

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA, GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN RUMAH SAKIT ROYAL PROGRESS JAKARTA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**S U W A S T I N I**

**NIM. 015626472**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2011**

## ABSTRAK

Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta

Suwastini

NIM. 015626472

Universitas Terbuka Jakarta

Kata Kunci: kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja karyawan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara parsial dan bersama-sama terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian dengan menyebarkan angket dan melakukan wawancara untuk menjawab empat hipotesis yaitu (1) kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, (2) motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, (3) gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, (4) budaya kerja akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, (5) kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. Sampel penelitian diambil dengan metode *convenience*, yaitu sebesar 143 responden. Instrumen pengumpulan data disusun dalam angket yang menggunakan skala model Likert. Analisis hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier.

Hasil Analisis menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta dengan persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $\hat{Y} = 32,612 + 0,193 X_1$  dan didukung oleh hasil wawancara kepada beberapa karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. (2) terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta dengan persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $\hat{Y} = 25,719 + 0,352 X_2$  dan didukung oleh hasil wawancara kepada beberapa karyawan Rumah Sakit

Royal Progress Jakarta, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. (3) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta dengan persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $\hat{Y} = 32,318 + 0,201 X_3$  dan didukung oleh hasil wawancara kepada beberapa karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. (4) terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta dengan persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $\hat{Y} = 13,505 + 0,621 X_4$  dan didukung oleh hasil wawancara kepada beberapa karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

(5) terdapat pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta dengan persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $\hat{Y} = 11,490 - 0,019X_1 + 0,072X_2 + 0,076X_3 + 0,549X_4$  dan didukung oleh hasil wawancara kepada beberapa karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Sebagai simpulan, penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

## ABSTRACT

The Influence of Job Satisfaction, Work Motivation, Leadership Styles and Work Culture Toward Employees Performance at Royal Progress Hospital in Jakarta

Suwastini  
No. Reg. 015626472  
Universitas Terbuka Jakarta

Keyword: Job Satisfaction, Work Motivation, Leadership Style, Work Culture and Employees performance

This Research is conducted to know influence of job satisfaction, work motivation, leadership styles and work culture with partial and simultaneous toward employees performance at Royal Progress Hospital in Jakarta.

Research method by disseminate questionnaire and conduct interview to answer four hypothesis are (1) job satisfaction will improve employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta, (2) work motivation will improve employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta, (3) leadership styles will improve employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta, (4) work culture will improve employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta, (5) job satisfaction, work motivation, leadership styles and work culture with simultaneous will improve employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta.

Research population is the all Royal Progress Hospital Jakarta employees. Sample research is taken with method convenience, that is as high as 143 responders. Data collecting instrument is compiled in questionnaire that use model scale Likert. Hypothesis analysis is conducted with linear regression analysis.

Result Analysis indicates that (1) There is influence of job satisfaction to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta with regression equation that produced is  $Y = 32,612 + 0,193 X_1$  and supported by interview result to some employees of Royal Progress Hospital Jakarta, then can be told existed significant influence job satisfaction to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta. (2) There is influence of work motivation to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta with regression equation that produced is  $Y = 25,719 + 0,352 X_2$  and supported by interview result to some employees of Royal Progress Hospital Jakarta, then can be told existed significant influence work motivation to employees performance of Royal

Progress Hospital Jakarta. (3) There is leadership styles influence to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta with regression equation that produced is  $Y = 32,318 + 0,201 X_3$  and supported by interview result to some employees of Royal Progress Hospital Jakarta, then can be told existed significant influence leadership styles to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta. (4) There is work culture influence to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta with regression equation that produced is  $Y = 13,505 + 0,621 X_4$  and supported by interview result to some employees of Royal Progress Hospital Jakarta, then can be told existed significant influence work culture to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta, (5) There are influence of job satisfaction, work motivation, leadership styles and work culture with simultaneous to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta with regression equation that produced is  $Y = 11,490 - 0,019X_1 + 0,072X_2 + 0,076X_3 + 0,549X_4$  and supported by interview result to some employees of Royal Progress Hospital Jakarta, then can be told existed significant influence job satisfaction, work motivation, leadership styles and work culture with simultaneous to employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta

In summary, this research proves that existed influence of job satisfaction, work motivation, leadership styles and work culture toward employees performance of Royal Progress Hospital Jakarta.

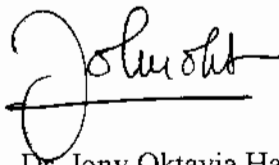
## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Gaya  
Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja  
Karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Penyusun : Suwastini  
NIM : 015626472  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Desember 2011.

Menyetujui,

Pembimbing I




Dr. Jony Oktavia Haryanto  
NIP. 2003007

Pembimbing II




Dr. Nuraini Soleiman, M.Ed  
NIP 19540730 198601 2 001

Mengetahui,

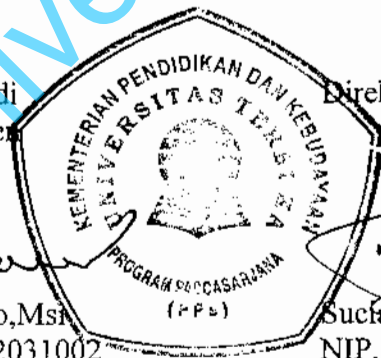
Ketua Program Studi  
Magister Manajemen


Drs. CB. Supartomo, Msi  
NIP. 195210221982031002

Direktur Program Pascasarjana



Suclati, MSc, PHD  
NIP. 195202131985032001





UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Suwastini  
NIM : 015626472  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Gaya  
Kepemimpinan dan Budaya Kerja, Terhadap Kinerja  
Karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

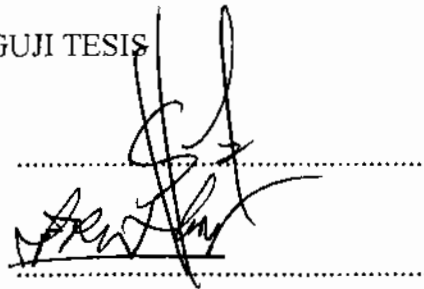
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : 5 Januari 2012.  
Waktu : 14.00 – 16.00

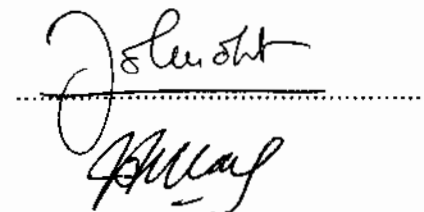
Dan telah dinyatakan : LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :  
( Dr. Sofjan Arifin, MSi)



Penguji Ahli :  
( Dr. Wilfridus B. Elu)



Pembimbing I :  
( Dr. Jony Oktavia Haryanto)



Pembimbing II :  
( Dr. Nuraini Soleiman, M.Ed)

UNIVERSITS TERBUKA  
PRGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul : Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Desember 2011

Yang menyatakan



SUWASTINI  
NIM. 015626472



## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji penulis panjatkan ke hadirat Illahi Rabbi yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya yang tak terhingga, dan dengan mengucapkan rasa syukur kepada ALLAH SWT. karena atas ijin-Nya tesis ini dapat diselesaikan, walaupun tentunya masih banyak kekurangan-kekurangan baik dalam hal ini maupun teknis penulisan.

Penulis yakin, bahwa tanpa bantuan dan dorongan dari pihak-pihak yang terkait, proses penulisan ini tidak akan terselesaikan dengan sempurna. Sehubungan dengan hal tersebut, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

- (1). Direktur Program Pascasarjana Universitas Indonesia;
- (2). Kepala UPBJJ-UT Jakarta selaku penyelenggara Program pascasarjana;
- (3). Bapak Dr. Jony Oktavia Haryanto, selaku Pembimbing I yang telah memberikan pengarahan yang berharga sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik dan selesai pada waktunya;
- (4). Ibu Dr. Noeraini Soleiman, M.Ed selaku Pembimbing II, yang memberikan masukan-masukan demi kesempurnaan tesis ini;
- (5). Bapak Drs. CB. Supartomo, Msi Ketua Program Studi Magister Manajemen selaku penanggung jawab program;
- (6). Bapak Dr. Djoti Atmodjo, Sp.A. MARS, selaku Pimpinan, beserta karyawan dan staf Rumah Sakit Royal Progress atas partisipasinya dalam memberikan data yang penulis butuhkan;
- (7). Keluarga tercinta, Ayah, Ibu dan Saudara-saudaraku yang tak henti-hentinya mendorong penulis untuk menyelesaikan tesis ini;
- (8). Suamiku terkasih serta anak-anakku tersayang yang selalu memberikan semangat dan spirit dalam menyelesaikan tesis ini;
- (9). Seluruh jajaran staff Program Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta atas bantuannya dalam memperlancar proses penyelesaian tesis ini;

(10). Dan pihak-pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan kemudahan dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun guna kesempurnaan tesis ini akan penulis pertimbangkan.

Akhir kata semoga tesis ini dapat berguna bagi penelitian –penelitian yang akan datang dan bagi kita semua. Amien.

Jakarta, Desember 2011

Penulis,



SUWASTINI

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Abstract.....	iii
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Lembar Pernyataan .....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
1. Identifikasi Masalah.....	5
2. Pembatasan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	11
A. Kajian Teori .....	11
1. Kepuasan kerja.....	11
2. Motivasi Kerja.....	17
3. Gaya Kepemimpinan.....	21
4. Budaya Kerja.....	32
5. Kinerja Karyawan .....	36
6. Penelitian Terdahulu .....	47
B. Kerangka Berpikir.....	48

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	54
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN .....	56
A. Desain Penelitian.....	56
B. Populasi dan Sampel .....	57
C. Instrumen Penelitian.....	58
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	62
E. Metode Analisis Data.....	63
1. Uji Coba Instrumen.....	63
2. Metode Analisis .....	65
BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....	66
A. Data Demografi Responden .....	66
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
2. Usia Responden.....	67
3. Pendidikan Terakhir Responden .....	67
4. Masa Kerja Responden .....	68
B. Hasil Uji Coba Instrumen.....	69
1. Uji Validitas .....	69
2. Uji Reliabilitas .....	74
C. Hasil Analisis Penelitian .....	75
1. Pengaruh Kepuasan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	75
2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	78
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	81
4. Pengaruh Budaya Kerja (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	84
5. Pengaruh Kepuasan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Budaya Kerja (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	86

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN .....	90
A. Simpulan .....	90
B. Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA.....	93

Universitas Terbuka

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 : The Managerial Grid .....	24
Gambar 2.2 : Gaya Kepemimpinan .....	27
Gambar 3.1 : Model Penelitian.....	56

Universitas Terbuka



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : Matrik Instrumen Variabel Penelitian .....	58
Tabel 4.1 : Deskripsi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.2 : Deskripsi Data Responden Berdasarkan Usia .....	66
Tabel 4.3 : Deskripsi Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	67
Tabel 4.4 : Deskripsi Data Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	67
Tabel 4.5 : Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X1) .....	69
Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X2).....	70
Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan (X3).....	71
Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas Variabel Budaya kerja (X4).....	72
Tabel 4.9 : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja karyawan (Y) .....	73
Tabel 4.10 : Hasil Uji Reliabilitas.....	73
Tabel 4.11 : Koefisien Regresi X1 terhadap Y .....	74
Tabel 4.12 : Koefisien Regresi X2 terhadap Y .....	77
Tabel 4.13 : Koefisien Regresi X3 terhadap Y .....	79
Tabel 4.14 : Koefisien Regresi X4 terhadap Y .....	81

**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian Sebelum Uji Coba
- Lampiran 2 : Sebaran Data Uji Instrumen
- Lampiran 3 : Hasil Uji Instrumen
- Lampiran 4 : Kuesioner Penelitian Setelah Uji Coba
- Lampiran 5 : Sebaran Data Variabel Penelitian
- Lampiran 6 : Hasil Uji Hipotesis
- Lampiran 7 : Daftar Tabel
- Lampiran 8 : Pedoman Wawancara

Universitas Terbuka

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kualitas manajerial dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas manajer itu sendiri dan kualitas kinerja staf. Dengan adanya kualitas manajerial yang baik dalam organisasi maka proses kegiatan organisasi akan berjalan lancar. Sebaliknya jika kualitas manajerial dalam organisasi rendah maka kegiatan organisasi tidak berjalan sesuai yang diharapkan. Untuk mencapai kualitas manajerial yang baik, diperlukan dukungan kinerja staf yang diantaranya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja.

Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan cermin aktual dari standar yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Umam (2010:16) yang menyatakan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan memiliki kinerja yang tinggi, para karyawan akan bekerja berdasarkan rencana kerja, memperhatikan proses kerja dan berorientasi kepada hasil. Apabila hal ini dilakukan, tentunya para karyawan akan dapat memenuhi standar kinerja.

Demikian pula dengan organisasi yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan. Adanya kinerja yang dimiliki karyawan akan berdampak pada kualitas layanan yang baik yang diberikan pihak rumah sakit kepada pasiennya.

Oleh karena itu kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting, karena di dalam kinerja terdapat unsur penting berupa tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Sedangkan tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antar personal dengan anggota lain termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, membudidayakan orang lain, dan bekerja dalam sebuah kelompok.

Kinerja yang maksimal dari para karyawannya sangat dibutuhkan di Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. Namun berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan, dijumpai sebagian besar karyawan atau hampir 50% dari jumlah populasi sebesar 387, terlihat belum mencapai target kerja yang sesuai dengan harapan manajemen rumah sakit. Rendahnya kinerja karyawan terlihat dari banyaknya keluhan yang disampaikan masyarakat atau pasien selama mendapatkan layanan antara lain lambannya karyawan atau kurangnya kecepatan perawat atau karyawan atau petugas laboratorium misalnya dalam merespon keinginan dan keluhan

masyarakat atau pasien dalam memperoleh layanan pihak rumah sakit. Lambannya kerja karyawan merupakan salah satu indikasi rendahnya kinerja karyawan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan kinerja yang rendah antara lain disebabkan adanya kepuasan yang rendah dari karyawan diantaranya kompensasi, prosedur dan sistem kerja yang rumit, target kerja yang ketat, kurangnya fasilitas dan sarana pendukung, diantaranya tidak tersedianya penggantian baju seragam secara periodik dan tidak adanya angkutan transportasi terutama untuk karyawan yang bekerja pada shift malam, tidak peduli dengan lingkungan kerja, sering mangkir, tidak tanggap terhadap permasalahan yang terjadi, tidak peduli dengan kejadian yang ada.

Rendahnya kinerja karyawan di Rumah Sakit Royal Progress Jakarta juga dilatarbelakangi oleh adanya motivasi yang rendah dari karyawannya. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta menurun dapat dilihat dari kejenuhan kerja dari karyawan yang cepat terjadi, rasa enggan dan tidak betah berada di tempat atau ruang kerja, kurangnya rasa ingin maju dan meningkatkan kemampuan kerjanya, kurangnya promosi dan penghargaan kerja, dan lain lain.

Rendahnya kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis juga tidak terlepas pula dari adanya gaya kepemimpinan yang ada di Rumah Sakit Progress Jakarta. Adanya sikap yang otoriter, mementingkan kepentingan pekerjaan dibandingkan dengan kepentingan pekerja dan seringkali tidak peduli

dengan karyawan yang ada dibawah wewenangnya serta kurang melindungi dan mementingkan hak karyawannya, yang semuanya menjadikan karyawannya bekerja tidak sesuai dengan target yang diharapkan.

Disamping beberapa faktor penyebab rendahnya kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, dijumpai pula faktor budaya kerja karyawan yang rendah. Budaya kerja yang rendah diantaranya terlihat dari ketekunan dan tidak adanya diantara rekan kerja, disiplin yang rendah dari karyawan untuk datang tepat waktu, kurangnya sangsi yang tegas dan rendahnya penghayatan nilai-nilai budaya kerja karyawan menyebabkan sikap kerja yang penuh profesionalitas dengan kualitas dan kuantitas kerja yang maksimal dari para karyawan Rumah Sakit Progress Jakarta tidak tercapai dengan baik.

Mengingat Rumah Sakit Royal Progress merupakan sebuah organisasi bergerak dibidang kesehatan, dimana pelayanan dari karyawan menjadi faktor penting dalam kegiatan operasional sehari-hari. Maka adanya pelayanan yang prima sangat diperlukan. Pelayanan prima terhadap pasien atau masyarakat akan membuatnya nyaman dan senang serta terpuaskan selama berada di Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, dan pada akhirnya akan memberikan kesan yang baik terhadap Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. Akibatnya pada suatu saat jika masyarakat membutuhkan fasilitas layanan rumah sakit, maka pilihannya tidak akan berpindah ke rumah sakit lain namun akan kembali menggunakan fasilitas



dan layanan yang disediakan pihak Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. Oleh karena itu, adanya pelayanan prima akan dapat dicapai dengan baik jika kinerja karyawannya juga tinggi.

Mengingat pentingnya kinerja dalam diri seorang karyawan Rumah Sakit Progress Jakarta, dan dijumpai banyak faktor yang mempengaruhinya yang dapat berimplikasi terhadap layanan yang diberikan, maka penulis mengangkat judul penelitian ini adalah: “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta”.

## **B. Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka terdapat beberapa masalah yang perlu dikaji dalam penelitian ini terkait dengan kinerja karyawan. Seperti telah dijelaskan sebelumnya secara umum kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak hal, antara lain: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya kerja, komunikasi interpersonal, kompensasi, kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja dan lain-lain. Dari berbagai faktor yang disebutkan diatas, penelitian ini mengambil faktor kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja diangkat sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan keempat faktor tersebut terlihat secara

jelas dan nyata mempengaruhi kinerja karyawan pada Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Ketidakpuasan kerja terlihat dari adanya sikap karyawan dalam bekerja yang tidak peduli dengan lingkungan kerjanya, seringkali mangkir, serta tidak tanggap terhadap permasalahan yang terjadi di tempatnya bekerja. Menurunnya motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta dapat dilihat dari kejenuhan yang cepat terjadi, rasa enggan berada di tempat kerja, kurangnya rasa ingin maju dan meningkatkan kemampuan kerjanya. Disamping itu gaya para manajer atau pimpinan yang ada di Rumah Sakit Royal Progress Jakarta yang seringkali menunjukkan sikap yang tidak peduli dengan karyawan yang ada dibawahnya. Dalam hal budaya kerja terlihat rendahnya penghayatan nilai-nilai budaya kerja karyawan sehingga upaya yang diarahkan untuk menciptakan sikap kerja profesional tidak tercapai dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan dan survey pendahuluan yang penulis lakukan terdapat beberapa masalah yang terdapat di Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, diantaranya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Djumpai adanya kinerja yang rendah pada karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, terbukti masih terdapat keluhan yang disampaikan masyarakat atau pasien selama mendapatkan layanan antara lain lambannya karyawan atau kurangnya kecepatan perawat

atau karyawan atau petugas laboratorium misalnya dalam merespon keinginan dan keluhan masyarakat atau pasien dalam memperoleh layanan pihak rumah sakit.

- c. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta masih kurang. Keadaan ini dapat dilihat dari fasilitas serta sarana dan prasarana yang mendukung kerja karyawan belum tersedia dengan baik. Diantaranya tidak tersedianya penggantian baju seragam secara periodik dan tidak adanya angkutan transportasi terutama untuk karyawan yang bekerja pada shift malam. Kepuasan kerja yang rendah ditunjukkan oleh karyawan diantaranya dengan adanya ketidakpedulian dengan lingkungan kerja, sering mangkir, tidak tanggap terhadap permasalahan yang terjadi, tidak peduli dengan kejadian yang ada.
- d. Para pimpinan tiap divisi umumnya memiliki sikap yang otoriter, mementingkan kepentingan pekerjaan dibandingkan dengan kepentingan pekerja dan seringkali tidak peduli dengan karyawan yang ada dibawah wewenangnya serta kurang melindungi dan mementingkan hak karyawannya, yang semuanya menjadikan karyawannya bekerja tidak sesuai dengan target yang diharapkan.
- e. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta menurun dapat dilihat dari kejenuhan kerja dari

karyawan yang cepat terjadi, rasa enggan dan tidak betah berada di tempat atau ruang kerja, kurangnya rasa ingin maju dan meningkatkan kemampuan kerjanya, kurangnya promosi dan penghargaan kerja, dan lain lain.

- f. Budaya kerja yang rendah diantaranya terlihat dari ketekunan dan tidak adanya kerjasama diantara rekan kerja, disiplin yang rendah dari karyawan untuk datang tepat waktu, kurangnya sanksi yang tegas dan rendahnya penghayatan nilai-nilai budaya kerja karyawan menyebabkan sikap kerja yang penuh profesionalitas dengan kualitas dan kuantitas kerja yang maksimal dari para karyawan Rumah Sakit Progress Jakarta tidak tercapai dengan baik.

## **2. Pembatasan Masalah**

Untuk mempermudah dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup penelitian pada pembahasan kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya kerja serta kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. Untuk memperoleh data akan disebarakan kuesioner kepada 150 orang karyawan.

Berdasarkan dari uraian-uraian identifikasi dan pembatasan masalah tersebut diatas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta?
- b. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta?
- c. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta?
- d. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta?
- e. Apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan menganalisis:

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.
4. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

5. Pengaruh secara bersama-sama kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi perguruan tinggi, guna menambah khasanah pengetahuan dan bahan latihan dalam menganalisis permasalahan yang terjadi dalam kegiatan nyata.
2. Bagi Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi kebijakan pihak rumah sakit demi pencapaian kinerja karyawan yang maksimal agar tujuan yang diharapkan dapat terwujud dan pelayanan dapat diberikan secara maksimal.
3. Bagi penulis, menambah pengalaman dan pemahaman mengenai masalah-masalah nyata yang terjadi khususnya yang berhubungan dengan judul penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Siagian (2008:295) merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Seseorang yang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya juga berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkunganpun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja menurut Wether dan Davis yang dikutip dalam jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, adalah kondisi kesukaan dan ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya (Ayu:2008). Lebih lanjut kepuasan kerja merupakan penilaian perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya. Sehingga

dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Robbins (2007:99) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaannya. Terdapat tiga respon dari kepuasan dan ketidakpuasan karyawan (Robbins, 2007:99):

1. Keluar (*exit*)

Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

2. Aspirasi (*voice*)

Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

3. Kesetiaan (*loyalty*)

Secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

### a. Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Umam (2010: 192) pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara baik dari segi analisis statistik maupun pengumpulan data. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan dan kepuasan kerja dilihat sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

#### 1. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global.

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Cara ini memiliki sejumlah kelebihan diantaranya tidak ada biaya pengembangan dan dimengerti oleh responden. Selain itu, cara ini cepat, mudah diadministrasikan, dan diberi nilai.

#### 2. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan.

Konsep ini menggunakan konsep *facet* (permukaan) atau komponen yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas. Diantara konsep *facet* yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status, prestise kerja. Di samping itu termasuk pula kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan bawahan, kesempatan untuk menggunakan

pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

3. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kepuasan yang terpenuhi.

Konsep ini merupakan suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Pendekatan ini dengan menggunakan kuesioner yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial, dan aktualisasi diri.

**b. Faktor Penentu Kepuasan Kerja**

Menurut Umam (2010: 194) banyak faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja.

1. Gaji/imbalan yang dirasakan adil.

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, sejauhmana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

2. Kondisi kerja yang menunjang.

Ruangan kerja yang sempit, panas, cahaya lampu yang menyilaukan mata, akan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Dengan demikian, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan.

Kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

### 3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

#### (a) Hubungan kerja dengan rekan kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi para karyawan terpenuhi seperti kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

#### (b) Hubungan kerja dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.

#### (c) Hubungan kerja dengan bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian kepuasan kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Giyanto, (2009) dengan judul penelitian yaitu pengaruh kepuasan kerja dan etos kerja terhadap kinerja karyawan Grand Jaya Raya Resort & Convention Hotel Cipayung Bogor. Penelitian dilakukan terhadap seluruh karyawan yang bekerja di Grand Jaya Raya Resort & Convention Hotel Cipayung Bogor. Penelitian menghasilkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan. Kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap hasil kerja. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya terlihat dari absensi yang selalu hadir tepat waktu, semangat kerja yang tinggi, tidak mudah bosan dan tidak mudah lelah, dan lain lain. Sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian pihak Grand Jaya Raya Resort & Convention Hotel Cipayung Bogor. Karyawan yang kebutuhannya terpenuhi dengan baik maka dalam diri karyawan yang bersangkutan akan mempunyai perasaan senang dan gembira lahir batin dalam menghadapi pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut yang berakibat pada prestasi kerja dan kinerja yang semakin baik pula.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah merupakan suatu cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat positif. Seorang karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya bergantung pada cara mempersepsikan adanya kesesuaian antara keinginan-keinginannya dengan hasil yang didapatnya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut dan akan diwujudkan dalam bentuk cara kerja dan hasil kerja yang lebih baik.



## 2. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata dasar motif (*motive*) dapat diartikan sebagai dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2008:350).

Menurut Nawawi, (2008:351) terdapat enam teori motivasi yang dapat diimplementasikan dalam manajemen SDM di lingkungan suatu organisasi, yaitu:

1. Teori kebutuhan (*need*) dari Abraham Maslow
2. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg
3. Teori prestasi (*achievement*) dari David McClelland
4. Teori penguatan (*reinforcement*)
5. Teori harapan (*expectency*)
6. Teori tujuan sebagai motivasi

Tiga teori yang disebut pertama berfokus pada apa yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Teori tersebut membahas tentang sesuatu yang mendorong (*motivator*) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan. Oleh karena itu teori-teori tersebut dikelompokkan dalam kategori “teori isi (*content theories*). Selanjutnya tiga teori yang disebutkan terakhir adalah teori-teori motivasi yang berfokus pada bagaimana mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi. Dengan demikian berarti teori-

teori motivasi tersebut membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan, sehingga dikategorikan sebagai “teori proses”.

Adapun fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja seperti yang diungkapkan Nawawi, (2008:359) adalah:

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia.
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan.
- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

Menurut Ivancevich (2007:144) motivasi sebagai sesuatu yang dibentuk dari tiga komponen yang berbeda yaitu arah, intensitas dan ketekunan. Arah berhubungan dengan apa yang seorang individu pilih ketika dihadapkan pada tugas menyelesaikan sebuah pekerjaan, apakah konsisten dengan yang diinginkan manajer atau organisasi atau berlawanan dengan keinginan manajemen. Komponen intensitas dari motivasi merujuk pada kekuatan dari respon ketika arah dan motivasi telah dipilih. Karyawan mungkin memilih arah yang benar dengan mengerjakan pekerjaannya tapi merespon dengan intensitas rendah. Intensitas dalam hal ini merupakan sinonim usaha. Dua orang mungkin menunjukkan perilaku mereka pada arah yang sama, tapi orang yang satu mungkin berkinerja lebih baik karena melakukan lebih banyak usaha dari yang lainnya. Adapun perihal ketekunan

merupakan komponen yang penting dari motivasi. Ketekunan merujuk pada berapa lama seseorang akan terus memberikan usaha mereka. Beberapa orang menunjukkan perilaku mereka kearah yang tepat dan melakukan hal tersebut dengan tingkat intensitas yang tinggi, tetapi hanya untuk periode tertentu atau waktu yang singkat.

Menurut Nawawi, (2008:359) dua bentuk motivasi kerja:

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi tinggi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi karena upah yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat, atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman, dan lain-lain.

Penelitian hubungan motivasi dan kinerja dilakukan oleh Furqon (2008) dengan mengangkat judul penelitian adalah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Area Network Gambir PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semakin kompleksnya tugas dan pekerjaan karyawan Area Network Gambir PT Telekomunikasi Indonesia Tbk memerlukan motivasi yang tinggi. Dengan adanya motivasi akan membuat karyawan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan dan hasil yang dicapai dalam pekerjaan sesuai dengan harapan. Motivasi yang tinggi akan membuat karyawan mempunyai keahlian memecahkan masalah, mencari alternatif praktis serta selalu mempunyai gagasan-gagasan aktual, komprehensif dan berkesinambungan selama menjalankan tugas kerjanya. Motivasi akan membuat para karyawan pada Area Network Gambir PT Telekomunikasi Indonesia Tbk untuk lebih menyukai pekerjaannya, dengan menyukai akan pekerjaannya tersebut akan dapat pula meningkatkan rasa cinta kepada pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menghasilkan prestasi kerja dan kinerja yang maksimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan seseorang atau daya penggerak dalam melakukan suatu pekerjaan yang berasal dari dalam diri pekerja maupun dari luar diri pekerja. Dengan adanya motivasi akan membuat karyawan mampu melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Banyak sekali definisi kepemimpinan. Namun semuanya bermuara kepada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau anggota suatu kelompok untuk mencapai sasaran kelompok.

Menurut Nawawi (2008: 229) kepemimpinan diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah dalam pencapaian tujuannya. Selain itu juga merupakan kemampuan mewujudkan peran serta aktif disetiap anggota organisasi, sesuai dengan posisi/jabatannya di dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam mengelola organisasi, karena kemampuan memimpin merupakan salah satu kunci untuk menjadi manajer yang baik. Sebaliknya para manajer perlu berusaha untuk menjalankan dasar-dasar kepemimpinan agar menjadi pemimpin yang efektif (Nawawi, 2008: 230). Penekanan penjelasan tersebut diatas diutamakan adalah kemampuan untuk memimpin. Kemampuan memimpin disebut kepemimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan seorang manajer, karena berarti mampu menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping kecakapan kepemimpinan atau manajerial diperlukan pegawai dibidang organisasi agar dapat memimpin dengan efektif dan efisien. (Nawawi, 2008: 230).

Memimpin pada hakekatnya merupakan salah satu fungsi manajer, disamping fungsi yang lain, seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Seorang pemimpin tidak cukup memiliki kemampuan memimpin

saja, tetapi perlu memahami fungsi-fungsi manajer yang dimaksud diatas. Menurut Hasibuan (2006 : 187) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin harus berusaha secara optimal untuk menggerakkan bawahan, sehingga bawahan mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Cara memimpin mempengaruhi bawahannya berbeda-beda karena dipengaruhi oleh latar belakang, sifat, dan kemampuan bawahannya. Untuk mempengaruhi perilaku bawahan, diperlukan kemampuan yang diekspresikan dalam bentuk gaya kepemimpinan. Melalui gaya kepemimpinan bawahan diharapkan mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2007 : 413), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menjadi kata kunci seorang pemimpin guna pencapaian tujuan. Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, dan berdasarkan tujuan itulah pemimpin melakukan berbagai macam cara untuk mempengaruhi kelompok-kelompok dalam organisasi guna pencapaian tujuannya. Tidak semua pemimpin memiliki kemampuan yang sama, karena perbedaan sifat dan keahlian masing-masing.

Kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton (2005) sering dipakai untuk menjelaskan bagaimana tingkat kepedulian terhadap produksi terkait dengan kepedulian terhadap kepentingan manusianya, dan mempolakan suatu



peta atau pola gaya kepemimpinan, yang dalam kisi-kisi itu digambarkan dalam lima tempat seperti diberikan pada gambar 2.1. Menurut pengarangnya, memang tidak banyak manajer yang berada pada posisi 9,9 dalam peta gaya kepemimpinan itu, namun seorang manajer yang efektif akan selalu berusaha untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuannya, agar mereka dapat memadukan tujuan perusahaan dengan keperluan dari para karyawannya, di dalam suatu pendekatan yang disebut *team building*.

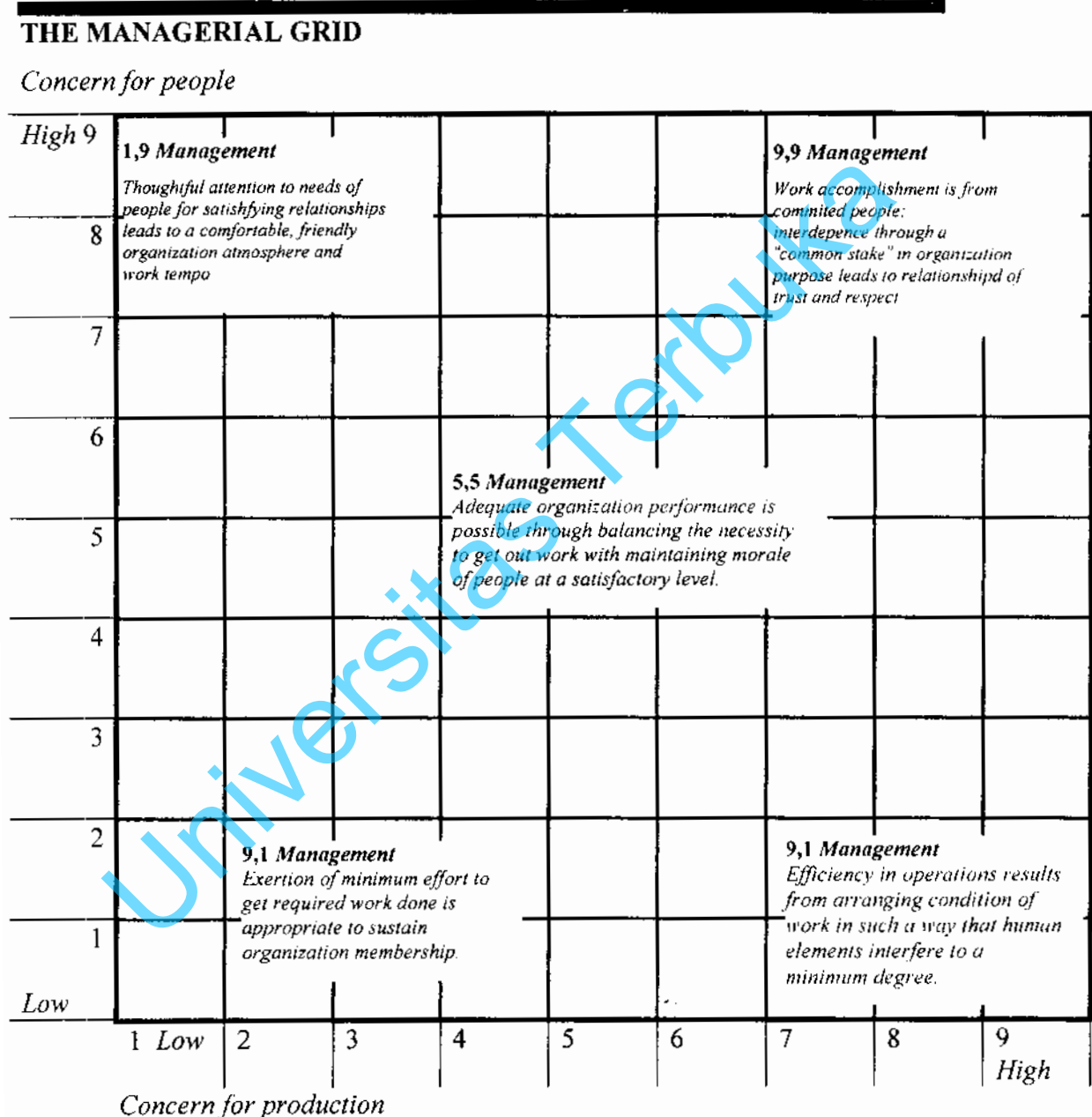
Kawasan 1,1 menyiratkan suatu tingkat kepedulian yang rendah baik terhadap tujuan perusahaan maupun untuk kepentingan karyawan. Jika dengan kerja yang cukup sudah dapat mencapai tujuan organisasi, biasanya seorang pimpinan tidak mengejar lagi keinginan lain yang mungkin lebih berarti atau lebih berbobot. Kawasan 9,1 menyiratkan gaya seseorang yang lebih menekankan kepada tujuan perusahaan, namun sedikit kepedulian terhadap orang. Efisiensi dalam manajemen perusahaan mungkin dapat dicapai pada keadaan ini, khususnya melalui pembinaan kondisi pekerjaan, dan unsur manusianya sangat minim sekali pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Gaya 1,9 menyiratkan kepedulian yang terlalu tinggi terhadap faktor manusia. Perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan manusia mendorong terciptanya suatu situasi yang santai dan ramah pada lingkungan kerja sedang ritme atau tempo kerja tidak menimbulkan ketegangan. Gaya 5,5 mengisyaratkan bahwa suatu unjuk kerja yang cukup dapat diperoleh melalui upaya menyeimbangkan keinginan dan kebutuhan untuk bekerja dengan upaya



mempertahankan tingkat moral dari para karyawan pada tingkat yang memuaskan.

Gambar 2.1  
*The Managerial Grid*



Sumber : Blake and Srygley, 2005.

Pada saat ini banyak pengamat perilaku berpendapat bahwa kepemimpinan manajerial yang efektif itu sangat tergantung dari situasi dan

kondisi kepemimpinan itu diejawantahkan. Jadi pemimpin manajerial yang efektif sering dikaitkan dengan kemampuan menyelesaikan permasalahan manajerial melalui usaha menyesuaikan diri dari gaya kepemimpinan seseorang dengan situasi dan kondisi saat dimana nilai dan kegiatan kepemimpinan itu sedang diejawantahkan. Menurut Hersey dan Blanchard (2005: 469) rumusan secara matematik :

$$L = f ( LP, GP, S )$$

L = f Artinya kepemimpinan situasional itu adalah fungsi dari

LP = Kepribadian pimpinan

GP = Kepribadian dari kelompok yang dipimpin, dan

S = Situasi.

Pola kepemimpinan yang lain, mengikuti pola dua dimensi ini adalah pendapat dari Fielder (yang disebut *Contingency Model*), yang mengatakan bahwa kepemimpinan itu akan efektif bila ada dukungan dari kondisi :

1. Pengaruh dari pimpinan dan bawahan, yaitu kemampuan pimpinan untuk dapat bekerja dengan baik bagi bawahan, dan kemampuan bawahan untuk memberikan kepercayaan dan loyalitas kepada atasan.
2. Struktur tugas, yaitu tingkat kestabilan dari suatu penugasan. Suatu tugas yang dapat diprediksi seluk-beluknya (artinya kesukarannya, lamanya dikerjakan, dan lain sebagainya), yang dapat didefinisikan dengan baik, disebut mempunyai struktur yang tinggi.
3. Tempat kedudukan kekuatan, yaitu besarnya dan tempatnya pengaruh dari posisi pimpinan, termasuk imbal jasa dan hukuman yang mungkin dapat

diterima seseorang dalam posisi itu atau tingkat dukungan dari atasan dari pimpinan itu.

Tingkat efektivitasnya suatu unjuk kerja kepemimpinan tentu tidak tergantung dari kedua faktor itu saja seperti yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton. Menurut Reddin, Hersey, dan Blanchard, (2005: 131) ada dimensi lain yang perlu diperhitungkan, yaitu tingkat efektivitasnya.

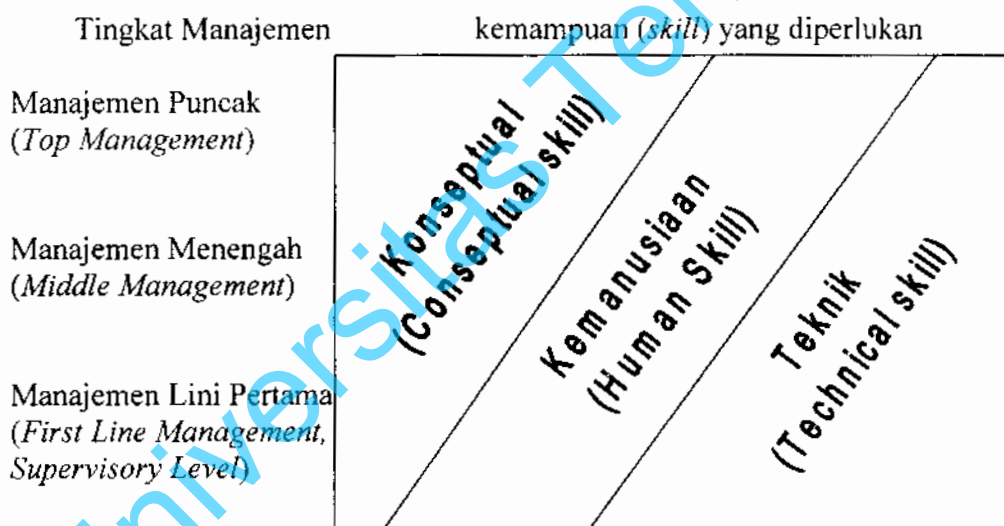
Setiap pimpinan akan dapat bertindak efektif, meskipun berada pada posisi 1,1; posisi 1,9 atau posisi 5,5, jika pimpinan itu dapat memanfaatkan situasi dan kondisi yang mendukungnya. Karena itu pendapat Reddin, Hersey, dan Blanchard, (2005: 131) disebut model tiga-dimensi.

Gaya kepemimpinan menurut Sastrodiningrat (2006:43) merupakan kombinasi pengembangan pemikiran sosiologis dan pendekatan psikologis. Pangkal tolak pemikiran ini adalah pegawai bawahan akan bersedia bekerja keras (efektif), jika pemimpin menerapkan gaya yang akomodatif. Teori ini bertumpu pada “pandangan bawahan terhadap perilaku atasannya” yang berdimensi pada :

- a. Struktur inisiatif : tingkat keterlibatan pemimpin menentukan peranan dirinya dan peranan bawahannya yang bersifat komunikasi satu arah.
- b. Pertimbangan : tingkat perilaku pimpinan terhadap bawahan yang dicerminkan rasa saling mempercayai, saling menghormati, memberi dukungan pada ide-ide bawahannya dan komunikasi yang bersifat dua arah.

Bawahan yang gayanya partisipatif mungkin akan lebih baik jika ditempatkan pada organisasi yang tidak kaku, tidak terstruktur, yang tugasnya sangat memberikan tantangan. Jika memungkinkan pula setiap karyawan dapat ditempatkan dibawah kepemimpinan seseorang yang cukup kompatibel, yang dapat saling memberi arti untuk pekerjaannya, sehingga suatu unit kerja bisa mencapai tingkat produktivitas yang dikehendaki, dan dapat menyumbang kepada tujuan organisasi secara penuh.

Selanjutnya dari segi stratifikasi (lapisan) kepemimpinan, maka terdapat perbedaan wawasan sebagai berikut :



Sumber : Soebagio Sastrodiningrat, 2006

Gambar 2.2 : Gaya Kepemimpinan

Menurut Sastrodiningrat (2006:44) pada manajemen lini pertama (supervisor), diperlukan pengetahuan dan keterampilan dasar teknis (*technical skill*) penampilan kegiatan pelaksana. Pada manajemen menengah (*middle management*) kemampuan teknis dan kemampuan

konsep ( *conceptual skill* ) mulai berimbang. Sedangkan ( *skill* ) pada manajemen puncak, tugas-tugas pelaksanaan teknis ( *technical skill* ) menjadi berkurang dan tugas-tugas yang menghendaki pemikiran, gagasan dan kemampuan konsep ( *conceptual skill* ) menjadi sangat luas. Pada ketiga tahapan kepemimpinan tersebut di atas, kemampuan memahami kemanusiaan ( *human skill* ) pada dasarnya hampir sama.

Kesuksesan dan kegagalan pada pemimpin, disebabkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan tersebut terkait dengan aspek perilaku pemimpin yang diekspresikan pada bawahan, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menghambat pencapaian tujuan, bahkan dapat menimbulkan kegagalan. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan mendapat dukungan positif dari bawahan, akan mendukung suksesnya tujuan organisasi. Teknik-teknik pengambilan keputusan berkaitan dengan kegagalan dan kesuksesan para pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan (Sastrodiningrat , 2006:44).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan berakibat bawahan merasa tidak diperlakukan secara manusiawi karena keputusan yang diambil tersebut dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh pimpinan semestinya tidak dilakukan. Kegagalan kepemimpinan telah dapat diperkirakan sebagai akibat penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan pandangan bawahan (Sastrodiningrat , 2006:44).

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan bijaksana pemimpin kepada bawahan, karena tanpa dukungan bawahan, pimpinan tidak dapat mencapai tujuan organisasi (Sastrodiningrat, 2006:44).

Ukuran kesuksesan dan kegagalan seorang pemimpin dapat diketahui dari gaya kepemimpinan yang digunakan, dan terkait dengan teknik-teknik pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan kondisi/situasi berarti gaya kepemimpinan dapat berubah setiap saat, apabila terdapat alasan yang tepat dan bukan alasan emosional. Dengan demikian penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi pengikutnya akan mempengaruhi bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat lainnya mengatakan bahwa gaya yang diterapkan para pemimpin memiliki pengaruh yang bermacam-macam terhadap cara yang digunakan. Gaya yang digunakan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai suatu tujuan oleh pemimpin terkait aspek perilaku. Pemimpin yang baik dan bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan, sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerjasama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin dan kepentingan bersama yaitu pencapaian tujuan organisasi.



Menurut Nawawi (2008:83) gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan tugas, yang berpola mementingkan pelaksanaan kerjasama dan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai. Seorang pimpinan dalam pencapaian tujuan melalui pola mementingkan tugas, pelaksanaan kerjasama dan hasil yang dicapai dilaksanakan melalui proses komunikasi yang dilakukan dengan bawahannya. Adanya komunikasi yang dilakukan dengan bawahan merupakan salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan ini.

Menurut Nawawi (2008:83) karakteristik perilaku pemimpin merupakan ungkapan dari gaya kepemimpinannya dan penggunaan teknik-teknik tertentu sebagai upaya untuk memaksimalkan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pola dasar dari gaya kepemimpinan yang mementingkan tugas adalah dengan menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan kepada bawahannya sesuai dengan keinginan pimpinan.

Pada gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan tugas, seorang pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.



Gaya kepemimpinan yang berbeda mementingkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang intensif, efektif dan efisien semua tugas dapat diselesaikan secara maksimal. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang memandang hasil harus dicapai untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pemimpin memandang hasil yang dicapai merupakan ukuran prestasi kepemimpinannya. Siapa yang melaksanakan dan bagaimana tugas yang dilaksanakan berada diluar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Akan tetapi jika hasil tidak seperti yang diharapkan tidak ada pilihan lain selain mengganti pelaksanaannya tanpa menghiraukan siapa orangnya.

Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, maka pemimpin mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa sera membayar lebih tinggi.

Kaitan antara kepemimpinan banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya. Diantaraya penelitian yang dilakukan Hamid (2006) dengan judul penelitiannya adalah analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Fakultas Hukum Universitas Pancasila. Sebagai sebuah institusi atau organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, maka Fakultas Hukum Universitas Pancasila selain harus meningkatkan kualitasnya juga harus dapat memberikan pelayanan atau jasa yang terbaik. Hal ini penting disadari oleh seluruh komponen institusi tersebut baik dari pimpinan maupun pegawai, mengingat keberadaan Fakultas Hukum Universitas Pancasila sebagai salah satu fakultas hukum swasta yang ada di

Jakarta yang harus bersaing dengan fakultas hukum lainnya. Oleh karena itu pimpinan Fakultas Hukum Universitas Pancasila melakukan berbagai upaya untuk dapat menunjukkan kualitas kampusnya dengan meningkatkan semangat dan prestasi kerja dosen dan karyawannya, sehingga dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan apa yang menjadi harapan dan tujuan.

Dari beberapa teori di atas, maka dapat dikatakan gaya kepemimpinan adalah cara atasan memimpin bawahan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya yang dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan atasan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya yang dapat diukur melalui kapasitas individual, keterampilan teknis, tanggung jawab dan profesionalisme.

Berdasarkan uraian dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berdasarkan pendapat Blake dan Mouton yaitu gaya kepemimpinan *managerial grid* adalah cara seorang pemimpin memberikan pengaruh kepada anggota kelompok dalam organisasi dengan memperhatikan dimensi perilaku hubungan dan perilaku tugas, sehingga terbagi menjadi lima corak yaitu gaya kepemimpinan 9.1, 1.9, 1.1, 5.5 dan 9.9.

#### **4. Budaya Kerja**

West (2006:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi.

Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sehingga untuk mengubah sebuah budaya harus pula mengubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofu (2007:384) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (2006:58), budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan atau pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2007:6).

Budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisai. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan

budaya kerja (Triguno, 2007:1). Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. (Prasetya, 2005:12).

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Menpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Maka dapat dikatakan bahwa budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau perusahaan, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Triguno (2007:31) menyatakan bahwa semuanya

mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

Pentingnya budaya kerja yang baik yang berdampak terhadap kinerja karyawan, berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anriani (2009) dengan mengangkat judul pengaruh komitmen dan budaya kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Balai Pengembangan Sumber Daya Air Musi Provinsi Sumatera Selatan. Nilai-nilai budaya kerja yang ditanamkan kepada pegawai mampu mengubah sikap dan perilaku pegawai khususnya di Dinas PU Balai PSDA Musi sehingga mampu bekerja dengan hasil yang baik. Budaya kerja seperti kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan iptek yang ada di Dinas PU Balai PSDA Musi membuat pegawai dengan mudah memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan kerjanya sebagai pedoman dalam berperilaku. Sehingga budaya kerja pada Dinas PU Balai PSDA Musi menjadi pemicu karyawan untuk menghasilkan prestasi dan kualitas kerja yang optimal.

Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini karyawan untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

## 5. Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2006: 57). kinerja adalah adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Menurut Wirawan (2009:5) konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Henry (2006:327) kinerja adalah acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Persyaratan dalam pekerjaan menjadi pedoman dan acuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Persyaratan pekerjaan yang dipenuhi dengan optimal merupakan indikasi tercapainya tingkat keberhasilan dalam bekerja. Dengan adanya pencapaian persyaratan pekerjaan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2008:410) kinerja adalah "*performance, how do you do well a please of work and activity*". Pengertian ini menunjukkan bahwa kinerja terlihat dari aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, aktivitas ini menggambarkan bagaimana seseorang berusaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan juga merupakan hasil evaluasi terhadap



pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Adapun kinerja menurut Nawawi (2008:234) adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi Supriatna (2008: 173).

#### **a. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mathis (2010: 63) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan kelima hal tersebut diatas, kinerja dapat dikatakan sebagai kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses hasil belajar serta keinginan untuk berprestasi.



Suradinata (2007: 124) mengemukakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang lingkungan budaya, keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang yang mencakup:

1. Adanya kebijakan yang menyeluruh yang harus diketahui oleh setiap karyawan, baik sehubungan dengan tujuan maupun petunjuk operasional dari pimpinan pada lingkungan pekerjaannya, sehingga diharapkan setiap karyawan memahami keadaan dan mengetahuinya;
2. Kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya;
3. Mengetahui mekanisme kerja serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis. Hal tersebut dibutuhkan dalam rangka memastikan agar tidak berbuat ragu dan takut kalau-kalau berbuat salah;
4. Mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan diri mereka sebagai bawahan;
5. Memiliki pengetahuan, kemampuan dan keistimewaan atasan, sehingga terjalin adanya hubungan yang harmonis;
6. Mengerti perasaan orang lain, orang lain, yang berkaitan dengan tugas bersama melaksanakan tugas.

Menurut Wirawan (2009:6) kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Faktor lingkungan internal organisasi diantaranya penggunaan

teknologi robot oleh organisasi, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Faktor lingkungan eksternal merupakan keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Nawawi (2008:234) pada hakekatnya adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja. Penilaian kinerja adalah deskripsi secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.

Menurut Wahyudi (2002: 101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya. Dalam bukunya Simamora (2004:338) menyatakan penilaian kinerja diartikan sebagai proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Dessler (2006:214) mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam evaluasi kinerja, yaitu:

- (1) mendefinisikan pekerjaan.

(2) menilai kinerja.

(3) memberikan umpan balik.

Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya sesuai dengan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan aktualisasi kinerja bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian. Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik. Selanjutnya, Dessler, mengemukakan alasan kinerja harus dinilai dan diadakan, yaitu:

1. Penilaian memberikan informasi terkait dapat dilakukannya promosi dan penetapan pendapatan.
2. Penilaian memberi satu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan yang pada gilirannya akan memungkinkan atasan berdua mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
3. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir lembaga atau organisasi, karena penilaian itu memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seorang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Sama halnya dengan pekerjaan lain, penilaian kinerja harus dilakukan secara adil, tidak memihak, dan harus menggambarkan kinerja yang aktual dan akurat. Untuk memastikannya, harus ada kepastian mengenai faktor-faktor

yang dapat mempengaruhi kinerja yang optimal. Mengungkapkan faktor-faktor tersebut merupakan fungsi yang sering diabaikan dari proses penilaian. Bila penilaian tersebut membaik, karyawan yang bersangkutan harus diberi umpan balik tentang pencapaian yang telah diraihinya, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian serta langkah-langkah tertentu untuk mengantisipasi permasalahan.

### c. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (2006:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*; mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Menurut Nawawi (2008:249) penilaian kinerja terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus. Beberapa versi perumusan tujuan umum penilaian kinerja adalah:

1. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja
2. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan bisnis perusahaan ditempatnya bekerja.
3. Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan atasan dan bawahan guna

mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi.

4. Meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Adapun tujuan khusus dari penilaian kinerja adalah:

1. Dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
2. Menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat penilaian kinerja yang validitasnya tinggi.
3. Menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerja dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerja baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
5. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembidangnya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi.



6. Penilaian kinerja akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dan bawahan.

#### **d. Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia menurut Wahyudi (2002 : 101), yaitu :

1. *Posisi Tawar*. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.
2. *Perbaikan kinerja*. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. *Penyesuaian kompensasi*. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
4. *Keputusan penempatan*. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.



5. *Pelatihan dan pengembangan.* Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
7. *Evaluasi proses staffing.* Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen sumber daya manusia.
8. *Defisiensi proses penempatan karyawan.* Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen sumber daya manusia.
9. *Ketidakkuratan informasi.* Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia atau system informasi manajemen sumber daya manusia. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
10. *Kesalahan dalam merancang pekerjaan.* Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.

Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.

11. *kesempatan kerja yang adil*. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal*. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuan.
13. *Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja*. Departemen sumber daya manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.
14. *Umpan balik ke sumber daya manusia*. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen sumber daya manusia berfungsi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya

dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

## 6. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan kajian yang dilakukan penulis, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Prayudha (2010) dengan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, dengan nilai  $t$  observasi sebesar 4,177 dan 6,953 lebih besar dari nilai  $t$  tabel 1,677, dengan persamaan regresi yang menunjukkan signifikansi. Sehingga dapat dikatakan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian ini hampir sama dengan penelitian terdahulu. Namun penulis pada penelitian ini menambahkan faktor kepuasan dan budaya kerja. Hal ini berdasarkan fenomena yang ada di Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, dimana budaya kerja yang selama ini belum kondusif dan mendukung kinerja disamping itu kepuasan dari karyawan dirasakan masih rendah yang diakibatkan dari belum maksimalnya kompensasi yang diterima, kurangnya fasilitas, sarana dan prasarana yang tersedia serta faktor lain yang menurunkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan fenomena tersebut peneliti melakukan pengembangan dengan menambahkan faktor kepuasan dan budaya kerja sebagai faktor yang menurut penulis diduga juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya pada Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Penelitian lain juga dilakukan Warnasari (2010). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja karyawan Bank Mega Jakarta Pusat DKI Jakarta. Uji signifikansi digunakan uji t. Karena nilai t hitung berada di daerah penolakan  $H_0$  atau t untuk variabel budaya kerja = 4,841 dan t untuk variabel kepuasan kerja = 6,314 > 2,39 maka  $H_0$  ditolak dan sebagai konsekuensinya  $H_a$  diterima, atau dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel budaya kerja dan kepuasan kerja. Pada penelitian yang penulis lakukan terlihat bahwa dua variabel bebas sama dengan penelitian tersebut. Juga untuk variabel terikatnya yaitu sama-sama mengkaji kinerja karyawan. Oleh karenanya sebagai pengembangan dari penelitian sebelumnya penulis melakukan penambahan terhadap faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan.

## **B. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan tercipta pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang positif, menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Seperti yang

dikemukakan oleh Umam (2010: 192) kepuasan kerja adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Demikian pula dengan pendapat menurut Robbins (2008:99) kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, karyawan akan memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut dan dapat berdampak kepada perilaku kerjanya. Perilaku kerja yang baik akan membuat target kerja yang diharapkan pihak manajemen rumah sakit akan tercapai dengan optimal.

## 2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta

Motivasi merupakan daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu dan demi mencapai tujuan-tujuan tertentu yang dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendasari dan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2008) yang menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Dengan adanya motivasi akan membuat karyawan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan dan hasil yang dicapai dalam pekerjaan sesuai dengan harapan. Motivasi yang tinggi akan membuat karyawan mempunyai keahlian memecahkan masalah, mencari alternatif praktis serta selalu mempunyai gagasan-

gagasan aktual, komprehensif dan berkesinambungan selama menjalankan tugas kerjanya.

Rumah Sakit Royal Progress Jakarta memerlukan karyawan yang produktif, sehingga sangat diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawan dalam bekerja. Agar karyawan mau dan dapat menjalankan tugasnya secara baik, penuh semangat, keinginan dan hasrat dengan tanggung jawab, sehingga tercapai kinerja yang baik. Seorang karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta harus memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat mendorong mereka untuk menampilkan kinerja yang baik. Oleh karenanya dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi pula.

### 3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta

Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, dan berdasarkan tujuan itulah pemimpin melakukan berbagai macam cara untuk mempengaruhi kelompok-kelompok dalam organisasi guna pencapaian tujuannya. Tidak semua pemimpin memiliki kemampuan yang sama, karena perbedaan sifat dan keahlian masing-masing.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur didalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2006), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama secara

produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin harus berusaha secara optimal untuk menggerakkan bawahan, sehingga bawahan mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Senada dengan hal tersebut Robbins (2007) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

Pada sebuah organisasi khususnya Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas para karyawannya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang ada dalam rumah sakit tersebut. Melalui kepemimpinan maka penyelenggaraan organisasi akan terwujud sesuai dengan harapan. Sehingga dapat dikatakan dengan adanya gaya dan cara seseorang dalam memimpin yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

#### 4. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta

Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya diterima dengan baik, serta karyawan melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauhmana karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat, tepat dan benar sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Budaya yang kuat mampu membantu karyawan mengerjakan tugasnya dengan lebih baik. Sehingga karyawan yang terlatih dalam budaya kerja yang baik akan mampu memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya



berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis dan kreatif yang dimilikinya.

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja atau bekerja". (Prasetya, 2005). Budaya kerja membantu merangsang karyawan untuk antusias akan tugasnya.

Pentingnya budaya kerja yang baik akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pengarah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Nilai-nilai budaya kerja yang ditanamkan kepada karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta akan mampu mengubah sikap dan perilaku karyawan. Budaya kerja akan membuat karyawan dengan mudah memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan kerjanya sebagai pedoman dalam berperilaku. Sehingga budaya kerja pada Rumah Sakit Royal Progress Jakarta menjadi pemicu karyawan untuk menghasilkan prestasi dan kualitas kerja yang optimal.

5. Terdapat pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan. Dan sebaliknya karyawan yang

memiliki kepuasan kerja rendah, akan melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan. Adanya harapan, hasrat dan kebutuhan yang diharapkan dapat dipenuhi oleh pihak Rumah sakit Royal Progress Jakarta maka akan timbul kepuasan dalam diri karyawan yang akan diwujudkan dengan hasil kerja yang baik.

Disamping adanya kepuasan kerja, motivasi kerja juga menjadi faktor yang penting dalam terciptanya kinerja yang tinggi. Dengan adanya motivasi yang tinggi maka para karyawan akan bekerja dengan penuh semangat yang akan berdampak kepada pelayanan yang diberikan. Pelayanan yang maksimal merupakan salah satu indikasi adanya kinerja yang tinggi dari karyawan.

Kepuasan kerja dan motivasi kerja tanpa adanya kepemimpinan yang baik juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Peranan pimpinan dan gaya kepemimpinannya dalam Rumah Sakit Royal Progress Jakarta sangat sentral dalam usaha mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya gaya kepemimpinan yang membimbing dan mengarahkan karyawannya dengan baik akan membuat karyawan memahami tugasnya dan bertanggung jawab dalam penyelesaian target kerjanya. Dengan pencapaian target kerja maka kinerja dengan sendirinya juga akan tercapai.

Faktor lain yang juga ikut mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah budaya kerja. Adanya budaya kerja yang baik akan membuat cara pandang seorang karyawan yang akan menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakininya untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik. Sehingga dapat dikatakan bahwa adanya kepuasan kerja, yang dikuti oleh adanya motivasi kerja yang tinggi,

gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai harapan serta didukung oleh budaya kerja yang kondusif, akan mampu menciptakan kinerja yang optimal.

### C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk menentukan parameter indikator, terlebih dahulu dilakukan kajian kepustakaan. Kemudian, berdasarkan kajian kepustakaan tersebut, dirumuskan definisi operasional masing-masing variabel. Definisi operasional tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas pertama, adalah skor yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket, yang menggambarkan hubungan antara pekerja pada pekerjaannya yang bersifat positif, yang dapat diukur dengan indikator 1) gaji/kompensasi yang sesuai dan adil, 2) kondisi kerja yang menunjang.
2. Motivasi kerja ( $X_2$ ) adalah skor yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket, yang menggambarkan dorongan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator dari motivasi kerja adalah: 1) motivasi intrinsik, 2) motivasi ekstrinsik
3. Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) adalah skor yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket, yang menggambarkan cara seorang pemimpin memberikan pengaruh kepada anggota kelompok dalam organisasi dengan memperhatikan dimensi perilaku hubungan dan perilaku tugas, sehingga terbagi menjadi lima corak yaitu gaya kepemimpinan 9.1, 1.9, 1.1, 5.5 dan 9.9.

4. Budaya kerja (X4) adalah skor yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket, yang menggambarkan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu perusahaan, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja, yang diukur dengan: 1) budaya kejujuran, 2) budaya ketekunan, 3) budaya kreativitas, 4) budaya kedisiplinan, 5) budaya berprestasi.
5. Variabel terikat penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Secara operasional, variabel ini dapat diartikan sebagai skor yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan menggunakan angket, yang menggambarkan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja, yang dapat diukur melalui dimensi: 1) kualitas kerja, 2) kuantitas kerja.

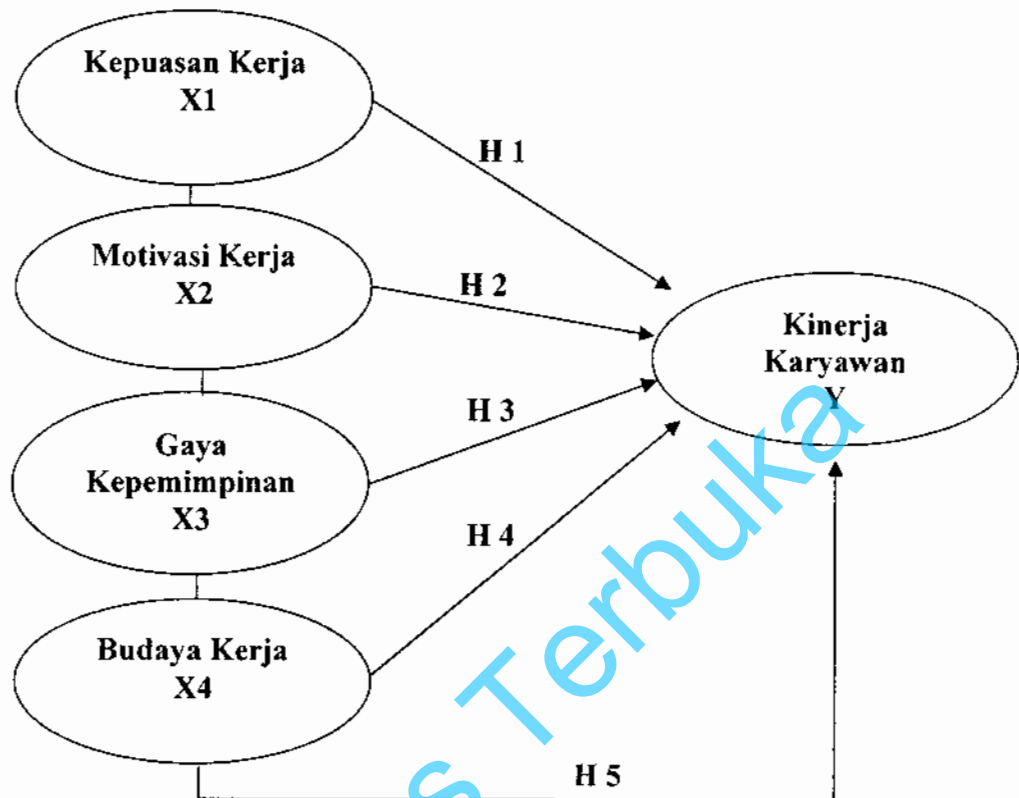
### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Penelitian ini akan mengkaji tiga variabel, yaitu empat variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebasnya adalah kepuasan kerja yang diberi notasi ( $X_1$ ) motivasi kerja, dengan notasi ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan dengan notasi ( $X_3$ ), dan budaya kerja, dengan notasi ( $X_4$ ), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan yang dinotasikan sebagai ( $Y$ ).

Penelitian ini akan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif bertujuan memberikan gambaran data responden dan menjelaskan serta menggali keterkaitan antar variabel. Kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Pendekatan kuantitatif bertujuan menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya. Pendekatan kuantitatif mementingkan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian dan variabel-variabel tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi masing-masing variabel (Sugiyono, 2007:11). Model penelitian yang digunakan dalam gambar dibawah ini bersumber dan didasarkan dari model desain menurut pendapat Sugiyono, (2007:11). Pola pengaruh yang akan dikaji dalam penelitian ini direpresentasikan pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Model Penelitian

### B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta berjumlah 387 orang.

Dalam menentukan besarnya sampel yang diambil dalam suatu penelitian, menurut Surakhmad (2004 : 100) berdasarkan jumlah populasi tersebut diatas, maka penentuan jumlah sampel dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$S = 15\% + \frac{1000 - n}{1000 - 100} (50\% - 15\%)$$

Dimana:

S = prosentase sampel;

n = jumlah anggota populasi

Sehingga:

$$S = 15\% + \frac{1000 - 387}{1000 - 100} (50\% - 15\%)$$

Jadi, jumlah sampel = 150,3065  $\approx$  143 orang

Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh sampel sebesar 143 orang karyawan. Metode atau teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*, maksudnya mengambil sampel yang sesuai dengan ketentuan atau persyaratan sampel dari populasi tertentu yang paling mudah dijangkau atau didapatkan, artinya semua yang bisa terjangkau diambil sebagai sampel. Sehingga dengan teknik *convenience* sampel hanya sekedar diambil yang mudah didapat. (Tatang, 2011). Definisi lain mengenai sampel *convenience* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan saja, anggota populasi yang ditemui peneliti dan bersedia menjadi responden untuk dijadikan sampel (<http://webcache.googleusercontent.com>).

### C. Instrumen Penelitian

Adapun matrik instrumen penelitian dapat dilihat dalam tabel berikut:



Tabel 3.1

Matrik Instrumen Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber Data
1	Kepuasan kerja ( $X_1$ )	Faktor penentu kepuasan kerja adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja, dan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. (Umam:2010; Siagian:2008; Robbins:2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban</li> <li>b. Penyesuaian tingkat kecukupan hidup karyawan</li> <li>c. Sistem <i>reward</i>, bonus, dll untuk karyawan yang berprestasi</li> <li>d. Penghargaan terhadap keahlian kerja</li> <li>e. Gaji yang diberikan berdasarkan profesionalitas</li> <li>f. Fasilitas dan transportasi membantu kelancaran kerja karyawan dinas sore/malam</li> <li>g. Kedekatan personal antar karyawan</li> <li>h. Evaluasi kerja dari pihak rumah sakit</li> <li>i. Dukungan atas fasilitas kerja</li> <li>j. Kondisi kerja yang kondusif</li> </ul>	Skala Likert 1-5	- Kuesioner - Wawancara
2	Motivasi kerja ( $X_2$ )	Suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar. Dua bentuk motivasi kerja yaitu : motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Nawawi 2008;359).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebebasan aktualisasikan diri selama bekerja</li> <li>b. Komitmen diri memberikan yang terbaik</li> <li>c. Kerja keras mencapai hasil kerja maksimal</li> <li>d. Mengeluarkan semua kemampuan dalam bekerja</li> <li>e. Pemberian sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan</li> <li>f. Posisi dan jabatan sebagai dorongan untuk menunjukkan dedikasi tinggi</li> </ul>	Skala Likert 1-5	- Kuesioner - Wawancara

			<ul style="list-style-type: none"> <li>g. Keinginan untuk memiliki kekuasaan yang besar</li> <li>h. Penghargaan dari rekan kerja</li> <li>i. Promosi atas hasil kerja</li> <li>j. Pengawasan pimpinan</li> </ul>		
3	Gaya kepemimpinan (X3)	Cara seorang pemimpin memberikan pengaruh kepada anggota kelompok dalam organisasi dengan memperhatikan dimensi perilaku hubungan dan perilaku tugas dan menjelaskan tingkat kepedulian terhadap produksi terkait dengan kepedulian terhadap kepentingan manusianya, serta mempolakan dalam suatu peta atau pola gaya kepemimpinan dalam kisi manajerial dan digambarkan dalam lima tempat yaitu gaya kepemimpinan: 9.1; 1.9; 1.1; 5.5; 9.9 (Blake dan Mouton, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pencapaian target kerja yang maksimal</li> <li>b. Mendahulukan kepentingan karyawan dibandingkan kepentingan pekerjaan</li> <li>c. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan</li> <li>d. Kemampuan menyelesaikan masalah yang dihadapi antar karyawan</li> <li>e. Keseimbangan target kerja dan kesejahteraan karyawan</li> <li>f. Melibatkan masukan dari karyawan dalam menganalisa masalah</li> <li>g. Melindungi kepentingan dan hak semua karyawan</li> <li>h. Tidak membedakan perlakuan terhadap karyawan</li> <li>i. Usaha pimpinan dalam meningkatkan profesionalitas</li> <li>j. Kemampuan pimpinan menjawab pertanyaan dan permasalahan sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya</li> </ul>	Skala Likert 1-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuesioner</li> <li>- Wawancara</li> </ul>
4	Budaya kerja (X4)	Budaya sebagai suatu mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi, dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kejujuran selama bekerja</li> <li>b. Keyakinan yang teguh dan tidak tergoda terhadap sesuatu yang menguntungkan diri pribadi</li> <li>c. Orientasi pada pencapaian penyelesaian pekerjaan yang optimal</li> </ul>	Skala Likert 1-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuesioner</li> <li>- Wawancara</li> </ul>

		(Sofo, 2007:384) Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh padangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja atau bekerja". (Prasetya, 2005:12)	d. Ketekunan dan kerjasama dengan rekan kerja e. Inovasi dalam menghadapi masalah pekerjaan f. Kreativitas kerja g. Datang tepat waktu h. sanksi tegas bagi yang melanggar aturan i. Penyelesaian pekerjaan dengan cepat j. Penyelesaian pekerjaan dengan cepat dengan ketepatan dan keakuratan yang tetap terjamin		
5	Kinerja karyawan (Y)	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan kelima hal tersebut diatas, kinerja dapat dikatakan sebagai kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses hasil belajar serta keinginan untuk berprestasi. (Mathis, 2010:63)	a. Mutu kerja dihasilkan dari kerja maksimal dan efisien b. Hasil kerja sesuai dengan harapan pimpinan c. Pekerjaan banyak namun kualitas tetap tinggi d. Hasil kerja sesuai dengan <i>standar operating procedure</i> e. Ketelitian dan kesabaran penunjang kualitas kerja f. Bersedia mengorbankan waktu yang banyak untuk mencapai target kerja g. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu h. Mengerahkan segenap kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan i. Inisiatif menyelesaikan pekerjaan di rumah j. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibanding rekan kerja lain	Skala Likert 1-5	- Kuesioner - Wawancara

Dalam penelitian kuantitatif, peneliti akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data yang gunanya untuk mengukur nilai variabel yang diteliti (Sugiyono, 2007).

Instrumen penelitian ini akan dibuat dalam skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban kata-kata positif sampai negatif tersebut dapat diberi skor sebagai berikut :

1. Sangat Setuju      diberi skor 5
2. Setuju              diberi skor 4
3. Ragu-ragu        diberi skor 3
4. Tidak setuju      diberi skor 2
5. Sangat tidak setuju      diberi skor 1

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

Data yang dikumpulkan di dalam penelitian ini terkait dengan kondisi beberapa variabel di atas. Data ini dikumpulkan dengan teknik:

a. Teknik Penelitian Lapangan

Teknik penelitian ini dilakukan dengan turun langsung ke lapangan dengan menyebarkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan yang menjadi sampel penelitian dan melakukan wawancara.

b. Teknik Penelitian Kepustakaan

Teknik ini dilakukan untuk mendukung gagasan teoritik atau konseptual mengenai variabel-variabel penelitian, yang dalam hal ini didukung dengan alat pengumpulan data melalui buku-buku teks atau literatur yang dapat dijadikan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini.

## E. Metode Analisis Data

### 1. Uji Coba Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data, instrumen yang telah disusun diujicobakan terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen berdasarkan data empiris. Ujicoba dilakukan pada karyawan yang tidak termasuk dalam sampel penelitian. Jumlah sampel untuk ujicoba tersebut adalah sebanyak 30 responden. Sampel sebanyak 30 responden ini akan dianalisis untuk mengetahui apakah butir pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian valid atau tidak. Adapun sample yang digunakan dalam analisis penelitian yaitu sebanyak 143 responden merupakan orang yang berbeda dengan 30 responden uji instrumen. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa 30 responden tersebut setelah melakukan pengisian angket maka tidak berhak lagi dalam pengisian kuesioner berikutnya untuk analisis penelitian sebanyak 143 responden, sehingga total sample yang ada dalam penelitian ini adalah 173 responden.

Proses kalibrasi instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil ujicoba untuk menentukan validitas butir dan reliabilitas instrumen.

#### a. Uji Validitas

Konsep validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 2000). Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir.

Dalam penelitian ini, uji validitas dilaksanakan dengan dua cara yaitu validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruksi (*construct validity*). Validitas isi dilakukan dengan mengkonsultasikan daftar pertanyaan kepada para pakar yang mengetahui masalah yang sedang diteliti dalam hal ini dosen pembimbing dan validitas konstruksi dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*, yaitu nilai  $r_{xy}$  dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  dengan signifikansi 5 % jika  $r$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka butir tersebut dinyatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauhmana suatu instrumen dapat dipercaya. Suatu instrumen akan reliabel apabila instrumen tersebut dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. (Singarimbun dan Effendi, 2000:140). Pengujiannya dilakukan dengan uji *alpha*

*cronbach*. dan hanya memerlukan sekali pengujian dengan menggunakan teknik statistik terhadap skor jawaban responden yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang bersangkutan. Variabel dikatakan reliabel jika nilai hitung  $\geq 0,6$ .

## 2. Metode Analisis

Metode analisis menggunakan analisis regresi linier dengan menggunakan alat dalam bentuk program SPSS 16.00. Adapun rumus persamaan regresi penelitian ini adalah:

$$\text{Rumus 1: } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Dimana: Y = Kinerja karyawan

$X_1$  = Kepuasan kerja

$X_2$  = Motivasi kerja

$X_3$  = Gaya kepemimpinan

$X_4$  = Budaya kerja

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi kepuasan kerja

$\beta_2$  = Koefisien regresi motivasi kerja

$\beta_3$  = Koefisien regresi gaya kepemimpinan

$\beta_4$  = Koefisien regresi budaya kerja



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan dibahas mengenai: (1) data demografi responden, (2) Uji instrumen, dan (3) hasil analisis penelitian.

#### A. Data Demografi Responden

Seperti diketahui pada bab sebelumnya bahwa jumlah kuesioner yang disebarkan peneliti berjumlah 150 reponden dengan cara menyebarkan langsung kepada karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. Dari 150 kuesioner yang disebarkan terdapat 143 responden yang bisa dikumpulkan atau diperoleh kembali. Untuk itu penulis mempergunakan data dari 143 responden.

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan, diperoleh deskripsi responden sebagai berikut:

#### 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Pria	43	30,07%
2.	Wanita	100	69,93%
	Jumlah	143	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel di atas, dapat dilihat berdasarkan jenis kelamin responden terlihat responden berjenis kelamin wanita lebih banyak jika dibandingkan dengan

pria yaitu 100 orang atau 69,93% dan responden pria berjumlah 43 orang atau 30,07%.

## 2. Usia Responden

Usia responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Prosentase
1.	< 20 tahun	10	6,99%
2.	20-40 tahun	108	75,53%
3	> 40 tahun	25	17,48%
Jumlah		143	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel di atas, dapat dilihat berdasarkan usia responden terlihat lebih banyak pada usia antara 20 tahun sampai dengan 40 tahun dengan jumlah 108 orang dengan prosentase sebesar 75,53%, dan yang terendah adalah responden atau karyawan yang berusia kurang dari 20 tahun dengan jumlah 10 orang atau 6,99%.

## 3. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan terakhir responden pada penelitian ini dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok. Uraian lebih rincinya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
1.	SMU/Sederajat	73	51,05%
2.	Diploma (D1/D2/D3)	57	39,86%
3.	Sarjana (S1)	12	8,39%
4.	Pascasarjana (S2/S3)	1	0,70%
Jumlah		143	100%

Sumber lampiran diolah

Dari tabel di atas, dapat dilihat responden terbanyak adalah berpendidikan SMU/Sederajat sebanyak 73 responden atau 51,05%, dan yang terendah adalah responden yang memiliki pendidikan Pascasarjana (S2/S3) yaitu 1 orang atau 0,70%.

#### 4. Masa Kerja Responden

Masa kerja responden pada penelitian ini juga dikelompokkan kedalam beberapa kelompok. Uraian lebih rincinya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1.	< 5 tahun	51	35,66%
2.	5 tahun – 10 tahun	44	30,77%
3.	10 tahun – 15 tahun	44	30,77%
4.	>15 tahun	4	2,80%
Jumlah		143	100%

Sumber lampiran diolah

Berdasarkan masa kerja responden terlihat lebih banyak karyawan atau responden yang memiliki masa kurang dari 5 tahun dengan jumlah 51 orang dengan prosentase sebesar 35,66%, dan yang terendah adalah karyawan yang bekerja lebih dari 5 tahun dengan jumlah 4 orang dengan prosentase sebesar 2,80%.

## **B. Hasil Uji Coba Instrumen**

Sebelum digunakan untuk penelitian sesungguhnya, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen untuk mengukur validitas dan reliabilitasnya. Uji coba instrumen dilakukan pada 30 responden.

### **1. Uji Validitas**

#### **a. Uji Validitas Variabel Kepuasan kerja (X1)**

Dari 10 butir pernyataan yang diuji coba, terdapat dua butir yang tidak valid / tidak sah. Sedangkan sisanya sebanyak 8 pernyataan tersebut valid karena memiliki  $r$  hitung lebih tinggi dari  $r$  tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361 untuk  $N=30$ . Dari 10 butir tersebut 2 butir yang tidak sah (valid) karena memiliki  $r$  hitung di bawah  $r$  tabel adalah butir pernyataan nomor 9 dan 10. Bagi butir pernyataan yang tidak valid maka kalimat pernyataannya akan diganti. Adapun rincian hasil uji validitas variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X1)

No. Butir	Nilai r hitung	Keterangan
1	0,796	valid
2	0,643	valid
3	0,712	valid
4	0,812	valid
5	0,831	valid
6	0,422	valid
7	0,462	valid
8	0,561	valid
9	0,204	tidak valid
10	0,118	tidak valid

Sumber : Lampiran diolah

**b. Uji Validitas Variabel Motivasi kerja (X2)**

Dari 10 butir pernyataan yang diuji coba, semua butir pernyataan valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361 untuk N=30. Rangkuman hasil uji validitas variabel motivasi kerja ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6  
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X2)

No. Butir	Nilai r hitung	Keterangan
1	0,617	valid
2	0,821	valid
3	0,664	valid
4	0,811	valid
5	0,648	valid
6	0,691	valid
7	0,497	valid
8	0,794	valid
9	0,700	valid
10	0,426	valid

Sumber : Lampiran diolah

c. Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan (X3)

Dari 10 butir pernyataan yang diuji coba, terdapat satu butir yang tidak valid / tidak sah. Sedangkan sisanya sebanyak 9 pernyataan tersebut valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361 untuk N=30.. Bagi butir pernyataan yang tidak valid maka kalimat pernyataannya akan diganti. Rangkuman hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7  
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan (X3)

No. Butir	Nilai r hitung	Keterangan
1	0,471	valid
2	0,281	tidak valid
3	0,695	valid
4	0,587	valid
5	0,616	valid
6	0,435	valid
7	0,765	valid
8	0,713	valid
9	0,510	valid
10	0,680	valid

Sumber : Lampiran diolah

**d. Uji Validitas Variabel Budaya kerja (X4)**

Dari 10 butir pernyataan yang diuji coba, semua butir pernyataan valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361 untuk N=30. Rangkuman hasil uji validitas variabel budaya kerja ini dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4.8  
 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya kerja (X4)

No. Butir	Nilai r hitung	Keterangan
1	0,797	valid
2	0,674	valid
3	0,745	valid
4	0,740	valid
5	0,586	valid
6	0,754	valid
7	0,765	valid
8	0,445	valid
9	0,794	valid
10	0,556	valid

Sumber : Lampiran diolah

**e. Uji Validitas Variabel Kinerja karyawan (Y)**

Dari 10 butir pernyataan yang diuji coba, terdapat satu butir yang tidak valid / tidak sah. Sedangkan sisanya sebanyak 9 pernyataan tersebut valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,361 untuk N=30. Dari 10 butir tersebut 1 butir yang tidak sah (valid) karena memiliki r hitung di bawah r tabel adalah butir pernyataan nomor 9. Bagi butir pernyataan yang tidak valid kalimat pernyataannya akan diganti. Rangkuman hasil uji validitas variabel kinerja karyawan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja karyawan (Y)

No. Butir	Nilai r hitung	Keterangan
1	0,661	valid
2	0,856	valid
3	0,765	valid
4	0,754	valid
5	0,705	valid
6	0,693	valid
7	0,756	valid
8	0,712	valid
9	0,321	tidak valid
10	- 0,843	valid

Sumber : Lampiran diolah

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama (Singarimbun, 1995:140). Hasil pengujian reliabilitas untuk keseluruhan variabel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10  
Hasil Uji Reliabilitas

Nomor	Variabel	Nilai	Kesimpulan
1.	Kepuasan kerja (X1)	0,771	Andal/reliabel
2.	Motivasi kerja (X2)	0,816	Andal/reliabel
3.	Gaya Kepemimpinan (X3)	0,746	Andal/reliabel
4.	Budaya kerja (X4)	0,856	Andal/reliabel
5.	Kinerja karyawan (Y)	0,874	Andal/reliabel

Sumber : Lampiran

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa instrumen kelima variabel penelitian memiliki angka reliabilitas yang baik.

### C. Hasil Analisis Penelitian

#### 1. Pengaruh Kepuasan Kerja (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Koefisien regresi pengaruh kepuasan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11 Koefisien Regresi X1 terhadap Y

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.612	1.978		16.490	.000
	kepuasan kerja	.193	.051	.303	3.781	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Perhitungan analisis regresi linier pada data variabel kinerja karyawan atas kepuasan kerja menghasilkan arah regresi  $\beta_1$  sebesar 0,193 dan konstanta  $\beta_0$  sebesar 32,612. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$\hat{Y} = 32,612 + 0,193 X_1.$$

Berdasarkan persamaan  $\hat{Y} = 32,612 + 0,193 X_1$ , nilai konstanta sebesar 32,612 memberikan makna pada saat  $X_1 = 0$ , maka Y sebesar 32,612. Artinya tanpa adanya kepuasan kerja yang baik, kinerja karyawan pada

dasarnya sudah terbentuk. Apabila dilakukan penambahan kepuasan kerja sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat karena terjadi peningkatan pada nilai 0,193. Selanjutnya uji beda dilakukan dengan uji t. Berdasarkan hasil analisa diperoleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 3,781 lebih tinggi dari  $t$  tabel ( $n = 143$ ;  $\alpha = 0,05$ ) = 1,960 dan  $t_{sign.}$   $0,000 < 0,05$ , maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### Pembahasan:

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Jika tingkat kepuasan kerja tinggi yang dimiliki oleh karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, akan menimbulkan perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya dan dapat berdampak kepada perilaku kerjanya. Perilaku kerja yang baik akan membuat kinerja tercapai dengan optimal.

Berdasarkan hasil temuan wawancara dari karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta diperoleh bahwa pada dasarnya kepuasan yang dirasakan sebagian kecil sudah ada namun belum maksimal. Faktor kurangnya kepuasan yang dimaksud berasal dari kompensasi yang diberikan pihak manajemen rumah sakit. Karena adanya keinginan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dari sebagian karyawan untuk mengembangkan kemampuan maka kompensasi yang diberikan diharapkan dapat ditambahkan atau ditingkatkan. Dengan adanya peningkatan kompensasi yang diberikan maka keinginan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahliannya dapat

diwujudkan. Adanya peningkatan pendidikan akan membuat seseorang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi lagi. Pengetahuan yang tinggi akan berdampak kepada kemampuan kerja dan hasil kerja yang lebih baik lagi yang pada akhirnya kinerja karyawan tersebut dapat lebih baik lagi. Adanya tingkat pendidikan yang tinggi akan membuat karyawan mampu mengaktualisasikan diri dengan segala kemampuan yang ada. Adanya tingkat pendidikan yang tinggi membuat karyawan memiliki keahlian dan lebih memahami bidang pekerjaannya. Diharapkan dengan adanya penghargaan dari pihak manajemen rumah sakit terhadap keahlian karyawan dalam wujud peningkatan kompensasi, akan membuat karyawan tersebut merasa puas. Pentingnya pertimbangan profesionalitas dalam peningkatan kompensasi menjadi salah satu faktor kepuasan karyawan. Profesionalitas yang dihargai dan dijunjung tinggi selama menjalankan tugas oleh pihak rumah sakit akan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawan terlebih lagi diikuti dengan adanya peningkatan kompensasi.

Wawancara dilakukan juga kepada karyawan lainnya dari Rumah Sakit Royal Progress Jakarta yang menyatakan bahwa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi dirinya selain kompensasi adalah adanya kerjasama dalam suatu team kerja yang solid diantara sesama karyawan. Kerjasama akan mampu membuat dirinya saling membantu dengan rekan kerja lain. Adanya kerjasama akan membuat lingkungan dan suasana kerja menjadi lebih nyaman. Dengan demikian hasil kerja yang dicapai dapat lebih maksimal.

Dengan demikian dapat dikatakan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis pertama terbukti bahwa terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh data. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi, yang dapat diartikan bahwa adanya pemenuhan kebutuhan karyawan akan menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan. Adanya *reward*, bonus dan sejenisnya kepada karyawan yang berprestasi juga mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan lain yang diharapkan karyawan berdasarkan hasil angket yang disebar antara lain adanya penghargaan terhadap keahlian, menjunjung tinggi profesionalitas, kedekatan personal antar karyawan, fasilitas kerja yang mendukung dan kondisi kerja yang kondusif semuanya mampu menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak kepada hasil kerja dan prestasi kerja yang pada akhirnya akan menciptakan kinerja yang tinggi.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Koefisien regresi pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12 Koefisien Regresi X2 terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.719	2.703		9.514	.000
	motivasi kerja	.352	.066	.409	5.315	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Perhitungan analisis regresi linier pada data variabel kinerja karyawan atas motivasi kerja menghasilkan arah regresi  $\beta_2$  sebesar 0,352 dan konstanta  $\beta_0$  sebesar 25,719. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_2 X_2$$

$$\hat{Y} = 25,719 + 0,352 X_2.$$

Berdasarkan persamaan  $\hat{Y} = 25,719 + 0,352 X_2$ , nilai konstanta sebesar 25,719 memberikan makna pada saat  $X_2 = 0$ , maka  $Y$  sebesar 25,719. Artinya tanpa adanya motivasi kerja yang baik, kinerja karyawan pada dasarnya sudah terbentuk. Apabila dilakukan penambahan motivasi kerja sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat karena terjadi peningkatan pada nilai 0,352. Selanjutnya uji beda dilakukan dengan dengan uji t. Berdasarkan hasil analisa diperoleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 5,315 lebih tinggi dari t tabel ( $n = 143; \alpha = 0,05$ ) = 1,960 dan  $t_{sign.}$  0,000 < 0,05, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.



Pembahasan:

Motivasi merupakan daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu dan demi mencapai tujuan-tujuan tertentu. Adanya motivasi akan membuat karyawan mampu meraih hasil yang diharapkan dalam pekerjaan. Motivasi yang tinggi akan membuat karyawan mempunyai keahlian dan keterampilan dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan rumah sakit, diperoleh hasil bahwa adanya kebutuhan dan tuntutan keluarga menjadi faktor pendorong bagi dirinya untuk bekerja dengan baik. Karyawan lainnya dari Rumah Sakit Progress Jakarta menyatakan bahwa adanya masukan dan inovasi atau pembaharuan yang diberikan terhadap sistem kerja saat ini serta hasil kerja yang dicapai diterima atau diakui dengan baik oleh pimpinan, menjadi faktor pendorong dan menjadi salah satu motivasi dalam bekerja. Hasil angket yang disebar menunjukkan bahwa adanya kebebasan dalam mengaktualisasikan diri menjadi motivasi yang akan membuat semangat kerja menjadi lebih tinggi. Disamping itu adanya promosi yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi, sanksi yang tegas, penghargaan dari rekan kerja termasuk juga adanya pengawasan pimpinan akan mampu menimbulkan semangat kerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis kedua terbukti bahwa terdapat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh data. Hal ini bermakna bahwa semakin baik motivasi kerja, maka kinerja karyawan

akan semakin tinggi, yang dapat diartikan bahwa motivasi dapat menjadi sebab atau menjadi motor penggerak seseorang melakukan suatu perbuatan. Adanya motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan seorang karyawan menunjukkan perilaku kerja yang baik. Perilaku kerja yang baik akan berdampak kepada hasil kerja yang lebih baik pula., yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.13 Koefisien Regresi X3 terhadap Y

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.318	1.851		17.462	.000
	gaya kepemimpinan	.201	.048	.334	4.205	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Perhitungan analisis regresi linier pada data variabel kinerja karyawan atas gaya kepemimpinan menghasilkan arah regresi  $\beta_3$  sebesar 0,201 dan konstanta  $\beta_0$  sebesar 32,318. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_3 X_3$$

$$\hat{Y} = 32,318 + 0,201 X_3.$$

Berdasarkan persamaan  $\hat{Y} = 32,318 + 0,201 X_3$ , nilai konstanta sebesar 32,318 memberikan makna pada saat  $X_3 = 0$ , maka  $Y$  sebesar 32,318. Artinya tanpa adanya gaya kepemimpinan yang baik, kinerja karyawan pada dasarnya sudah terbentuk. Apabila dilakukan penambahan gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat karena terjadi peningkatan pada nilai 0,201. Selanjutnya uji beda dilakukan dengan dengan uji  $t$ . Berdasarkan hasil analisa diperoleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 4,205 lebih tinggi dari  $t$  tabel ( $n = 143; \alpha = 0,05$ ) = 1,960 dan  $t_{sign.} 0,000 < 0,05$ , maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan:

Pemimpin adalah seorang yang mampu mempengaruhi kelompok-kelompok dalam organisasi guna pencapaian tujuannya. Seorang pemimpin harus berusaha secara optimal untuk menggerakkan bawahan, sehingga bawahan mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan rumah sakit, bahwa masih ada beberapa kebijakan dari pimpinan seperti pemberian *punishment* yang tidak sesuai dan sebanding dengan kesalahan yang dibuat. Dengan adanya kepemimpinan yang lebih baik, demokratis dan tidak otoriter didukung oleh hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahannya akan membuat karyawan mampu bekerja dengan lebih baik lagi. Pernyataan

senada dikemukakan juga oleh responden lain yang mengharapkan adanya gaya kepemimpinan yang bijaksana, karyawan diberi kebebasan dalam mengungkapkan aspirasinya dan pimpinan bersedia dan terbuka mendengarkan dan menerima aspirasi tersebut, dan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Kondisi tersebut akan mampu membuat karyawan bekerja dengan lebih baik lagi. Dengan demikian dapat dikatakan terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil angket yang disebar diperoleh hasil pula bahwa pimpinan hendaknya lebih mendahulukan kepentingan karyawan dibandingkan dengan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, target kerja yang diimbangi dengan kesejahteraan karyawan, dan kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan karyawan. Diharapkan hal diatas akan lebih menciptakan kinerja yang tinggi dari karyawan.

Dengan demikian hipotesis ketiga terbukti bahwa terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh data. Hal ini bermakna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi, yang dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang memahami harapan dan keinginan karyawan, adanya kemampuan menyelesaikan permasalahan manajerial melalui usaha menyesuaikan diri akan membuat seorang pimpinan mampu mempengaruhi dan menggerakkan karyawannya mencapai apa yang menjadi harapan pihak manajemen. Kinerja yang lebih baik lagi akan dengan mudah dapat dicapai.

#### 4. Pengaruh Budaya Kerja (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Koefisien regresi pengaruh budaya kerja (X4) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.14 Koefisien Regresi X4 terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.505	2.779		4.860	.000
budaya kerja	.621	.065	.628	9.571	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Perhitungan analisis regresi linier pada data variabel kinerja karyawan atas budaya kerja menghasilkan arah regresi  $\beta_4$  sebesar 0,621 dan konstanta  $\beta_0$  sebesar 13,505. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_4 X_4$$

$$\hat{Y} = 13,505 + 0,621 X_4$$

Berdasarkan persamaan  $\hat{Y} = 13,505 + 0,621 X_4$ , nilai konstanta sebesar 13,505 memberikan makna pada saat  $X_4 = 0$ , maka Y sebesar 13,505. Artinya tanpa adanya budaya kerja yang baik, kinerja karyawan pada dasarnya sudah terbentuk. Apabila dilakukan penambahan budaya kerja sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat karena terjadi peningkatan pada nilai 0,621. Selanjutnya uji beda dilakukan dengan dengan uji t. Berdasarkan hasil

analisa diperoleh harga  $t_{hitung}$  sebesar 9,571 lebih tinggi dari  $t$  tabel ( $n = 143$ ;  $\alpha = 0,05$ ) = 1,960 dan  $t_{sign.}$   $0,000 < 0,05$ , maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan:

Adanya budaya kerja yang baik akan mampu membantu karyawan mengerjakan tugasnya dengan lebih baik. Budaya kerja yang baik akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pengarah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Berdasarkan hasil wawancara kepada salah seorang karyawan, yang menyatakan bahwa falsafah yang berbunyi hari ini lebih baik dari hari kemarin dapat dijadikan budaya kerja bagi dirinya untuk bekerja lebih baik lagi. Datang tepat waktu dapat menjadi budaya kerja sehingga target kerja yang ditentukan dapat tercapai.

Hasil wawancara juga menyatakan adanya budaya kerja dalam bentuk komunikasi antara sesama karyawan maupun dengan atasan yang terjalin hangat dan terjalin dua arah akan mampu menciptakan hasil kerja karyawan yang lebih baik. Kendala dan masalah yang dihadapi selama bekerja akan dapat dikomunikasikan dan dibicarakan dengan lebih terbuka. Dengan demikian hasil kerja yang diharapkan dapat lebih optimal. Dengan demikian dapat dikatakan terdapat pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja karyawan.



Berdasarkan hasil angket yang disebar diperoleh hasil bahwa karyawan yang memiliki budaya tidak tergoda dengan sesuatu yang menguntungkan diri pribadi, pemberian sanksi yang keras terhadap pelanggaran aturan, menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis keempat terbukti bahwa terdapat pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh data. Hal ini bermakna bahwa adanya orientasi terhadap penyelesaian pekerjaan secara optimal, disiplin yang tinggi, merupakan salah satu diantara sekian banyak budaya kerja yang selayaknya ditumbuhkan dan dikembangkan. Semakin baik budaya kerja maka akan dapat dicapai prestasi dan kinerja yang semakin tinggi juga sesuai dengan yang diharapkan.

#### **5. Pengaruh Kepuasan kerja (X1), Motivasi kerja (X2), Gaya kepemimpinan (X3) dan Budaya kerja (X4) Terhadap Kinerja karyawan (Y)**

Perhitungan regresi berganda dari variabel penelitian ini menghasilkan arah regresi  $b_1$  sebesar -0,019 untuk variabel X1 (kepuasan kerja),  $b_2$  sebesar 0,072 untuk variabel X2 (motivasi kerja), 0,076 untuk variabel X3 (gaya kepemimpinan), 0,549 untuk variabel X4 (budaya kerja), serta konstanta  $a$  sebesar 11,490. Dengan demikian bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$



$$Y = 11,490 - 0,019X_1 + 0,072X_2 + 0,076X_3 + 0,549X_4$$

Berdasarkan persamaan diatas, variable kepuasan kerja bertanda negatif yang berarti kepuasan kerja karyawan yang ada di RS Royal Progress Jakarta jika ditinjau secara simultan belum mampu memenuhi keinginan dan harapan karyawan. Kepuasan kerja yang rendah atau menurun (yang ditandai dengan nilai minus akan menyebabkan menurunnya kinerja. Sehingga kepuasan kerja karyawan yang baik dan sesuai dengan harapan akan memberikan kepuasan pada karyawan. Adanya kepuasan akan membangkitkan semangat karyawan untuk memiliki prestasi yang tinggi. Prestasi yang tinggi akan menciptakan kinerja yang tinggi pula.

Adapun untuk motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja persamaan regresi yang diperoleh bertanda positif, yang berarti motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja jika dilihat secara simultan sudah baik. Namun apabila dilakukan penambahan atau peningkatan motivasi kerja karyawan, gaya kepemimpinan yang lebih baik lagi dan budaya kerja yang lebih kondusif maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yang lebih tinggi lagi.

Selanjutnya untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinearan persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya dapat ditelaah pada tabel berikut ini.

Tabel 4.15 Analisis Variansi Regresi Ganda

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	662.058	4	165.514	24.484	.000 <sup>a</sup>
	Residual	932.879	138	6.760		
	Total	1594.937	142			

a. Predictors: (Constant), kepuasan kerja., motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya kerja

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan hasil uji F diperoleh hasil bahwa variabel bebas penelitian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara bersama-sama. Terlihat dari nilai F hitung sebesar 24,484 lebih besar dari F tabel yaitu 2,44. Berdasarkan hasil uji F diatas, diperoleh kesimpulan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara semua variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Pembahasan:

Adanya harapan, hasrat dan kebutuhan yang diharapkan dapat dipenuhi oleh pihak Rumah sakit Royal Progress Jakarta maka akan timbul kepuasan dalam diri karyawan yang akan diwujudkan dengan hasil kerja yang baik.

Disamping itu motivasi kerja juga menjadi faktor yang penting dalam terciptanya kinerja yang tinggi. Adanya motivasi yang tinggi maka para karyawan akan bekerja dengan penuh semangat yang akan berdampak kepada pelayanan yang diberikan. Adanya peranan pimpinan dan gaya kepemimpinannya dalam Rumah Sakit Royal Progress Jakarta sangat sentral

dalam usaha mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Budaya kerja yang baik akan membuat cara pandang seorang karyawan yang akan menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakininya untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik. Sehingga dapat dikatakan bahwa adanya kepuasan kerja, yang diikuti oleh adanya motivasi kerja yang tinggi, gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai harapan serta didukung oleh budaya kerja yang kondusif, akan mampu menciptakan kinerja yang optimal.

Jadi peningkatan kinerja dapat ditingkatkan dengan adanya dukungan dari kepuasan kerja, motivasi kerja yang tinggi, gaya kepemimpinan yang baik dan budaya kerja yang kondusif. Karena tidak hanya faktor kepuasan kerja saja yang mempengaruhi kinerja yang tinggi dari karyawan khususnya pada Rumah Sakit Royal Progress Jakarta tapi didukung pula oleh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang baik. Sehingga dapat dikatakan secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. Semakin baik kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Hasil analisis dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta.

Kepuasan kerja karyawan memiliki koefisien yang sangat kecil sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja karyawan rendah, sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan saat ini belum tinggi, sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan yang ada selama ini cukup baik namun belum seluruhnya sesuai dengan harapan karyawan sehingga membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan. Diperoleh pula hasil penelitian bahwa budaya kerja yang ada di lingkungan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta, belum mampu menciptakan budaya kerja yang baik, sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu kinerja karyawan perlu ditingkatkan terutama dalam hal kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya kerja, sehingga diharapkan pengelolaan Rumah Sakit Royal Progress akan meningkat.

## B. Saran

Adapun saran-saran yang perlu sebagai bahan masukan bagi manajemen Rumah Sakit Royal Progress Jakarta dalam meningkatkan kinerja karyawan dimasa mendatang, sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen rumah sakit. Hal ini karena koefisien regresi yang dihasilkan paling rendah. Sehingga faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja perlu mendapat perhatian diantaranya: tingkat kecukupan hidup karyawan atau kompensasi yang diberikan pihak rumah sakit, fasilitas/peralatan yang perlu ditingkatkan, adanya team work, evaluasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Royal Progress secara berkala, penghargaan terhadap keahlian dan profesionalitas yang dimiliki karyawan, reward dan bonus, profesionalitas, dan lain lain.
2. Motivasi kerja karyawan juga perlu ditingkatkan dengan pemberian pembebasan megekspresikan keahlian yang dimiliki. Ekspresi dan aktualisasi diri akan mampu membuat karyawan bersemangat dalam bekerja adanya sangsi yang tegas yang diberikan pihak rumah sakit akan menjadi salah faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Adanya keinginan untuk memiliki kekuasaan yang besar dalam pekerjaan, promosi karyawan, penghargaan dari rekan kerja dan lain lain.
3. Kepemimpinan yang ada di Rumah Sakit Royal Progress hendaknya lebih mengutamakan dan memperhatikan kepentingan karyawan dan perlakuan yang sama diberikan kepada seluruh karyawannya tanpa lebih menekankan pada

kepentingan perusahaan, dan target kerja perlu diimbangi dengan kesejahteraan karyawan.

4. Budaya kerja karyawan diantaranya dengan datang tepat waktu, tidak tergoda dengan sesuatu yang menguntungkan diri pribadi, pemberian sanksi yang keras terhadap pelanggaran aturan, dan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Universitas Terbuka

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, Ida Brahmansari dan Agus Suprayetno, (2008), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan vol.10. no.2, September 2008:124-135*
- Anriani, Sri (2009). Pengaruh Komitmen Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Balai Pengembangan Sumber Daya Air Musi Provinsi Sumatera Selatan. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana*
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Manajemen Penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Blake, Robert R. and Mounton, Jane Srygley, (2005). *The Managerial Grid figure from The managerial Grid Houston* : Gulf Publishing Company, copyright, page 10, Reproduced by permission
- Dessler, Gary, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Furqon, Sofyan (2008). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Area Network Gambir PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *Tugas Akhir Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia Jakarta*
- Giyanto, (2009). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Grand Jaya Raya Resort & Convention Hotel Cipayung Bogor *Tesis Program Pascasarjana Universitas Jayabaya Jakarta*
- Gustomi, Hendra, (2010) Teknik Sampling. Diambil 3 September 2010 dari situs World Wide Web <http://webcache.googleusercontent.com>.
- Hamid, Adnan (2006). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Hukum Universitas Pancasila. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Pancasila Jakarta*.
- Hasibuan S.P. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.
- Henry, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.



- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth, (2005). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* Publisher: Management of organizational behaviour. Penerbit Erlangga.
- Ivancevich, John, M, Robert Konopaske, Michael T Matteson (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Alih bahasa:gina Gania, Penerbit Erlangga
- Mathis, Robert L and Jackson John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Salemba Empat
- Menpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002
- Nawawi, Hadari, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press.
- Newstrom, JW and Davis, Keith. (2006). *Organization Theory: A Strategic Approach*, Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Prasetya, (2005). *Program Kerja*, No.1 Januari, Surabaya: Majalah Buletin
- Prayudha, Aryo Seno. (2010). Hubungan Antara Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Karyawan Pada Pendidikan Mutiara Baru Bekasi. *Tugas Akhir Institut Keuangan Perbankan Dan Informatika Asia (Asian Banking Finance And Informatics Institute) P e r b a n a s Jakarta*
- Reddin, William J., Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (2005). *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. (2007). *Organizational Behaviour*. New York: Prentice-Hall Company.
- Robbins, Stephen P., Timothy A Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, edisi 12, Terjemahan Diana Angelica, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Sastrodiningrat, Soebagio. (2006). *Manajemen Kepemimpinan*, Jakarta, IND - HILL, Co.
- Siagian, Sondang P.( 2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Singaribun, Masri dan Sofian Effendi. (2000). *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.
- Simamora, H (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:STIE YKPN

- Sofa, F.( 2007). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Ed.1, Surabaya: Airlangga University Press.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabetha
- , (2007). *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Supriatna, Tjahya, (2008), *Stimulasi Pemerintahan dalam Rangka Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Desa*, Jakarta, Yayasan Karya Dharma IIP
- Suradinata, Ermaya, (2007), *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan dalam Motivasi Kerja*, Bandung: Ramadan.
- Tatang, Amirin, (2011). Populasi dan sampel penelitian Diambil 21 Januari 2011 dari situs World Wide Web [http:// tatangmanguny.wordpress.com](http://tatangmanguny.wordpress.com).
- Triguno. (2007). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Ed.6, Jakarta:PT Golden Terayon Press.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*, Penerbit CV Pustaka Setia.
- Umar, Husein. (2007). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, Bambang (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Sulita Bandung.
- Warnasari, Dian (2010). Hubungan Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Bank Mega Jakarta Pusat DKI Jakarta. *Tesis. Universitas Pancasila Jakarta*.
- Werther, WB dan Davis, K, (2006), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw Hill Inc, New York.
- West, M.A, (2006). *Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, Yogyakarta: Kanisius.
- Wirawan. (2009), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

## LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN SEBELUM UJI COBA

No. Responden:  
Tanggal Pengisian:

### KUESIONER PENELITIAN

Bersama ini mohon bantuannya untuk dapat mengisi kuesioner berikut ini sebagai bahan dalam penulisan untuk tugas akhir yang sedang saya kerjakan saat ini. Jawaban Anda hanya akan digunakan dalam rangka pengumpulan data untuk kepentingna akademik dan kerahasiaan kuesioner ini akan dijaga dengan baik sehingga tidak perlu khawatir akan terkait dengan pekerjaan Anda. Untuk membantu kelancaran penelitian, saya mengharapkan bantuan dan kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner dengan baik dan lengkap.

Atas kesediaan waktu yang Anda berikan saya ucapkan banyak terima kasih

Peneliti

Suwastini,

Pilih 1 (satu) jawaban pada pertanyaan dibawah ini dan berilah tanda silang (X) pada pilihan huruf yang tersedia:

1. Jenis kelamin :
  - a. Pria
  - b. Wanita
  
2. Usia :
  - a. < 20 tahun
  - b. 20 tahun – 40 tahun
  - c. >40 tahun
  
3. Pendidikan Terakhir :

a. SMU/Sederajat	c. Sarjana (S1)
b. Diploma (D1/D2/D3)	d. Pasca Sarjana (S2/S3)
  
4. Masa Kerja :
  - a. < 5 tahun
  - b. 5 tahun – 10 tahun
  - c. 10 tahun – 15 tahun

**Petunjuk:**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat menurut anda dari pernyataan-pernyataan berikut, dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom yang sesuai.

**Keterangan:**

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Ragu-ragu

2 : Tidak setuju

1 : Sangat tidak setuju

**KEPUASAN KERJA (X<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Kompensasi yang diberikan tiap bulan sudah sesuai dengan beban kerja karyawan di rumah sakit					
2.	Adanya penyesuaian tingkat kecukupan hidup karyawan oleh manajemen rumah sakit Royal Progress pada waktu tertentu membuat saya puas bekerja di tempat sekarang					
3.	Adanya <i>reward</i> , bonus, dll yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi membuat saya bekerja lebih giat					
4.	Saya puas karena keahlian saya selama bekerja dihargai dengan kompensasi yang layak					
5.	Saya puas dengan gaji yang saya terima karena pihak rumah sakit Royal Progress mempertimbangkan profesionalitas					
6.	Fasilitas seperti mobil antar jemput, akan sangat diharapkan dalam membantu kelancaran tugas karyawan di saat dinas sore/malam					
7.	Kedekatan personal antar karyawan membuat saya puas dan nyaman selama bekerja					
8.	Adanya evaluasi kerja yang dilakukan pihak rumah sakit Royal dapat menjadi salah satu faktor pendukung kepuasan kerja saya					
9.	Sarana fisik dan non fisik (AC, telepon, Lift, dll) yang ada di rumah sakit mendukung kepuasan kerja saya					
10.	Suasana kerja yang tenang dan aman membuat saya dapat melaksanakan tugas dengan baik					



**MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Adanya kebebasan dalam mengaktualisasikan diri selama bekerja membuat saya bersemangat dalam bekerja					
2.	Adanya komitmen dalam diri saya untuk memberikan yang terbaik dari pekerjaan saya mendorong saya selalu serius dalam menjalankan pekerjaan					
3.	Kerja keras untuk mencapai hasil kerja yang maksimal merupakan prinsip kerja saya					
4.	Saya mengeluarkan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas kerja					
5.	Adanya sanksi yang diberikan pihak manajemen rumah sakit terhadap pelanggaran yang saya lakukan mendorong saya tetap bekerja dengan baik					
6.	Posisi dan jabatan saya saat ini mendorong saya berdedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan					
7.	Adanya keinginan untuk memiliki kekuasaan yang besar di dalam pekerjaan mendorong saya untuk semangat dan meningkatkan kualitas kerja					
8.	Penghargaan dari rekan kerja mampu memotivasi/mendorong saya untuk dapat bekerja lebih baik					
9.	Promosi yang diberikan oleh pihak rumah sakit atas hasil kerja yang tinggi membuat saya sebagai karyawan bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja					
10.	Pengawasan yang dilakukan pimpinan mendorong saya untuk menghasilkan tugas yang baik					

**GAYA KEPEMIMPINAN (X<sub>3</sub>)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Pimpinan saya mengharapkan agar karyawan dapat mencapai target kerja yang maksimal					
2.	Pimpinan saya mendahulukan kepentingan pekerjaan dibandingkan kepentingan karyawannya					
3.	Pimpinan saya sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya					
4.	Permasalahan yang dihadapi antar karyawan dapat diselesaikan oleh pimpinan dengan baik					
5.	Pimpinan selalu menekankan target kerja dan dimbangi dengan kesejahteraan karyawan					
6.	Pimpinan menganalisa suatu masalah dengan melibatkan masukan dari karyawannya, sehingga karyawan dalam bekerja menjadi bersemangat					
7.	Pimpinan saya melindungi kepentingan dan hak semua karyawannya					
8.	Pimpinan tidak pernah membedakan perlakuannya antar sesama karyawan					
9.	Pimpinan saya meningkatkan profesionalitasnya dengan mendalami ilmu yang dimilikinya					
10.	Kemampuan Pimpinan dalam menjawab pertanyaan dan permasalahan yang diajukan karyawan, sesuai dengan pengetahuannya dan keterampilannya					



**BUDAYA KERJA (X<sub>4</sub>)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Saya berusaha untuk jujur selama menjalankan tugas dan pekerjaan					
2.	Saya akan berusaha untuk tidak tergoda terhadap sesuatu yang menguntungkan diri pribadi					
3.	Dalam menjalankan pekerjaan saya selalu berorientasi pada pencapaian penyelesaian pekerjaan secara optimal					
4.	Ketekunan dan kerjasama dengan rekan kerja mampu menghasilkan prestasi kerja yang tinggi					
5.	Inovasi sangat diperlukan dalam menghadapi masalah pekerjaan ditempat kerja saya					
6.	Kreativitas yang saya miliki mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan					
7.	Saya selalu berusaha untuk datang tepat waktu					
8.	Menurut saya perlu adanya sanksi yang keras bagi karyawan yang melanggar aturan					
9.	Penyelesaian pekerjaan dengan cepat merupakan prestasi yang sering saya capai					
10.	Meskipun saya cepat menyelesaikan pekerjaan namun ketepatan dan keakuratannya tetap terjamin					

**KINERJA (Y)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Untuk menghasilkan mutu kerja yang tinggi saya harus bekerja secara maksimal dan efisien					
2.	Hasil kerja saya sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan					
3.	Pekerjaan yang banyak tidak membuat kualitas dari pekerjaan saya menjadi rendah					
4.	Hasil kerja saya mencapai <i>standar operating procedure</i> yang ditetapkan					
5.	Faktor ketelitian dan kesabaran sangat menunjang kualitas pekerjaan saya					
6.	Saya berusaha mencapai target yang ditentukan, meskipun harus mengorbankan waktu saya					
7.	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu tepat waktu					
8.	Saya mengeluarkan segala daya upaya yang					



	dimiliki pada saat penyelesaian tugas yang ditetapkan untuk saya					
9.	Saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan saya dengan membawanya pulang ke rumah guna mencapai kuantitas kerja saya					
10.	Saya mampu menyelesaikan tugas yang lebih banyak dibandingkan rekan kerja yang lain					

*Terima Kasih Telah Meluangkan Waktu Anda*

Universitas Terbuka

**LAMPIRAN 2**  
**SEBARAN DATA UJI INSTRUMEN**  
**DATA UJI INSTRUMEN VARIABEL KEPUASAN KERJA (X1)**

NO.	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	2	3	5	4	4	4	5	36
2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	5	37
3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	44
6	2	3	4	4	3	5	4	4	5	5	39
7	2	3	4	4	3	5	4	4	5	5	39
8	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	40
9	2	2	5	4	3	5	5	5	5	5	41
10	2	3	4	3	2	5	5	5	2	5	36
11	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	40
12	2	3	4	2	2	4	4	4	2	4	31
13	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	42
14	2	3	4	3	2	4	4	4	4	5	35
15	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	36
16	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
17	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	42
18	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45
19	2	3	4	2	2	4	4	3	4	4	32
20	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	2	2	3	3	2	4	4	3	4	5	32
23	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46
24	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46
25	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	44
26	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	48
27	2	3	2	1	1	5	5	4	5	5	33
28	2	4	4	3	2	5	5	2	4	5	36
29	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	43
30	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	39

## DATA UJI INSTRUMEN VARIABEL MOTIVASI KERJA (X2)

NO.	NOMOR ITEM										TOTAL
RESPDN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	44
2	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	45
3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	44
4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	32
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
6	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	39
7	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
9	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	44
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
11	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	46
12	2	4	4	4	4	4	3	3	4	2	34
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
14	3	4	4		4	3	3	3	4	3	31
15	4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	38
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	46
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46
21	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37
22	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	45
23	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	42
24	4	5	5	5	5	5	1	4	5	4	43
25	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	45
26	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	47
27	3	5	5	5	4	5	3	5	4	3	42
28	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
29	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47
30	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	40

## DATA UJI INSTRUMEN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X3)

NO.	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	41
2	5	4	2	3	4	2	2	2	4	4	32
3	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	44
4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
6	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	36
7	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	36
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
10	5	2	5	5	5	5	2	3	4	5	41
11	4	4	5	4	3	5	5	5	2	4	41
12	4	2	2	3	3	4	2	3	3	3	29
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
14	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	35
15	3	2	3	4	4	5	4	5	5	4	39
16	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	36
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	5	2	5	4	5	4	5	5	4	4	43
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	35
21	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38
22	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	43
23	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	44
24	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46
25	5	4	3	4	3	5	4	4	3	4	39
26	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	47
27	4	5	3	3	3	5	3	2	4	3	35
28	5	5	3	5	2	4	4	4	4	4	40
29	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	35
30	4	3	4	5	2	4	5	5	4	4	40

## DATA UJI INSTRUMEN VARIABEL BUDAYA KERJA (X4)

NO.	NOMOR ITEM										TOTAL
RESPDN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	36
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	43
6	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	42
7	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	40
8	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	44
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
10	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	47
11	5	4	5	5	5	5	5	2	4	4	44
12	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	42
13	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	45
14	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	35
15	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	41
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
20	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
22	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	42
23	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	46
24	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
25	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	46
26	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48
27	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
29	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	43
30	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	44

## DATA UJI INSTRUMEN VARIABEL KINERJA (Y)

NO. RESPDN	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	35
2	5	5	5	3	4	4	5	5	2	3	41
3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	47
4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	35
5	5	4	4	4	5	5	4	4	1	3	39
6	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	36
7	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	36
8	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39
9	5	4	4	4	4	4	4	5	2	4	40
10	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	45
11	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	47
12	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	39
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
14	4	3	4	4	4	2	4	2	2	2	31
15	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	36
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
20	5	4	2	3	4	4	4	4	2	3	35
21	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	37
22	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	39
23	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46
24	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	46
25	5	4	3	4	5	5	4	5	1	2	38
26	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	48
27	5	4	5	5	5	5	5	4	2	4	44
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
29	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	41
30	4	4	4	4	5	4	4	4	1	2	36

### KARAKTERISTIK RESPONDEN

NO.	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa kerja
1	Ika Endah H	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
2	Juiliani F	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
3	Rosmiana	Wanita	> 40 tahun	Diploma	10-15 tahun
4	Tina	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
5	Fadiah	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
6	Rosdiana	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
7	Trismi	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
8	Anastasia Tuti S	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
9	Erna	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
10	Siti Nurjanah	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
11	Manih	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
12	Daronah	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
13	Yulianti Simanjuntak	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
14	Rullyanan F	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
15	Dalfah R	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
16	Anna Retno	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
17	Ika Ermawati	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
18	Supardiyono	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
19	Yusni S	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	5-10 tahun
20	Ari Suryanti	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
21	Pepen	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
22	Sukarsih P	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
23	Ajis	Pria	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
24	Ismail	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
25	Abdullah	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
26	Sri Maryati	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
27	Pintha N	Wanita	20-40 tahun	Diploma	10-15 tahun
28	St Wanti	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
29	Retni	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
30	Hasna	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun

wanita=25      20-40 = 27      smu = 13      < 5 thn=13  
 Pria = 5      < 20 = 1      Diploma=16      5-10 thn=12  
                  > 40 = 2      Sarjana=1      10-15 thn=5



## LAMPIRAN 3

## HASIL UJI INSTRUMEN

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KEPUASAN KERJA (X1)

		value
KK1	Pearson Correlation	.796 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KK2	Pearson Correlation	.643 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KK3	Pearson Correlation	.712 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KK4	Pearson Correlation	.812 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KK5	Pearson Correlation	.831 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KK6	Pearson Correlation	.422 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	30
KK7	Pearson Correlation	.462 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	30
KK8	Pearson Correlation	.561 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
KK9	Pearson Correlation	.204
	Sig. (2-tailed)	.280
	N	30
KK10	Pearson Correlation	.118
	Sig. (2-tailed)	.535
	N	30
value	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

## Reliability

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	10

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA (X2)

		value
MK1	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
MK2	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
MK3	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
MK4	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	29
MK5	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
MK6	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
MK7	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
MK8	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
MK9	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
MK10	Pearson Correlation	.426**
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	30
value	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

**Reliability****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	10

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN  
(X3)**

		value
GK1	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	30
GK2	Pearson Correlation	.281
	Sig. (2-tailed)	.132
	N	30
GK3	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
GK4	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
GK5	Pearson Correlation	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
GK6	Pearson Correlation	.435*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	30
GK7	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
GK8	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
GK9	Pearson Correlation	.510**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
GK10	Pearson Correlation	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
value	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	10

### UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL BUDYAKERJA (X4)

		value
BK1	Pearson Correlation	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
BK2	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
BK3	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
BK4	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
BK5	Pearson Correlation	.586*
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
BK6	Pearson Correlation	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
BK7	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
BK8	Pearson Correlation	.445
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	30
BK9	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
BK10	Pearson Correlation	.556*
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
value	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	10

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)**

		value
K1	Pearson Correlation	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K2	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K3	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K4	Pearson Correlation	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K5	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K6	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K7	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K8	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
K9	Pearson Correlation	.321
	Sig. (2-tailed)	.084
	N	30
K10	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
value	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

**Reliability**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	10

## LAMPIRAN 4 KUESIONER PENELITIAN SETELAH UJI COBA

No. Responden:  
Tanggal Pengisian:

### KUESIONER PENELITIAN

Bersama ini mohon bantuannya untuk dapat mengisi kuesioner berikut ini sebagai bahan dalam penulisan untuk tugas akhir yang sedang saya kerjakan saat ini. Jawaban Anda hanya akan digunakan dalam rangka pengumpulan data untuk kepentingan akademik dan kerahasiaan kuesioner ini akan dijaga dengan baik sehingga tidak perlu khawatir akan terkait dengan pekerjaan Anda. Untuk membantu kelancaran penelitian, saya mengharapkan bantuan dan kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner dengan baik dan lengkap.

Atas kesediaan waktu yang Anda berikan saya ucapkan banyak terima kasih

Peneliti

Suwastini,

Pilih 1 (satu) jawaban pada pertanyaan dibawah ini dan berilah tanda silang (X) pada pilihan huruf yang tersedia:

1. Jenis kelamin :
  - a. Pria
  - b. Wanita
  
2. Usia :
  - a. < 20 tahun
  - b. 20 tahun – 40 tahun
  - c. >40 tahun
  
3. Pendidikan Terakhir :

a. SMU/Sederajat	c. Sarjana (S1)
b. Diploma (D1/D2/D3)	d. Pasca Sarjana (S2/S3)
  
4. Masa Kerja :
  - a. < 5 tahun
  - b. 5 tahun – 10 tahun
  - c. 10 tahun – 15 tahun



**Petunjuk:**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat menurut anda dari pernyataan-pernyataan berikut, dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom yang sesuai.

**Keterangan:**

- 5 : Sangat Setuju  
 4 : Setuju  
 3 : Ragu-ragu  
 2 : Tidak setuju  
 1 : Sangat tidak setuju

**KEPUASAN KERJA (X<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Kompensasi yang diberikan tiap bulan sudah sesuai dengan beban kerja karyawan di rumah sakit					
2.	Adanya penyesuaian tingkat kecukupan hidup karyawan oleh manajemen rumah sakit Royal Progress pada waktu tertentu membuat saya puas bekerja di tempat sekarang					
3.	Adanya <i>reward</i> , bonus, dll yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi membuat saya bekerja lebih giat					
4.	Saya puas karena keahlian saya selama bekerja dihargai dengan kompensasi yang layak					
5.	Saya puas dengan gaji yang saya terima karena pihak rumah sakit Royal Progress mempertimbangkan profesionalitas					
6.	Fasilitas seperti mobil antar jemput, akan sangat diharapkan dalam membantu kelancaran tugas karyawan di saat dinas sore/malam					
7.	Kedekatan personal antar karyawan membuat saya puas dan nyaman selama bekerja					
8.	Adanya evaluasi kerja yang dilakukan pihak rumah sakit Royal dapat menjadi salah satu faktor pendukung kepuasan kerja saya					
9.	Fasilitas kerja yang ada di rumah sakit mendukung kepuasan kerja saya					
10.	Kondisi kerja yang kondusif membuat saya dapat melaksanakan tugas dengan baik					

**MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Adanya kebebasan dalam mengaktualisasikan diri selama bekerja membuat saya bersemangat dalam bekerja					
2.	Adanya komitmen dalam diri saya untuk memberikan yang terbaik dari pekerjaan saya mendorong saya selalu serius dalam menjalankan pekerjaan					
3.	Kerja keras untuk mencapai hasil kerja yang maksimal merupakan prinsip kerja saya					
4.	Saya mengeluarkan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas kerja					
5.	Adanya sanksi yang diberikan pihak manajemen rumah sakit terhadap pelanggaran yang saya lakukan mendorong saya tetap bekerja dengan baik					
6.	Posisi dan jabatan saya saat ini mendorong saya berdedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan					
7.	Adanya keinginan untuk memiliki kekuasaan yang besar di dalam pekerjaan mendorong saya untuk semangat dan meningkatkan kualitas kerja					
8.	Penghargaan dari rekan kerja mampu memotivasi/mendorong saya untuk dapat bekerja lebih baik					
9.	Promosi yang diberikan oleh pihak rumah sakit atas hasil kerja yang tinggi membuat saya sebagai karyawan bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja					
10.	Pengawasan yang dilakukan pimpinan mendorong saya untuk menghasilkan tugas yang baik					

GAYA KEPEMIMPINAN (X<sub>3</sub>)

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Pimpinan saya mengharapkan agar karyawan dapat mencapai target kerja yang maksimal					
2.	Pimpinan saya mendahulukan kepentingan karyawannya dibandingkan kepentingan pekerjaannya					
3.	Pimpinan saya sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya					
4.	Permasalahan yang dihadapi antar karyawan dapat diselesaikan oleh pimpinan dengan baik					
5.	Pimpinan selalu menekankan target kerja dan dimbangi dengan kesejahteraan karyawan					
6.	Pimpinan menganalisa suatu masalah dengan melibatkan masukan dari karyawannya, sehingga karyawan dalam bekerja menjadi bersemangat					
7.	Pimpinan saya melindungi kepentingan dan hak semua karyawannya					
8.	Pimpinan tidak pernah membedakan perlakuannya antar sesama karyawan					
9.	Pimpinan saya meningkatkan profesionalitasnya dengan mendalami ilmu yang dimilikinya					
10.	Kemampuan Pimpinan dalam menjawab pertanyaan dan permasalahan yang diajukan karyawan, sesuai dengan pengetahuannya dan keterampilannya					



**BUDAYA KERJA (X<sub>4</sub>)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Saya berusaha untuk jujur selama menjalankan tugas dan pekerjaan					
2.	Saya akan berusaha untuk tidak tergoda terhadap sesuatu yang menguntungkan diri pribadi					
3.	Dalam menjalankan pekerjaan saya selalu berorientasi pada pencapaian penyelesaian pekerjaan secara optimal					
4.	Ketekunan dan kerjasama dengan rekan kerja mampu menghasilkan prestasi kerja yang tinggi					
5.	Inovasi sangat diperlukan dalam menghadapi masalah pekerjaan ditempat kerja saya					
6.	Kreativitas yang saya miliki mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan					
7.	Saya selalu berusaha untuk datang tepat waktu					
8.	Menurut saya perlu adanya sanksi yang keras bagi karyawan yang melanggar aturan					
9.	Penyelesaian pekerjaan dengan cepat merupakan prestasi yang sering saya capai					
10.	Meskipun saya cepat menyelesaikan pekerjaan namun ketepatan dan keakuratannya tetap terjamin					

**KINERJA (Y)**

No.	Pernyataan	5	4	3	2	1
1.	Untuk menghasilkan mutu kerja yang tinggi saya harus bekerja secara maksimal dan efisien					
2.	Hasil kerja saya sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan					
3.	Pekerjaan yang banyak tidak membuat kualitas dari pekerjaan saya menjadi rendah					
4.	Hasil kerja saya mencapai <i>standar operating procedure</i> yang ditetapkan					
5.	Faktor ketelitian dan kesabaran sangat menunjang kualitas pekerjaan saya					
6.	Saya berusaha mencapai target yang ditentukan, meskipun harus mengorbankan waktu saya					
7.	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu tepat waktu					
8.	Saya mengeluarkan segala daya upaya yang					

	dimiliki pada saat penyelesaian tugas yang ditetapkan untuk saya					
9.	Saya tidak selalu berinisiatif menyelesaikan pekerjaan saya dengan membawanya pulang ke rumah guna mencapai kuantitas kerja saya					
10.	Saya mampu menyelesaikan tugas yang lebih banyak dibandingkan rekan kerja yang lain					

Terima Kasih Telah Meluangkan Waktu Anda

Universitas Terbuka

## LAMPIRAN 5. DATA VARIABEL KEPUASAN KERJA (X1)

NO. RESPDN	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	33
2	3	2	4	3	3	4	5	4	2	5	35
3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
4	1	3	3	1	1	4	3	3	3	3	25
5	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	37
6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
8	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	41
9	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	45
10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
11	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	45
12	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	48
13	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	32
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	2	2	4	2	2	4	4	3	2	3	28
16	5	3	5	4	4	5	3	3	5	5	42
17	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	44
18	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	43
19	2	4	5	4	2	5	5	4	4	4	39
20	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
21	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	42
22	3	3	5	5	3	5	5	4	3	4	40
23	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	37
24	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	38
25	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
26	3	2	4	2	3	5	5	5	5	4	38
27	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	43
28	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	43
29	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	44
30	4	4	5	4	2	4	4	3	4	4	38
31	1	3	4	4	2	5	5	5	3	3	35
32	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	38
33	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	43
34	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	36
35	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
36	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	40
37	2	4	5	2	4	4	4	4	2	4	35
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	34
40	4	2	4	5	4	5	4	4	2	4	38
41	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	46
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	34
44	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	46
45	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	46
46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	36
47	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	39
50	2	3	5	2	3	4	4	3	3	4	33
51	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	44
52	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	46
53	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
54	2	2	4	3	4	4	5	4	3	4	35
55	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
56	4	3	4	4	4	5	4	3	3	5	36
57	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	29
58	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	40
59	4	2	5	4	4	5	4	4	2	4	38
60	3	4	4	4	3	5	5	5	2	5	40
61	2	5	4	4	5	5	4	4	4	4	41
62	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
63	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	34
64	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	45
65	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43
66	2	3	4	4	4	5	4	4	1	4	35
67	2	2	3	3	2	4	4	3	3	4	30
68	2	3	4	3	3	5	5	5	3	4	37
69	2	2	2	2	2	4	3	2	1	4	24
70	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
71	2	4	5	2	2	5	4	4	5	4	37
72	3	1	3	2	1	4	4	5	2	3	26
73	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
74	4	4	4	2	2	4	4	4	2	5	35



75	4	5	4	4	5	4	4	2	2	2	36
76	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	41
77	3	5	4	5	4	2	2	4	1	3	33
78	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	40
79	4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	43
80	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	41
81	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	42
82	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
83	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	36
84	4	5	5	4	4	5	2	4	5	4	42
85	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	41
86	4	4	5	5	4	4	3	2	4	2	37
87	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	36
88	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45
89	3	4	5	5	4	3	4	4	4	3	39
90	3	5	5	4	4	3	2	4	4	1	35
91	3	5	5	4	2	4	2	4	4	2	35
92	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	44
93	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	33
94	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	41
95	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	32
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
97	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
99	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
100	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	43
101	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	40
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
104	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
107	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	37
108	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	37
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
111	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
113	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	36
114	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	41
115	4	5	5	5	4	5	2	5	4	4	43
116	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	44
117	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42
118	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	45
119	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
120	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	42
121	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	45
122	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
123	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	37
124	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
125	3	5	4	5	3	4	2	4	3	4	37
126	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	44
127	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	43
128	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
129	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	39
130	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
132	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38
133	3	5	5	5	5	5	1	4	1	1	35
134	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	40
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
136	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	45
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
139	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
140	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
141	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	36
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
143	4	5	5	5	2	4	1	4	4	2	36



## DATA VARIABEL MOTIVASI KERJA (X2)

NO. RESPDN	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	37
2	4	4	5	5	4	5	2	4	5	4	42
3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	47
4	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	32
5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38
6	4	4	4	4	4	4	1	5	4	2	36
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	45
9	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	42
10	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	46
11	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43
12	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	47
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
14	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	45
15	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
16	2	5	5	4	5	4	4	2	4	4	39
17	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	45
18	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
19	5	4	5	5	4	4	2	4	4	4	41
20	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
21	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	46
22	5	4	5	5	4	4	2	5	5	4	43
23	2	4	5	4	4	3	3	4	3	4	36
24	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	41
25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
27	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
28	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	47
29	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	46
30	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	41
31	4	5	5	5	4	4	1	4	4	3	39
32	5	5	5	5	4	3	2	4	5	4	42
33	4	5	5	5	4	5	1	4	4	1	38
34	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	46
35	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
36	5	5	5	5	5	5	2	5	4	2	43
37	2	5	5	5	4	4	2	5	2	4	38
38	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
39	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	32
40	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	37
41	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	45
42	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
43	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	43
44	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
45	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	45
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
47	4	5	4	4	3	4	2	5	5	2	38
48	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	44
49	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	43
50	3	4	4	4	4	3	1	3	3	3	32
51	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	43
52	4	5	5	5	4	5	2	4	5	4	43
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
54	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
56	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	41
57	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	34
58	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	40
59	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	45
60	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	44
61	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	41
62	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	45
63	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	34
64	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	45
65	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	43
66	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	40
67	4	5	5	5	4	5	3	4	4	2	41
68	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	49
69	3	4	4	5	4	3	2	3	2	4	34
70	2	3	5	5	4	4	4	4	3	4	38
71	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	43
72	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	35
73	4	5	5	4	2	4	2	5	4	4	39
74	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41

74	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	36
75	4	4	2	4	2	2	4	5	4	3	34
76	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	35
77	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	31
78	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
79	3	4	5	3	4	4	4	3	2	4	36
80	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
81	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	43
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
84	5	3	3	4	2	3	3	4	5	5	37
85	5	2	2	4	4	4	4	4	3	4	36
86	4	2	2	3	2	4	3	4	2	4	30
87	4	2	2	2	4	2	2	4	3	3	28
88	4	3	3	2	4	3	3	4	2	2	30
89	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	26
90	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	16
91	4	3	3	1	3	1	1	1	1	1	19
92	5	1	1	1	3	2	1	2	3	2	21
93	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	37
94	4	4	3	4	3	4	3	5	3	2	35
95	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	37
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
97	5	1	4	4	4	5	4	4	4	4	39
98	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	35
99	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
100	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
101	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
105	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34
106	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	43
107	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	33
108	4	1	3	3	4	4	4	3	4	4	34
109	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
113	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
114	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
115	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
116	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
117	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37
118	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
119	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
120	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
121	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
122	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	46
123	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
124	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
125	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
126	4	2	2	4	4	5	5	5	4	4	39
127	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	39
128	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
129	3	5	4	3	1	5	3	3	4	4	35
130	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
131	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38
132	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	33
133	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	46
134	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
135	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	36
136	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
137	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
139	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	43
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
141	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36
142	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	36
143	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	39

## DATA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X3)

NO. RESPDN	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	34
2	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	35
3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
6	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	37
7	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
8	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	40
9	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
10	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
11	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
12	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	46
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
15	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
16	4	5	4	4	5	2	5	5	3	5	42
17	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	42
18	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	40
19	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
21	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	43
22	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	33
23	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	36
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	4	4	3	5	3	5	3	5	5	5	42
27	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	39
28	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	43
29	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	45
30	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	41
31	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	36
32	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	29
33	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	40
34	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	42
35	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	44
36	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	34
37	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	40
40	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	46
41	4	5	4	5	1	5	5	5	4	4	42
42	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
43	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
44	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48
45	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
46	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38
47	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43
48	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	46
49	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
50	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	34
51	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	36
52	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	41
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
54	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	34
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
58	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38
59	5	2	2	4	3	2	2	4	4	4	32
60	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	44
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
63	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
64	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	41
65	3	3	4	4	5	4	4	5	3	4	39
66	4	1	3	1	4	4	4	4	3	4	32
67	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	37
68	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48
69	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	33
70	4	2	4	4	2	4	4	5	4	5	38
71	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	42
72	3	3	3	3	2	1	2	3	3	4	27
73	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	41



75	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	37
76	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43
77	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	41
78	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
79	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	43
80	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	44
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
83	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42
84	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	43
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
86	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
87	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	40
88	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
89	5	4	5	4	4	3	5	3	4	4	41
90	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	43
91	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	43
92	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	45
93	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	36
94	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	42
95	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
97	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46
98	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
100	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	44
101	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
102	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
103	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38
104	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
105	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
110	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43
111	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38
112	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	45
113	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
114	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	45
115	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45
116	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	46
117	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
118	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
119	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42
120	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	44
121	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	48
122	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	43
123	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	39
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
125	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
126	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	44
127	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
128	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
129	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	40
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
131	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38
132	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	50
134	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
135	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	44
136	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
137	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
139	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	43
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
141	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
143	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46

## DATA VARIABEL BUDAYA KERJA (X4)

NO. RESPDN	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
2	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	42
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	41
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
9	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	44
10	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	44
11	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	44
12	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	47
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	5	2	4	5	4	5	5	5	4	4	43
17	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4	42
18	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	42
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
20	5	5	5	4	5	5	4	2	2	5	42
21	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	46
22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
23	5	5	4	5	5	4	5	2	4	4	43
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
26	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	46
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
28	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	47
29	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
30	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	43
31	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38
32	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
33	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	46
34	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	46
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	5	5	4	5	5	4	5	4	4	2	43
38	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	45
39	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	36
40	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38
41	5	1	5	5	4	5	4	4	5	5	43
42	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	48
43	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
44	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48
45	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	42
46	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
47	4	3	5	5	5	5	4	1	4	4	40
48	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	47
49	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
50	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	36
51	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42
52	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
53	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
54	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	43
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
56	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	39
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42
59	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	43
60	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	43
61	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	40
62	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43
63	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	48
64	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	43
65	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	44
66	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
67	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43
68	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
69	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	45
70	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	43
71	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	44
72	4	5	5	5	3	4	3	3	5	5	42
73	5	4	4	4	4	5	4	2	2	4	38
74	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42

124	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
125	5	4	5	4	4	4	4	5	2	3	40
126	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
127	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	44
128	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
129	3	4	5	4	4	1	4	4	4	5	38
130	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	37
131	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	36
132	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	36
133	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
135	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
136	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	46
137	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	45
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
139	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	45
140	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	35
141	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
142	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
143	5	4	5	4	5	5	4	5	2	4	43

Universitas Terbuka



62	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	39
63	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43
64	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
65	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	45
66	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	40
67	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
68	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	45
69	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	45
70	4	4	4	4	5	4	5	3	2	2	37
71	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
72	5	4	5	4	4	4	4	4	1	4	39
73	4	4	5	4	4	2	4	4	2	2	35
74	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
75	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	37
76	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	40
77	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	43
78	5	5	2	4	5	2	4	4	1	4	36
79	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	35
80	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
82	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
83	5	2	2	2	4	4	4	4	4	4	35
84	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
86	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	37
87	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	36
88	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	42
89	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3	35
90	5	4	3	4	5	2	5	4	4	3	39
91	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	41
92	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
93	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	37
94	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
95	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	36
96	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
97	5	4	5	4	5	3	4	4	2	2	38
98	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	40
99	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
100	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
101	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	36
102	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37
103	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	37
104	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
105	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	36
106	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	43
107	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
108	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
109	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
112	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	43
113	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
114	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
115	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	40
116	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	45
117	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	40
118	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43
119	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
121	5	3	4	5	5	5	4	5	1	2	39
122	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
123	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	34

## DATA VARIABEL KINERJA (Y)

NO.	NOMOR ITEM										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	34
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	36
3	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	35
5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	33
6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	46
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
8	5	4	3	4	5	4	5	5	2	4	41
9	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	42
10	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	41
11	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
12	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	45
13	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	38
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	44
16	5	2	2	5	4	2	5	4	2	4	35
17	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	38
18	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	43
19	5	4	5	4	5	5	5	4	1	2	40
20	5	5	5	2	5	5	5	5	2	2	41
21	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	42
22	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	41
23	5	5	4	4	4	4	5	4	2	3	40
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
26	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	42
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
28	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	38
29	5	4	4	4	5	4	4	4	2	3	39
30	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	41
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40
33	4	4	4	4	4	5	5	5	2	3	40
34	5	4	4	4	5	5	5	5	1	3	41
35	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	46
36	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	36
37	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	42
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	2	4	4	2	4	2	2	3	31
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
41	5	5	4	4	4	3	4	4	4	2	39
42	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	47
43	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
44	5	5	5	4	5	5	5	5	1	4	44
45	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
46	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
47	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
48	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	47
49	5	3	2	5	5	4	4	4	3	5	40
50	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	35
51	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42
52	5	4	4	4	5	4	4	5	3	2	40
53	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	36
54	5	5	4	4	4	4	3	4	1	4	38
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
56	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	38
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	39
59	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	36
60	4	5	4	5	4	5	3	5	3	5	43
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39

72	28	35	27	42	39
73	42	39	41	38	35
74	35	41	36	42	41
75	24	36	34	37	37
76	32	41	35	43	40
77	26	33	31	41	43
78	30	40	22	41	36
79	46	43	36	43	35
80	40	41	39	44	42
81	43	42	43	40	40
82	35	39	40	40	39
83	36	36	40	42	35
84	34	42	37	43	38
85	36	41	36	40	40
86	31	37	30	41	37
87	30	36	28	40	36
88	36	45	30	41	42
89	34	39	26	41	35
90	35	35	16	43	39
91	38	35	19	43	41
92	40	44	21	45	43
93	34	33	37	36	37
94	40	41	35	42	41
95	26	32	37	39	36
96	38	40	40	40	38
97	41	42	39	46	38
98	40	40	35	49	40
99	41	48	41	50	49
100	35	43	38	44	42
101	41	40	38	39	36
102	40	40	40	41	37
103	28	38	38	38	37
104	30	38	40	39	38
105	36	40	34	37	36
106	45	49	43	50	43
107	27	37	33	40	39
108	36	37	34	40	39
109	40	40	39	41	39
110	41	40	40	43	40
111	38	39	40	38	40
112	40	40	40	45	43
113	36	36	38	42	38
114	39	41	38	45	38
115	36	43	42	45	40
116	46	44	41	46	45
117	40	42	37	45	40
118	44	45	47	48	43
119	41	39	41	42	42
120	34	42	39	44	40
121	40	45	49	48	39
122	41	43	46	43	42
123	36	37	41	39	34
124	35	39	39	40	38
125	38	37	39	41	40
126	37	44	39	44	41
127	43	43	39	41	44
128	38	39	38	39	39
129	39	39	35	40	38
130	37	39	38	40	37
131	29	40	38	38	36
132	40	38	33	37	36
133	34	35	46	50	47
134	37	40	37	42	40
135	40	40	36	44	41
136	44	45	41	47	46
137	40	40	39	44	45
138	40	40	40	40	40
139	40	39	43	43	45
140	39	37	40	40	35
141	44	36	36	39	38
142	44	40	38	40	38
143	42	36	39	46	43

## DATA ANALISIS

NO.	KEPUASAN KERJA	MOTIVASI KERJA	GAYA KEPEMIMPINAN	BUDAYA KERJA	KINERJA
	X1	X2	X3	X4	Y
1	33	37	34	37	34
2	35	42	35	42	36
3	42	47	48	50	43
4	25	32	31	41	35
5	37	38	39	41	33
6	43	36	37	50	46
7	41	40	38	40	39
8	41	45	40	43	41
9	45	42	42	44	42
10	49	46	42	44	41
11	45	43	42	44	41
12	48	47	48	47	45
13	32	39	39	39	38
14	50	45	49	50	50
15	28	38	38	40	44
16	42	39	42	43	35
17	44	45	42	42	38
18	43	38	40	42	43
19	39	41	41	49	40
20	48	49	50	42	41
21	42	46	43	46	42
22	40	43	33	42	41
23	37	36	36	43	40
24	38	41	39	40	39
25	42	41	40	42	41
26	38	50	42	46	42
27	43	42	39	41	39
28	43	47	43	47	38
29	44	46	45	47	39
30	38	41	41	43	41
31	35	39	36	38	40
32	38	42	29	38	40
33	43	38	40	46	40
34	36	46	42	46	41
35	40	48	44	50	46
36	40	43	34	40	36
37	35	38	38	43	42
38	40	41	40	45	40
39	34	32	40	36	31
40	38	37	46	38	38
41	46	45	42	43	39
42	40	42	49	46	47
43	34	43	32	42	42
44	46	48	48	48	44
45	46	45	39	42	41
46	39	39	38	45	39
47	38	38	43	40	45
48	40	44	46	47	47
49	39	43	31	49	40
50	33	32	34	36	35
51	44	43	36	42	42
52	46	43	41	47	40
53	42	40	40	43	36
54	35	41	34	43	38
55	38	40	40	40	40
56	39	41	40	39	38
57	29	34	31	40	40
58	40	40	38	42	39
59	38	45	32	43	36
60	40	44	44	43	43
61	41	41	40	40	39
62	42	45	41	43	39
63	34	34	39	48	43
64	45	45	41	43	46
65	43	43	39	44	45
66	35	40	32	47	40
67	30	41	37	43	42
68	37	49	48	47	45
69	24	34	33	45	35
70	42	38	38	43	37
71	37	43	42	44	41



105	Warsini	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
106	Rahmat	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
107	Susah	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
108	Ribut Puji	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
109	Umar	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
110	Eka Novi	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
111	Rina	Wanita	> 40 tahun	Diploma	5-10 tahun
112	Ria	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
113	Hidayat	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
114	Paulina	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	< 5 tahun
115	Tiarma	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	> 15 tahun
116	Yasin	Pria	> 40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
117	Erlinda S	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
118	Sri Astuti	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
119	No name	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
120	No name	Wanita	> 40 tahun	Diploma	10-15 tahun
121	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
122	No name	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
123	Aan W	Pria	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
124	Nurul	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
125	Nelly	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
126	Anah	Wanita	> 40 tahun	Diploma	10-15 tahun
127	Slamet	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
128	Debih	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
129	Rohadi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
130	Imam Supriyadi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
131	Warsih	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
132	Sriyanto	Pria	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
133	Adi Putro	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
134	Novi	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
135	Suyatmi	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
136	Endang K	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
137	Astina	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
138	Hisfa	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
139	Sri Rejeki A	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
140	Efrina	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
141	Hasbi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
142	Sulaeman	Pria	> 40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
143	Dwi Giri	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun

wanita=100

Pria = 43

&lt; 20 = 10

20-40 = 108

&gt; 40 = 25

smu = 73

Diploma=57

Sarjana=12

Pasca sarjana=1

&lt; 5 thn=51

5-10 thn=44

10-15 thn=44

&gt; 15thn=4

51	Iwan P	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
52	Didik	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
53	Mulyanah	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
54	Vina Septianingsih	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
55	Linda Ermaini	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
56	Nicholas	Pria	20-40 tahun	Sarjana (S1)	< 5 tahun
57	Nico	Pria	20-40 tahun	Sarjana (S1)	5-10 tahun
58	Rio	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
59	Suhada	Pria	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
60	Harno	Pria	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
61	Ratna Wati	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
62	Sumarsini	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
63	Agung M	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
64	Abdul Somad	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
65	Suwidi	Pria	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
66	Leni	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
67	Retno Sari	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
68	Latanina AB	Wanita	> 40 tahun	Sarjana (S1)	10-15 tahun
69	Yohana S	Wanita	> 40 tahun	Sarjana (S1)	10-15 tahun
70	Hilmawati	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
71	Maesaroh	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
72	Mardian	Pria	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
73	Rungga	Pria	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
74	Heni	Wanita	< 20 tahun	Diploma	< 5 tahun
75	Wahyu	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
76	Dwi Handayani	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	< 5 tahun
77	Romaufi K	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	< 5 tahun
78	Aulianan FI	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	< 5 tahun
79	A Suryadi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
80	Siti L	Wanita	20-40 tahun	Diploma	> 15 tahun
81	Tri Wastiti	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	> 15 tahun
82	Herni	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
83	Hesty	Wanita	20-40 tahun	Diploma	10-15 tahun
84	Wiwil L	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
85	Octawiyati	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
86	Devianora	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
87	Sri Kamsia S	Wanita	20-40 tahun	Diploma	10-15 tahun
88	Oktavia	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
89	No name	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
90	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
91	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
92	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
93	Nita	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
94	Yoppy	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
95	Ayu	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
96	Atik S	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
97	Kasmawati	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
98	Wayan	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
99	Artiana M	Wanita	> 40 tahun	Diploma	10-15 tahun
100	Fenti I	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
101	Imawati	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
102	Tyss	Wanita	< 20 tahun	Diploma	< 5 tahun
103	Florida	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
104	Maniur	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun



### KARAKTERISTIK RESPONDEN

NO.	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa kerja
1	Chandra	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
2	Lisna	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
3	Dian Purwitasari	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	< 5 tahun
4	No name	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
5	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
6	Chaedi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
7	Dede MS	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
8	Prian Singgih	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
9	Wfwin	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
10	Sarmilah	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
11	Indah	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
12	Amelia Susanti	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
13	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
14	Rinelda	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
15	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
16	Nurbaini	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
17	Euis Diana	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
18	Nani Widiyati	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
19	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
20	Sri Rejeki	Wanita	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
21	Hema M	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
22	Maria	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
23	No name	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
24	Indah	Wanita	> 40 tahun	Pascasarjana	> 15 tahun
25	Ria yuliana	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
26	No name	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
27	Suci Nur	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
28	Ratnasari	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
29	Shinta TA	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
30	Waliyem	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
31	No name	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
32	No name	Pria	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
33	Imas L	Wanita	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
34	Maya NL	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
35	Puspa sari	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	< 5 tahun
36	Tuti L Tobing	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
37	Herawati	Wanita	20-40 tahun	Diploma	< 5 tahun
38	Kurdi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
39	No name	Wanita	< 20 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
40	Ahmad	Pria	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
41	Sudirno	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
42	Mulyana	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
43	Karsono	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
44	Masadi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
45	Supriyadi	Pria	> 40 tahun	SMU/Sederajat	10-15 tahun
46	Rurin A	Wanita	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
47	Yana Bakhtiar	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	5-10 tahun
48	Wahyudi	Pria	20-40 tahun	SMU/Sederajat	< 5 tahun
49	No name	Pria	20-40 tahun	Diploma	5-10 tahun
50	No name	Wanita	20-40 tahun	Sarjana (S1)	5-10 tahun

75	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	24
76	2	3	4	2	2	5	4	4	3	3	32
77	1	1	3	3	1	4	4	4	2	3	26
78	2	2	4	2	2	4	4	4	2	4	30
79	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	48
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
81	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	43
82	3	3	4	2	2	5	4	4	4	4	35
83	5	4	5	2	2	4	4	4	2	4	38
84	2	3	4	2	3	5	4	4	2	5	34
85	2	3	4	2	2	5	5	4	4	5	38
86	2	4	4	1	2	4	4	4	2	4	31
87	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	30
88	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	36
89	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34
90	3	3	5	3	2	5	5	2	2	5	35
91	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	38
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
93	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	34
94	3	4	5	5	3	4	5	3	4	4	40
95	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	26
96	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38
97	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	41
98	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	40
99	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	41
100	2	4	4	2	2	5	4	4	4	4	35
101	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	41
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	2	4	2	2	2	4	4	3	2	3	28
104	2	4	2	2	4	4	4	3	2	3	30
105	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	36
106	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	45
107	1	2	3	2	3	4	4	3	2	3	27
108	1	3	4	3	4	5	5	4	3	4	36
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
110	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
111	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
113	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	36
114	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	39
115	4	4	2	2	2	5	5	4	4	4	36
116	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	46
117	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	40
118	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	44
119	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	41
120	3	2	4	2	2	5	4	4	4	4	34
121	4	4	4	5	5	5	4	4	2	3	40
122	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	41
123	2	2	4	4	2	4	4	4	5	5	36
124	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	35
125	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
126	2	4	5	2	2	4	5	4	4	5	37
127	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	43
128	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38
129	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	39
130	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	37
131	2	4	2	2	2	4	4	3	2	4	29
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
133	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	34
134	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	37
135	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	40
136	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	44
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
139	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	40
140	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
141	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	44
142	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	44
143	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	42

**LAMPIRAN 6**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepuasan kerja <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.612	1.978		16.490	.000
	kepuasan kerja	.193	.051	.303	3.781	.000

a. Dependent Variable: kinerja

## PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi kerja <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.719	2.703		9.514	.000
	motivasi kerja	.352	.066	.409	5.315	.000

a. Dependent Variable: kinerja

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gaya kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.318	1.851		17.462	.000
	gaya kepemimpinan	.201	.048	.334	4.205	.000

a. Dependent Variable: kinerja

## PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	budaya kerja <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.505	2.779		4.860	.000
	budaya kerja	.621	.065	.628	9.571	.000

a. Dependent Variable: kinerja



LAMPIRAN 7  
DAFTAR TABEL

TABEL NILAI  $r$  PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signifikansi		N	Taraf Signifikansi		N	Taraf Signifikansi	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	*0.999	26	0.388	0.496	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	27	0.381	0.487	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	28	0.374	0.478	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	29	0.367	0.470	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	30	0.361	0.463	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	31	0.355	0.456	80	0.220	0.286
9	0.665	0.798	32	0.349	0.449	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	33	0.344	0.442	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	34	0.339	0.436	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	35	0.334	0.430	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	36	0.329	0.424	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	37	0.325	0.418	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	38	0.320	0.413	175	0.148	0.194
16	0.497	0.623	39	0.316	0.408	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	40	0.312	0.403	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	41	0.308	0.398	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	42	0.304	0.393	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	43	0.301	0.389	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	44	0.297	0.384	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	45	0.294	0.380	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	46	0.291	0.376	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	47	0.288	0.372	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	48	0.284	0.368			
			49	0.281	0.364			
			50	0.279	0.361			

**TABEL KRITIS NILAI D PADA UJI SATU SAMPEL  
KOLOMOGOROV-SMIRNOV**

Besar Sampel (N)	Level Signifikan untuk D				
	.20	.15	.10	.05	.01
1	.900	.925	.950	.975	.995
2	.684	.726	.776	.842	.929
3	.565	.597	.642	.708	.828
4	.494	.525	.564	.624	.733
5	.446	.474	.510	.565	.669
6	.410	.436	.470	.521	.618
7	.381	.405	.438	.486	.577
8	.358	.381	.411	.457	.543
9	.339	.360	.388	.432	.514
10	.322	.342	.368	.410	.490
11	.307	.326	.352	.391	.468
12	.295	.313	.338	.375	.450
13	.284	.302	.325	.361	.433
14	.274	.292	.314	.349	.418
15	.266	.283	.304	.338	.404
16	.258	.274	.295	.328	.392
17	.250	.266	.286	.318	.381
18	.244	.259	.278	.309	.371
19	.237	.252	.272	.301	.363
20	.231	.246	.264	.294	.356
25	.21	.22	.24	.27	.32
30	.19	.20	.22	.24	.29
35	.18	.19	.21	.23	.27
35	1.07	1.14	1.22	1.36	1.63
	N	N	N	N	N

TABEL II  
NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI t

Distribusi t (one tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
$\alpha$ untuk uji satu pihak (one tail test)						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,818	1,886	2,920	4,303	6,985	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,486	2,015	2,571	3,385	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,165
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,103
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,132	2,603	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,896
18	0,688	1,330	1,733	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,755
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
$\infty$	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576



NILAI-NILAI UNTUK DISTRIBUSI F

Baris atas untuk 5%  
Baris bawah untuk 1%

v <sub>1</sub> - 1	v <sub>2</sub> - dk pembanding																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞				
1	161	200	218	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	246	248	249	250	251	252	253	254	254	254	254				
2	18,51	10,00	10,10	10,25	10,30	10,33	10,35	10,37	10,38	10,39	10,40	10,41	10,42	10,43	10,44	10,45	10,46	10,47	10,48	10,49	10,50	10,50	10,50					
3	10,13	8,55	8,28	8,12	8,01	8,04	8,08	8,04	8,01	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00					
4	7,71	6,84	6,59	6,39	6,28	6,16	6,08	6,04	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00					
5	6,01	5,70	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,78	4,74	4,70	4,68	4,66	4,64	4,63	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62					
6	5,00	4,74	4,45	4,12	3,97	3,87	3,78	3,73	3,68	3,63	3,60	3,57	3,55	3,54	3,54	3,54	3,54	3,54	3,54	3,54	3,54	3,54	3,54					
7	4,30	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,97	2,94	2,91	2,89	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88					
8	3,80	3,60	3,21	2,98	2,83	2,72	2,64	2,57	2,52	2,47	2,44	2,41	2,39	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38					
9	3,40	3,20	2,81	2,58	2,43	2,32	2,24	2,17	2,12	2,07	2,04	2,01	1,99	1,98	1,98	1,98	1,98	1,98	1,98	1,98	1,98	1,98	1,98					
10	3,10	2,90	2,51	2,28	2,13	2,02	1,94	1,87	1,82	1,77	1,74	1,71	1,69	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68					
11	2,80	2,60	2,21	1,98	1,83	1,72	1,64	1,57	1,52	1,47	1,44	1,41	1,39	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38					
12	2,60	2,40	2,01	1,78	1,63	1,52	1,44	1,37	1,32	1,27	1,24	1,21	1,19	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18					
13	2,40	2,20	1,81	1,58	1,43	1,32	1,24	1,17	1,12	1,07	1,04	1,01	0,99	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98					
14	2,20	2,00	1,61	1,38	1,23	1,12	1,04	0,97	0,92	0,87	0,84	0,81	0,79	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78					
15	2,00	1,80	1,41	1,18	1,03	0,92	0,84	0,77	0,72	0,67	0,64	0,61	0,59	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58					
16	1,80	1,60	1,21	0,98	0,83	0,72	0,64	0,57	0,52	0,47	0,44	0,41	0,39	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38					
17	1,60	1,40	1,01	0,78	0,63	0,52	0,44	0,37	0,32	0,27	0,24	0,21	0,19	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18					
18	1,40	1,20	0,81	0,58	0,43	0,32	0,24	0,17	0,12	0,07	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
19	1,20	1,00	0,61	0,38	0,23	0,12	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
20	1,00	0,80	0,41	0,18	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
21	0,80	0,60	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
22	0,60	0,40	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
23	0,40	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
24	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					

v = dk penampang

penampang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	300	400
38	4.31	3.28	2.80	2.63	2.49	2.36	2.25	2.17	2.10	2.04	1.98	1.93	1.88	1.83	1.77	1.72	1.67	1.62	1.57	1.52	1.47	1.42	1.37	1.32
38	7.20	6.95	6.58	6.00	5.50	5.05	4.72	4.44	4.20	4.00	3.82	3.66	3.51	3.37	3.24	3.12	3.00	2.89	2.79	2.69	2.59	2.49	2.39	2.29
40	4.10	3.25	2.85	2.62	2.46	2.32	2.20	2.10	2.02	1.95	1.89	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.59	1.54	1.49	1.44	1.39	1.34	1.29	1.24
40	7.25	6.21	4.94	3.98	3.51	3.22	2.97	2.75	2.57	2.41	2.27	2.14	2.02	1.91	1.80	1.70	1.60	1.50	1.40	1.30	1.20	1.10	1.00	0.90
42	4.07	3.22	2.82	2.61	2.45	2.31	2.20	2.11	2.03	1.96	1.90	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.59	1.54	1.49	1.44	1.39	1.34	1.29	1.24
42	7.27	6.15	4.29	3.60	3.14	2.85	2.62	2.43	2.28	2.15	2.03	1.92	1.81	1.71	1.61	1.51	1.41	1.31	1.21	1.11	1.01	0.91	0.81	0.71
44	4.00	3.21	2.82	2.61	2.45	2.31	2.20	2.11	2.03	1.96	1.90	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.59	1.54	1.49	1.44	1.39	1.34	1.29	1.24
44	7.24	6.12	4.21	3.73	3.27	2.97	2.74	2.54	2.38	2.24	2.11	2.00	1.89	1.79	1.69	1.59	1.49	1.39	1.29	1.19	1.09	0.99	0.89	0.79
46	4.05	3.20	2.81	2.60	2.44	2.30	2.20	2.11	2.03	1.96	1.90	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.59	1.54	1.49	1.44	1.39	1.34	1.29	1.24
46	7.21	6.10	4.24	3.72	3.24	2.94	2.71	2.51	2.35	2.21	2.08	1.97	1.87	1.77	1.67	1.57	1.47	1.37	1.27	1.17	1.07	0.97	0.87	0.77
48	4.04	3.18	2.80	2.58	2.41	2.27	2.17	2.10	2.02	1.95	1.89	1.83	1.78	1.73	1.68	1.63	1.58	1.53	1.48	1.43	1.38	1.33	1.28	1.23
48	7.19	6.08	4.22	3.74	3.26	2.96	2.73	2.53	2.37	2.23	2.10	2.00	1.90	1.80	1.70	1.60	1.50	1.40	1.30	1.20	1.10	1.00	0.90	0.80
50	4.03	3.16	2.78	2.56	2.39	2.25	2.15	2.07	2.00	1.93	1.87	1.81	1.76	1.71	1.66	1.61	1.56	1.51	1.46	1.41	1.36	1.31	1.26	1.21
50	7.17	6.06	4.20	3.72	3.24	2.94	2.71	2.51	2.35	2.21	2.08	1.97	1.87	1.77	1.67	1.57	1.47	1.37	1.27	1.17	1.07	0.97	0.87	0.77
55	4.02	3.17	2.79	2.57	2.39	2.25	2.15	2.07	2.00	1.93	1.87	1.81	1.76	1.71	1.66	1.61	1.56	1.51	1.46	1.41	1.36	1.31	1.26	1.21
55	7.12	6.07	4.18	3.68	3.20	2.90	2.67	2.47	2.31	2.17	2.04	1.93	1.83	1.73	1.63	1.53	1.43	1.33	1.23	1.13	1.03	0.93	0.83	0.73
60	4.00	3.15	2.78	2.57	2.39	2.25	2.15	2.07	2.00	1.93	1.87	1.81	1.76	1.71	1.66	1.61	1.56	1.51	1.46	1.41	1.36	1.31	1.26	1.21
60	7.08	6.03	4.13	3.65	3.17	2.87	2.64	2.44	2.28	2.14	2.01	1.90	1.80	1.70	1.60	1.50	1.40	1.30	1.20	1.10	1.00	0.90	0.80	0.70
65	3.99	3.14	2.75	2.54	2.36	2.22	2.12	2.04	1.97	1.90	1.83	1.77	1.72	1.67	1.62	1.57	1.52	1.47	1.42	1.37	1.32	1.27	1.22	1.17
65	7.04	6.01	4.10	3.62	3.14	2.84	2.61	2.41	2.25	2.11	1.98	1.87	1.77	1.67	1.57	1.47	1.37	1.27	1.17	1.07	0.97	0.87	0.77	0.67
70	3.98	3.13	2.74	2.53	2.35	2.21	2.11	2.03	1.96	1.89	1.83	1.77	1.72	1.67	1.62	1.57	1.52	1.47	1.42	1.37	1.32	1.27	1.22	1.17
70	7.01	6.00	4.08	3.60	3.12	2.82	2.59	2.39	2.23	2.09	1.96	1.85	1.75	1.65	1.55	1.45	1.35	1.25	1.15	1.05	0.95	0.85	0.75	0.65
80	3.96	3.09	2.72	2.51	2.33	2.19	2.09	2.01	1.94	1.87	1.81	1.75	1.70	1.65	1.60	1.55	1.50	1.45	1.40	1.35	1.30	1.25	1.20	1.15
80	6.98	6.00	4.04	3.56	3.08	2.78	2.55	2.35	2.19	2.05	1.92	1.81	1.71	1.61	1.51	1.41	1.31	1.21	1.11	1.01	0.91	0.81	0.71	0.61
100	3.94	3.08	2.70	2.49	2.31	2.17	2.07	1.99	1.92	1.85	1.79	1.73	1.68	1.63	1.58	1.53	1.48	1.43	1.38	1.33	1.28	1.23	1.18	1.13
100	6.93	6.02	4.00	3.52	3.04	2.74	2.51	2.31	2.15	2.01	1.88	1.77	1.67	1.57	1.47	1.37	1.27	1.17	1.07	0.97	0.87	0.77	0.67	0.57
125	3.92	3.07	2.68	2.47	2.29	2.15	2.05	1.97	1.90	1.83	1.77	1.71	1.66	1.61	1.56	1.51	1.46	1.41	1.36	1.31	1.26	1.21	1.16	1.11
125	6.91	6.00	4.04	3.56	3.08	2.78	2.55	2.35	2.19	2.05	1.92	1.81	1.71	1.61	1.51	1.41	1.31	1.21	1.11	1.01	0.91	0.81	0.71	0.61
150	3.91	3.06	2.67	2.46	2.28	2.14	2.04	1.96	1.89	1.83	1.77	1.71	1.66	1.61	1.56	1.51	1.46	1.41	1.36	1.31	1.26	1.21	1.16	1.11
150	6.91	6.00	4.04	3.56	3.08	2.78	2.55	2.35	2.19	2.05	1.92	1.81	1.71	1.61	1.51	1.41	1.31	1.21	1.11	1.01	0.91	0.81	0.71	0.61
200	3.90	3.04	2.65	2.44	2.26	2.12	2.02	1.94	1.87	1.81	1.75	1.69	1.64	1.59	1.54	1.49	1.44	1.39	1.34	1.29	1.24	1.19	1.14	1.09
200	6.79	6.00	4.04	3.56	3.08	2.78	2.55	2.35	2.19	2.05	1.92	1.81	1.71	1.61	1.51	1.41	1.31	1.21	1.11	1.01	0.91	0.81	0.71	0.61
400	3.88	3.02	2.62	2.41	2.23	2.10	2.00	1.92	1.85	1.79	1.73	1.67	1.62	1.57	1.52	1.47	1.42	1.37	1.32	1.27	1.22	1.17	1.12	1.07
400	6.78	6.00	4.04	3.56	3.08	2.78	2.55	2.35	2.19	2.05	1.92	1.81	1.71	1.61	1.51	1.41	1.31	1.21	1.11	1.01	0.91	0.81	0.71	0.61

Universitas Terbuka

**LAMPIRAN 8**  
**PEDOMAN WAWANCARA**

Nama:

Usia:

Pendidikan terakhir:

Masa Kerja:

Jabatan/posisi:

**KEPUASAN KERJA**

1. Selama bekerja di RS Royal Progress Jakarta apakah saat ini Anda sudah atau pernah merasakan kepuasan dalam bekerja?
  - a. Jika sudah/pernah, kepuasan dalam hal apa
  - b. Jika belum, apa keinginan yang diharapkan
2. Apakah kepuasan yang anda dapatkan mampu membuat anda menunjukkan hasil kerja yang baik.? Mohon dijelaskan wujud hasil kerja yang baik seperti apa.
3. Apakah sistem penggajian saat ini sudah memadai atau mencukupi bagi anda?  
Jika belum, apa saran yang dapat anda usulkan kepada pihak manajemen rumah sakit Royal Progress.
4. Adakah faktor lain selain kompensasi/penggajian yang mampu menciptakan kepuasan anda?

**MOTIVASI**

1. Apakah yang menjadi faktor pendorong dalam diri anda untuk masuk/bekerja di sini
2. Menurut anda, apakah yang dapat menjadi pendorong semangat agar bisa bekerja lebih baik



3. Adakah faktor dari luar diri anda, yang menurut anda mampu menumbuhkan atau membangkitkan semangat kerja anda?

### **GAYA KEPEMIMPINAN**

1. Bagaimanakah gaya atau tipe pemimpin (pemimpin yang langsung berada diatas anda) ?
2. Pernahkah pemimpin anda melakukan pendekatan secara kekeluargaan selama proses kerja berlangsung (baik jika ada masalah kerja ataupun tidak)?
3. Tolong jelaskan hubungan antara pemimpin/atasan langsung anda dengan anda dan rekan kerja lainnya sehari-hari ?
4. Bagaimanakah sikap pemimpin yang anda harapkan agar anda dapat bekerja dengan baik?

### **BUDAYA KERJA**

1. Apakah kebijakan atau peraturan yang ada saat ini tidak memberatkan anda ?
2. Bagaimanakah bentuk komunikasi yang terjalin saat ini baik antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan langsung? Tolong jelaskan Komunikasi seperti apa yang anda harapkan?
3. Apakah kedisiplinan, sudah anda tegakkan selama bekerja di sini? Sebutkan bentuk/jenis kedisiplinan yang anda jalankan
4. Bentuk kejujuran yang seperti apa yang telah anda lakukan selama ini?
5. Semangat tekun dan giat bekerja apakah sudah ada dalam diri pribadi anda dan telah anda jalankan dengan baik? Mohon pejelasan dalam bentuk konkritnya?
6. Kondisi kerja yang bagaimanakah yang anda harapkan sehingga anda dapat bekerja dengan baik?

### **KINERJA**

1. Apakah target kerja anda telah mampu diselesaikan dengan hasil baik dan tepat waktu saat ini?
2. Adakah kendala yang anda hadapi sehingga kinerja anda belum sesuai dengan yang diharapkan?
3. Adakah masukan yang dapat anda berikan agar kinerja anda dapat lebih maksimal?