181
Kepuasan Kerja	18.72	19	10	25	-0.507
Lingkungan Kerja	23.28	24	14	30	-0.253

#### 1. Kepemimpinan

Dari tabel diatas terlihat bahwa untuk Kepemimpinan mempunyai mean 52.15, median 51, nilai minimum adalah 39 sedangkan maximum 68.

Data kepuasan kerja mempunyai nilai skewness 0.330 dimana nilai normal adalah -2 s/d 2 maka data tersebut dapat digunakan untuk menganalisa kepuasan kerja dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi.

#### 2. Motivasi

Dari tabel diatas terlihat bahwa untuk motivasi mempunyai mean 47.01, median 48, nilai minimum adalah 24 sedangkan maximum 60.

Data kepuasan kerja mempunyai nilai skewness -0.557 dimana nilai normal adalah -2 s/d 2 maka data tersebut dapat digunakan untuk menganalisa kepuasan kerja dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi.

### **3. Kemampuan Pribadi**

Dari tabel diatas terlihat bahwa untuk kemampuan pribadi mempunyai mean 21.63, median 22, nilai minimum adalah 6 sedangkan maximum 30.

Data kepuasan kerja mempunyai nilai skewness -1.181 dimana nilai normal adalah -2 s/d 2 maka data tersebut dapat digunakan untuk menganalisa kepuasan kerja dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi.

### **4. Kepuasan Kerja**

Dari tabel diatas terlihat bahwa untuk kepuasan kerja mempunyai mean 18.72, median 19, nilai minimum adalah 10 sedangkan maximum 25.

Data kepuasan kerja mempunyai nilai skewness -0.507 dimana nilai normal adalah -2 s/d 2 maka data tersebut dapat digunakan untuk menganalisa kepuasan kerja dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi.

### **5. Lingkungan Kerja**

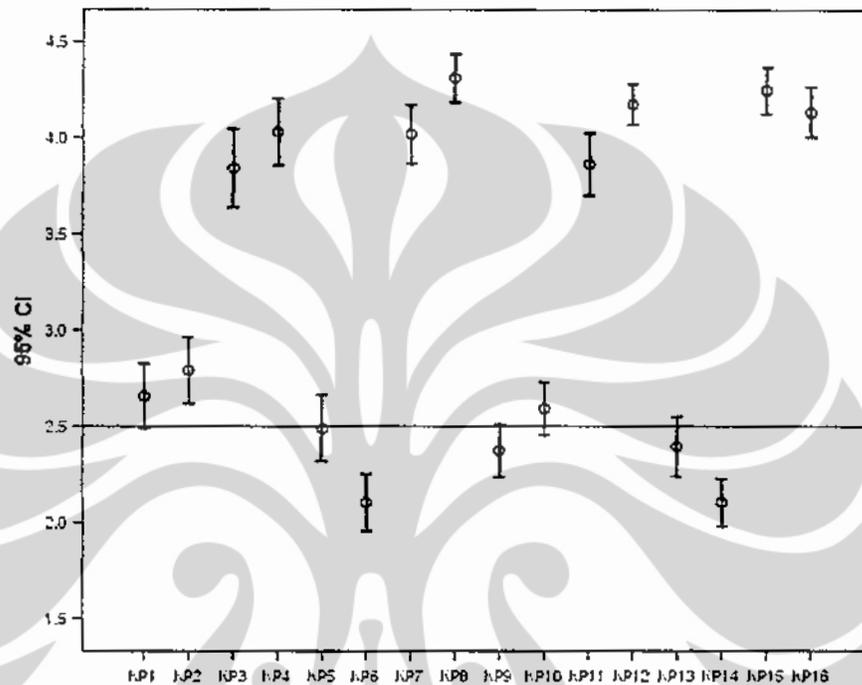
Dari tabel diatas terlihat bahwa untuk lingkungan kerja mempunyai mean 23.93, median 24, nilai minimum adalah 14 sedangkan maximum 30.

Data kepuasan kerja mempunyai nilai skewness -0.253 dimana nilai normal adalah -2 s/d 2 maka data tersebut dapat digunakan untuk menganalisa kepuasan kerja dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi.

#### D. Grafik

Grafik digunakan untuk melihat variabel dari masing masing kuesioner

##### 1. Grafik Kepemimpinan



a. Nilai maksimum untuk kepemimpinan adalah 5, dengan asumsi 50% adalah dibawah standar maka mean untuk kepemimpinan adalah 2.5 dengan maksud apabila  $q < 2.5$  maka dianggap harus diperbaiki.

b. Untuk  $q < 2.5$  pada kepemimpinan adalah **KP5, KP6, KP9, KP13, KP 14.**

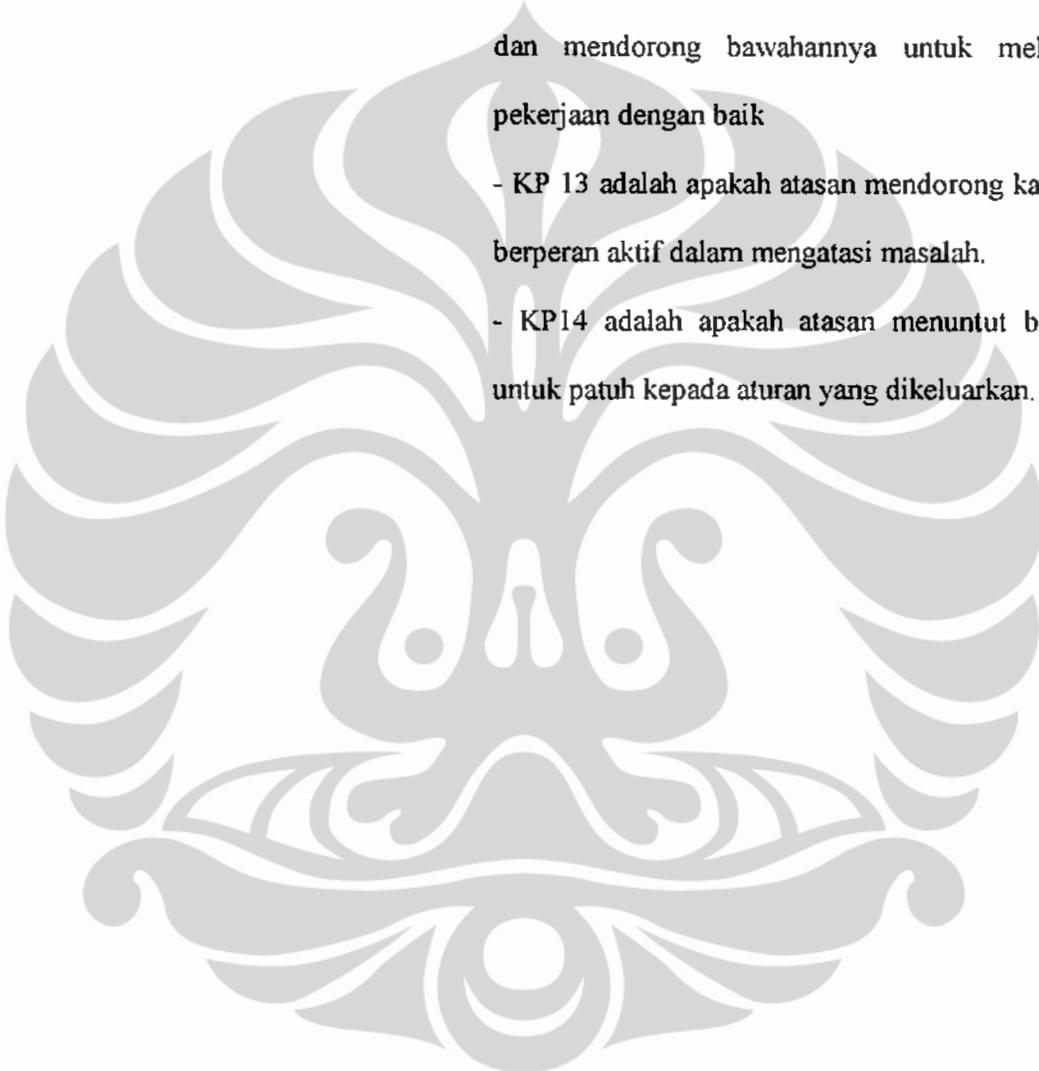
- KP5 adalah Apakah seorang pemimpin selalu berupaya untuk memperbaiki efektifitas kepemimpinanya dalam mengelola rumah sakit

- KP6 adalah apakah pemimpin selalu memperhatikan penyimpangan dari standar kerja, ketidak disiplin, ketidakteraturan, kesalahan dan pelanggaran.

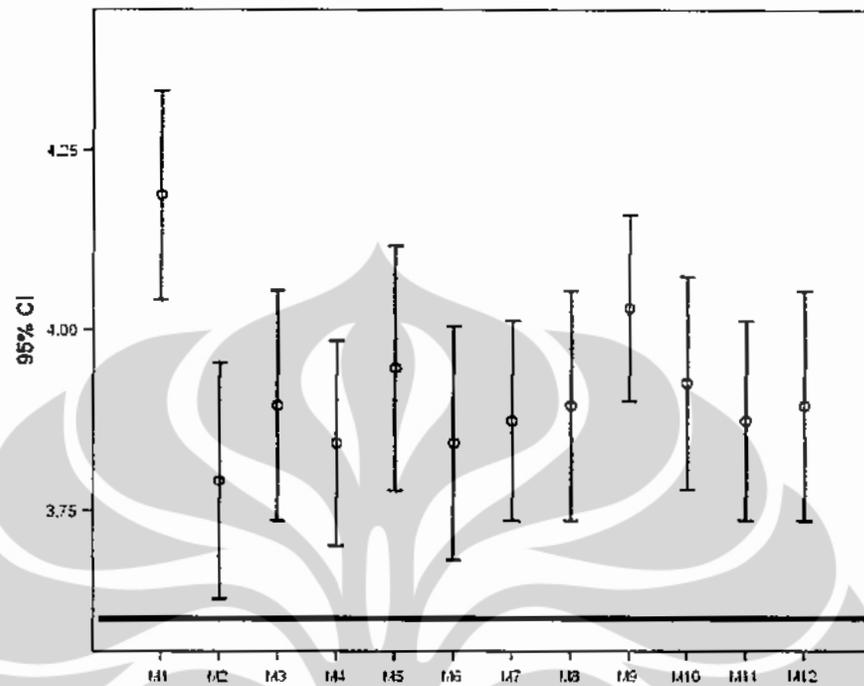
- KP9 adalah apakah atasan memberikan dukungan dan mendorong bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik

- KP 13 adalah apakah atasan mendorong karyawan berperan aktif dalam mengatasi masalah.

- KP14 adalah apakah atasan menuntut bawahan untuk patuh kepada aturan yang dikeluarkan.

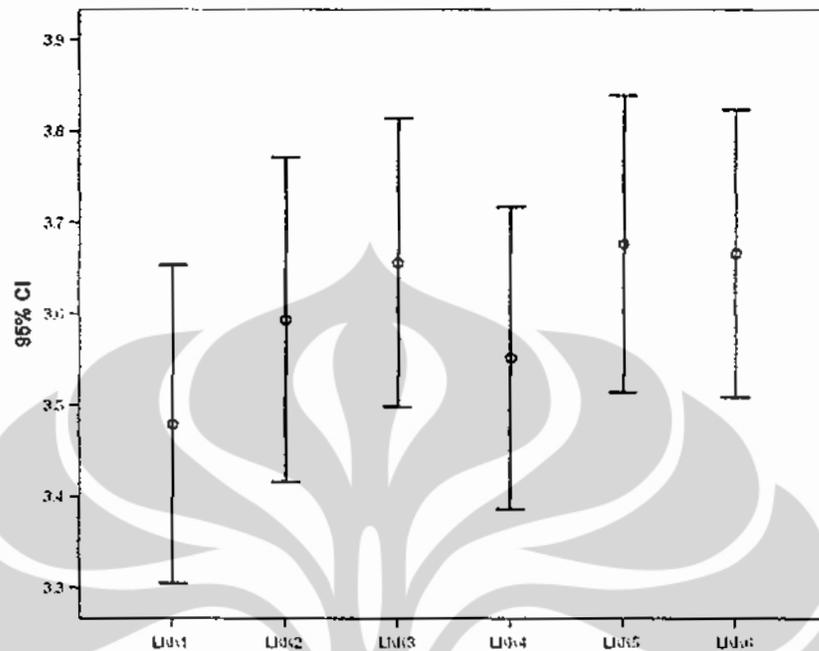


## 2. Grafik Motivasi.



- a. Nilai maksimum untuk motivasi adalah 5, dengan asumsi 50% adalah dibawah Standard maka mean untuk kepemimpinan adalah 2.5 dengan maksud apabila  $q < 2.5$  maka dianggap harus diperbaiki.
- b. Tidak ada  $q < 2.5$  pada motivasi

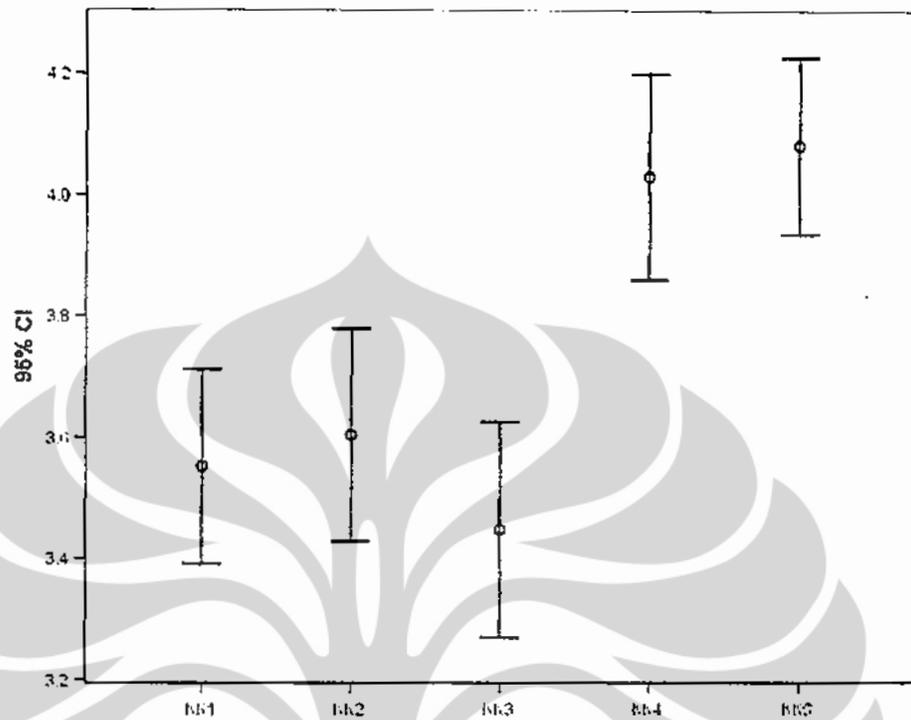
### 3. Grafik Kemampuan Pribadi



a. Nilai maksimum untuk kemampuan pribadi adalah 5, dengan asumsi 50% adalah dibawah Standard maka mean untuk kepemimpinan adalah 2.5 dengan maksud apabila  $q < 2.5$  maka dianggap harus diperbaiki.

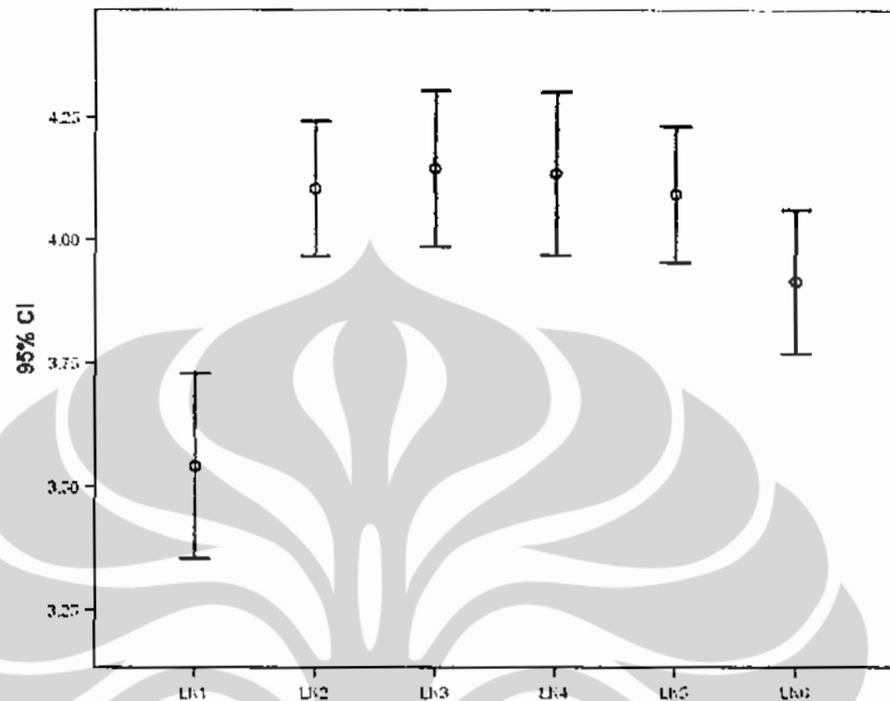
b. Tidak ada  $q < 2.5$  pada motivasi

#### 4. Grafik Kepuasan Kerja



- a. Nilai maksimum untuk kepuasan kerja adalah 5, dengan asumsi 50% adalah dibawah Standard maka mean untuk kepemimpinan adalah 2.5 dengan maksud apabila  $q < 2.5$  maka dianggap harus diperbaiki.
- b. Tidak ada  $q < 2.5$  pada motivasi

## 5. Grafik Lingkungan Kerja



- a. Nilai maksimum untuk lingkungan kerja adalah 5, dengan asumsi 50% adalah dibawah Standard maka mean untuk kepemimpinan adalah 2.5 dengan maksud apabila  $q < 2.5$  maka dianggap harus diperbaiki.
- b. Tidak ada  $q < 2.5$  pada motivasi

### E. Analisa Anova

Digunakan untuk melihat perbedaan skor rerata terhadap Kepuasan kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Pribadi diantara berbagai kelompok dalam variabel kategori seperti, umur, posisi dan pendidikan.

## 1. Perbedaan skor rerata pada variabel unit kerja.

### a) Persepsi Unit Kerja Terhadap Kepemimpinan

Skore rerata kepemimpinan yang paling tinggi adalah pada unit kerja 1 (Administrasi) dengan nilai 62.20, kemudian unit kerja 2 (Keuangan) dengan nilai 58.94, berikutnya adalah unit kerja 3 (Perawatan) dengan nilai 51.24 dan yang terakhir adalah unit kerja 4 (Pelayanan) dengan nilai 47.19. F Anova didapat 37.272 ( $p < 0.0001$ ). Dengan uji statistik T -Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu unit kerja 1 (Administrasi) & 4 (Pelayanan), 1 (Administrasi) & 3 (Perawatan), 2 (Keuangan) & 3 (Perawatan), 2 (Keuangan) & 4 (Pelayanan), 3 (Perawatan) & 4 (Pelayanan).

### b) Persepsi Unit Kerja Terhadap Motivasi

Skore rerata motivasi yang paling tinggi adalah unit kerja 1 (Administrasi) dengan nilai 50.8, kemudian unit kerja 2 (Keuangan) dengan nilai 47.94, berikutnya adalah unit kerja 4 (Pelayanan) dengan nilai 47.62 dan yang terakhir adalah unit kerja 3 (Perawatan) dengan nilai 44.92. F Anova didapat 4.059 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu unit kerja 1 (Administrasi) & 4 (Pelayanan), 3 (Perawatan) & 4 (Pelayanan).

c) Persepsi Unit Kerja Terhadap Kemampuan Pribadi

Skore rerata kemampuan pribadi yang paling tinggi adalah unit kerja 1 (Administrasi) dengan nilai 22.60, kemudian unit kerja 3 (Perawatan) dengan nilai 22.47, berikutnya adalah unit kerja 4 (Pelayanan) dengan nilai 21.14 dan yang terakhir adalah unit kerja 2 (Keuangan) dengan nilai 20.31. F Anova didapat 1.847 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu unit kerja 3 (Perawatan) & 4 (Pelayanan).

d) Persepsi Unit Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Skore rerata kepuasan kerja yang paling tinggi adalah unit kerja 1 (Administrasi) dengan nilai 21.20, kemudian unit kerja 3 (Perawatan) dengan nilai 19.47, berikutnya adalah unit kerja 2 (Keuangan) dengan nilai 18.94 dan yang terakhir adalah unit kerja 4 (Pelayanan) dengan nilai 17.22. F Anova didapat 7.708 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu unit kerja 1 (Administrasi) & 2 (Keuangan), 1 (Administrasi) & 4 (Pelayanan), 2 (Keuangan) & 4 (Pelayanan), 3 (Perawatan) & 4 (Pelayanan).

e) **Persepsi Unit Kerja Terhadap Lingkungan Kerja**

Skore rerata untuk lingkungan kerja yang paling tinggi adalah unit kerja 1 (Administrasi) dengan nilai 27.4, kemudian unit kerja 2 (Keuangan) dengan nilai 24.74, berikutnya adalah unit kerja 3 ( Perawatan) dengan nilai 23.97 dan yang terahir adalah unit kerja 4 ( Pelayanan) dengan nilai 22.58. F Anova didapat 7.598 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu unit kerja 1 (Administrasi) & 2 (Keuangan), 1 (Administrasi) & 3 (Perawatan), 1 (Administrasi) & 4 (Pelayanan), 2 (Keuangan) & 4 (Pelayanan).

**2. Perbedaan skor rerata pada variabel usia.**

a) **Persepsi Usia Terhadap Kepemimpinan**

Skore rerata untuk kepemimpinan yang paling tinggi adalah usia 25-30 tahun dengan nilai 53.34, kemudian usia >30 tahun dengan nilai 52.14 dan yang terahir adalah usia 20-25 tahun dengan nilai 50.83. F Anova didapat .943 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane tidak didapat kelompok yang berbeda secara statistik.

b) Persepsi Usia Terhadap Motivasi

Skore rerata untuk motivasi yang paling tinggi adalah usia 25-30 tahun dengan nilai 47.66, kemudian usia 20-25 tahun dengan nilai 46.90 dan yang terakhir adalah usia >30 tahun dengan nilai 46.51. F Anova didapat .383 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane tidak didapat kelompok yang berbeda secara statistik.

c) Persepsi Usia Terhadap Kemampuan Pribadi

Skore rerata untuk kemampuan pribadi yang paling tinggi adalah usia 20-25 tahun dengan nilai 22.41, kemudian usia >30 tahun dengan nilai 21.41 dan yang terakhir adalah usia 25-30 tahun dengan nilai 21.16. F Anova didapat 1.037 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane tidak didapat kelompok yang berbeda secara statistik.

d) Persepsi Usia Terhadap Kepuasan Kerja

Skore rerata untuk kepuasan kerja yang paling tinggi adalah usia 25-30 tahun dengan nilai 19.00, kemudian usia 20-25 tahun dengan nilai 18.79 dan yang terakhir adalah usia >30 tahun dengan nilai 18.40. F Anova didapat 0.363 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-

Tamhane tidak didapat kelompok yang berbeda secara statistik.

e) **Persepsi Usia Terhadap Lingkungan Kerja**

Skore rerata untuk lingkungan kerja yang paling tinggi adalah usia 25-30 tahun dengan nilai 24.44, kemudian usia >30 dengan nilai 23.73 dan yang terakhir adalah usia 20-25 tahun dengan nilai 23.62. F Anova didapat .582 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane tidak didapat kelompok yang berbeda secara statistik.

**3. Persepsi Pendidikan**

a) **Persepsi Pendidikan Terhadap Kepemimpinan**

Skore rerata untuk kepemimpinan yang paling tinggi adalah pendidikan SI dengan nilai 62.18, kemudian pendidikan DI/DIII dengan nilai 52.57 dan yang terakhir adalah pendidikan SMU dengan nilai 46.39. F Anova didapat 64.132 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu posisi 2 (Keuangan) & 1 (Administrasi), 3 (Perawatan) & 1 (Administrasi).

#### b) Persepsi Pendidikan Terhadap Motivasi

Skore rerata untuk motivasi yang paling tinggi adalah pendidikan SI dengan nilai 50.24, kemudian pendidikan DI/DIII dengan nilai 47.65 dan yang terakhir adalah pendidikan SMU dengan nilai 44.45. F Anova didapat 8.238 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu posisi 2 (Keuangan) & 1 (Administrasi), 3 (Perawatan) & 1 (Administrasi).

#### c) Persepsi Pendidikan Terhadap Kemampuan Pribadi

Skore rerata untuk kemampuan pribadi yang paling tinggi adalah pendidikan SI dengan nilai 21.76, kemudian pendidikan DI/DIII dengan nilai 21.65 dan yang terakhir adalah pendidikan SMU dengan nilai 21.42. F Anova didapat 0.083 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane tidak didapat kelompok yang berbeda secara statistik.

#### d) Persepsi Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja

Skore rerata untuk kepuasan kerja yang paling tinggi adalah pendidikan SI dengan nilai 20.12, kemudian pendidikan DI/DIII dengan nilai 19.35 dan yang terakhir adalah pendidikan SMU dengan nilai

17.12. F Anova didapat 9.393 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu posisi 2 (Keuangan) & 1 (Administrasi), 3 (Perawatan) & 1 (Administrasi).

e) Persepsi Pendidikan Terhadap Lingkungan Kerja

Skore rerata untuk lingkungan kerja yang paling tinggi adalah pendidikan SI dengan nilai 27.12, kemudian pendidikan DI/DIII dengan nilai 23.74 dan yang terahir adalah usia SMU dengan nilai 22.58. F Anova didapat 14.475 ( $p < 0.001$ ). Dengan uji statistik T-Tamhane didapat kelompok yang berbeda secara statistik yaitu posisi 3 (Perawatan) & 1 (Administrasi), 3 (Perawatan) & 2 (Administrasi).

**F. Analisa Korelasi**

**1. Hubungan Kepemimpin dengan kepuasan kerja**

Hipotesis yang diuji adalah

$H_0$  = Tidak ada hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja

$H_1$  = Ada hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja

Dengan Hipotesis statistik

Jika  $\text{Sig} \geq 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika  $\text{Sig} \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Pada penelitian ini akan diselidiki hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Tabel 11  
Tabel hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja

Kepemimpinan	Pearson Correlation	.446(**)
	P value	0.000

Dari hasil terlihat bahwa nilai korelasi sebesar  $r_s = 0.446$ . Karena nilai signifikan sebesar  $p < 0.0001$  lebih kecil dari 0.005 maka  $H_0$  ditolak artinya ada hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

## 2. Hubungan antara Motivasi dengan kepuasan kerja.

Hipotesis yang diuji adalah

$H_0$  = Tidak ada hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja

$H_1$  = Ada hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja

Dengan Hipotesis statistik

Jika  $\text{Sig} \geq 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika  $\text{Sig} \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Pada penelitian ini akan diselidiki hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja.

Tabel 12  
Hubungan antara Motivasi dengan kepuasan kerja

Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.468(**)
	P value	0.000

Dari hasil terlihat bahwa nilai korelasi sebesar  $r_s = 0.468$ . Karena nilai signifikan sebesar  $p < 0.0001$  lebih kecil dari 0.005 maka  $H_0$  ditolak artinya ada hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja.

### 3. Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Hipotesis yang diuji adalah

$H_0$  = Tidak ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja

$H_1$  = Ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja

Dengan Hipotesis statistik

Jika  $Sig \geq 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika  $Sig \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Pada penelitian ini akan diselidiki hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

Tabel 13

## Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

		Lingkungan kerja
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.621(**)
	P value	0.000

Dari hasil terlihat bahwa nilai korelasi sebesar  $r_s = 0.621$ . Karena nilai signifikan sebesar  $p < 0.0001$  lebih kecil dari 0.005 maka  $H_0$  ditolak artinya ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

#### 4. Hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja

Hipotesis yang diuji adalah

$H_0$  = Tidak ada hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja

$H_1$  = Ada hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja

Dengan Hipotesis statistik

Jika  $\text{Sig} \geq 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika  $\text{Sig} \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Pada penelitian ini akan diselidiki hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja.

Tabel 14

Hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja

		Kemampuan Pribadi
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.559(**)
	P value	0.000

Dari hasil terlihat bahwa nilai korelasi sebesar  $r_s = 0.559$ . Karena nilai signifikan sebesar  $p < 0.0001$  lebih kecil dari 0.005 maka  $H_0$  ditolak artinya ada hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja.

### G. Analisa Regresi

#### Dependent Kepuasan Kerja

Model	R	Koefisien determinasi
1	.719(a)	.517

Varian nilai kepuasan kerja dapat diterangkan oleh 3 variabel yaitu kepemimpinan, kemampuan pribadi, dan lingkungan kerja sebesar 51.7%

Tabel 15

Tabel Kepemimpinan, Kemampuan Pribadi, Lingkungan kerja

	B	Std. Error	Beta	P value
(Constant)	-1.372	2.173		0.529
Kepemimpina	0.101	0.041	0.247	0.015
Kemampuan Pribadi	0.318	0.075	0.393	0
Lingkungan kerja	0.206	0.099	0.228	0.041

## BAB VII

### PEMBAHASAN

#### A. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil kuesioner mengenai kepemimpinan diketahui bahwa nilai kuesioner yang mempunyai nilai rendah ( $< 2,5$ ) antara lain: KP 5, KP 6, KP 9, KP 13, dan KP 14.

Pertanyaan KP5 adalah tentang bagaimana seorang pemimpin harus berupaya untuk memperbaiki efektifitas kepemimpinannya dalam mengelola rumah sakit. Mar'at (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan.

Pertanyaan KP6 adalah apakah seorang pemimpin selalu memperhatikan penyimpangan dari standar kerja, ketidakdisiplinan, ketidakteraturan, kesalahan dan pelanggaran. Hal ini tentu menyebabkan kinerja dari karyawan menjadi tidak efektif karena pengawasan dari pemimpin terhadap kinerja mereka kurang. Harus dilakukan perubahan sikap dari pemimpin untuk lebih memperhatikan penyimpangan standar kerja, ketidak disiplin, ketidak teraturan kesalahan dan pelanggaran sehingga tidak menyebabkan masalah dimana setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka tidak dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan karena tidak pernah diawasi.

tugas yang dibebankan. Sedangkan yang memiliki skor rerata paling rendah adalah Keuangan artinya harus ditinjau ulang oleh rumah sakit apakah pendidikan dan pengalaman mereka sudah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan. Usia 20-25 tahun adalah yang mempunyai skor rerata paling besar terhadap kemampuan pribadi. Sedangkan yang paling rendah mempunyai skor rerata terhadap kemampuan pribadi adalah 26-30 tahun.

Pendidikan DI/DIII adalah yang mempunyai skor rerata paling tinggi terhadap kemampuan pribadi. Sedangkan pendidikan SMU adalah yang mempunyai skor rerata paling rendah terhadap kemampuan pribadi.

#### **D. Kepuasan Kerja**

Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak ada pernyataan pada kuesioner mengenai kepuasan kerja yang memiliki nilai kurang dari 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kepuasan kerja di atas rata-rata.

Administrasi adalah bagian yang mempunyai skor rerata paling tinggi terhadap kepuasan kerja artinya mereka senang dan nyaman bekerja di bagian administrasi. Sedangkan yang memiliki skor rerata paling rendah terhadap kepuasan kerja adalah bagian pelayanan artinya mereka bekerja tidak dengan senang hati dan dengan kesadaran sendiri. Banyak faktor yang menyebabkan

adalah usia yang paling rendah score rerata terhadap kepuasan kerja.

Pendidikan SI adalah pendidikan yang mempunyai score rerata paling tinggi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pendidikan SMU adalah yang mempunyai score rerata paling rendah terhadap kepuasan kerja.

### **E. Lingkungan Kerja**

Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak ada pernyataan pada kuesioner mengenai lingkungan kerja yang memiliki nilai kurang dari 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki lingkungan kerja di atas rata-rata. Lingkungan kerja di suatu Rumah Sakit berpengaruh cukup besar terutama terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari yang telah dibebankan kepada para karyawan, serta akan menyebabkan turunnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan. Maka dengan itu, lingkungan kerja juga harus dapat dijadikan suatu pedoman untuk memotivasi semangat dan kegairahan kerja (Nitisemito, 1995).

Administrasi adalah bagian yang mempunyai score rerata paling tinggi terhadap lingkungan kerja artinya kenyamanan suasana lingkungan kerja mereka sudah baik dan nyaman. Pelayanan kembali yang mempunyai score rerata paling rendah terhadap lingkungan kerja artinya lingkungan kerja mereka kurang mendukung pada tugas dan kewajiban yang dibebankan.

Usia 26-30 tahun adalah usia yang mempunyai skor rerata paling tinggi terhadap lingkungan kerja. Sedangkan yang mempunyai skor rerata paling rendah terhadap kepuasan kerja adalah usia 20-30 tahun. Pendidikan SI adalah yang mempunyai skor rerata paling tinggi terhadap lingkungan kerja. Sedangkan pendidikan SMU adalah yang mempunyai skor rerata paling rendah terhadap lingkungan kerja.

**F. Hubungan Unit Kerja dengan Kepemimpinan, Kemampuan pribadi, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kepuasan kerja.**

Dari hasil penelitian diketahui bahwa unit kerja yang berbeda menunjukkan makna yang sama terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Berikut ini uraiannya:

**1. Kepemimpinan**

Unit kerja yang berbeda akan tetapi mempunyai makna yang sama terhadap kepemimpinan adalah bagian:

- a. Administrasi dengan Pelayanan
- b. Administrasi dengan Perawatan
- c. Keuangan dengan Perawatan
- d. Keuangan dengan Pelayanan
- e. Perawatan dengan Pelayanan

## 2. Motivasi

Unit kerja yang berbeda akan tetapi mempunyai makna yang sama terhadap motivasi adalah bagian :

- a. Administrasi dengan Pelayanan
- b. Perawatan dengan Pelayanan

## 3. Kemampuan Pribadi

Mempunyai posisi yang berbeda akan tetapi mempunyai makna yang sama terhadap kemampuan pribadi adalah bagian perawatan dengan pelayanan.

- a. Kepuasan kerja

Mempunyai unit kerja yang berbeda akan tetapi mempunyai makna yang sama terhadap kepuasan kerja adalah bagian :

- a. Administrasi dengan Keuangan
- b. Administrasi dengan Pelayanan
- c. Keuangan dengan Pelayanan
- d. Perawatan dengan Pelayanan
- e. Lingkungan kerja

Mempunyai unit kerja yang berbeda akan tetapi mempunyai makna yang sama terhadap lingkungan kerja adalah bagian :

- a. Administrasi dengan Keuangan
- b. Administrasi dengan Perawatan

c. Administrasi dengan Pelayanan

d. Keuangan dengan Pelayanan

**a) Hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja**

Hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja signifikan dimana 44.6% perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh perubahan kepemimpinan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bantilan (2000) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, masa kerja dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**b. Hubungan kemampuan pribadi terhadap kepuasan kerja.**

Hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja signifikan dimana 55.9% perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh perubahan kemampuan pribadi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bantilan (2000) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, masa kerja dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### c. Hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja

Hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja signifikan dimana 66.8% perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh perubahan lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan ( Nitisemito, 1995). Dari definisi di atas, menunjukkan pengaruh kondisi kerja di suatu Rumah Sakit adalah cukup besar terutama terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari yang telah dibebankan kepada para karyawan, serta akan menyebabkan turunnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan. Maka dengan itu, lingkungan kerja juga harus dapat dijadikan suatu pedoman untuk memotivasi semangat dan kegairahan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nitisemito (1995) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## BAB VIII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Dari kuesioner diperoleh gambaran bahwa yang perlu harus dilakukan evaluasi karena memiliki nilai kurang dari 2,5 adalah kepemimpinan yaitu pada pernyataan:

- KP5 adalah Apakah seorang pemimpin selalu berupaya untuk memperbaiki efektifitas kepemimpinannya dalam mengelola rumah sakit

- KP6 adalah apakah pemimpin selalu memperhatikan penyimpangan dari standar kerja, ketidak disiplin, ketidakteraturan, kesalahan dan pelanggaran.

- KP9 adalah apakah atasan memberikan dukungan dan mendorong bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik

- KP 13 adalah apakah atasan mendorong karyawan berperan aktif dalam mengatasi masalah.

- KP14 adalah apakah atasan menuntut bawahan untuk patuh kepada aturan yang dikeluarkan.

2. Sebagian besar responden memiliki nilai di atas rata-rata (>2,5) pada variabel motivasi, kemampuan pribadi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

3. Administrasi adalah bagian yang mempunyai score rerata paling baik untuk semua kategori yaitu kepemimpinan, kemampuan pribadi, motivasi, lingkungan kerja maupun kepuasan kerja. Sedangkan yang paling rendah score reratanya adalah untuk bagian pelayanan umum yaitu untuk score rerata terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Sedangkan perawatan hanya mempunyai score rerata rendah terhadap motivasi dan keuangan terhadap kemampuan pribadi.
4. Usia 26-30 tahun adalah usia yang mempunyai score rerata paling baik terhadap kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, akan tetapi mempunyai score rerata rendah untuk kemampuan pribadi. Sedangkan untuk usia 20-25 tahun hanya mempunyai score rerata baik untuk kemampuan pribadi akan tetapi mempunyai score rerata yang rendah terhadap kepemimpinan dan lingkungan kerja. Untuk usia >30 tahun tidak ada score rerata yang baik, justru mempunyai score rerata yang rendah terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja.
5. Pendidikan SI adalah pendidikan yang mempunyai score rerata paling baik terhadap kepemimpinan, kemampuan pribadi, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Sedangkan pendidikan SMU adalah yang mempunyai score rerata rendah baik untuk kepemimpinan, kemampuan pribadi, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Sedangkan untuk

pendidikan DI/DIII mempunyai skor rerata tinggi hanya untuk kemampuan pribadi saja.

6. Administrasi adalah bagian yang mempunyai makna terhadap kepemimpinan dengan bagian pelayanan dan perawatan, sedangkan untuk motivasi adalah dengan bagian perawatan lalu dengan keuangan dan pelayanan untuk kepuasan kerja, dan dengan keuangan, perawatan, pelayanan untuk lingkungan kerja. Keuangan adalah bagian yang mempunyai makna terhadap kepemimpinan dengan bagian perawatan, dengan pelayanan untuk kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Perawatan adalah bagian yang mempunyai makna terhadap kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dengan bagian pelayanan, dengan keuangan untuk kemampuan pribadi.
7. Ada hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja, ada hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja, ada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja, ada hubungan antara kemampuan pribadi dengan kepuasan kerja.
8. Varian nilai kepuasan kerja dapat diterangkan oleh 3 variabel yaitu kepemimpinan, kemampuan pribadi, dan lingkungan kerja sebesar 51.7%.

9. Persamaan linear dari kepuasan kerja adalah:

$$KK = -1.372 + 0.318KP + 0.206LK + 0.101K$$

- a) Setiap perubahan 1 unit KP akan berkaitan dengan perubahan 0.318 KK dengan asumsi LK dan K konstan.
- b) Setiap perubahan 1 unit LK akan berkaitan dengan perubahan 0.206 KK dengan asumsi KP dan K konstan.
- c) Setiap perubahan 1 unit K akan berkaitan dengan perubahan 0.101 KK dengan asumsi KP dan LK konstan.

#### **B. Saran**

1. Sebaiknya seorang pemimpin yang efektif harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekwensi terhadap keputusan yang diambilnya. Disamping itu seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Di samping itu, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian rupa sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Kepemimpinan di Rumah Sakit Bhakti Husada

harus lebih memperhatikan efektifitas kepemimpinanya, memperhatikan penyimpangan dari standard kerja dan aturan yang berlaku. Namun disatu sisi juga harus lebih memberikan dukungan dan dorongan kepada bawahan dan berperan aktif dalam pengambilan keputusan.

2. Usia pekerja yang paling baik bagi rumah sakit adalah usia 25-30 tahun karena mempunyai persepsi baik di semua bagian. Disarankan apabila dilakukan rekrutmen untuk pegawai baru adalah di usia 25-30 tahun.
3. Untuk pekerja dengan pendidikan SMU harus lebih diperhatikan karena mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang rendah. Begitu juga untuk persepsi terhadap kepemimpinan dan lingkungan kerjanya rendah juga. Peningkatan kesejahteraan dan penambahan ilmu dengan pelatihan sangat membantu sekali untuk lebih meningkatkan kemampuan maupun persepsi mereka.
4. Untuk Keuangan perlu dievaluasi kembali karena ada ketidak seimbangan antara kemampuan mereka dengan tanggung jawab yang dibebankan. Pemberian pelatihan ataupun mutasi ke bagian lain yang lebih sesuai dengan keahlian mereka.
5. Administrasi adalah bagian yang paling baik dilihat dari persepsi mereka terhadap kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Pendidikan sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan yang dibebankan. Perlu

dipertahankan komposisi kepegawaian dan pengelolaan di bagian administrasi.



## DAFTAR PUSTAKA

Adikoesoemo, Suparto. 2003.

Manajemen Rumah Sakit / Suparto Adikoesoemo. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta

Cohen, J. Bruce. 1993.

Sosiologi : Suatu Pengantar Bruce C. Cohen ; Alih Bahasa Sahat Simamora. Bina Aksara. Jakarta.

Devito, A. Joseph. 1997.

*Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta : Professional Books.

Furtwengler, Dale. 2000.

Ten Minute Guide To Performance Appraisals / Dale Furtengler. Penterjemah Fandy Tjiptono. Andi. Yogyakarta.

Gerungan W.A. 1991.

Psikologi Sosial / W.A. Gerungan. Eresco. Jakarta

Handoko, T. Hani. 1996. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia / T. Hani Handoko. Edisi Ke Dua. Liberty. Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. 1996.

Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas / Malayu S.P. Hasibuan. Bumi Aksara. Jakarta.

Hessket, Jones. 1994

Putting the Service-prott chain to work. Harvard Buisness Review. New york

Husnan, Heidjrachman Suad. 2002.

Manajemen Personalia; Edisi Ke- Empat / Heidjrachman Suad  
Husnan. BPFE. Yogyakarta.

Husnan, Suad. 1996.

Dasar-Dasar Management Keuangan/ Suad Husnan ; UPP.  
Yogyakarta.

Kuswadi. 2004.

Mungkinkah Kepuasan Pelanggan Tanpa Kepuasan Karyawan?;  
Cara Menguku Kepuasan Karyawan / Kuswadi. Elex Media  
Komputindo. Jakarta.

Mar'at, Prof. Dr. 1994.

*Pemimpin dan Kepemimpinan.* PT. Ghalia Indonesia.  
Jakarta. Siagian, Sonsang P. 1994. *Teori dan Praktek  
Kepemimpinan.* PT Rineka Cipta, Jakarta.

Mitchell, Duncan. 1994.

Sosiologi : Suatu Analisa Sistem Sosial / Duncan Mitchell ; Alih  
Bahasa Sahat Simamora. Bina Aksara. Jakarta.

Morcel, Bonding. 2001

Organizations artistry, choice and leadership. Jossey bass inc.  
California.

Muhammad, Arni. Dr. 1995.

*Komunikasi Organisasi.* Jakarta : Bumi Aksara.

Nitisemito, Alex Soemadji. 1995.

Management : Suatu Dasar dan Pengantar / Alex Soemadji  
Nitisemito. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Nor,Wahyudin. 2007.

Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel  
*Moderating* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan  
Anggaran Dan Kinerja Manajerial. Universitas Palangkaraya

Rakhmat, Jalaluddin. 1992.

Metode Penelitian Komunikasi / Jalaluddin Rakhmat. CV Renga  
Karya. Bandung.

Ruslan, Rosady, S.H. 1998.

*Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja  
Grafindo Persada.

Sarwoto. 1991.

Dasar- Dasar Organisasi dan Management / Sarwoto. Ghalia  
Indonesia. Jakarta.

Simanjuntak, Payaman J. 2005.

Manajemen dan Evaluasi Kinerja / Payaman J. Simanjuntak.  
Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.

Sondang, 2005

Fungsi-Fungsi Manajerial. PT Bumi Askara. Jakarta

Stainton, R.S. 1990Operasional Riset dan Aplikasinya Dalam  
Management = Operational Research & its Management Application  
/ R.S. Stainton, Editor Alih Bahasa Sahat Simamora. Bumi Aksara.  
Jakarta.

Supratiknya, A. 2000

Statistik Psikologi. PT Gramedia. Jakarta

Thoha, Miftah. 1996.

*Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Winardi, J. 2002.

Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen / J. Winardi. Edisi ke Satu. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Winardi. 2000.

Kepemimpinan dalam Manajemen / Winardi. Bineka Cipta. Jakarta.

Yukl, Garry. 2001.

Kepemimpinan dalam Organisasi; Edisi Kelima / Garry Yukl. Penerjemah Budi Supriyanto. Indeks. Jakarta.

**LAMPIRAN**



## **PENTUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Bacalah terlebih dahulu pernyataan atau pertanyaan berikut ini dengan seksama sebelum menjawab. Setelah itu tentukanlah jawaban masing-masing pernyataan atau pertanyaan tersebut sesuai dengan apa yang paling sesuai dengan pandangan atau persepsi saudara/i.

Saudara/i dapat memilih salah satu dari berbagai kemungkinan jawaban yang tersedia. Caranya ialah dengan memberikan tanda silang [x] pada salah satu kolom yang menunjukkan pendapat saudara/i tentang pertanyaan atau pernyataan tersebut sebagaimana tersaji di bawah ini.

### **KARAKTERISTIK RESPONDEN**

- Jabatan/posisi/bagian :  Administrasi  Keuangan  
 Keperawatan  Pelayanan masyarakat
- Usia :  20 s/d 25 tahun  26 s/d 30 tahun  Di atas 30 tahun
- Pendidikan :  SMU dan yang sederajat  Diploma 1 s.d diploma 3  
 Strata I

### **VARIABEL KEPUASAN KERJA**

1. Anda diberikan kesempatan untuk menjalankan ibadah sesuai dengan keyakinan anda  
 Sangat setuju  Ragu-ragu  Sangat Tidak setuju  
 Setuju  Tidak setuju
2. Tunjangan/insentif yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai ?  
 Sangat setuju  Ragu-ragu  Sangat Tidak setuju  
 Setuju  Tidak setuju

3. Pemberian gaji sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan?

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

4. Pemberian upah ditempat kerja sudah mencukupi kebutuhan sehari-hari ?

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

5. Rekreasi dilakkan secara berkala

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

### VARIABEL MOTIVASI KERJA KARYAWAN

1. Atasan memberikan gambaran dan arahan pada setiap tugas yan dibebankan kepada saya

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

2. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan?

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

3. Saya menyukai tantangan yang diberikan atasan dalam bekerja karena hal tersebut mamacu saya untuk maju?

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

4. Gaji yang saya peroleh cukup digunakan untuk menutupi kebutuhan sehari-hari

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

5. Saya berusaha menyelesaikan tugas saya dengan tidak tergantung pada rekan kerja lainnya

Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju

Setuju     Tidak setuju

6. Saya berusaha mencari informasi guna memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju
7. Saya melaksanakan tugas dengan keyakinan diri.
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju
8. Saya sering memberikan ide atau gagasan kepada atasan atau rekan kerja terkait dengan penyelesaian pekerjaan?
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju
9. Saya merasa bahwa saya dapat dipromosikan karena hasil kerja saya yg baik?
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju
10. Saya seing dilibatkan dalam pengambilan keputusan oleh atasan.
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju
11. Saya dapat menyisihkan gaji yang saya peroleh untuk disimpan
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju
12. Saya mendapat pujian dari atasan atau teman kerja apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju

#### **VARIABEL KEMAMPUAN PRIBADI**

1. Penghargaan yang saya dapat sesuai dengan pendidikan saya
- Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju
- Setuju    Tidak setuju

2. Semakin lama saya semakin senang bekerja di Rumah Sakit ini  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju
3. Pendidikan saya sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju
4. Pengalaman yang saya miliki sangat mendukung kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan?  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju
5. Banyak ilmu dan pengetahuan yang saya peroleh selama saya bekerja  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju
6. Semakin lama saya bekerja semakin mudah saya menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju

#### **VARIABEL LINGKUNGAN KERJA**

1. Pewarnaan ditempat kerja membantu kelancaran dalam menyelesaikan tugas.  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju
2. Pewarnaan ditempat kerja membuat saya merasa nyaman ditempat kerja  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju
3. Penerangan ruang ditempat saya bekerja sangat membantu kelancaran saya dalam menyelesaikan tugas?  
 Sangat setuju    Ragu-ragu    Sangat Tidak setuju  
 Setuju    Tidak setuju

4. Ventilasi udara di lokasi kerja saya sangat baik?

- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju  
 Setuju     Tidak setuju

5. Lingkungan kerja saya cukup bersih ?

- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju  
 Setuju     Tidak setuju

6. Saya merasa tempat kerja saya cukup aman ?

- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju  
 Setuju     Tidak setuju

#### **VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN**

**Bagaimana tingkat kesesuaian pernyataan berikut ini berdasarkan atas pengamatan anda terhadap perilaku atasan.**

1. Pemimpin mempunyai dan menetapkan visi, misi, dan tata nilai yang diterapkan di dalam organisasi yang dipimpinnya.

- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai  
 Sesuai     Tidak sesuai

2. Pemimpin menciptakan suatu upaya untuk pencapaian misi dan sasaran strategis dalam melaksanakan tugasnya.

- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai  
 Sesuai     Tidak sesuai

3. Dalam memberikan instruksi kepada bawahan, pemimpin memberikannya dengan jelas dan dapat dengan mudah dimengerti oleh bawahannya

- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai  
 Sesuai     Tidak sesuai

4. Atasan bersikap membolehkan setiap anggota kelompok (staf bawahan) ikut serta dalam membuat keputusan, walaupun keputusan akhir terletak pada atasan.

- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai  
 Sesuai     Tidak sesuai

5. Pemimpin selalu berupaya untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinannya dalam mengelola organisasinya.
- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai
- Sesuai     Tidak sesuai
6. Pemimpin selalu memperhatikan penyimpangan dari standar kerja, ketidakdiplinan, ketidakteraturan, kesalahan, dan pelanggaran.
- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai
- Sesuai     Tidak sesuai
7. Atasan melakukan pengamatan yang ketat terhadap anggota kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai
- Sesuai     Tidak sesuai
8. Atasan selalu memberikan perhatian kepada setiap anggota kelompok yang tidak berhasil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai
- Sesuai     Tidak sesuai
9. Atasan memberikan dukungan dan mendorong bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai
- Sesuai     Tidak sesuai
10. Atasan selalu memberitahukan kepada setiap anggota kelompok tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik.
- Sangat sesuai     Sesuai tidak sesuai     Sangat Tidak sesuai
- Sesuai     Tidak sesuai
11. Atasan peduli terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan
- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju
- Setuju     Tidak setuju
12. Atasan mengajak anak buah mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan
- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju
- Setuju     Tidak setuju

13. Atasan mendorong karyawan berperan aktif dalam mengatasi masalah

- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju  
 Setuju     Tidak setuju

14. Atasan menuntut bawahan untuk patuh kepada aturan yang dikeluarkan atasan.

- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju  
 Setuju     Tidak setuju

15. Atasan memiliki kepercayaan terhadap kinerja para bawahannya.

- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju  
 Setuju     Tidak setuju

16. dalam hal tertentu atasan membagi wewenang kepada bawahannya untuk menjalankan suatu tugas

- Sangat setuju     Ragu-ragu     Sangat Tidak setuju  
 Setuju     Tidak setuju

# KEPEMIMPINAN

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	16

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP1	2.66	.831	96
KP2	2.79	.857	96
KP3	3.84	1.009	96
KP4	4.03	.852	96
KP5	2.49	.846	96
KP6	2.10	.732	96
KP7	4.02	.754	96
KP8	4.31	.621	96
KP9	2.38	.669	96
KP10	2.59	.674	96
KP11	3.86	.803	96
KP12	4.18	.523	96
KP13	2.40	.761	96
KP14	2.10	.607	96
KP15	4.25	.598	96
KP16	4.14	.643	96

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	49.49	44.358	.540	.873
KP2	49.35	43.979	.556	.872
KP3	48.30	43.750	.469	.878
KP4	48.11	44.418	.519	.874
KP5	49.66	43.933	.569	.872
KP6	50.04	45.451	.511	.874
KP7	48.13	44.532	.590	.871
KP8	47.83	45.404	.626	.870
KP9	49.77	44.979	.625	.870
KP10	49.55	45.218	.591	.871
KP11	48.28	45.004	.500	.875
KP12	47.97	46.536	.592	.873
KP13	49.75	44.926	.542	.873
KP14	50.04	47.304	.403	.878
KP15	47.90	45.694	.616	.871
KP16	48.01	47.863	.310	.881

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52.15	51.031	7.144	16

## MOTIVASI

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	12

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
M1	4.19	.715	96
M2	3.79	.807	96
M3	3.90	.788	96
M4	3.84	.701	96
M5	3.95	.838	96
M6	3.84	.799	96
M7	3.88	.684	96
M8	3.90	.788	96
M9	4.03	.640	96
M10	3.93	.729	96
M11	3.88	.684	96
M12	3.90	.788	96

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	42.82	24.653	.507	.822
M2	43.22	24.446	.460	.826
M3	43.11	24.060	.529	.820
M4	43.17	24.477	.548	.819
M5	43.06	23.891	.510	.822
M6	43.17	24.435	.468	.826
M7	43.14	25.550	.397	.830
M8	43.11	24.060	.529	.820
M9	42.98	25.157	.499	.823
M10	43.08	24.077	.581	.817
M11	43.14	25.550	.397	.830
M12	43.11	24.060	.529	.820

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.01	28.768	5.364	12

## KEMAMPUAN PRIBADI

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
LKK1	3.48	.858	96
LKK2	3.59	.878	96
LKK3	3.66	.779	96
LKK4	3.55	.819	96
LKK5	3.68	.801	96
LKK6	3.67	.777	96

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LKK1	18.15	9.936	.421	.836
LKK2	18.03	8.704	.672	.782
LKK3	17.97	9.462	.602	.798
LKK4	18.07	9.163	.629	.792
LKK5	17.95	9.103	.664	.785
LKK6	17.96	9.472	.602	.798

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.63	12.953	3.599	6

**KEPUASAN KERJA**

*Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KK1	3.55	.793	96
KK2	3.60	.864	96
KK3	3.45	.881	96
KK4	4.03	.839	96
KK5	4.08	.721	96

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

KK1	15.17	5.993	.483	.722
KK2	15.11	5.239	.635	.664
KK3	15.27	6.157	.358	.770
KK4	14.69	5.438	.602	.678
KK5	14.64	6.045	.546	.703

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.72	8.499	2.915	5

## LINGKUNGAN KERJA

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LK1	3.54	.928	96
LK2	4.10	.672	96
LK3	4.15	.781	96
LK4	4.14	.816	96
LK5	4.09	.682	96
LK6	3.92	.721	96

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	20.40	7.652	.371	.807
LK2	19.83	7.635	.627	.739
LK3	19.79	7.072	.658	.726
LK4	19.80	7.087	.613	.737
LK5	19.84	7.628	.617	.741
LK6	20.02	8.168	.420	.783

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.94	10.417	3.228	6

## Explore ANOVA

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KP	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%

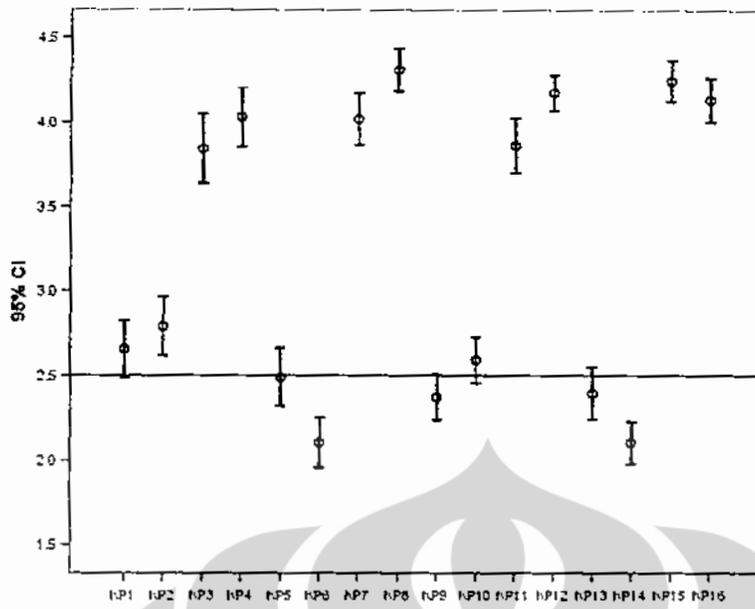
M	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%
LKK	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%
KK	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%
LK	96	100.0%	0	.0%	96	100.0%

### Descriptives

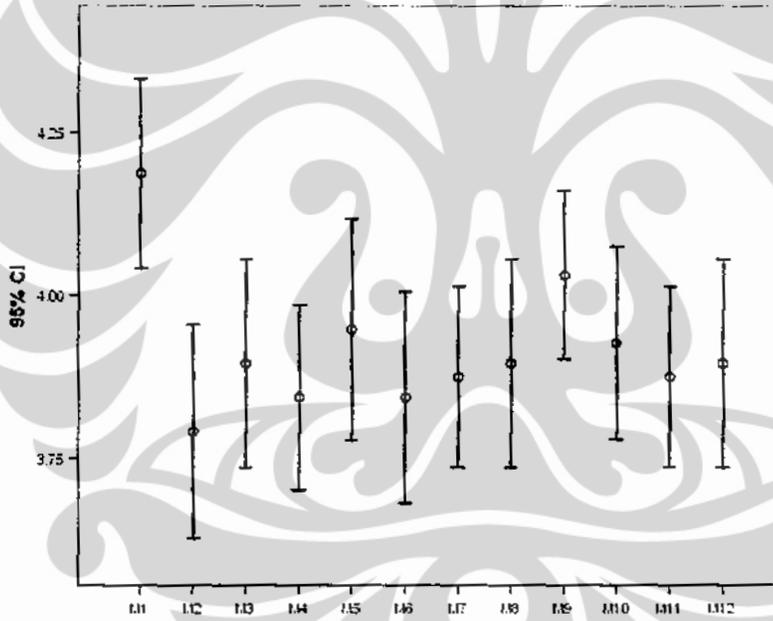
		Statistic	Std. Error			
KP	Mean		52.15		.729	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	50.70			
		Upper Bound	53.59			
	5% Trimmed Mean		51.95			
	Median		51.00			
	Variance		51.031			
	Std. Deviation		7.144			
	Minimum		39			
	Maximum		68			
	Range		29			
	Interquartile Range		12			
	Skewness		.330		.246	
	Kurtosis		-.856		.488	
	M	Mean		47.01		.547
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	45.92		
Upper Bound			48.10			
5% Trimmed Mean			47.07			
Median			48.00			
Variance			28.768			
Std. Deviation			5.364			
Minimum			24			
Maximum			60			
Range			36			
Interquartile Range			4			
Skewness			-.557		.246	
Kurtosis			4.281		.488	
LKK		Mean		21.63		.367
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	20.90		
	Upper Bound		22.35			
	5% Trimmed Mean		21.83			
	Median		22.00			
	Variance		12.953			
	Std. Deviation		3.599			
	Minimum		6			
	Maximum		30			
	Range		24			
	Interquartile Range		5			
	Skewness		-1.181		.246	
	Kurtosis		3.489		.488	
	KK	Mean		18.72		.298

	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18.13	
		Upper Bound	19.31	
	5% Trimmed Mean		18.81	
	Median		19.00	
	Variance		8.499	
	Std. Deviation		2.915	
	Minimum		10	
	Maximum		25	
	Range		15	
	Interquartile Range		3	
	Skewness		-.507	.246
	Kurtosis		.771	.488
LK	Mean		23.94	.329
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	23.28	
		Upper Bound	24.59	
	5% Trimmed Mean		24.00	
	Median		24.00	
	Variance		10.417	
	Std. Deviation		3.228	
	Minimum		14	
	Maximum		30	
	Range		16	
	Interquartile Range		4	
	Skewness		-.253	.246
	Kurtosis		.290	.488

### Graph KEPEMIMPINAN



**Graph MOTIVASI**



**Oneway POSISI**

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KP	4.749	3	92	.004
M	2.496	3	92	.065
LKK	1.270	3	92	.289
KK	1.212	3	92	.310
LK	.240	3	92	.868

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
KP	1	10	62.20	2.700	.854	60.27	64.13	60	67
	2	16	58.94	2.886	.722	57.40	60.48	55	68
	3	34	51.24	6.429	1.103	48.99	53.48	39	67
	4	36	47.19	4.255	.709	45.75	48.63	39	56
	Total	96	52.15	7.144	.729	50.70	53.59	39	68
M	1	10	50.80	6.647	2.102	46.05	55.55	42	60
	2	16	47.94	2.768	.692	46.46	49.41	44	52
	3	34	47.62	4.837	.830	45.93	49.31	36	60
	4	36	44.97	5.679	.947	43.05	46.89	24	54
	Total	96	47.01	5.364	.547	45.92	48.10	24	60
LKK	1	10	22.60	3.627	1.147	20.01	25.19	17	30
	2	16	20.31	2.442	.610	19.01	21.61	15	24
	3	34	22.47	2.957	.507	21.44	23.50	18	30
	4	36	21.14	4.357	.726	19.66	22.61	6	26
	Total	96	21.63	3.599	.367	20.90	22.35	6	30
KK	1	10	21.20	1.687	.533	19.99	22.41	19	25
	2	16	18.94	2.594	.649	17.56	20.32	15	22
	3	34	19.47	2.549	.437	18.58	20.36	14	25
	4	36	17.22	2.948	.491	16.22	18.22	10	22
	Total	96	18.72	2.915	.298	18.13	19.31	10	25
LK	1	10	27.40	4.222	1.335	24.38	30.42	16	30
	2	16	24.75	2.720	.680	23.30	26.20	19	28
	3	34	23.97	3.119	.535	22.88	25.06	14	30
	4	36	22.58	2.395	.399	21.77	23.39	18	27
	Total	96	23.94	3.228	.329	23.28	24.59	14	30

## ANOVA

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KP	Between Groups	(Combined)		2659.664	3	886.555	37.272	.000
		Linear Term	Unweighted	2237.904	1	2237.904	94.086	.000
			Weighted	2588.522	1	2588.522	108.826	.000
	Deviation		71.143	2	35.571	1.495	.230	
	Quadratic Term	Unweighted	2.758	1	2.758	.116	.734	
		Weighted	2.422	1	2.422	.102	.750	
		Deviation	68.721	1	68.721	2.889	.093	
	Cubic Term	Unweighted	68.721	1	68.721	2.889	.093	
		Weighted	68.721	1	68.721	2.889	.093	
	Within Groups			2188.294	92	23.786		
	Total			4847.958	95			
M	Between Groups	(Combined)		319.450	3	106.483	4.059	.009
		Linear Term	Unweighted	255.214	1	255.214	9.728	.002
			Weighted	292.348	1	292.348	11.144	.001
	Deviation		27.103	2	13.551	.517	.598	
	Quadratic Term	Unweighted	.214	1	.214	.008	.928	
		Weighted	2.286	1	2.286	.087	.769	
		Deviation	24.817	1	24.817	.946	.333	
	Cubic Term	Unweighted	24.817	1	24.817	.946	.333	
		Weighted	24.817	1	24.817	.946	.333	
	Within Groups			2413.539	92	26.234		
	Total			2732.990	95			
LKK	Between Groups	(Combined)		69.886	3	23.295	1.847	.144
		Linear Term	Unweighted	3.987	1	3.987	.316	.575
			Weighted	2.783	1	2.783	.221	.640
	Deviation		67.104	2	33.552	2.660	.075	
	Quadratic Term	Unweighted	4.158	1	4.158	.330	.567	
		Weighted	1.165	1	1.165	.092	.762	
		Deviation	65.938	1	65.938	5.227	.025	
	Cubic Term	Unweighted	65.938	1	65.938	5.227	.025	
		Weighted	65.938	1	65.938	5.227	.025	
	Within Groups			1160.614	92	12.615		
	Total			1230.500	95			
KK	Between Groups	(Combined)		162.176	3	54.059	7.708	.000
		Linear Term	Unweighted	104.650	1	104.650	14.921	.000
			Weighted	124.446	1	124.446	17.744	.000
	Deviation		37.730	2	18.865	2.690	.073	
	Quadratic Term	Unweighted	.001	1	.001	.000	.991	
		Weighted	5.161	1	5.161	.736	.393	
		Deviation	32.570	1	32.570	4.644	.034	
	Cubic Term	Unweighted	32.570	1	32.570	4.644	.034	
		Weighted	32.570	1	32.570	4.644	.034	
	Within Groups			645.230	92	7.013		
	Total			807.406	95			
LK	Between Groups	(Combined)		196.504	3	65.501	7.598	.000
		Linear Term	Unweighted	186.756	1	186.756	21.663	.000
			Weighted	186.533	1	186.533	21.637	.000
	Deviation		9.972	2	4.986	.578	.563	
	Quadratic Term	Unweighted	7.258	1	7.258	.842	.361	
		Weighted	3.540	1	3.540	.411	.523	
		Deviation	6.432	1	6.432	.746	.390	
	Cubic Term	Unweighted	6.432	1	6.432	.746	.390	
		Weighted	6.432	1	6.432	.746	.390	
	Within Groups			793.121	92	8.621		
	Total			989.625	95			

Multiple Comparisons

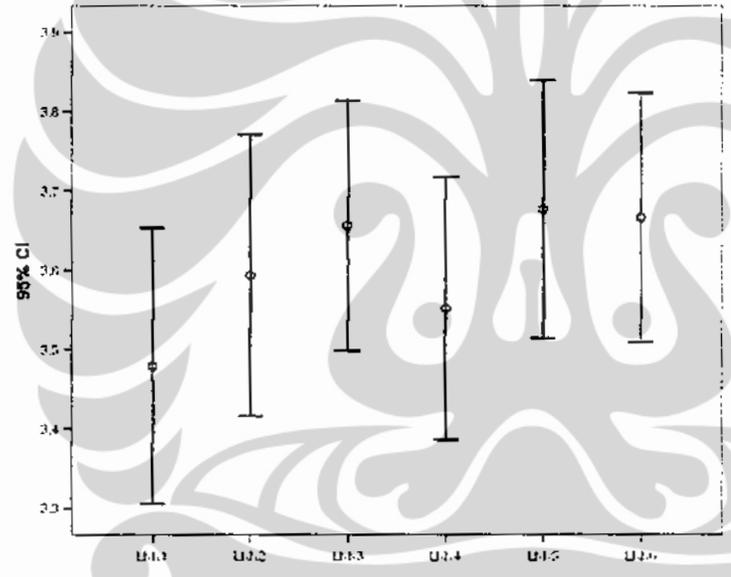
Dependent Variable		(I) jabatan	(J) jabatan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confi
							Lower Bound
KP	LSD	1	2	3.263	1.966	.100	-6.6
			3	10.965(*)	1.754	.000	7.4
			4	15.006(*)	1.743	.000	11.5
		2	1	-3.263	1.966	.100	-7.1
			3	7.702(*)	1.479	.000	4.7
			4	11.743(*)	1.465	.000	8.8
		3	1	-10.965(*)	1.754	.000	-14.4
			2	-7.702(*)	1.479	.000	-10.6
			4	4.041(*)	1.166	.001	1.7
		4	1	-15.006(*)	1.743	.000	-18.4
			2	-11.743(*)	1.465	.000	-14.6
			3	-4.041(*)	1.166	.001	-6.3
	Tamhane( Pake ini yaa)	1	2	3.263(*)	1.118	.049	.0
			3	10.965(*)	1.395	.000	7.0
			4	15.006(*)	1.110	.000	11.8
			2	-3.263(*)	1.118	.049	-6.5
		2	1	-3.263(*)	1.118	.049	-6.5
			3	7.702(*)	1.318	.000	4.0
			4	11.743(*)	1.012	.000	8.9
			1	-10.965(*)	1.395	.000	-14.8
3	1	-10.965(*)	1.395	.000	-14.8		
	2	-7.702(*)	1.318	.000	-11.3		
	4	4.041(*)	1.311	.019	.4		
	1	-15.006(*)	1.110	.000	-18.2		
4	1	-15.006(*)	1.110	.000	-18.2		
	2	-11.743(*)	1.012	.000	-14.5		
	3	-4.041(*)	1.311	.019	-7.6		
	4	-4.041(*)	1.311	.019	-7.6		
M	LSD	1	2	2.863	2.065	.169	-1.2
			3	3.182	1.843	.087	-.4
			4	5.828(*)	1.831	.002	2.1
		2	1	-2.863	2.065	.169	-6.9
			3	.320	1.553	.837	-2.7
			4	2.965	1.539	.057	-.0
		3	1	-3.182	1.843	.087	-6.8
			2	-.320	1.553	.837	-3.4
			4	2.645(*)	1.225	.033	.2
		4	1	-5.828(*)	1.831	.002	-9.4
			2	-2.965	1.539	.057	-6.0
			3	-2.645(*)	1.225	.033	-5.0
	Tamhane( Pake ini yaa)	1	2	2.863	2.213	.779	-4.2
			3	3.182	2.260	.706	-3.9
			4	5.828	2.305	.143	-1.3
			2	-2.863	2.213	.779	-9.9
		2	1	-2.863	2.213	.779	-9.9
			3	.320	1.080	1.000	-2.6
			4	2.965	1.173	.085	-.2
			1	-3.182	2.260	.706	-10.2
3	1	-3.182	2.260	.706	-10.2		
	2	-.320	1.080	1.000	-3.2		
	4	2.645	1.259	.214	-.7		
	1	-5.828	2.305	.143	-12.9		
4	1	-5.828	2.305	.143	-12.9		
	2	-2.965	1.173	.085	-6.1		
	3	-2.645	1.259	.214	-6.0		
	4	-2.645	1.259	.214	-6.0		

LKK	LSD	1	2	2.288	1.432	.114	-5.0			
			3	.129	1.278	.920	-2.0			
			4	1.461	1.270	.253	-1.0			
			2	1	-2.288	1.432	.114	-5.0		
		3	1	2	-2.158(*)	1.077	.048	-4.0		
				3	4	-.826	1.067	.441	-2.0	
				4	1	-.129	1.278	.920	-2.0	
				2	2	2.158(*)	1.077	.048	0.0	
		4	1	2	1.332	.849	.120	-3.0		
				3	4	-1.461	1.270	.253	-3.0	
				4	2	.826	1.067	.441	-1.0	
				2	3	-1.332	.849	.120	-3.0	
	KK	Tamhane(Pake ini yaa)	1	2	2.288	1.299	.468	-1.0		
				3	.129	1.254	1.000	-3.0		
				4	1.461	1.357	.879	-2.0		
				2	1	-2.288	1.299	.468	-6.0	
			3	1	2	-2.158	.794	.059	-4.0	
					3	4	-.826	.949	.948	-3.0
					4	1	-.129	1.254	1.000	-4.0
					2	2	2.158	.794	.059	-0.0
LSD		2	1	2	1.332	.886	.589	-1.0		
				3	4	-1.461	1.357	.879	-5.0	
				4	2	.826	.949	.948	-1.0	
				3	3	-1.332	.886	.589	-3.0	
			3	1	2	2.263(*)	1.068	.037	0.0	
					3	4	1.729	.953	.073	-1.0
					4	1	3.978(*)	.947	.000	2.0
					2	1	-2.263(*)	1.068	.037	-4.0
Tamhane(Pake ini yaa)	2	1	2	-.533	.803	.508	-2.0			
			3	4	1.715(*)	.796	.034	0.0		
			4	1	-1.729	.953	.073	-3.0		
			2	2	.533	.803	.508	-1.0		
		3	1	2	2.248(*)	.633	.001	0.0		
				3	4	-3.978(*)	.947	.000	-5.0	
				4	1	-1.715(*)	.796	.034	-3.0	
				2	3	-2.248(*)	.633	.001	-3.0	
LK	LSD	1	2	2.263	.840	.074	-1.0			
			3	1.729	.690	.113	-2.0			
			4	3.978(*)	.725	.000	1.0			
			2	1	-2.263	.840	.074	-4.0		
			3	1	2	-.533	.782	.985	-2.0	
					3	4	1.715	.814	.231	-5.0
					4	1	-1.729	.690	.113	-3.0
					2	2	.533	.782	.985	-1.0
		4	1	2	2.248(*)	.658	.006	0.0		
				3	4	-3.978(*)	.725	.000	-6.0	
				4	1	-1.715	.814	.231	-3.0	
				2	3	-2.248(*)	.658	.006	-4.0	
			2	1	2	2.650(*)	1.184	.028	0.0	
					3	4	3.429(*)	1.056	.002	1.0
					4	1	4.817(*)	1.050	.000	2.0
					2	1	-2.650(*)	1.184	.028	-5.0
	3	1	2	.779	.890	.384	-9.0			
			3	4	2.167(*)	.882	.016	0.0		
			4	1						
			2	2						

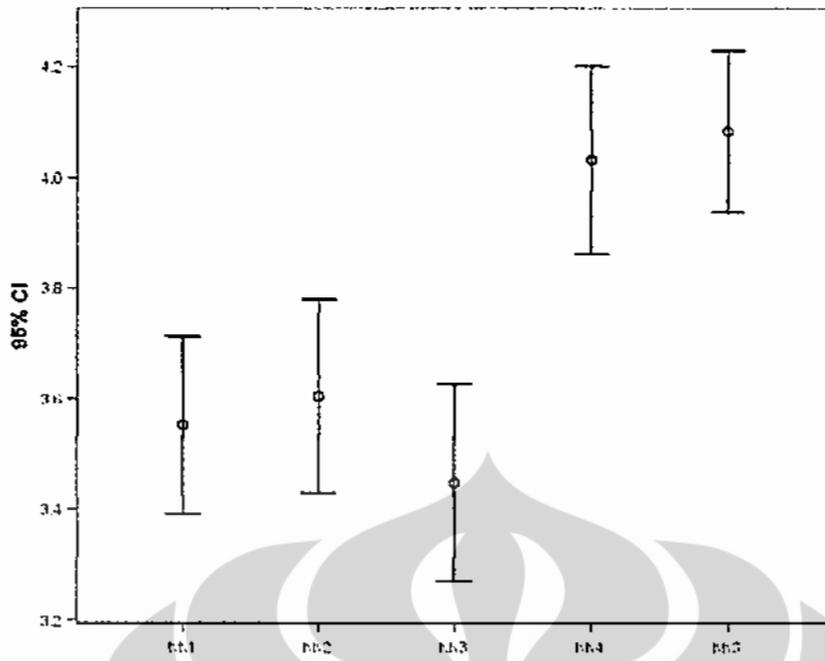
	3	1	-3.429(*)	1.056	.002	-5.8
		2	-.779	.890	.384	-2.8
		4	1.387	.702	.051	-.0
	4	1	-4.817(*)	1.050	.000	-6.8
		2	-2.167(*)	.882	.016	-3.8
		3	-1.387	.702	.051	-2.7
Tamhane(	1	2	2.650	1.498	.466	-1.9
Pake ini		3	3.429	1.438	.190	-1.0
yaa)		4	4.817(*)	1.393	.033	.3
	2	1	-2.650	1.498	.466	-7.2
		3	.779	.865	.940	-1.6
		4	2.167	.789	.063	-.0
	3	1	-3.429	1.438	.190	-7.9
		2	-.779	.865	.940	-3.2
		4	1.387	.667	.226	-.4
	4	1	-4.817(*)	1.393	.033	-9.3
		2	-2.167	.789	.063	-4.4
		3	-1.387	.667	.226	-3.2

\* The mean difference is significant at the .05 level.

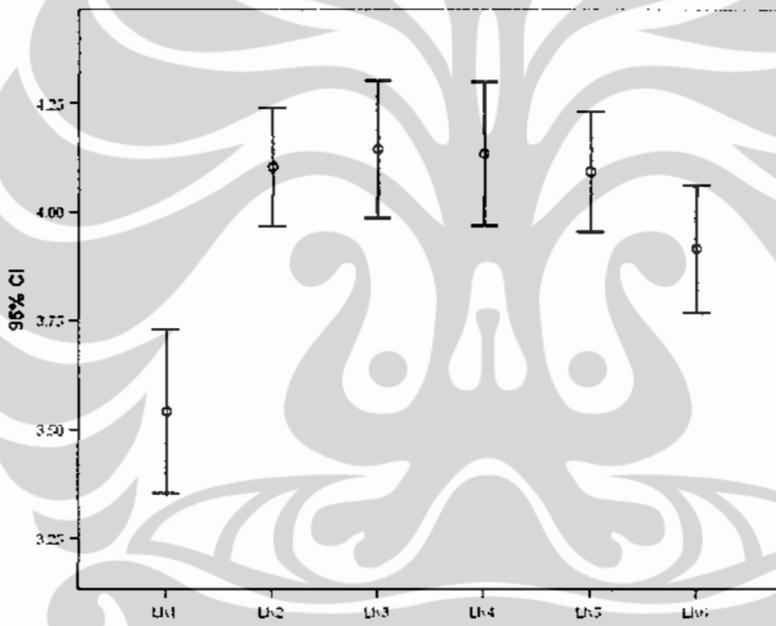
### Graph KEMAMPUAN PRIBADI



### Graph KEPUASAN KERJA



**Graph LINGKUNGAN KERJA**



**Oneway USIA**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kepemimpinan	20-25	29	50.83	6.552	1.217	48.34	53.32	39	68
	26-30	32	53.34	5.982	1.057	51.19	55.50	39	62
	>30	35	52.14	8.472	1.432	49.23	55.05	42	67
	Total	96	52.15	7.144	.729	50.70	53.59	39	68
Motivasi	20-25	29	46.90	5.094	.946	44.96	48.83	36	60
	26-30	32	47.66	6.454	1.141	45.33	49.98	24	60
	>30	35	46.51	4.514	.763	44.96	48.06	32	60
	Total	96	47.01	5.364	.547	45.92	48.10	24	60
Kemampuan Pribadi	20-25	29	22.41	2.970	.552	21.28	23.54	18	30
	26-30	32	21.16	3.303	.584	19.97	22.35	12	30
	>30	35	21.40	4.265	.721	19.94	22.86	6	26
	Total	96	21.63	3.599	.367	20.90	22.35	6	30
Kepuasan Kerja	20-25	29	18.79	3.167	.588	17.59	20.00	10	25
	26-30	32	19.00	2.540	.449	18.08	19.92	12	22
	>30	35	18.40	3.070	.519	17.35	19.45	11	25
	Total	96	18.72	2.915	.298	18.13	19.31	10	25
Lingkungan kerja	20-25	29	23.62	3.110	.578	22.44	24.80	14	28
	26-30	32	24.44	3.110	.550	23.32	25.56	19	30
	>30	35	23.74	3.459	.585	22.55	24.93	16	30
	Total	96	23.94	3.228	.329	23.28	24.59	14	30

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kepemimpinan	3.011	2	93	.054
Motivasi	.613	2	93	.544
Kemampuan Pribadi	1.335	2	93	.268
Kepuasan Kerja	.274	2	93	.761
Lingkungan kerja	.421	2	93	.658

## ANOVA

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	Linear Term Unweighted	96.316	2	48.158	.943	.393	
			Linear Term Weighted	27.436	1	27.436	.537	.466	
	Deviation	Quadratic Term Unweighted	22.845	1	22.845	.447	.505		
			73.471	1	73.471	1.438	.234		
		Quadratic Term Weighted	73.471	1	73.471	1.438	.234		
			73.471	1	73.471	1.438	.234		
	Within Groups			4751.642	93	51.093			
	Total			4847.958	95				
	Motivasi	Between Groups	(Combined)	Linear Term Unweighted	22.338	2	11.169	.383	.683
				Linear Term Weighted	2.317	1	2.317	.080	.779
Deviation		Quadratic Term Unweighted	3.108	1	3.108	.107	.745		
			19.230	1	19.230	.660	.419		
		Quadratic Term Weighted	19.230	1	19.230	.660	.419		
			19.230	1	19.230	.660	.419		
Within Groups				2710.651	93	29.147			
Total				2732.990	95				
Kemampuan Pribadi		Between Groups	(Combined)	Linear Term Unweighted	26.847	2	13.423	1.037	.359
				Linear Term Weighted	16.300	1	16.300	1.259	.265
	Deviation	Quadratic Term Unweighted	14.861	1	14.861	1.148	.287		
			11.985	1	11.985	.926	.338		
		Quadratic Term Weighted	11.985	1	11.985	.926	.338		
			11.985	1	11.985	.926	.338		
	Within Groups			1203.653	93	12.943			
	Total			1230.500	95				
	Kepuasan Kerja	Between Groups	(Combined)	Linear Term Unweighted	5.248	2	3.124	.363	.697
				Linear Term Weighted	2.451	1	2.451	.284	.595
Deviation		Quadratic Term Unweighted	2.785	1	2.785	.323	.571		
			3.462	1	3.462	.402	.528		
		Quadratic Term Weighted	3.462	1	3.462	.402	.528		
			3.462	1	3.462	.402	.528		
Within Groups				801.159	93	8.615			
Total				807.406	95				
Lingkungan kerja		Between Groups	(Combined)	Linear Term Unweighted	12.237	2	6.118	.582	.561
				Linear Term Weighted	.237	1	.237	.023	.881
	Deviation	Quadratic Term Unweighted	.089	1	.089	.008	.927		
			12.148	1	12.148	1.156	.285		
		Quadratic Term Weighted	12.148	1	12.148	1.156	.285		
			12.148	1	12.148	1.156	.285		
	Within Groups			977.388	93	10.510			
	Total			989.625	95				

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) Usia	(J) Usia	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Kepemimpinan	LSD	20-25	26-30	-2.516	1.833	.173	-6.16	1.128
			>30	-1.315	1.795	.466	-4.88	2.250
		26-30	20-25	2.516	1.833	.173	-1.12	6.128
			>30	1.201	1.748	.494	-2.27	4.668
		>30	20-25	1.315	1.795	.466	-2.25	4.620
			26-30	-1.201	1.748	.494	-4.67	2.268
	Tamhane	20-25	26-30	-2.516	1.612	.328	-6.48	1.448
			>30	-1.315	1.879	.865	-5.93	3.298
		26-30	20-25	2.516	1.612	.328	-1.45	6.428
			>30	1.201	1.780	.877	-3.17	4.768
		>30	20-25	1.315	1.879	.865	-3.30	4.668
			26-30	-1.201	1.780	.877	-5.57	3.168
Motivasi	LSD	20-25	26-30	-.760	1.384	.584	-3.51	2.000

			>30	.382	1.356	.779	-2.31
		26-30	20-25	.760	1.384	.584	-1.99
			>30	1.142	1.320	.389	-1.48
		>30	20-25	-.382	1.356	.779	-3.07
			26-30	-1.142	1.320	.389	-3.76
	Tamhane	20-25	26-30	-.760	1.482	.941	-4.40
			>30	.382	1.215	.985	-2.61
		26-30	20-25	.760	1.482	.941	-2.88
			>30	1.142	1.373	.794	-2.24
		>30	20-25	-.382	1.215	.985	-3.37
			26-30	-1.142	1.373	.794	-4.52
Kemampuan Pribadi	LSD	20-25	26-30	1.258	.922	.176	-.57
			>30	1.014	.903	.265	-.78
		26-30	20-25	-1.258	.922	.176	-3.09
			>30	-.244	.880	.782	-1.99
		>30	20-25	-1.014	.903	.265	-2.81
			26-30	.244	.880	.782	-1.50
	Tamhane	20-25	26-30	1.258	.803	.325	-.72
			>30	1.014	.908	.609	-1.22
		26-30	20-25	-1.258	.803	.325	-3.23
			>30	-.244	.928	.991	-2.52
		>30	20-25	-1.014	.908	.609	-3.24
			26-30	.244	.928	.991	-2.03
Kepasan Kerja	LSD	20-25	26-30	-.207	.753	.784	-1.70
			>30	.393	.737	.595	-1.07
		26-30	20-25	.207	.753	.784	-1.29
			>30	.600	.718	.405	-.83
		>30	20-25	-.393	.737	.595	-1.86
			26-30	-.600	.718	.405	-2.03
	Tamhane	20-25	26-30	-.207	.740	.989	-2.03
			>30	.393	.784	.944	-1.53
		26-30	20-25	.207	.740	.989	-1.62
			>30	.600	.686	.768	-1.08
		>30	20-25	-.393	.784	.944	-2.32
			26-30	-.600	.686	.768	-2.28
Lingkungan kerja	LSD	20-25	26-30	-.817	.831	.328	-2.47
			>30	-.122	.814	.881	-1.74
		26-30	20-25	.817	.831	.328	-.83
			>30	.695	.793	.383	-.88
		>30	20-25	.122	.814	.881	-1.49
			26-30	-.695	.793	.383	-2.27
	Tamhane	20-25	26-30	-.817	.797	.671	-2.78
			>30	-.122	.822	.998	-2.14
		26-30	20-25	.817	.797	.671	-1.14
			>30	.695	.803	.773	-1.27
		>30	20-25	.122	.822	.998	-1.89
			26-30	-.695	.803	.773	-2.66

## Oneway PENDIDIKAN

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kepemimpina	SMU	33	46.39	3.445	.600	45.17	47.62	39	55
	D/Diri	46	52.57	5.616	.828	50.90	54.23	39	61
	SI	17	62.18	3.861	.936	60.19	64.16	55	68
	Total	96	52.15	7.144	.729	50.70	53.59	39	68
Motivasi	SMU	33	44.45	5.607	.976	42.47	46.44	24	50
	D/Diri	46	47.65	4.542	.670	46.30	49.00	36	60
	SI	17	50.24	4.918	1.193	47.71	52.76	44	60
	Total	96	47.01	5.364	.547	45.92	48.10	24	60
Kemampuan Pribadi	SMU	33	21.42	3.606	.628	20.15	22.70	12	26
	D/Diri	46	21.76	3.689	.544	20.67	22.86	6	30
	SI	17	21.65	3.534	.857	19.83	23.46	15	30
	Total	96	21.63	3.599	.367	20.90	22.35	6	30
Kepuasan Kerja	SMU	33	17.12	2.736	.476	16.15	18.09	10	21
	D/Diri	46	19.35	2.668	.393	18.56	20.14	12	25
	SI	17	20.12	2.643	.641	18.76	21.48	15	25
	Total	96	18.72	2.915	.298	18.13	19.31	10	25
Lingkungan kerja	SMU	33	22.58	2.278	.397	21.77	23.38	18	27
	D/Diri	46	23.74	3.193	.471	22.79	24.69	14	30
	SI	17	27.12	2.848	.691	25.65	28.58	21	30
	Total	96	23.94	3.228	.329	23.28	24.59	14	30

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kepemimpina	9.485	2	93	.000
Motivasi	.888	2	93	.415
Kemampuan Pribadi	.031	2	93	.970
Kepuasan Kerja	.043	2	93	.958
Lingkungan kerja	.563	2	93	.571

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepemimpina	Between Groups	(Combined)		2810.305	2	1405.152
		Linear Term	Unweighted	2794.771	1	2794.771
	Within Groups	Deviation	Weighted	2743.101	1	2743.101
			Unweighted	67.204	1	67.204
		Quadratic Term	Unweighted	67.204	1	67.204
			Weighted	67.204	1	67.204
	Total		2037.654	93	21.910	
	Total		4847.958	95		
Motivasi	Between Groups	(Combined)		411.314	2	205.657
		Linear Term	Unweighted	374.939	1	374.939
	Within Groups	Deviation	Weighted	409.170	1	409.170
			Unweighted	2.145	1	2.145
		Quadratic Term	Unweighted	2.145	1	2.145
			Weighted	2.145	1	2.145
	Total		2321.675	93	24.964	
	Total		2732.990	95		
Kemampuan Pribadi	Between Groups	(Combined)		2.187	2	1.094
		Linear Term	Unweighted	.557	1	.557

b Dependent Variable: Kepasan Kerja

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.222	1.982		4.652	.000
	Kepemimpina	.182	.038	.446	4.835	.000

a Dependent Variable: Kepasan Kerja

**Regression Kemampuan Pribadi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.559(a)	.312	.305	3.001

a Predictors: (Constant), Kepasan Kerja

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	384.081	1	384.081	42.655	.000(a)
	Residual	846.419	94	9.004		
	Total	1230.500	95			

a Predictors: (Constant), Kepasan Kerja

b Dependent Variable: Kemampuan Pribadi

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.715	2.000		4.356	.000
	Kepasan Kerja	.690	.106	.559	6.531	.000

a Dependent Variable: Kemampuan Pribadi