



21/44275

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN SORONG
PROPINSI PAPUA BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

HABEL ISMAIL YAKOB PANDELAKI

NIM. 500673923

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRAK**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat**

Habel Ismail Yakob Pandelaki

pandelakihabel@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas terbuka

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat. Jenis penelitian yang dilakukan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Pengambilan sampel data melalui penyebaran kuesioner bagi 70 orang pegawai Instalasi rawat jalan, Instalasi gawat darurat dan unit layanan tempat pendaftaran pasien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai RSUD Kabupaten Sorong. Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai RSUD Kabupaten Sorong. Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai RSUD Kabupaten Sorong. Secara simultan Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai RSUD Kabupaten Sorong.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The Effect of Leadership Style, Motivation, and Work Satisfaction on Employees Performances at The Sorong Regency Hospital of West Papua Province

Habel Ismail Yakob Pandelaki

pandelakihabel@gmail.com

Graduate Studies Program

Indonesian Open University

This study aims to determine and analyze the effect of leadership style, motivation, and work satisfaction on employees performance at the Sorong regency hospital of West Papua Province. This research is quantitative descriptive analysis. Sampling data collected through questionnaires and conducted on 70 employees at out patient care unit, emergency care unit, and admissions unit. The results showed that leadership style (X1) have no effect on employees performances (Y) of the Sorong regency hospital. Motivation (X2) had a positive and significant effect on employees performance (Y) of the Sorong regency hospital. Work satisfaction had a positive effect on employees performance (Y) of the Sorong regency hospital. Leadership style (X1), Motivation (X2), and work satisfaction (X3) together simultaneously, have a positive and significant effect on employees performance (Y) of the Sorong regency hospital.

Keywords : Leadership Style, Motivation, Work Satisfaction, Employees Performance.

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN****PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong” 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.

Sorong, 20 Pebruari 2019

Yang Menyatakan



(Habel Ismail Yakob Pandelaki)

NIM. 500673923

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
KABUPATEN SORONG PROPINSI PAPUA BARAT.

NAMA : Habel Ismail Yakob Pandelaki.

NIM : 500673923.

PROGRAM STUDI : Magister Manajemen.

Menyetujui :

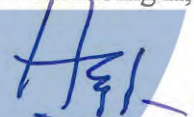
Pembimbing I,



Dr. Herningsih, S.Pd., MM

NIDN. 1212085701

Pembimbing II,



Dr. Herman, MA

NIP.195605251986031004

Penguji Ahli,


Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis.MS.,Dipl.Ing.,DEA

NIP. 195506261980031002

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis



Amalia Kusuma Wardini, SE.,M.Com., Ph.D

NIP. 1970091820050120001

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.

NIP.197308242000121001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

NAMA : Habel Ismail Yakob Pandelaki.
 NIM : 500673923.
 PROGRAM STUDI : Magister Manajemen.
 JUDUL TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
 DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
 PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
 KABUPATEN SORONG PROPINSI PAPUA BARAT.

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Rabu / 20 Pebruari 2019

Waktu : 08.00 – 09.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji ;

Nama Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com, Ph.D

Penguji Ahli

Nama Prof. Dr. Ir, Musa Hubeis., MS.Dipl.Ing., DEA

Pembimbing I :

Nama Dr. Herningsih, S.Pd, MM

Pembimbing II :

Nama Dr. Herman MA

KATA PENGANTAR

Ucapan syukur, pujian dan hormat penulis sampaikan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya atas Kasih dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (Tesis) ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat”. Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Sebagai manusia yang terbatas, penulis menyadari bahwa begitu banyak bantuan, dorongan dan semangat yang telah diberikan oleh berbagai pihak, mulai dari awal proses perkuliahan sampai pada penulisan TAPM ini. Oleh karena itu, dengan ketulusan hati, serta dengan rasa syukur dan hormat yang tinggi penulis mengucapkan terima kasih kepada :

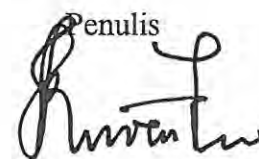
1. Ibu Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D. Selaku Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka.
3. Bapak Yuli Tirtariandi El Anshori, S.IP., M.AP. Kepala UPBJJ-UT Sorong selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
4. Ibu Dr Herningsih S.Pd.,MM selaku Pembimbing I, dan Bapak Dr Herman MA. Selaku Pembimbing II, yang telah memberikan waktu, kesempatan, saran dan bimbingan serta pengetahuan kepada saya dalam menyusun TAPM ini.

5. Bapak Drs H Syamsuddin Patang, M.Pd., MH. Selaku Manajer Bantuan Belajar dan Layanan Tutorial UPBJJ-UT Sorong.
6. Isteri Tercinta Naomi Elsiane Manukili S.Pd serta kedua Putri dan Putra yang saya sayangi Elmi C J Pandelaki S.Si dan Kurniawan K H Pandelaki, yang telah mendukung dan memberi semangat dan kebahagiaan tersendiri bagi saya selama masa perkuliahan Program Pascasarjana UT.
7. Teman-teman Mahasiswa Pascasarjana Program MM angkatan II, yang secara bersama-sama saling mendukung dan memberi semangat dalam masa perkuliahan ini.
8. Semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, masukan dan saran selama masa perkuliahan sampai dengan penyusunan TAPM ini.

Kiranya Tuhan Yang Maha Kuasa akan selalu membalas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan, sekaligus permohonan maaf jika selama ini masih terdapat sikap, tutur kata dan perbuatan penulis yang salah.

Penulisan TAPM ini tentu belum sempurna dan masih terus perlu perbaikan, namun besar harapan penulis agar kiranya TAPM ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan bagi pasien di rumah sakit.

Sorong, 20 Pebruari 2019

Penulis


Habel I Y Pandelaki

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA

Jl.Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418
Telp. 021-7415050, Faks 021-7415588

BIODATA

Nama : Habel Ismail Yakob Pandelaki
NIM : 500673923
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat/Tanggal Lahir : Poso / 04 Januari 1965
Riwayat Pendidikan :
Lulus Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Parigi Sulawesi Tengah pada tahun 1977
Lulus Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Parigi Sul-Teng tahun 1981
Lulus Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Parigi Sul-Teng tahun 1984
Lulus Sarjana Kedokteran di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 1988
Lulus Dokter Umum di Universitas Sam Ratulangi Manado Tahun 1993
Riwayat Pekerjaan :
Tahun 1994 dokter PTT di Puskesmas Kabare Kabupaten Sorong Propinsi Papua
Tahun 1999 Puskesmas Tanjung Kasuari Kabupaten Sorong Propinsi Papua
Tahun 2004 Dinas Kesehatan Kabupaten Teluk Wondama Prop Papua Barat
Tahun 2014 RSUD Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat
Alamat Tetap : Jl Kalimantan No. 48 Kelurahan Klabala
Distrik Sorong Barat 98412
Kota Sorong Propinsi Papua Barat.
Telp / HP : 0951-3174529 / 081248948477

Sorong, 20 Pebruari 2019



(Habel I Y Pandelaki)

NIM. 500673923

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
<i>Abstract</i>	ii
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar pengesahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Biodata	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Bagan	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	11
1. Kepemimpinan.....	11

a. Pengertian Kepemimpinan	11
b. Gaya Kepemimpinan	13
c. Teori Kepemimpinan	14
2. Motivasi.....	24
a. Pengertian Motivasi	24
b. Teori Motivasi	27
3. Kepuasan Kerja	34
a. Pengertian Kepuasan Kerja	34
b. Teori Kepuasan Kerja	34
4. Kinerja	37
B. Penelitian Terdahulu	40
C. Kerangka Berpikir	42
D. Hipotesa	44
E. Operasional Variabel	44
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	48
B. Populasi dan Sampel	49
C. Instrumen Penelitian	51
D. Prosedur Pengumpulan Data	51
E. Metode Analisa Data	52
1. Uji kualitas Data	52
a. Uji Validitas	52
b. Uji Reliabilitas	53

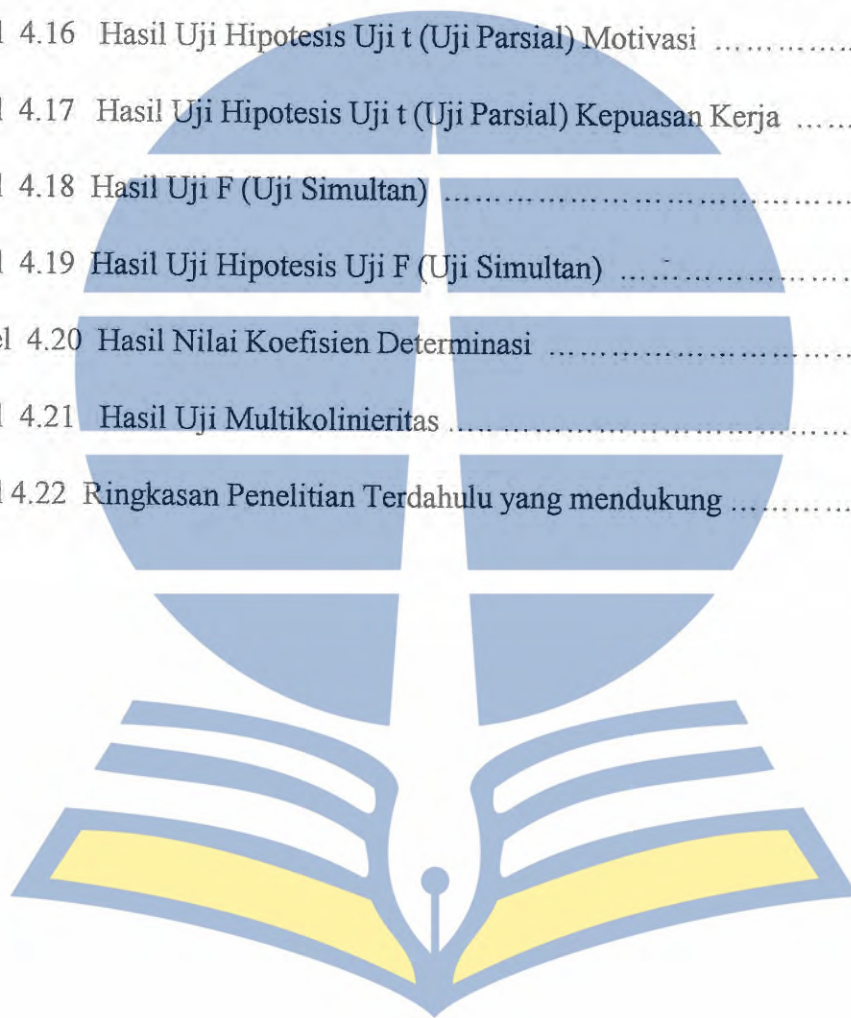
2. Analisis Regresi	53
3. Koefesien determinasi	54
4. Uji Hipotesis	55
a. Uji t (Uji Parsial)	55
b. Uji F	55
5. Uji Asumsi Klasik	56
a. Uji Normalitas	56
b. Uji Multikolinieritas	56
c. Uji Heterokedastisitas	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	58
1. Struktur Organisasi	59
2. Tujuan, Visi, Misi dan Falsafah	60
3. Tata Kelola	60
4. Tugas dan Kewajiban Direktur	61
5. Kewenangan Direktur	62
6. Tanggung-jawab Direktur	64
7. Karakteristik Responden	65
B. Hasil	68
1. Penjelasan Hasil Responden Penelitian	68
a. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Gaya Kepemim- pinan	68
b. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Motivasi	70

c. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Kepuasan Kerja .	72
d. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Kinerja	74
2. Uji kualitas data	76
a. Uji Validitas	76
b. Uji Reliabilitas	79
3. Uji Hipotesis	79
a. Uji t (Uji Parsial)	80
b. Uji F (Uji Simultan)	83
4. Analisis Regresi	84
5. Koefesien Determinasi	86
6. Uji Asumsi Klasik	86
a. Uji Normalitas	86
b. Uji Multikolinieritas	87
c. Uji Heterokedastisitas	88
C. Pembahasan.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN.....	101
B. SARAN.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

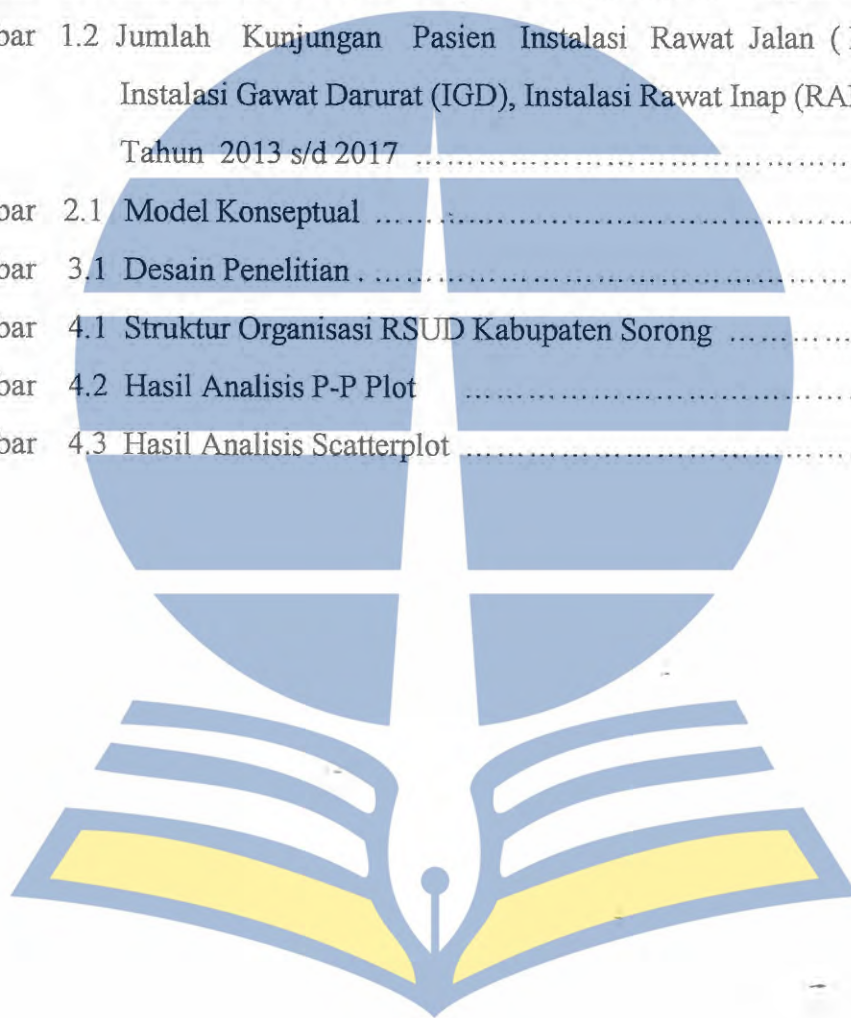
Tabel 1.1 Hasil Walk Through Audit pada Rumah sakit jejaring	4
Tabel 1.2 Jumlah Kunjungan Pasien Instalasi Rawat Jalan (IRJA) Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Rawat Inap (RANAP) Tahun 2013 s/d 201	6
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan Jalan Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Inap dan Rawat Jalan Serta Tempat Pendaftaran Pasien BPJS Kesehatan	49
Tabel 3.2 Hal yang Perlu Dipertimbangkan pada Penelitian Sampel Versus Sensus	50
Tabel 4,1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	65
Tabel 4,2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
Tabel 4,3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	67
Tabel 4,4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin	67
Tabel 4,5 Penjelasan hasil Responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan ..	69
Tabel 4,6 Penjelasan hasil Responden atas Variabel Motivasi	71
Tabel 4,7 Penjelasan hasil Responden atas Variabel Kepuasan Kerja	73
Tabel 4,8 Penjelasan hasil Responden atas Variabel Kinerja.....	75
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	77
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	77
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	78

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas	79
Tabel 4.14 Hasil Uji t (Uji Parsial)	80
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis Uji t (Uji Parsial) Gaya Kepemimpinan	81
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis Uji t (Uji Parsial) Motivasi	82
Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Uji t (Uji Parsial) Kepuasan Kerja	82
Tabel 4.18 Hasil Uji F (Uji Simultan)	83
Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis Uji F (Uji Simultan)	84
Tabel 4.20 Hasil Nilai Koefisien Determinasi	86
Tabel 4.21 Hasil Uji Multikolinieritas	88
Tabel 4.22 Ringkasan Penelitian Terdahulu yang mendukung	95



DAFTAR BAGAN

Gambar	1.1 Keluhan Peserta JKN-KIS pada Rumah Sakit di wilayah Sorong ..	4
Gambar	1.2 Jumlah Kunjungan Pasien Instalasi Rawat Jalan (IRA), Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Rawat Inap (RANAP) Tahun 2013 s/d 2017	6
Gambar	2.1 Model Konseptual	43
Gambar	3.1 Desain Penelitian	48
Gambar	4.1 Struktur Organisasi RSUD Kabupaten Sorong	59
Gambar	4.2 Hasil Analisis P-P Plot	87
Gambar	4.3 Hasil Analisis Scatterplot	89



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	108
Lampiran 2 Hasil Kuesioner	110



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Sistem kesehatan (*health system*) adalah “tatanan yang bertujuan tercapainya derajat kesehatan yang (bermutu) tinggi dan merata, melalui upaya-upaya dalam tatanan tersebut yang dilaksanakan secara efisien dan berkualitas serta terjangkau” Djojosoegito M. A. (sebagaimana dikutip dalam Hatta, G. R. (ed.) 2010 : 6). Sistem Kesehatan Nasional adalah pengelolaan kesehatan yang diselenggarakan oleh semua komponen bangsa Indonesia secara terpadu dan saling mendukung guna menjamin tercapainya derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. (Perpres RI No.72 pasal 1 ayat 2 tahun 2012).

Djojosoegito, M. A (sebagaimana dikutip dalam Hatta G. R. (ed.), 2010) selanjutnya menyatakan bahwa :

Sistem kesehatan terdiri dari dua subsistem utama yaitu Sistem Pelayanan Kesehatan (*Health Service Delivery System*) dan Sistem Pendanaan Kesehatan (*Health Financing System*). Kemudian Sistem Pelayanan Kesehatan terdiri atas dua subsistem yaitu Sistem Pelayanan Kesehatan Masyarakat (*public health service*) dan Sistem Pelayanan Kesehatan Perorangan (*medical service*) (hal.6). Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong termasuk didalam sub sistem Pelayanan Kesehatan Perorangan berdasarkan klasifikasi tersebut diatas.

Organisasi menurut Stephen P. Robbins sebagai mana dikutip dalam Maulana Agus (2016 ; 1.17) adalah kesatuan (entitas) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang secara terus menerus

bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Demikian juga pendapat James D. Mooney (sebagaimana dikutip dalam Maulana Agus, 2016 : 1.17) “organisasi adalah setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama”.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Sorong Kelas C, adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dipimpin oleh seorang direktur dan dibantu oleh satu Kepala Bagian Umum dan Tata Usaha, serta tiga Kepala Bidang yang menangani pelaksanaan pelayanan medis, yaitu Bidang Pelayanan Medis, Bidang Keperawatan, dan Bidang Penunjang Medis. Pelaksanaan pelayanan medis secara operasional di lakukan oleh Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Rawat Inap, Instalasi Penunjang Medis dan Non Medis, serta unit layanan terkait lainnya. Kerja sama dalam keterkaitan system layanan yang saling mendukung diharapkan akan menghasilkan produk layanan kesehatan yang bermutu, efisien dan efektif sesuai standar pelayanan yang ditetapkan.

“Pemimpin adalah seorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya yang mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi” (Hasibuan 2008: 169). Menurut Sudaryono (2017:172) “Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya”.

Diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk membawa OPD RSUD Kabupaten Sorong menuju keberhasilan. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang direktur yang mampu memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan serta dapat membimbing pegawai untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi rumah sakit.

Rumah Sakit sebagai sebuah sarana atau Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjut (FKTRL) bagi pasien maupun masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan atau pelayanan medis. Kebutuhan akan layanan kesehatan atau pelayanan medis ini harus dapat dipenuhi oleh rumah sakit dengan sistem manajemen yang baik. Menurut Djojosoegito M. A, (sebagaimana dikutip dalam Hatta G. R, (ed.) 2010: 3) “metode manajemen yang dapat memfasilitasi tujuan dari pelayanan medis adalah *Efficiency, Equity, Quality (EEQ)* atau yang disebut metode yang efisien, adil dan merata, bermutu”.

Masih terdapatnya keluhan tentang pelayanan kesehatan yang diberikan oleh tenaga medis baik dokter maupun perawat di Instalasi ataupun unit layanan OPD RSUD Kabupaten Sorong. Demikian juga masih terdapat keluhan pasien tentang ketersediaan fasilitas kesehatan serta keluhan tentang peralatan penunjang yang ada di unit layanan OPD RSUD Kabupaten Sorong. Berbagai keluhan pasien tersebut diatas merupakan fakta permasalahan yang perlu diteliti untuk di atasi dan dicarikan jalan penyelesaian demi perbaikan sistim layanan kesehatan yang ada. Pada Tabel 1.1, dapat dilihat hasil skore/nilai cakupan beberapa rumah sakit termasuk RSUD Kabupaten Sorong yang didapatkan dalam periode empat bulan pertama dan empat bulan kedua di tahun 2018. Selanjutnya pada Gambar 1.1, dapat dilihat berbagai permasalahan utama keluhan pasien atas layanan kesehatan yang di berikan oleh rumah sakit di wilayah sorong, dalam periode yang sama di tahun 2018.

Tabel 1.1

Hasil Walk Through Audit (WTA) pada Rumah Sakit di wilayah Sorong

BPJS Kesehatan
Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

FEEDBACK HASIL WTA (WALK THROUGH AUDIT) RS SD AGUSTUS 2018

NO	NAMA RS	SCORE RATA - RATA WTA (RIT, RTI, DAN UGD (%))								RATA RATA
		JANUARI	FEBRUARI	MARET	APRIL	MAY	JUNI	JULI	AGUSTUS	
1	RSUD SORONG	68,9	73	74	76,2	76,4	79,8	80,2	90	77,3
2	RSUD SELE BE SOLU	76,4	84,5	86,9	83	84,7	85,4	86,45	87,95	84,4
3	RSAL DR. R. OETODIO	72,5	79,8	78,8	86,6	86,6	85,6	80,8	87,3	82,3
4	RS. MUTIARA	75,6	82,8	90,6	88,2	85,2	86,4	84,7	90,3	85,5
5	RS. KASIHHERLINA	74,3	90,9	87,4	87,4	87,4	90,3	83,5	86,6	86,0
6	RS. PERTAMINA	83,2	88,4	83,6	90,2	89	89	89	90,9	87,9
7	RSUD KAB. RAJA AMPAT	72,1	88,4	88,1	65,2	85,2	76,4	77,85	78,05	78,9
8	RSUD SCHOLO KEYEN	68,65	87,7	80,4	78,4	78,4	81,8	81,8	81,8	81,1

Sumber BPJS Kesehatan Sorong, 2018

BPJS Kesehatan
Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

KELUHAN PESERTA JKN - KIS

1. Terdapat pembelian obat di luar RS dengan alasan ada beberapa obat yang kosong.
2. Kebersihan dan kenyamanan ruangan yang perlu di tingkatkan (AC tidak berfungsi, kipas angin berdebu, dan kamar mandi yang kotor)
3. Keramahan perawat yang masih kurang
4. Waktu tunggu pasien RJTL yang lama, dikarenakan dokter yang terlambat datang ke Poli
5. Sampel pemeriksaan Biopsi dilakukan di laboratorium luar dikarenakan RS belum melakukan jejaring dengan laboratorium

Sumber BPJS Kesehatan Sorong, 2018

Gambar 1.1

Keluhan Peserta JKN-KIS pada Rumah Sakit di wilayah Sorong.

Banyaknya keluhan pasien terhadap hasil pelayanan petugas kesehatan, tentu tidak selalu merupakan akibat dari tidak tersedianya peralatan dan sarana pendukung dalam bekerja, tetapi juga harus diakui merupakan akibat dari berbagai faktor dari dalam diri petugas kesehatan tersebut. Menurut Luthan sebagaimana dikutip Sobirin Achmad (2016: 4.5) Motivasi “adalah sebuah proses yang dimulai dari tidak terpenuhinya (*deficiency*) kebutuhan fisiologis atau psikologis yang memicu perilaku atau dorongan untuk menggapai tujuan atau memperoleh insentif”. Dapatlah dikatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong yang digerakan dari dalam diri pegawai yang memungkinkan seorang pegawai bekerja dengan giat untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

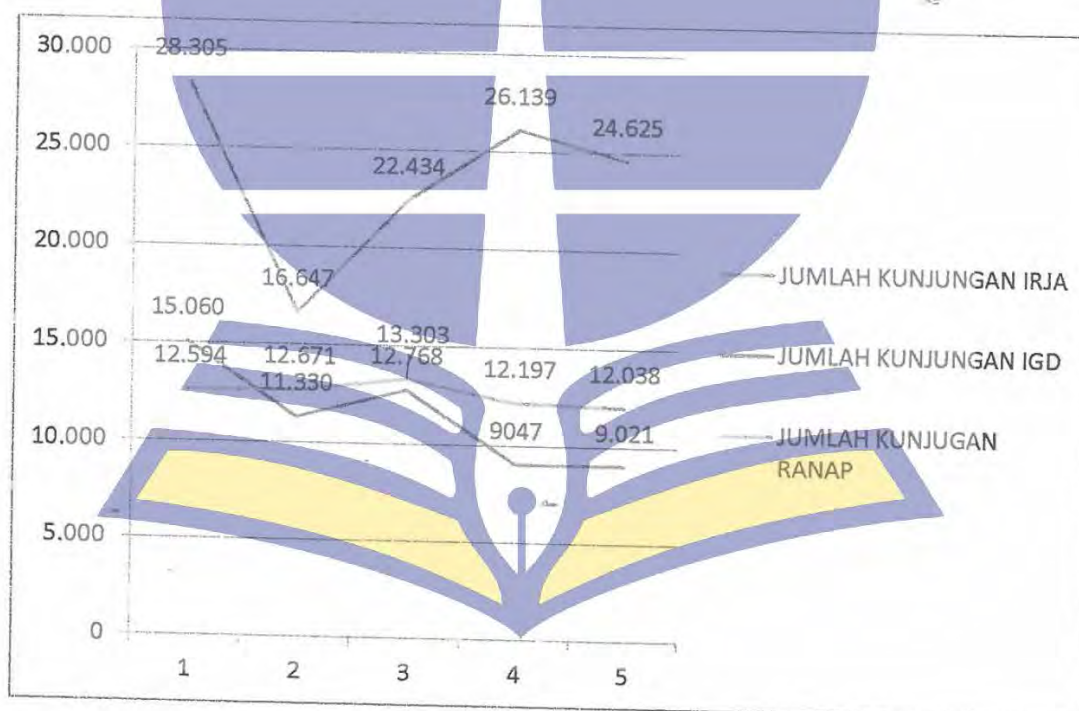
Fakta yang ditemukan dalam pelayanan pasien oleh pegawai OPD RSUD Kabupaten Sorong, masih banyak ditemui keterbatasan, keterlambatan bahkan ketidakmampuan dalam menyelesaikan pekerjaan pelayanan pasien dengan baik sesuai standar pelayanan yang ada. Kerjasama antar unit layanan terkait masih belum maksimal. Berbagai permasalahan tersebut berakibat pada ketidakpuasan pasien dan selanjutnya akan menjadi faktor-faktor yang turut berperan dalam mengurangi minat pasien untuk datang berkunjung ke OPD RSUD Kabupaten Sorong, berperan dalam menurunkan jumlah kunjungan pasien.

Tabel 1.2

Jumlah Kunjungan Pasien Instalasi Rawat Jalan (IRJA), Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Rawat Inap (RANAP) Tahun 2013 s/d 2017

URAIAN	2013	2014	2015	2016	2017
JUMLAH KUNJUNGAN IRJA	28.305	16.647	22.434	26.139	24.625
JUMLAH KUNJUNGAN IGD	15.060	11.330	12.768	9.047	9.021
JUMLAH KUNJUNGAN RANAP	12.594	12.671	13.303	12.197	12.038

Sumber : Rumah Sakit Umum Daerah Kabupten Sorong 2018



Sumber: Rumah Sakit Umum Daerah Kabupten Sorong 2018

Gambar 1.2

Jumlah Kunjungan Pasien Instalasi Rawat Jalan (IRJA), Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Rawat Inap (RANAP) Tahun 2013 s/d 2017

Pada Tabel 1.2, dan Gambar 1.2, dapat dilihat bahwa data kunjungan pasien pada Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan yang menggambarkan kunjungan pasien pada poliklinik, serta pasien pada Instalasi Rawat Inap, secara keseluruhan cenderung mengalami penurunan pada satu atau dua tahun terakhir. Kenyataan ini juga dapat dikatakan sebagai salah satu kontribusi dari kinerja pegawai rumah sakit umum daerah kabupaten sorong.

Kepuasan Kerja menurut Husein (2008 : 213) adalah "perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungan dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya".

Marnis dan Priyono (2008) menyatakan bahwa:

Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun non finansial (hal. 228-229)

Rumah sakit sebagai organisasi yang didukung oleh karyawan/pegawai sebagai sumber daya manusia, seharusnya memperhatikan faktor tingkat kepuasan kerja pegawainya terlebih dahulu, kemudian selanjutnya dapat mengharapkan kepuasan pasien sebagai tujuan akhir dari sistim pelayanan kesehatan yang dilakukan. Sangat tidak tepat jika rumah sakit sebagai organisasi yang digerakan oleh sumber daya manusia atau pegawai, mengharuskan

pegawai untuk menghasilkan kepuasan pasien dalam setiap produk layanan kesehatan yang diberikan, sedangkan pegawainya sendiri di satu sisi masih berada dalam status kepuasan kerja yang tidak/belum diketahui. Sebagai akibat lanjutnya sudah tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja individu pegawai, termasuk kinerja unit layanan bahkan kinerja organisasi rumah sakit secara keseluruhan.

Menurut Mangkunegara (2009:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diharapkan dan diberikan kepadanya”.

Sobirin Achmad (2015) menyatakan bahwa:

Kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan multi-faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor individu.
2. Faktor kepemimpinan.
3. Faktor tim kerja.
4. Faktor sistem organisasi.
5. Faktor situasi (konteks).

Kelima faktor tersebut harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika kita akan menilai atau mengukur kinerja organisasi (hal. 1.17-1.19).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti akan membatasi masalah penelitian ini menjadi “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong”. Dan mengacu pada latar belakang yang telah disampaikan tersebut, maka rumusan masalah atau pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong ?
2. Apakah Motivasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong ?
3. Apakah Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Motivasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong?

C. Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

D. Kegunaan Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian ini, maka kiranya penelitian ini dapat bermanfaat bagi :

1. Manfaat bagi Ilmu Pengetahuan
Kiranya dapat memberikan sumbangan ilmu dan bahan kajian teoritis yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Manfaat bagi Instansi/Institusi
Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam rangka pengambilan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan sebagai tambahan informasi dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan demi tercapainya kepuasan kerja dan peningkatan kinerja.
3. Manfaat bagi Peneliti
Sebagai bahan referensi dan penambahan wawasan peneliti bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Terdapat berbagai pengertian kepemimpinan menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut :

Sudaryono (2017: 168) menyatakan bahwa :

Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang ditentukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Unsur-unsur utama kepemimpinan adalah:

- 1) Unsur pemimpin atau orang yang memengaruhi.
- 2) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi.
- 3) Unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses memengaruhi.
- 4) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses memengaruhi.
- 5) Unsur perilaku atau kegiatan yang dilakukan sebagai hasil memengaruhi. (hal.128).

Menurut Hasibuan (2008: 169) “Pemimpin adalah seorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya yang mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi”

Stoner (sebagaimana dikutip dalam Priyono, 2010) menyatakan bahwa :

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut terdapat 3 implikasi penting, yakni:

- 1) Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut). Bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana.
- 2) Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung.
- 3) Kepemimpinan yang menggunakan pengaruh. (hal.122).

Yukl (2008 : 8) “Mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain guna memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, untuk mengkoordinasi atau memberikan arah kepada individu atau kelompok yang tergabung didalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”

Kuhnert (sebagaimana dikutip dalam Priyono, 2010 : 122) menyatakan bahwa: “Dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat dan tekanan-tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dipaksa untuk melakukan efisiensi dan efektivitas yang tinggi terhadap aktivitas organisasi. Para pemimpin dituntut untuk memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya”.

Menurut Sobirin Achmad (2016) paling tidak ada empat alasan mengapa kepemimpinan itu perlu yaitu :

- 1) dalam batas tertentu, desain organisasi sering tidak lengkap, sedangkan organisasi terdiri atas orang-orang yang membutuhkan sentuhan, memerlukan inspirasi, dorongan dan motivasi;
- 2) seorang pemimpin diperlukan untuk mengidentifikasi strategi baru yang mungkin bisa dijalankan untuk menyikapi perubahan lingkungan eksternal;
- 3) peran seorang pemimpin menjadi penting untuk melakukan koordinasi dan menyelesaikan konflik; serta
- 4) seorang pemimpin sangat diperlukan untuk memberi motivasi, menginspirasi, dan menjaga agar karyawan mau terus terlibat dalam kehidupan organisasi. (hal. 7.39)

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas dapatlah di simpulkan bahwa meskipun sebuah organisasi telah dibentuk dan telah mempunyai tujuan yang jelas, ternyata masih dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahan untuk mengerjakan secara efektif, efisien tugas pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha, Miftah (2010 : 49) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”.

Menurut Sudaryono (2017:172) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

c. Teori Kepemimpinan

1) Teori Sifat (Traits Theory)

Seseorang, menurut pandangan ini, diasumsikan mempunyai sifat-sifat bawaan sejak lahir yang memungkinkan orang tersebut mampu memimpin orang lain. Sifat-sifat tersebut berbeda dengan sifat-sifat yang dimiliki seseorang yang bukan pemimpin. Pandangan ini secara tidak langsung menegaskan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (Sobirin Achmad, 2016 : 7.13).

2) Teori Perilaku (Behavior Theory)

Teori ini mulai menarik perhatian karena kelemahan teori sifat, mulai dikembangkan tahun 1930 oleh Kurt Lewin sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad, (2016) menyatakan bahwa : “ penelitian Kurt Lewin menghasilkan tiga bentuk kepemimpinan, yaitu Autokrasi, Demokrasi, dan *Laissez-faire*. Kepemimpinan autokrasi, menjadikan para pengikut bersikap pasrah atau cenderung tunduk pada pimpinan karena para pengikut hanya sekadar menjalankan aktifitas. Semuanya ditentukan oleh pemimpinnya. Kepemimpinan demokratis, yang memberikan kesempatan kepada para pengikut untuk terlibat dalam pengambilan keputusan hanya menghasilkan kohesivitas kelompok dan cenderung rileks. Kepemimpinan *laissez-faire* yang menyerahkan sepenuhnya dan memberi kebebasan kepada para pengikut untuk

berkiprah justru membuat para pengikut merasa frustrasi karena mereka tidak terorganisasi dengan baik. Akibatnya, kualitas kerja yang rendah.”

Silalahi Uber (2017) menyatakan bahwa :

Para Peneliti dari Universitas Ohio mengidentifikasi dua dimensi yang independen dari perilaku pemimpin. Dimensi pertama dinamakan *initiating structure* atau penginisiasi struktur yaitu usaha-usaha dari pemimpin untuk mendapatkan sesuatu yang diorganisasi dan mendapatkan pekerjaan yang akan dikerjakan. *Initiating structure* adalah derajat sejauhmana seorang pemimpin menstruktur peran-peran dari pengikut melalui penetapan tujuan-tujuan, memberikan arahan, penetapan *deadline*, dan pemberian tugas-tugas. Dimensi kedua, dinamakan “*consideration*” yaitu derajat dari kepercayaan, persahabatan, respek, hangat atau pemimpin penuh perhatian (*consideration*). Konsiderasi adalah sedalam apakah seorang pemimpin menunjukkan rasa persahabatan, mendukung, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan dengan anggota stafnya.

Jika demikian maka perilaku pemimpin dapat merupakan gabungan dari dimensi penginisiasi struktur dan konsiderasi. Gabungan tersebut dapat membentuk kemungkinan empat gaya atau perilaku pemimpin:

- a) Penginisiasi struktur rendah dan konsiderasi rendah;
- b) Struktur rendah dan konsiderasi tinggi;
- c) Penginisiasi struktur tinggi dan konsiderasi rendah;
- d) Penginisiasi struktur tinggi dan konsiderasi tinggi.”(hal. 331-332)

Sobirin Achmad, (2016) menyatakan bahwa :

Tim peneliti *The University of Michigan* juga menghasilkan dua dimensi perilaku, yaitu perilaku berorientasi pekerjaan (*Job Oriented Behavior*) dan perilaku berorientasi karyawan (*Employee Oriented Behavior*). Pemimpin berorientasi pekerjaan adalah sosok pimpinan yang mengarahkan aktivitas para pengikutnya menuju tercapainya efisiensi, pemotongan biaya, dan penyusunan skedul kerja. Pemimpin berorientasi karyawan, adalah sosok pimpinan yang menunjukkan fokus perhatiannya pada kebutuhan para karyawan. Dua dimensi penting dari *employee oriented behavior* adalah dukungan pemimpin dan interaksi dengan karyawan (hal.7.17).

Penelitian berorientasi perilaku terakhir yang dilakukan Robert Blake dan Jane Mouton dari *University of Texas* dengan memanfaatkan hasil penelitian dari *Ohio State University* dan *University of Michigan*, membuat desain model kepemimpinan yang disebut *The Leadership Grid*. Model ini disusun berdasarkan dua kriteria, yaitu memberi perhatian pada manusia dan memberi perhatian pada produksi Sobirin Achmad, (2016: 7.17)

Silalahi Uber (2017) menyatakan bahwa :

Berdasarkan derajat perhatian kepada orang dan produksi, Blake dan Mouton menemukan 5 gaya kepemimpinan. Kelima gaya kepemimpinan dalam grid manajerial adalah :

- a) *Improverished Leadership* (Kepemimpinan Tandus) atau disebut juga gaya 1.1, yaitu perilaku pemimpin rendah perhatiannya baik terhadap orang maupun produksi. Penggunaan usaha yang minimum untuk menyelesaikan pekerjaan yang

diperlukan adalah tepat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

b) *Country Club Leadership* (Kepemimpinan perkumpulan) atau gaya 1.9, yaitu jika perilaku pemimpin rendah terhadap produksi dan tinggi terhadap orang. Perhatian penuh terhadap kebutuhan orang untuk memenuhi hubungan, menyebabkan suasana organisasi dan kecepatan kerja yang menyenangkan dan bersahabat.

c) *Task Leadership* (Kepemimpinan Tugas) atau gaya 9.1, yaitu jika perilaku pemimpin tinggi perhatiannya terhadap produksi, tapi rendah terhadap orang. Efisiensi dalam pekerjaan disebabkan oleh pengaturan kondisi pekerjaan sedemikian rupa, sehingga unsur-unsur manusiawi hanya tercakup dalam kadar minimum.

d) *Middle of The Road Leadership* (Kepemimpinan jalan tengah) atau gaya 5.5, perhatian pemimpin seimbang terhadap produksi dan orang. Prestasi organisasi yang memadai dimungkinkan melalui penyeimbangan keharusan penyelesaian pekerjaan dengan memelihara atau mempertahankan semangat kerja dan moral orang-orang pada tingkat yang memuaskan.

e) *Team Leadership* (Kepemimpinan tim) atau gaya 9.9, yaitu jika perilaku pemimpin memberi perhatian yang tinggi terhadap produksi dan orang. Pekerjaan diselesaikan oleh orang-orang yang mempunyai rasa terikat (*Committed*), saling

ketergantungan lewat kepentingan bersama dalam tujuan organisasi, menyebabkan hubungan saling percaya dan saling menghormati. (hal. 332-333)

3) Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Sobirin Achmad (2016:7.20) menyatakan bahwa: “Teori kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi sebagai penentu keberhasilan kepemimpinan disebut teori kontingensi atau *contingency theory*.” Terdapat beberapa teori yang mempertimbangkan situasi sebagai penentu keberhasilan kepemimpinan, termasuk dalam teori tersebut adalah :

a) Teori Kontingensi menurut Fred E. Fiedler

Ide dasar teori ini sangat sederhana, yakni harus ada kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang paling menguntungkan. Selanjutnya menurut Sobirin Achmad (2016 : 7.21-7.22) bahwa untuk mengukur gaya kepemimpinan Fiedler menyusun 16 kuesioner bipolar dengan skala 8 yang dikenal dengan “Least Preferred Coworker (LPC) berdasarkan konsep yang dibangun Ohio State University. Situasi ditentukan oleh tiga variabel, yaitu (1) apakah hubungan pemimpin dengan pengikutnya relatif baik atau buruk, (2) apakah tugas yang harus dikerjakan lebih terstruktur atau tidak terstruktur, (3) apakah posisi kekuasaan pemimpin relatif kuat atau lemah. Ketiga variabel kemudian diukur dengan delapan kategori sesuai dengan kriteria skala situasi paling menguntungkan pada satu ekstrem dan skala situasi paling tidak menguntungkan pada ekstrem yang lain. Selanjutnya diperoleh hasil situasi yang paling menguntungkan terjadi ketika hubungan pemimpin dengan bawahan sangat baik, tugas-tugas sangat terstruktur, dan posisi kekuasaan

sangat kuat. Situasi yang paling tidak menguntungkan terjadi apabila hubungan pemimpin dengan bawahan sangat buruk, tugas-tugas tidak terstruktur, dan posisi kekuasaan sangat lemah.

b) Teori Situasional

Dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad (2016 : 7.25-7.26) yang mengombinasikan tiga variabel, yaitu : (1) *Task behavior*, atau perilaku berorientasi tugas, menunjukkan sejauh mana pemimpin memberikan tugas individu/kelompok, kegiatan, dan tanggung jawab kepada bawahan sebagai bagian untuk mencapai tujuan, pengorganisasian, penjadwalan, pengarahan dan pengendalian. (2) *Relationship behavior*, menunjukkan perilaku pemimpin dalam berkomunikasi dengan para pengikut, seperti mendengarkan, memberi *support*, memfasilitasi interaksi, memberi *feedback*, serta mendukung individu dalam kelompok. (3) tingkat kematangan atau kesiapan para pengikut/karyawan dalam menjalankan fungsi organisasi atau mengerjakan tugas tertentu. Kesiapan para pengikut ditentukan oleh dua faktor, yaitu *Job maturity* dan *Psychological maturity*. *Job maturity* adalah kemampuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dan merupakan fungsi dari pengetahuan dan keterampilan. dan *Psychological maturity* adalah kemauan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dan merupakan fungsi dari komitmen dan kepercayaan diri.

Berdasarkan kesiapan para pengikut diatas dan dua pimensi perilaku kepemimpinan, pada akhirnya dihasilkan empat gaya kepemimpinan :

(1) S1: *Telling*. Pemimpin mengatakan kepada pengikutnya mengenai apa, dimana, dan kapan tugas harus dilakukan. Gaya kepemimpinan ini cocok jika para pengikut memiliki tingkat kesiapan rendah yang ditandai rendahnya kemampuan dan kemauan.

(2) S2: *Selling*. Pemimpin menyampaikan keputusan yang dibuat dan memberi kesempatan kepada para pengikut untuk mengklarifikasi keputusan tersebut. Gaya ini cocok untuk pengikut yang memiliki kemauan, tetapi tidak mempunyai kemampuan.

(3) S3: *Participating*. Pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam pengambilan keputusan dan implementasinya. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk para pengikut yang memiliki kemampuan, tetapi tidak memiliki kemauan.

(4) S4: *Delegating*. Pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara saksama, spesifik, atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya. Keputusan dan implementasinya diserahkan sepenuhnya kepada para pengikut. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk para pengikut yang memiliki kemampuan dan kemauan.

c) Teori Jalan Tujuan (*Path-goal theory*)

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Robert House dan di sebut "*Path-goal-theory*" yang terkenal karena didasarkan pada teori motivasi. Sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad (2015 : 7.27-7.28) dan Priyono (2010 : 138-139) *Path-goal-theory* menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat memfasilitasi pelaksanaan tugas dengan menunjukkan kepada

bawahan bahwa kinerja mereka bisa menjadi sarana untuk memperoleh penghargaan yang diharapkan.

Menurut *path goal theory*, fungsi kepemimpinan ada dua, yaitu:

- (1) Menjelaskan kepada bawahan dan membantu mereka memahami perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan serta.
- (2) Meningkatkan jumlah penghargaan yang disediakan untuk mereka dengan cara memberi dukungan kepada bawahan dan memberi perhatian terhadap kebutuhan personal mereka.

Untuk menjalankan fungsi tersebut, seorang pemimpin dapat menerapkan salah satu dari empat gaya kepemimpinan berikut :

- (1) Kepemimpinan direktif (*Directive Leadership*), yaitu gaya kepemimpinan yang memberi kesempatan pada pegawainya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas,
- (2) Kepemimpinan suportif (*Supportive Leadership*), yaitu gaya kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian kepada pegawainya,
- (3) Kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*), yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin berkonsultasi, meminta dan menggunakan saran-saran pegawainya dalam rangka mengambil keputusan, dan

- (4) Kepemimpinan orientasi prestasi (Achievement-oriented Leadership), yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik, memotivasi untuk mencapai tujuan dan melaksanakannya dengan baik.

4) Teori Kontemporer/Teori Berorientasi Perubahan

a) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Salah satu dasar pemahaman tentang kepemimpinan karismatik adalah konsep hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya, bukan sekadar sifat pemimpin dan karakteristik pribadi pemimpin. Pemimpin karismatik didefinisikan sebagai pemimpin yang memberikan efek emosional secara mendalam kepada para pengikutnya. Pemimpin dipersepsi bukan semata-mata sebagai bos, tetapi lebih sebagai *role model* dan pahlawan yang memiliki kehidupan luar biasa ketimbang kehidupan sehari-hari mereka. (Sobirin Achmad 2016 : 7.30-7.31)

b) Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional merupakan dua konsep kepemimpinan yang muncul sebagai alternatif kepemimpinan untuk mengadakan perubahan setelah ketiga teori kepemimpinan (teori sifat, perilaku dan kontingensi) dianggap tidak lagi sesuai dengan kondisi yang terjadi saat ini (Priyono 2010 : 154). Konsep kepemimpinan ini pertama kali di kembangkan oleh Burns (1978) sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad (2016 : 7.34) yang membedakan menjadi dua konsep kepemimpinan : Transaksional dan Transformasional.

(1) Kepemimpinan Transaksional adalah tipikal kepemimpinan yang lebih menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (*exchange*). Karyawan memperoleh imbalan segera (*immediate*) dan nyata (*tangible*) apabila memenuhi perintah pemimpin.

Karakteristik pemimpin Transaksional menurut Bass dalam Robins and Judge (2009 : 419) yaitu :

(a) Imbalan Kontingen (Kontingent Reward): Pemimpin membuat kontrak pertukaran imbalan atas - usaha, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik, dan menghargai prestasi kerja.

(b) Management by Exception (active): Pemimpin mengamati dan meneliti berbagai penyimpangan aturan, standar atau prosedur dan melakukan tindakan perbaikan.

(c) Management by Exception (passive): Pemimpin melakukan intervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.

(d) Laissez-faire: Pemimpin melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

(2) Kepemimpinan Transformasional adalah seseorang yang memiliki karisma dan yang mampu melakukan stimulasi intelektual para bawahannya sehingga bawahan mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi masalah-masalah organisasi. Sobirin Achmad (2016 : 7.34).

Karakteristik pemimpin Transformasional menurut Bass dalam Robins and Judge (2009 : 419) yaitu :

(a) Karisma : Pemimpin memberi visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan, serta menjadi role model. Untuk keduanya baik pemimpin maupun bawahan, kepercayaan dibangun diatas dasar etika dan moral yang solid.

(b) Inspirasi : Pemimpin mengomunikasikan ekspektasi tinggi, kreasi semangat tim, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

(c) Stimulasi Intelektual : Pemimpin menghargai kecerdasan, kreativitas, inovasi, rasionalitas, dan penyelesaian masalah dengan hati-hati.

(d) Konsiderasi Individual : Pemimpin memberikan perhatian secara individu, memperlakukan karyawan secara individu, memberikan advis, serta memberi bimbingan.

Dari berbagai pendapat ahli dan berbagai teori gaya kepemimpinan tersebut diatas maka dalam penelitian ini akan menggunakan teori gaya kepemimpinan jalan tujuan (Path-goal- theory), yaitu gaya kepemimpinan menurut Robert House.

2. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin “Movere” atau “motivere” yang berarti” to move.” Dalam bahasa Indonesia kata to move bisa diartikan sebagai bertindak, bergerak atau membuat seorang bergerak (Sobirin Achmad 2016).

Menurut Luthan sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad (2016 : 4.5) motivasi adalah sebuah proses yang dimulai dari tidak terpenuhinya (*deficiency*) kebutuhan fisiologis atau psikologis yang memicu perilaku atau dorongan untuk menggapai tujuan atau memperoleh insentif. Sobirin Achmad (2016) selanjutnya menyatakan bahwa :

- 1) Dilihat dari proses terbentuknya, motivasi biasanya dimulai dari sejak terjadinya ketidakseimbangan fisiologis ataupun psikologis yang membutuhkan tindakan untuk menyeimbangkannya. Oleh karena itu jika dilihat dari komponen pembentuk motivasi, motivasi melibatkan tiga komponen utama yaitu Kebutuhan, Dorongan, dan Insentif/tujuan. Kebutuhan ialah kekurangan yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu, muncul manakala seseorang mengalami ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis. Dorongan yang sering juga disebut motif adalah energi yang dikeluarkan dan diarahkan untuk mengembalikan keseimbangan fisiologis dan psikologis. Dengan kata lain dorongan adalah tindakan untuk memenuhi kebutuhan. Insentif atau tujuan merupakan akhir dari sebuah siklus motivasi. Yang dimaksudkan dengan tujuan adalah segala sesuatu yang bisa memenuhi kebutuhan dan mengurangi dorongan.
- 2) Oleh karena itu, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa motivasi pada akhirnya memengaruhi tindakan dan perilaku seseorang. Meski

demikian, tidak semua perilaku berorientasi tujuan. Hal ini bisa diartikan pula bahwa tidak semua perilaku terkait dengan motivasi. Hanya perilaku-perilaku yang memenuhi karakteristik tertentu yang dianggap berorientasi tujuan. Karakteristik tersebut adalah intensitas tindakan, arah atau pilihan perilaku, serta persistensi atau keajekan perilaku. (hal. 4.5-4.7).

Menurut Marnis dan Priyono (2008) secara sederhana terdapat dua bentuk motivasi kerja, yaitu :

- 1) Motivasi Intrinsik, motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. 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 di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.
- 2) 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 dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya. (hal. 283-284)

b. Teori Motivasi

1) Teori Kebutuhan

Yang termasuk dalam berbagai teori motivasi berdasarkan teori kebutuhan adalah sebagai berikut :

a) Maslow's Need Hierarchy Theory

Prinsip dasar teori motivasi menurut teori kebutuhan sebagaimana yang di kemukakan oleh Maslow yaitu, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai pada tingkat kelima. Dasar Teori Hierarki Kebutuhan (Hasibuan, 2007:153) yaitu: (1) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak keinginan-keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba, (2) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang

belum terpenuhi yang akan menjadi motivatornya, (3) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki.

Teori hierarki kebutuhan menurut Maslow yaitu :

(1) *Psychological Needs* (Kebutuhan fisik dan biologis), yaitu

kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

(2) *Safety And Security Needs* (Kebutuhan keselamatan dan

keamanan), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan.

(3) *Affiliation Or Acceptance Need or Belongingness* (kebutuhan

sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

(4) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan penghargaan dan prestise),

yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

(5) *Self Actualization* (aktualisasi diri), yaitu kebutuhan untuk

menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b) ERG Theory

Menurut Clayton Aldelfer sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad (2016 : 4.13-4.14) bahwa teori kebutuhan menurut Maslow dapat dibentuk menjadi tiga tingkatan kebutuhan saja yaitu :

(1) *Existence Needs*, kebutuhan seseorang untuk bisa bertahan hidup, kebutuhan untuk bisa eksis. Kebutuhan ini identik dengan kebutuhan tingkat pertama dan kedua dalam hierarki kebutuhannya Maslow, yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.

(2) *Relatedness Needs*, adalah kebutuhan seseorang untuk bisa berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain sehingga dirinya bisa diterima dan menjadi bagian dari masyarakat. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosialnya Maslow.

(3) *Growth Needs*, adalah kebutuhan seseorang untuk bisa tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi diri yang dimilikinya. Jadi, growth needs sama dengan aktualisasi diri seperti dikemukakan Maslow.

c) *Learn Need Theory McClelland*

Teori kebutuhan ini menurut McClelland sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad (2016) menyatakan bahwa : McClelland berpendapat bahwa Kebutuhan bukan merupakan faktor bawaan saat lahir, tetapi dapat dipelajari dari lingkungan. Selanjutnya McClelland berpendapat bahwa manusia memiliki tiga macam kebutuhan, yaitu :

(1) Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement* disingkat *nAch*), adalah perilaku yang mengarah pada kesediaan seseorang untuk berkompetisi dengan standar yang cukup tinggi. Karakteristik individu yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi sebagai berikut :

(a) Seseorang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi cenderung memiliki tanggung jawab personel yang tinggi dalam mengerjakan tugas atau menyelesaikan masalah. Akibatnya, orang seperti ini cenderung bekerja sendiri ketimbang dengan orang lain. Kalau terpaksa ia harus bekerja dengan orang lain, ia akan memilih orang yang memiliki kompetensi ketimbang pertimbangan pertemanan.

(b) Seseorang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi cenderung memilih tujuan yang tidak terlalu sulit untuk mencapainya. Sementara itu, orang yang memiliki kebutuhan berprestasi rendah cenderung memilih tujuan yang sulit dicapai atau sebaliknya tujuan yang paling mudah dicapai.

(c) Seseorang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi cenderung meminta umpan balik terhadap apa-apa yang telah dilakukannya. Orang semacam ini ingin tahu apakah kinerjanya baik atau jelek meski ia sesungguhnya memiliki rasa was-was ketika menerima umpan balik tersebut.

(2) Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation* disingkat *nAff*), diartikan sebagai keinginan yang sangat kuat untuk menjalin dan menjaga hubungan persahabatan dan menjaga kehangatan dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Dalam banyak hal, kebutuhan berafiliasi sama dengan kebutuhan sosialnya

Maslow. Seseorang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berafiliasi memiliki karakteristik sebagai berikut :

- (a) Memiliki keinginan yang sangat kuat untuk memperoleh persetujuan dan kepastian dari orang lain.
- (b) Mereka cenderung patuh terhadap kemauan dan norma-norma orang lain jika mereka sedikit ditekan oleh orang yang dianggap sebagai sahabatnya.
- (c) Mereka dengan sungguh-sungguh menjaga perasaan orang lain.

Berdasarkan karakteristik diatas, orang yang memiliki kebutuhan berafiliasi tinggi cenderung lebih menyukai bekerja dengan orang lain ketimbang kerja sendirian.

- (3) Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power* disingkat *nPow*), kebutuhan untuk berkuasa, diartikan sebagai kebutuhan untuk mengendalikan orang lain, memengaruhi perilaku orang lain dan bertanggung jawab terhadap mereka. Karakteristik orang yang memiliki *nPow* tinggi sebagai berikut :

- (a) Keinginan yang sangat kuat untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain.
- (b) Keinginan yang sangat kuat untuk menjalankan fungsi kontrol.
- (c) Memberi perhatian yang tinggi terhadap kelanggengan hubungan pimpinan pengikut.

Berdasarkan karakteristik diatas, seseorang dengan nPow tinggi cenderung lebih banyak memberi saran, memberi pendapat, dan mengevaluasi orang lain, termasuk hasil kerja mereka (hal. 4.15-4.17)

d) Teori Dua Faktor

Disebut pula *Motivator-hygiene Theory* yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Esensi dari teori ini adalah kenyataan bahwa faktor yang menyebabkan seseorang merasa puas dan faktor yang menyebabkan seseorang merasa tidak puas ternyata berbeda. Faktor-faktor penyebab ketidakpuasan disebut *Dissatisfier* atau *hygiene*. Sedang faktor penyebab kepuasan disebut *Satisfier* atau *motivator* (Sobirin Achmad 2016: 4.17). Menurut Widodo Suparno Eko (2015:191-192) Teori Herzberg adalah mengenai hal-hal yang memengaruhi secara langsung dan tidak langsung terhadap motivasi kerja. Ia menguraikan bahwa ada dua faktor penting yang harus diperhatikan dalam mendorong motivasi anggota, yaitu faktor pemelihara/higiene dan faktor motivator. Pimpinan bertanggung jawab dalam membina dan mengendalikan kedua faktor itu. Tugas pimpinan bersama anggota, pertama adalah mengatasi faktor-faktor yang menghambat yaitu faktor hygiene dahulu. Kemudian baru setelah itu berupaya menciptakan terselenggaranya motivator tadi.

2) Teori Proses

Teori proses beranggapan bahwa kebutuhan bukan satu-satunya faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi untuk melakukan tindakan. Banyak

faktor lain yang menyebabkan seseorang mau bertindak, terutama faktor yang datangnya di luar diri seseorang, Sobirin Achmad, (2016 : 4.36). Beberapa pendapat ahli tentang teori proses adalah :

a) Expectancy Theory

Teori ini dikembangkan oleh Viktor H Vroom sebagaimana dikutip Widodo Suparno Eko (2015 : 174) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya, sebagaimana rumus dibawah ini, yaitu :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Keterangan :

(1) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu

(2) Harapan merupakan keinginan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu

(3) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu

b) Equity Theory

Sobirin achamad (2016 : 4.27-4.28) menyatakan bahwa” hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan sering kali dianggap sebagai hubungan yang bersifat transaksional. Karyawan dan perusahaan seolah-olah merupakan dua belah pihak yang sedang melakukan transaksi atau pertukaran. Persepsi karyawan terhadap rasa keadilan/ketidakadilan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi motivasi karyawan

dalam bekerja. Teori Motivasi yang menjelaskan hal ini disebut equity theory. Teori yang pertama kali digagas oleh J. Stacy Adam.”

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah” perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungan dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya”(Husein 2008 : 213).

Marnis dan Priyono (2008) menyatakan bahwa: Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun nonfinansial (hal. 228-229). Selanjutnya Marnis dan Priyono (2008 : 229-230) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak.
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
- 3) Berat ringanya pekerjaan.
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Sikap pemimpin dan kepemimpinannya.
- 7) Sifat pekerjaan (monoton/tidak).

b. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepuasan kerja, antara lain yaitu:

1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Di kembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini yang mempengaruhi rasa keadilan karyawan menurut Wexley dan Yuki sebagaimana dikutip Widodo Suparno Eko (2010) terdiri atas :

- a) Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, skil, pengalaman, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.
- b) Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
- c) *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan input-outcome pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*), dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan

pegawai lain yang menjadi pembanding atau (*comparison person*) (hal. 171-172)

2) Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikembangkan Porter sebagaimana dikutip dalam Priyono (2010 : 175) yang menyatakan bahwa “mengukur kepuasan kerja seseorang melalui perhitungan selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang ia terima. Menurut Locke sebagaimana dikutip dalam Widodo Suparno Eko (2010 : 172) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menurut Herzberg sebagaimana dikutip dalam Widodo Suparno Eko (2010) menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan kelompok variabel yang berbeda yaitu motivator dan hygiene faktor. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain). Karena faktor mencegah reaksi negative dinamakan sebagai hygiene atau maintenance faktor.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, (seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan). Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivator. (hal. 171)

4. Kinerja.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian kinerja merupakan sinonim dari kata hasil kerja atau prestasi kerja, yaitu suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu menurut standar yang ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2009 : 67) "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diharapkan dan diberikan kepadanya".

Defenisi kinerja yang lebih komprehensif menurut Lebas & Euske (2004) sebagaimana yang dikutip dalam Sobirin Achmad (2015 : 1.10) menyatakan : Kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menampilkan performansi organisasi dimasa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi).

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, (2009:113) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Simanjuntak sebagaimana di kutip dalam Widodo Suparno Eko (2010 : 133) kinerja dipengaruhi oleh :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.

- b. Sarana pendukung. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti sebagaimana dikutip dalam Widodo Suparno Eko (2015 : 133) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja).
- b. Pendidikan.
- c. Ketrampilan.
- d. Manajemen kepemimpinan.
- e. Tingkat penghasilan.
- f. Gaji dan kesehatan.
- g. Jaminan sosial.
- h. Iklim kerja.
- i. Sarana dan prasarana.
- j. Teknologi.
- k. Kesempatan berprestasi.

Menurut Sobirin Achmad (2015) menyatakan bahwa kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan multi-faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Faktor individu. Sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi.
- b. Faktor kepemimpinan. Tidak jarang di temukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi tinggi tetapi berkinerja buruk, salah satunya juga akibat kepemimpinan seorang manajer yang gagal menjalankan kepemimpinannya.
- c. Faktor tim kerja. Tidak semua pekerjaan dalam organisasi bisa diselesaikan oleh seorang karyawan secara mandiri. Sering masih dibutuhkan dukungan rekan kerja dalam satu tim untuk mencapai kinerja organisasi secara keseluruhan.
- d. Faktor sistem organisasi. Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa subsistem. Kegagalan salah satu subsistem akan bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan.
- e. Faktor situasi (konteks). Pada empat faktor sebelumnya disebut faktor internal organisasi. Kemampuan organisasi dibutuhkan juga untuk mengatasi keadaan faktor eksternal seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan agar organisasi dapat bekerja dengan baik dan berkinerja baik. Kelima faktor tersebut diatas harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika kita menilai atau mengukur kinerja organisasi (hal. 1.17-1.18)

Menurut Sobirin Achmad, 2015) selanjutnya menyampaikan bahwa menurut berbagai literatur dijelaskan bahwa pelaksanaan manajemen kinerja terdiri dari lima komponen pokok, yaitu :

- a. Perencanaan kinerja, atasan dan bawahan berusaha merumuskan, memahami dan menyepakati target kinerja bawahan dalam rangka mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

- b. Komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan dilakukan untuk memastikan apa yang telah, sedang dan akan dilakukan bawahan mengarah pada target kinerjanya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, hal ini juga berguna untuk mengantisipasi segala persoalan yang timbul.
- c. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti pendukung realisasi kinerja bawahan.
- d. Pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan selama periode berjalan.
- e. Diagnosis berbagai hambatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan guna menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut untuk meningkatkan kinerja bawahan

Menurut Dessler (2007) dalam Widodo Suparno Eko (2016 : 136) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul / Peneliti	Metode	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Kabupaten Supiori. Pariaribo (2014)	Analisis Regresi dan analisis jalur	Gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, kinerja	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.
2.	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (pada Badan penelitian dan pengembangan Kementerian Dalam Negeri). Rusilowati dan Ermawati (2016)	Analisis Deskriptif dan asosiatif kuantitatif	Gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja
3.	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Studi pada pegawai RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Wonogiri) Wardani (2016)	Regresi Linier berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4.	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada STIE Lampung. Hairani (2010)	Analisis Deskriptif	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan STIKES Surya global Yogyakarta. Nuraini dan Lilis (2013)	Analisis regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja	Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu dapat kita lihat beberapa hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya.

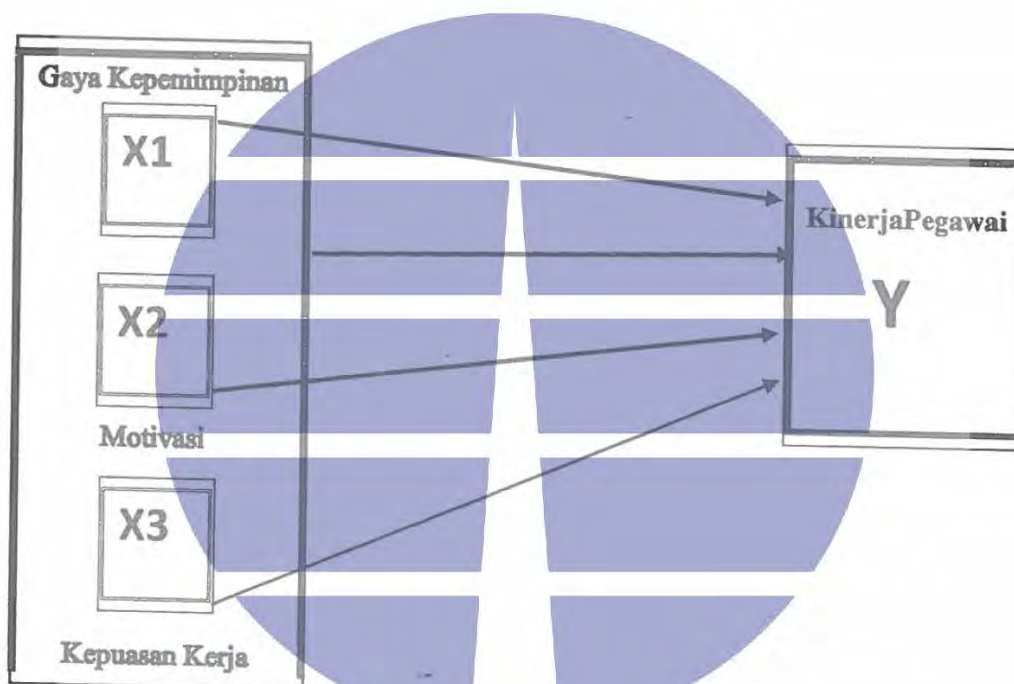
C. Kerangka Berpikir

Menurut Hermawan Asep dan Yusran H Leila (2017) Kerangka teoritis merupakan landasan dari keseluruhan proses penelitian. Secara logis mengembangkan, menguraikan dan menjelaskan hubungan-hubungan yang terjadi antar variabel yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Kaitan antara tinjauan pustaka dan kerangka teoritis yaitu tinjauan pustaka menyajikan suatu dasar untuk membentuk kerangka teoritis untuk selanjutnya hipotesis yang relevan dapat ditarik dari kerangka teoritis tersebut.

Terdapat lima hal yang perlu ada dalam setiap kerangka teoritis :

1. Variabel yang dianggap relevan harus dengan jelas diidentifikasi dan ditentukan dalam pembahasan.
2. Pembahasan harus menyatakan bagaimana dua variabel atau lebih berhubungan satu sama lain.
3. Jika karakteristik dan arah hubungan dapat dijelaskan secara teoritis berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dalam pembahasan dapat ditentukan apakah hubungan yang terjadi positif atau negatif.
4. Seharusnya ada penjelasan mengenai mengapa kita menduga hubungan-hubungan itu terjadi. Argumentasinya dapat ditarik dari temuan-temuan penelitian sebelumnya.

5. Suatu diagram skematis dari kerangka teoritis sebaiknya disajikan sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami hubungan-hubungan yang terjadi. (hal 36-37)



Gambar 2.1

Model Konseptual

Pada gambar 2.1, dapat dilihat secara konseptual kerangka berpikir atau kerangka teoritis yang dilakukan dalam penelitian ini. Kerangka berpikir tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
2. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
3. Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai (Y)

D. Hipotesa

Berdasar kajian atas teori dan hasil kesimpulan penelitian terdahulu tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : “ Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong”. Hipotesis ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.
- H2 : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.
- H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.
- H4 : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

E. Operasionalisasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Dalam perumusan masalah variabel yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) Untuk variabel terikat adalah Kinerja (Y). Adapun defenisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya Kepemimpinan (X1), “Kepemimpinan mempunyai dua fungsi yaitu :
Menjelaskan kepada bawahan dan membantu mereka memahami perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Serta meningkatkan jumlah penghargaan yang disediakan untuk mereka dengan cara memberi dukungan kepada bawahan dan memberi perhatian terhadap kebutuhan personal mereka. Fungsi ini dapat dicapai melalui variabel gaya kepemimpinan Teori Jalan Tujuan (*Path-Goal Theory*) yang menjadi indikator yaitu:
 - a. Pemimpin menjadwalkan pekerjaan, memberi pedoman spesifik tentang cara menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Tanggung-jawab dan kepedulian atasan kepada bawahan.
 - c. Pemimpin mengharapkan saran dan pendapat pegawai dalam pengambilan keputusannya.
 - d. Pemberian motivasi kepada bawahan.
 - e. Pembinaan komunikasi kepada bawahan.
 - f. Ketegasan atasan terhadap kinerja bawahan yang kurang baik.
 - g. Pengendalian emosional dalam menghadapi masalah.
2. Motivasi (X2), Motivasi adalah sebuah proses yang dimulai dari tidak terpenuhinya (*deficiency*) kebutuhan fisiologis atau psikologis yang memicu perilaku atau dorongan untuk menggapai tujuan atau memperoleh insentif. Variabel operasional yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah sesuai dengan indikator :
 - a. Pemberian gaji dan penghasilan tambahan untuk mencukupi kebutuhan.
 - b. Penyediaan fasilitas untuk keamanan dan keselamatan kerja.

- c. Penyediaan tempat tinggal yang layak bagi pegawai dan keluarganya.
- d. Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai.
- e. Pemberian kesempatan pendidikan sesuai bidangnya.
- f. Tersedianya fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarganya.

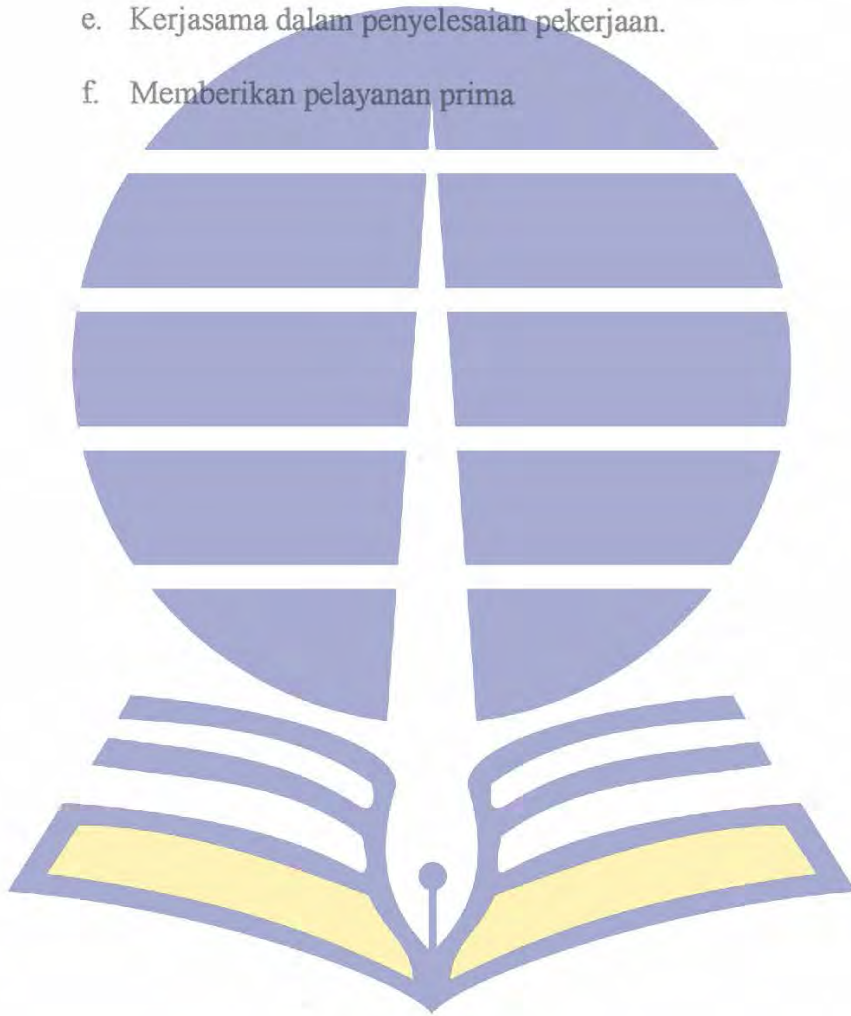
3. Kepuasan Kerja (X3), Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Variabel operasional yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah sesuai dengan indikator :

- a. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian.
- b. Besarnya gaji sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
- c. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- d. Pemberian hadiah (reward) kepada bawahan.
- e. Adanya perselisihan atau konflik dalam melaksanakan pekerjaan, karena belum adanya pembagian tugas yang jelas.

4. Kinerja (Y), Kinerja Pegawai adalah :” kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya” (Mangkunegara, 2009). Kinerja menjadi pendorong seorang pegawai mencapai tujuan pekerjaannya dengan lebih baik. Variabel operasional yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah :

- a. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan.
- b. Hasil kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan.
- c. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Kedisiplinan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan.
- f. Memberikan pelayanan prima

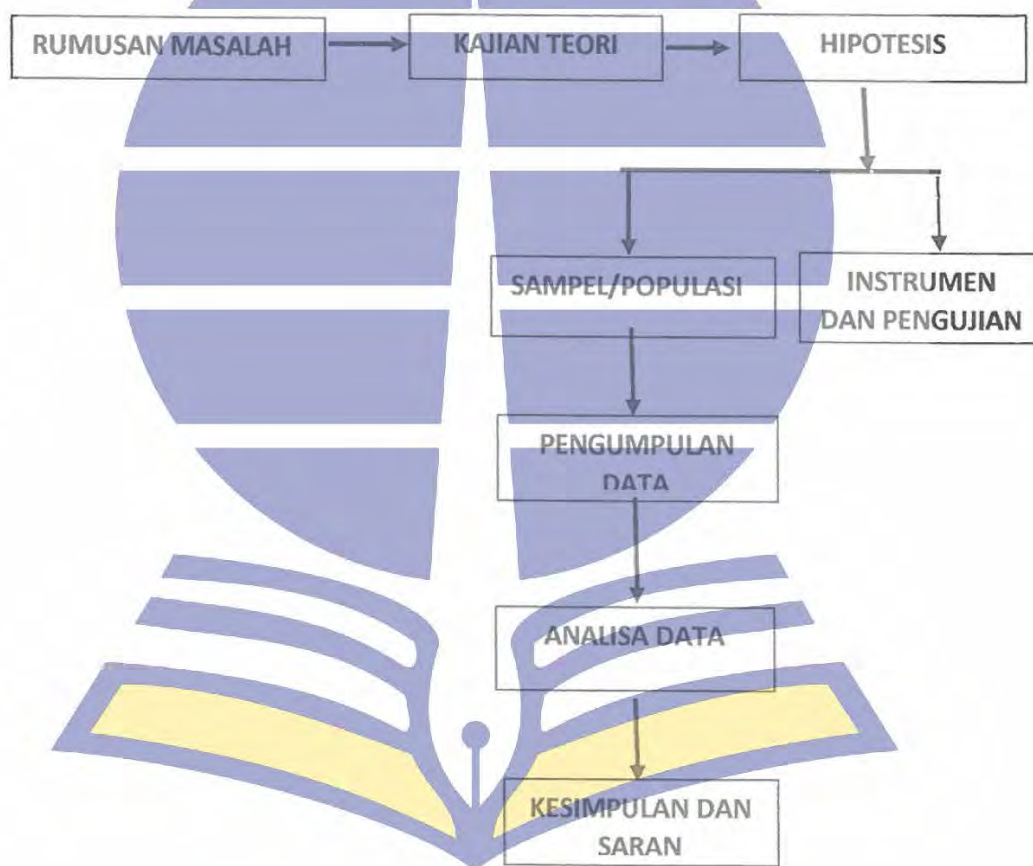


BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pada Gambar 3.1, dapat dilihat desain penelitian yang akan digunakan.



Gambar 3.1
Desain Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini untuk mendeskripsikan gambaran tentang objek yang diteliti melalui data, sampel, atau populasi, serta hubungan antara variabel yang diteliti. Dalam

penelitian ini hubungan atau pengaruh yang akan diteliti adalah pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

B. Populasi dan Sampel

Populasi total pegawai RSUD Kabupaten Sorong berjumlah 256 orang. Sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Gawat Darurat, serta unit layanan terkait yang aktif bekerja. Karena kedua Instalasi tersebut diatas sering di sebut Instalasi atau Unit Pelayanan Fungsional terdepan, yaitu unit layanan yang sesuai alur pasien akan menentukan apakah layanan pasien hanya berupa layanan kesehatan rawat jalan atau harus dilakukan rawat inap. Kebutuhan layanan kesehatan pasien jika telah teratasi di tingkat layanan pada Instalasi Rawat Jalan atau di tingkat Instalasi Gawat Darurat, maka pasien tersebut tidak perlu dilanjutkan ke tingkat layanan di Instalasi Rawat Inap.

Tabel 3.1
Jumlah pegawai Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan, Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Inap dan Rawat Jalan, serta Tempat Pendaftaran Pasien BPJS Kesehatan

No	Unit Layanan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Instalasi Gawat Darurat	14	14	28
2	Instalasi Rawat Jalan	2	23	25
3	Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Inap	4	4	8
4	Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Jalan, BPJS Kesehatan	4	5	9
	Total	24	46	70

Pada Tabel 3.1, dapat dilihat bahwa unit layanan Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan, Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Inap dan Rawat Jalan serta Tempat Pendaftaran Pasien BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan, yang berjumlah 70 orang akan dijadikan sampel penelitian ini. Sampling jenuh adalah teknik menentukan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009:27).

Menurut Malhotra (2007) sebagaimana dikutip Aritonang Lerbin Roberto (2014) menyatakan bahwa, dalam praktek dilapangan peneliti dimungkinkan untuk memutuskan apakah penelitian dilakukan terhadap populasi atau sampel. Terdapat delapan hal yang perlu dipertimbangkan untuk memutuskan hal ini seperti yang disajikan dalam Tabel 3.2

Tabel 3.2
Hal yang Perlu Dipertimbangkan pada Penelitian Sampel Versus Sensus

HAL YANG DIPERTIMBANGKAN	KONDISI YANG SESUAI UNTUK PENELITIAN	
	Sampel	Sensus
1. Anggaran	Kecil	Besar
2. Waktu	Singkat	Lama
3. Ukuran populasi	Besar	Kecil
4. Variasi karakteristik	Kecil	Besar
5. Biaya atas kekeliruan penyampelan	Rendah	Tinggi
6. Biaya atas kekeliruan non penyampelan	Tinggi	Rendah
7. Sifat pengukuran	Destruktif	Nondestruktif
8. Perhatian atas kasus individual	Ya	Tidak

Pada Tabel 3.2 dapat dilihat bahwa peneliti memilih penelitian dengan pertimbangan anggaran kecil, waktu yang singkat, ukuran populasi besar, variasi karakteristik kecil, biaya atas kekeliruan penyampelan rendah, serta penelitian yang akan dilakukan adalah pada subyek secara individu. Sehingga penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian sampel. Oleh karena Instalasi Gawat Darurat dan Instalasi Rawat Jalan serta unit layanan terkait adalah unit layanan fungsional terdepan dari rumah sakit, unit layanan yang pertama kali di datangi pasien dalam usaha mendapatkan pelayanan kesehatan. Maka seluruh pegawai Instalasi Gawat Darurat dan Instalasi Rawat Jalan serta unit layanan terkait akan dijadikan sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini tidak menjadikan sampel penelitian untuk pegawai RSUD Kabupaten Sorong pada Instalasi Rawat Inap, Manajemen, dan unit layanan Penunjang terkait lainnya.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner pernyataan tertutup yaitu bentuk pertanyaan dengan pilihan jawaban yang telah tersedia. Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja, serta Kinerja pegawai di ukur dengan cara menggunakan skor atau pembobotan nilai jawaban responden dengan skala Likert. Yaitu : Jawaban sangat setuju (SS) diberi bobot nilai 5. Jawaban Setuju (S) diberi bobot nilai 4. Jawaban Ragu-ragu (R) diberi bobot nilai 3. Jawaban tidak setuju (TS) diberi bobot nilai 2. Jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai bobot 1.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara meliputi:

1. Pengamatan (observasi) yaitu mengamati pelaksanaan kegiatan yang sedang dilakukan pegawai yang akan dijadikan sampel/responden.
2. Menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner), yaitu memberikan daftar pertanyaan terstruktur kepada pegawai/responden yang akan dijadikan sampel.
3. Studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan dokumen-dokumen, peraturan dan data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yang diperoleh dari Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) serta Variabel terikat Kinerja Pegawai (Y). Teknis analisis data yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, dengan pendekatan analisis kuantitatif yaitu pembahasan melalui perhitungan statistik berdasarkan hasil jawaban kuesioner oleh responden. Selanjutnya hasil perhitungan kuesioner tersebut dianalisa secara statistik dengan bantuan program *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25.0 for Window*, untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Menurut Priyatno (2008:16) uji validitas adalah ketepatan dan kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang diinginkan. Pengujian instrument dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total antara masing-masing skor kemudian dibandingkan r tabel dengan signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi.

Uji validitas berfungsi untuk mengukur item pernyataan kuesioner yang dimunculkan apakah sudah valid atau tidak. Jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka pernyataan kuesioner dinyatakan valid.

Nilai r tabel dengan signifikansi (α) = 0,05 (5%) dengan uji dua sisi, dengan nilai jumlah sampel/responden (n) penelitian saat ini = 70, selanjutnya dengan bantuan r tabel diperoleh nilai r tabel = 0,235 .

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan dalam penelitian. Pengujian reliabilitas menggunakan teknis analisis *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

2. Analisis Regresi

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel terikat). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_n = Koefisien regresi variabel X_n

ε = Error

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Motivasi

X_3 = Kepuasan Kerja

3. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai (R^2) memiliki range antara nol hingga satu. Nilai koefisien determinasi yang makin mendekati nol maka berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen makin terbatas. Sementara nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen makin memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali 2006:83)

Koefisien determinasi adalah salah satu nilai statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi menunjukkan persentase variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, dengan rumus sebagai berikut :

$$R_2 = (SSR) / (SST)$$

Keterangan :

R_2 = Koefisien determinasi

SSR = *Sum of Square Regression*

SST = *Sum of Square Total*.

4. Uji Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen X secara parsial mempengaruhi variabel dependen Y. Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara parsial terhadap variabel dependen kinerja (Y). Nilai t dihitung sebagai berikut :

Menurut Priyatno (2008:86) Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen (X1, X2, X3,..Xn) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Penentuan nilai distribusi t tabel berdasarkan derajat kepercayaan dengan rumus : $(n - k - 1)$ (dimana n = jumlah kasus, k = jumlah variabel independen) dan tingkat signifikansi : 5% (0,05), t tabel dicari dengan pengujian 2 sisi dengan signifikansi $\alpha = 5\% : 2 = 0,025$ (2,5%). Dengan kriteria pengujian yaitu :

- 1) H_0 diterima bila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$, atau nilai probabilitas (signifikansi) $> 0,05$, yang berarti secara parsial variabel bebas (X1, X2, X3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).
- 2) H_0 ditolak bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$, atau nilai probabilitas (signifikansi) $< 0,05$ yang berarti secara parsial variabel bebas (X1, X2, X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

b. Uji F (Uji Simultan)

Menurut Priyatno (2008:83) Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), kepuasan kerja (X3)) secara bersama-sama mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (kinerja (Y)). Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, signifikansi $\alpha = 5\%$ (atau 0,05) dengan rumus menentukan F tabel : pada derajat bebas (df 1) = k dan (df2) = n – k (dimana n = jumlah kasus, k = jumlah variabel independen). Dengan kriteria pengujian yaitu :

- 1) H_0 diterima bila nilai F hitung \leq F tabel atau nilai signifikansi $> 0,05$.
- 2) H_0 ditolak bila F hitung $>$ F tabel atau nilai signifikansi $< 0,05$.

5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Menurut Ghozali (2009:183) caranya normal *probability* plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. adapun kriteria sebagai berikut: 1). Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas. 2). Jika data menyebar garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram, maka tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah didalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Nilai cut off yang umum dipakai

untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance $< 0,10$ atau sama dengan VIF > 10 .

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji ini dilakukan dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik antara SRESID dan ZPRED.

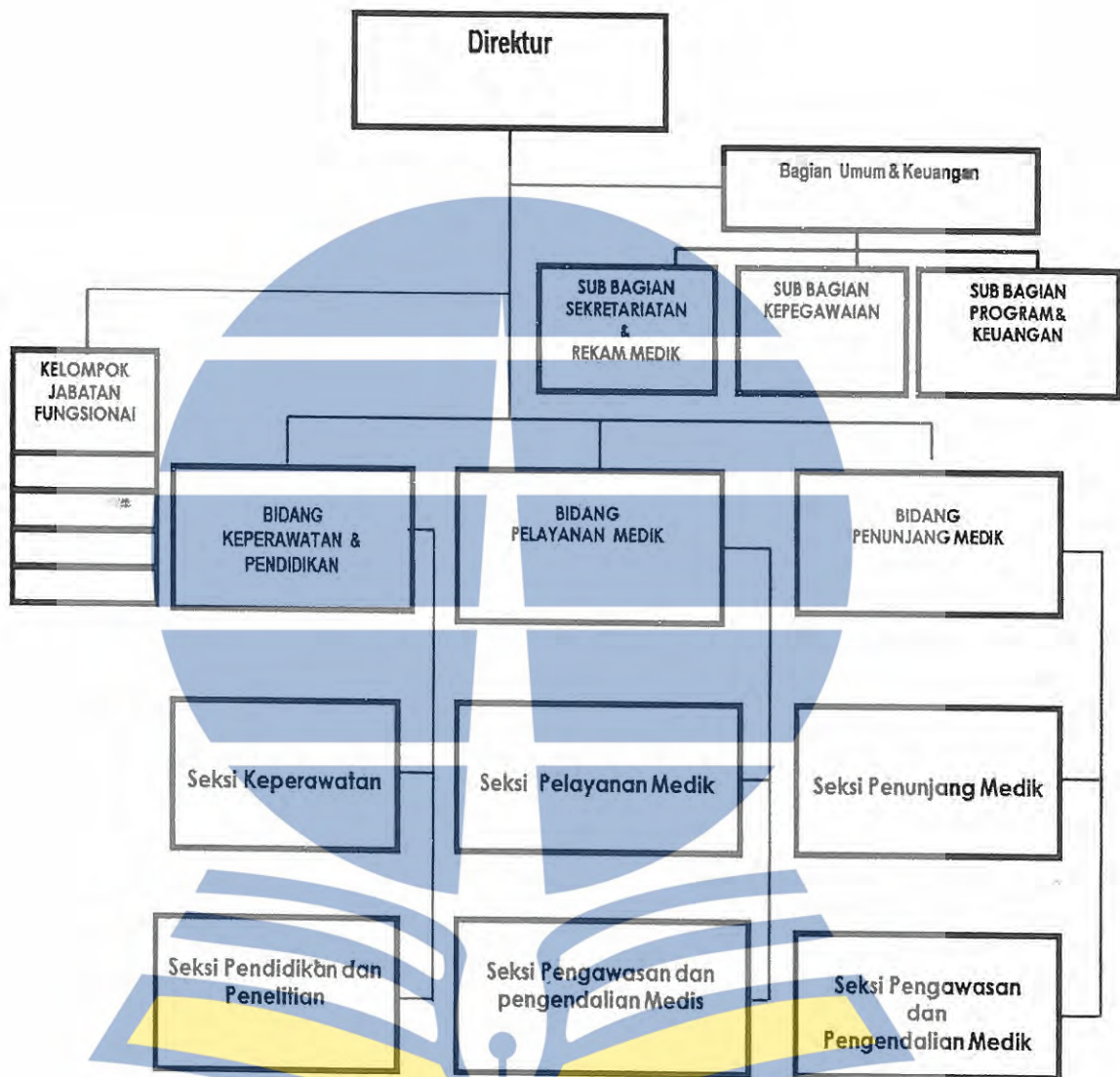


BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Sorong adalah Rumah Sakit Kelas C, yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No.105/Menkes/SK/II/1988 Tanggal 15 Pebruari 1988. Sebagai Rumah Sakit Kelas C secara langsung akan menjadi pusat rujukan kesehatan tingkat lanjut bagi pasien yang telah dilayani oleh Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) seperti Dokter Keluarga, Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) dan berbagai sarana kesehatan dasar, termasuk juga menjadi pusat rujukan bagi pasien yang berasal dari Rumah sakit Kelas D lainnya yang membutuhkan pelayanan kesehatan tingkat lanjut. Kemudian pada tahun 2010 Rumah Sakit Umum Sorong di tetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) berdasarkan surat keputusan Bupati Kabupaten Sorong No 280 pada tanggal 10 desember 2010, yang antara lain memungkinkan manajemen rumah sakit untuk lebih mandiri dalam mengelola anggaranya dengan lebih baik. Tanggung jawab RSUD Kabupaten Sorong sebagai pusat rujukan bertambah berat sejak di tetapkan sebagai Rumah Sakit Pusat Rujukan Propinsi Papua Barat, berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Bina Upaya Kesehatan Nomor HK.02.03/I/0363/2015 Tentang penetapan rumah sakit rujukan propinsi dan rumah sakit rujukan regional. Keputusan ini berimplikasi bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong juga menjadi pusat rujukan bagi setiap Rumah Sakit Kelas C lainnya yang ada di Propinsi Papua Barat.



Sumber : Laporan Tahunan RSUD Kabupaten Sorong Tahun 2017

Gambar 4.1

Struktur Organisasi RSUD Kabupaten Sorong

1. Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi RSUD Kabupaten Sorong, dapat dilihat bahwa direktur adalah Pemimpin atau top manajer, yang juga disebut sebagai Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) RSUD Kabupaten Sorong.

2. Tujuan, Visi Misi dan Falsafah

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, RSUD Kabupaten Sorong mempunyai tujuan, visi misi dan falsafah sebagai berikut :

1. Tujuan : “Menjadi rumah sakit yang dapat mewujudkan Pelayanan Kesehatan yang Prima kepada pasien sebagai pengguna pelayanan kesehatan dengan melaksanakan fungsi kegiatan pelayanan yang optimal sebagai penyedia pelayanan kesehatan.
2. Visi : “ Menjadi Rumah Sakit Terbaik di Papua Barat”
3. Misi :
 - a. Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan secara Paripurna dan Terjangkau.
 - b. Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas SDM, Sarana dan Prasarana.
 - c. Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai.
 - d. Melaksanakan Tata kelola Organisasi dengan baik, Bebas Kolusi, Korupsi dan Nepotisme.
4. Falsafah : “Mengutamakan Profesionalisme dalam pelayanan, Ramah, Cepat, Tepat, Indah”.

3. Tata Kelola

Berdasarkan prinsip Tata-kelola menurut peraturan internal rumah sakit (*Hospital by law*) pasal 2 ayat (1) menyebutkan :

Tata-kelola rumah sakit merupakan peraturan internal, yang didalamnya pada intinya memuat:

- a. Struktur organisasi;

- b. Prosedur kerja;
- c. Pengelompokan fungsi-fungsi logis
- d. Pengelolaan sumber daya manusia

Selanjutnya dalam pasal 2 ayat (2) menyebutkan : Tata-kelola sebagaimana disebutkan pada ayat (1) menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Transparansi.
- b. Akuntabilitas.
- c. Responsibilitas.
- d. Independensi.

4. Tugas dan Kewajiban Direktur

Direktur sebagai kepala organisasi pemerintah daerah mempunyai tugas dan kewajiban serta kewenangan yang telah diatur dalam tata-kelola rumah sakit sebagai berikut : Tugas dan kewajiban direktur Pasal (29):

Tugas dan kewajiban direktur adalah :

- a. Memimpin dan mengurus rumah sakit sesuai dengan tujuan rumah sakit yang telah ditetapkan dengan senantiasa berusaha meningkatkan daya guna dan hasil guna;
- b. Memelihara, menjaga dan mengelola kekayaan rumah sakit;
- c. Mewakili rumah sakit didalam dan diluar pengadilan;
- d. Melaksanakan kebijakan pengembangan usaha dalam mengelola rumah sakit sebagaimana yang telah digariskan.

- e. Mengelola rumah sakit dengan berwawasan lingkungan dan keselamatan pasien.
- f. Menyiapkan Rencana Strategi Bisnis (RSB) dan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) rumah sakit untuk disetujui oleh dewan pengawas dan disahkan oleh Bupati.
- g. Mengadakan dan memelihara pembukuan serta administrasi rumah sakit sesuai ketentuan;
- h. Menyiapkan laporan tahunan dan laporan berkala;
- i. Menyampaikan dan mempertanggungjawabkan kinerja operasional, kinerja keuangan serta kinerja peningkatan mutu dan keselamatan rumah sakit kepada dewan pengawas dan Bupati;
- j. Menjamin kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan;
- k. Merekomendasikan kebijakan strategis kepada badan pengelola, dan
- l. Menanggapi dan merespon setiap laporan dari badan pengawas.

5. Kewenangan Direktur

Direktur dalam menjalankan organisasi rumah sakit, mempunyai kewenangan sebagaimana yang diatur dalam peraturan internal rumah sakit pasal (30) sebagai berikut :

Kewenangan direktur adalah :

- a. Melaksanakan fleksibilitas pengelolaan keuangan rumah sakit;
- b. Menetapkan kebijakan operasional rumah sakit;

- c. Menetapkan peraturan, pedoman, petunjuk teknis dan standar prosedur operasional rumah sakit;
- d. Mengusulkan mengangkat dan memberhentikan pegawai rumah sakit sesuai peraturan perundang-undangan;
- e. Menetapkan hal-hal yang berkaitan dengan hak dan kewajiban pegawai rumah sakit sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- f. Memberikan penghargaan kepada pegawai, karyawan dan profesional yang berprestasi tanpa atau dengan sejumlah uang yang besarnya tidak melebihi ketentuan yang berlaku;
- g. Memberikan sanksi yang bersifat mendidik sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- h. Mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian pejabat pengelola dibawah direktur kepada bupati;
- i. Mendatangkan ahli, profesional, konsultan atau lembaga independen manakala diperlukan;
- j. Menetapkan organisasi pelaksana dan organisasi pendukung dengan uraian tugas masing-masing;
- k. Menandatangani perjanjian dengan pihak lain untuk jenis perjanjian yang bersifat teknis operasional pelayanan;
- l. Mendelagasikan sebagian kewenangan kepada jajaran dibawahnya; dan
- m. Meminta pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dari semua pejabat pengelola dibawah direktur.

6. Tanggungjawab Direktur

Tanggungjawab direktur rumah sakit sesuai peraturan internal rumah sakit pasal (31) menyebutkan sebagai berikut:

Tanggungjawab direktur menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- a. Kebenaran kebijakan rumah sakit;
- b. Kelancaran, efektifitas dan efisiensi kegiatan rumah sakit;
- c. Kebenaran program kerja, pengendalian, pengawasan dan pelaksanaan serta laporan kegiatannya; dan
- d. Peningkatan akses, keterjangkauan dan mutu pelayanan kesehatan.

Berdasarkan uraian tentang tugas dan kewajiban, serta wewenang dan tanggungjawab direktur tersebut diatas yang merupakan gambaran representasi manajemen rumah sakit secara umum. Walaupun kemudian sebagian tugas dan kewajiban serta wewenang dan tanggungjawab direktur tersebut akan didelegasikan kepada pejabat struktural dibawah direktur yaitu kepada kepala bidang dan kepala bagian serta kepala seksi dan kepala sub bagian ataupun di unit layanan lainnya.

Oleh karena itu dapatlah dikatakan bahwa tugas bidang manajemen secara umum adalah untuk memberikan dukungan sarana dan berbagai fasilitas pendukung bagi terlaksananya pelayanan kesehatan pada pasien sebagai tugas tenaga medis bidang fungsional. Idealnya dibutuhkan kerjasama dan keterkaitan yang erat antara bidang manajemen dan para tenaga medis sebagai pegawai di bidang fungsional dalam mencapai visi dan misi organisasi rumah sakit.

7. Karakteristik Responden

Penelitian yang dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong, dilaksanakan pada Responden yang bekerja di Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Rawat Jalan (IRJA), serta Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Jalan (TPPRJ) dan Tempat Pendaftaran Pasien Rawat Inap (TPPRI), yang secara umum merupakan unit layanan pasien terdepan di rumah sakit. Karakteristik responden dideskripsikan berdasarkan Umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja. Pada Tabel 4.1 dapat dilihat Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No (1)	Umur (Tahun) (2)	Frekuensi (3)	Prosentase (%) (4)
1	< 25	2	3
2	25 – 35	25	35
3	36 – 45	30	43
4	46 – 55	11	16
5	> 55	2	3
	Jumlah	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Responden terbanyak berumur antara 36-45 tahun yaitu 43% dan responden yang berumur 25-35 tahun sebanyak 35% menempati urutan kedua. Dapat dikatakan sebagian besar responden yaitu 78% adalah dalam usia kerja atau usia produktif, yang dapat dimotivasi untuk lebih produktif dalam bekerja. Sebagian kecil responden yaitu sekitar 16% umur 46-55 tahun serta 3% umur >55 tahun, atau total berjumlah sekitar 19% telah masuk dalam kriteria pegawai senior yang akan memasuki masa purna tugas.

Pada table 4.2 dapat kita lihat karakteristik responden berdasarkan masa kerja, dimana jelas terlihat sebaran lama masa kerja hampir terbagi merata pada semua kelompok. Jumlah terbanyak yaitu 36% pada masa kerja 6-10 tahun, dan periode 11-25 tahun masa kerja sekitar 30%, atau secara keseluruhan responden dengan masa kerja 6-25 tahun sekitar 66%. Sisanya sekitar 20% adalah responden yang bekerja <5 tahun serta sekitar 14% responden yang masa kerja >25 tahun atau telah memasuki masa purnatugas.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No (1)	Masa Kerja (tahun) (2)	Frekuensi (3)	Prosentase (%) (4)
1	< 5	14	20
2	6 – 10	25	36
3	11 – 15	5	7
4	16 – 20	12	17
5	21 – 25	4	6
6	26 – 30	6	9
7	31 - 35	3	4
8	>35	1	1
	Jumlah	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.3 dapat kita lihat karakteristik responden berdasarkan pendidikan, sekitar 48% berpendidikan Diploma tiga dan 30% tingkat pendidikan sarjana atau setaranya, serta 3% berpendidikan S2. Sehingga dapat dikatakan sekitar 81% responden yang bertugas adalah sesuai dengan standar pendidikan bagi tenaga kesehatan yang bekerja di rumah sakit minimal berpendidikan setara Diploma tiga.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	SD	0	0
2	SMP	0	0
3	SMA Umum	9	13
4	SMA Kejuruan	4	6
5	DI/DII	0	0
6	DIII	34	48
7	DIV/S1	21	30
8	S2	2	3
	Jumlah	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Sekitar 19% responden yang berpendidikan SMA dan setaranya, yang merupakan sebagian dari jumlah petugas administrasi yang ada.

Tabel 4.4

Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

No	Pendidikan	Laki-laki		Perempuan		Jumlah	
		(3)		(4)		(5)	
		F	P	F	P	F	P
1	SD	0	0	0	0	0	0
2	SMP	0	0	0	0	0	0
3	SMA Umum	3	4	6	9	9	13
4	SMA Kejuruan	2	3	2	3	4	6
5	DI/DII	0	0	0	0	0	0
6	DIII	12	17	22	31	34	48
7	DIV/SI	6	9	15	21	21	30
8	S2	1	1	1	1	2	3
	Jumlah	24	35	46	65	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada Tabel 4.4 dapat kita lihat jumlah perbandingan tingkat pendidikan dan jenis kelamin responden, sebagian besar responden dengan tingkat pendidikan D III adalah Perempuan 31% dan Laki-laki 17% demikian halnya dengan tingkat

pendidikan Sarjana, Perempuan 21% dan Laki-laki 9% . Walaupun proporsi jumlah responden perempuan lebih banyak dari responden laki-laki, tetapi ternyata juga diikuti dengan proporsi yang sama dalam hal tingkat pendidikan responden.

B. Hasil

Dalam kuesioner penelitian ini menggunakan skala Likert dengan variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (X3), dan variabel terikat Kinerja (Y). Selanjutnya untuk membahas hasil penelitian, secara berturut-turut akan ditampilkan penjelasan hasil responden penelitian sesuai variabel yang digunakan, kemudian hasil analisa deskriptif sebagai berikut :

1. Penjelasan Hasil Responden Penelitian

a. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan pada responden kemudian dilakukan penghitungan untuk mendapatkan hasil jawaban responden atas variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

Pada Tabel 4.5 dapat kita lihat penjelasan hasil responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan. Pernyataan Pemimpin menjadwalkan pekerjaan, memberi pedoman spesifik tentang cara menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar menjawab sangat setuju 50% dan setuju 46%, atau total 96% responden. Hanya sebagian kecil tidak setuju 2% dan sangat tidak setuju 2%. Dapatlah disimpulkan sebagian besar(96%) responden setuju dan sangat setuju bahwa pemimpin menjadwalkan pekerjaan, memberi pedoman spesifik tentang cara menyelesaikan pekerjaan, hal ini sesuai dengan kenyataan bahwa memang di rumah sakit telah ada panduan,

pedoman maupun standar prosedur operasional (SPO) yang digunakan dalam bekerja.

Tanggung jawab dan kepedulian atasan kepada bawahan, sangat setuju 54% dan setuju 40% , total 94% reponden. Sisanya ragu-ragu 2%, tidak setuju 2%, dan sangat tidak setuju 2%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar(94%) responden setuju dan sangat setuju, telah ada kepedulian dari atasan kepada bawahan.

Tabel 4.5
Penjelasan Hasil Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan

No (1)	Pernyataan (2)	Sangat Setuju (3)		Setuju (4)		Ragu – ragu (5)		Tidak Setuju (6)		Sangat tidak setuju (7)		Total (8)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pemimpin menjadwalkan pekerjaan,memberikan pedoman spesifik tentang cara menyelesaikan pekerjaan.	35	50	33	46	1	2	1	2	0	0	70	100
2.	Tanggung jawab dan kepedulian atasan kepada bawahan.	38	54	29	40	3	4	1	2	0	0	70	100
3.	Pemimpin mengharapkan saran dan pendapat pegawai dalam pengambilan keputusan.	26	37	40	57	2	3	2	3	0	0	70	100
4.	Pemberian motivasi kepada bawahan.	31	44	32	46	7	10	0	0	0	0	70	100
5.	Pembinaan komunikasi kepada bawahan	26	37	41	58	2	3	1	2	0	0	70	100
6.	Ketegasan atasan terhadap kinerja bawahan yang kurang baik.	39	56	23	33	6	8	2	3	0	0	70	100
7.	Pengendalian emosional dalam menghadapi masalah.	38	55	29	41	3	4	0	0	0	0	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018

Pemimpin mengharapkan saran dan pendapat pegawai dalam pengambilan keputusan, sangat setuju 37%, setuju 57%, total 94%, dan sisanya ragu-ragu 3%, tidak setuju 3%. Dapat disimpulkan sebagian besar(94%) responden setuju dan sangat setuju bahwa pemimpin juga telah mengakomodir saran dan masukan dari bawahan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Pemberian motivasi kepada bawahan, sangat setuju 44%, setuju 46% atau total 90%. Sisanya ragu-ragu 10%. Dapat disimpulkan sebagian besar (90%) responden setuju dan sangat setuju bahwa pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya

Pembinaan komunikasi kepada bawahan, sangat setuju 37%, setuju 58% total 95%. Sisanya ragu-ragu 3%, tidak setuju 2%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar(95%) setuju dan sangat setuju tentang pembinaan komunikasi kepada bawahan.

Ketegasan atasan terhadap kinerja bawahan yang kurang baik, sangat setuju 56%, setuju 33% total 89%. Sisanya ragu-ragu 8% tidak setuju 3%. Ketegasan atasan kepada bawahan sebagian besar (89%) setuju dan sangat setuju, walaupun masih terdapat sebagian yang ragu-ragu dan tidak setuju.

Pengendalian emosional dalam menghadapi masalah, sangat setuju 55%, setuju 41% total 96%. Sisanya ragu-ragu 4%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (96%) setuju dan sangat setuju tentang pengendalian emosional dalam menghadapi masalah.

b. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Motivasi

Pada tabel 4.6 dapat kita lihat penjelasan hasil responden atas variabel motivasi. Pernyataan pemberian gaji dan penghasilan tambahan untuk mencukupi kebutuhan, sangat setuju 61%, setuju 34% total 95%. Sisanya ragu-ragu 2%, tidak setuju 3%. Dapat disimpulkan sebagian besar (95%) setuju dan sangat setuju bahwa gaji dan penghasilan tambahan lainya dapat menjadi motivasi dalam bekerja.

Tabel 4.6
Penjelasan Hasil Responden Atas Variabel Motivasi

No (1)	Pernyataan (2)	Sangat Setuju (3)		Setuju (4)		Ragu – ragu (5)		Tidak Setuju (6)		Sangat tidak setuju (7)		Total (8)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		1.	Pemberian gaji dan penghasilan tambahan Untuk mencukupi kebutuhan.	43	61	24	34	1	2	2	3	0	0
2.	Penyediaan fasilitas untuk keamanan dan keselamatan kerja.	52	74	16	23	0	0	2	3	0	0	70	100
3.	Penyediaan tempat tinggal yang layak bagi pegawai dan keluarganya	25	35	37	53	3	4	5	8	0	0	70	100
4.	Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai.	30	43	37	52	1	2	2	3	0	0	70	100
5.	Pemberian kesempatan pendidikan sesuai bidangnya.	48	68	20	28	1	2	1	2	0	0	70	100
6.	Tersedianya fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarga	45	64	23	33	2	3	0	0	0	0	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018

Penyediaan fasilitas untuk keamanan dan keselamatan kerja, sangat setuju 74%, setuju 23% total 97%. Sisanya tidak setuju 3% . Dapat disimpulkan sebagian besar (97%) setuju dan sangat setuju bahwa penyediaan fasilitas untuk keamanan dan keselamatan kerja dapat menjadi motivasi dalam bekerja.

Penyediaan tempat tinggal yang layak bagi pegawai dan keluarganya, sangat setuju 35%, setuju 53% total 88%. Sisanya ragu-ragu 4%, tidak setuju 8%. Dapat disimpulkan sebagian besar (88%) setuju dan sangat setuju bahwa penyediaan tempat tinggal yang layak menjadi motivasi bagi responden. Walaupun masih terdapat sedikit (8%) yang tidak setuju.

Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai, sangat setuju 43%, setuju 52% total 95%. Sisanya ragu-ragu 2% tidak setuju 3%. Dapat disimpulkan sebagian besar (95%) setuju dan sangat setuju bahwa pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai menjadi motivasi dalam bekerja.

Pemberian kesempatan pendidikan sesuai bidangnya, sangat setuju 68%, setuju 28% total 96%. Sisanya ragu-ragu 2%, tidak setuju 2%. Dapat disimpulkan sebagian besar (96%) setuju dan sangat setuju bahwa pemberian kesempatan pendidikan sesuai bidangnya dapat menjadi motivasi dalam bekerja.

Tersedianya fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarganya, sangat setuju 64%, setuju 33%, total 97%. Sisanya ragu-ragu 3%. Dapat disimpulkan sebagian besar (97%) setuju dan sangat setuju bahwa tersedianya fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarga dapat menjadi motivasi dalam bekerja.

c. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Kepuasan Kerja

Pada tabel 4.7 dapat kita lihat penjelasan hasil responden atas variabel kepuasan kerja. Pernyataan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahliannya, sangat setuju 50%, setuju 50%, total 100%. Dapat disimpulkan sebagian besar (100%) setuju dan sangat setuju bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahliannya, akan menciptakan kepuasan kerja.

Tabel 4.7

Penjelasan Hasil Responden Atas Variabel Kepuasan kerja

No (1)	Pernyataan (2)	Sangat Setuju (3)		Setuju (4)		Ragu – ragu (5)		Tidak Setuju (6)		Sangat tidak setuju (7)		Total (8)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahliannya.	35	50	35	50	0	0	0	0	0	0	70	100
2.	Besarnya gaji sesuai dengan beban tugas dan tanggung-jawab pekerjaan.	32	46	36	50	1	2	1	2	0	0	70	100
3.	Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.	32	46	34	48	3	4	1	2	0	0	70	100
4.	Pemberian hadiah (Reward) kepada bawahan.	30	43	34	48	2	3	4	6	0	0	70	100
5.	Adanya perselisihan atau konflik dalam melaksanakan pekerjaan karena belum adanya pembagian tugas yang jelas.	11	16	36	51	9	13	14	20	0	0	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018

Besarnya gaji atau penghasilan sesuai dengan beban tugas dan tanggung-jawab, sangat setuju 46%, setuju 50%, total 96%. Sisanya ragu-ragu 2%, tidak setuju 2%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (96%) setuju dan sangat setuju besarnya gaji sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab, akan menciptakan kepuasan kerja

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sangat setuju 46%, setuju 48%, total 94%. Sisanya ragu-ragu 4%, tidak setuju 2%. Dapat disimpulkan sebagian besar (94%) setuju dan sangat setuju bahwa peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Pemberian hadiah (Reward) kepada bawahan, sangat setuju 43%, setuju 48%, total 91%. Sisanya ragu-ragu 3%, tidak setuju 6%. Dapat disimpulkan sebagian besar (91%) setuju dan sangat setuju bahwa pemberian hadiah kepada bawahan mempengaruhi kepuasan kerja, walaupun masih terdapat sebagian 3% ragu-ragu dan (6%) tidak setuju akan hal ini, kemungkinan oleh karena bentuk hadiah atau cara pemberian hadiah tersebut.

Adanya perselisihan atau konflik dalam melaksanakan pekerjaan karena belum adanya pembagian tugas yang jelas, sangat setuju 16%, setuju 51%, total 67%. Sisanya ragu-ragu 13% tidak setuju 20%. Dapat disimpulkan hanya (67%) setuju dan sangat setuju adanya perselisihan atau konflik dalam melaksanakan pekerjaan karena belum adanya pembagian tugas yang jelas. Sekitar 20% tidak setuju kemungkinan oleh karena tidak ada konflik di unit kerjanya atau karena penyebab konflik terjadi oleh sebab lain yang tidak disebutkan. Sisanya 13% ragu-ragu tentang adanya konflik dalam bekerja. Jika dijumlahkan sekitar 33% ragu-ragu dan tidak setuju adanya konflik dalam bekerja mempunyai jumlah yang perlu dipertimbangkan.

d. Penjelasan Hasil Responden atas Variabel Kinerja

Pada tabel 4.8 dapat kita lihat penjelasan hasil responden atas variabel kinerja. Pernyataan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan pimpinan, sangat setuju 23%, setuju 67%, total 90%. Sisanya ragu-ragu 9%, tidak setuju 1%. Dapat disimpulkan sebagian besar (90%) setuju dan sangat setuju bahwa penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan pimpinan. Hanya sebagian (10%) ragu-ragu dan tidak setuju, kemungkinan karena dalam bekerja

memang ada yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah di tetapkan.

Tabel 4.8
Penjelasan Hasil Responden Atas Variabel Kinerja

No (1)	Pernyataan (2)	Sangat Setuju (3)		Setuju (4)		Ragu – ragu (5)		Tidak Setuju (6)		Sangat tidak setuju (7)		Total (8)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan pimpinan.	16	23	47	67	6	9	1	1	0	0	70	100
2.	Hasil kerja sesuai dengan standar yang di tetapkan.	14	20	51	73	2	3	3	4	0	0	70	100
3.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	16	23	51	73	0	0	3	4	0	0	70	100
4.	Kedisiplinan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	24	35	46	65	0	0	0	0	0	0	70	100
5.	Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan.	31	45	38	54	0	0	1	1	0	0	70	100
6.	Memberikan pelayanan prima.	28	40	41	59	0	0	1	1	0	0	70	100

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018

Hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, sangat setuju 20%, setuju 73%, total 93%. Sisanya ragu-ragu 3%, tidak setuju 4%. Dapat disimpulkan sebagian besar (93%) setuju dan sangat setuju bahwa hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Walaupun masih ada 4% yang tidak setuju bahwa hasil kerja telah sesuai dengan standar kemungkinan karena diunit kerjanya masih terjadi hal yang demikian. Sisanya 3% ragu-ragu tentang hasil kerja yang sesuai standar tersebut.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sangat setuju 23%, setuju 73%, total 96%. Sisanya tidak setuju 4%. Dapat disimpulkan sebagian besar (96%) setuju dan sangat setuju tentang ketepatan waktu dalam pekerjaan. Walaupun sebagian (4%) tidak setuju, kemungkinan karena masih belum dapat melakukan tepat waktu dalam bekerja.

Kedisiplinan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sangat setuju 35% setuju 65%, total 100%. Dapat disimpulkan seluruh responden (100%) setuju dan sangat setuju tentang kedisiplinan waktu dalam bekerja.

Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan, sangat setuju 45%, setuju 54%, total 99%. Sisanya tidak setuju 1%. Dapat disimpulkan sebagian besar (99%) setuju dan sangat setuju bahwa diperlukan kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan. Hanya sebagian kecil 1% yang tidak setuju.

Memberikan pelayanan prima, sangat setuju 40%, setuju 59%, total 99%. Sisanya tidak setuju 1%. Dapat disimpulkan sebagian besar (99%) setuju dan sangat setuju tentang pemberian pelayanan prima dalam bekerja. Hanya sebagian kecil 1% yang tidak setuju.

2. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Untuk uji validitas masing-masing variabel independen Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3), serta variabel dependen Kinerja (Y) maka di peroleh dengan cara :

Nilai r hitung diperoleh dengan hasil bantuan program SPSS, dibandingkan dengan nilai t tabel yang diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut :

Nilai r tabel = dengan nilai signifikansi(α) = 0,05 ; nilai sampel (n) = 70, selanjutnya dengan bantuan r tabel diperoleh nilai r tabel = 0,235

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,618	0,235	Valid
	X1.2	0,637	0,235	
	X1.3	0,507	0,235	
	X1.4	0,647	0,235	
	X1.5	0,758	0,235	
	X1.6	0,630	0,235	
	X1.7	0,741	0,235	

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.9 dapat kita lihat hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Uji validitas untuk masing-masing item dari variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel 0,235. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pengukur variabel gaya kepemimpinan yang dipakai dalam penelitian ini adalah valid.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Motivasi (X2)	X2.1	0,747	0,235	Valid
	X2.2	0,718	0,235	
	X2.3	0,774	0,235	
	X2.4	0,765	0,235	
	X2.5	0,673	0,235	
	X2.6	0,704	0,235	

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.10 dapat kita lihat hasil uji validitas variabel motivasi mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Uji validitas untuk masing-masing item dari variabel motivasi menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel 0,235. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pengukur variabel motivasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah valid.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0,510	0,235	Valid
	X3.2	0,684	0,235	
	X3.3	0,758	0,235	
	X3.4	0,736	0,235	
	X3.5	0,608	0,235	

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.11 dapat kita lihat hasil uji validitas variabel kepuasan kerja mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Uji validitas untuk masing-masing item dari variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel 0,235. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pengukur variabel kepuasan kerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah valid.

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kinerja (Y)	Y1	0,521	0,235	Valid
	Y2	0,668	0,235	
	Y3	0,826	0,235	
	Y4	0,693	0,235	
	Y5	0,764	0,235	
	Y6	0,729	0,235	

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.12 dapat kita lihat hasil uji validitas variabel kinerja mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel. Uji validitas untuk masing-masing item dari variabel kinerja menunjukkan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel 0,235. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pengukur variabel kinerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas variabel independen Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) serta variabel dependen Kinerja (Y), maka diperoleh hasil berikut ini.

Pada tabel 4.13 dapat kita lihat bahwa seluruh variabel mempunyai nilai Cronbach Alpha $> 0,60$, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliable atau dapat diandalkan.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,763	Reliabel
Motivasi (X2)	0,822	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0,652	Reliabel
Kinerja (Y)	0,784	Reliabel

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan penggunaan uji t (uji parsial) dan uji F (uji simultan) dengan hasil sebagai berikut :

a. Uji t (Uji Parsial)

Untuk melakukan uji t terhadap variabel independen Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3), dilakukan dengan bantuan program SPSS dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji t (Uji Parsial)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,982	3,69		4,105	,000
	GAYA KEPEMIMPINAN	-,080	,089	-,097	-,906	,368
	MOTIVASI	,263	,110	,311	2,390	,020
	KEPUASAN KERJA	,280	,136	,270	2,054	,044

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam tabel 4.14 dapat kita lihat bahwa masing variabel independen mempunyai nilai sebagai berikut :

- 1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) nilai $t = -0,906$ dan nilai signifikansi = 0,368
- 2) Variabel Motivasi (X2) nilai $t = 2,390$ dan nilai signifikansi = 0,020
- 3) Variabel Kepuasan Kerja (X3) nilai $t = 2,054$ dan nilai signifikansi = 0,044

Selanjutnya dilakukan langkah untuk memperoleh nilai t tabel adalah sebagai berikut :

Diketahui k adalah jumlah variabel independen = 3, n adalah jumlah kasus atau responden = 70, signifikansi 0,05 atau 5%.

Maka nilai t tabel adalah : $(n - k - 1)$; signifikansi 2 sisi = $(70 - 3 - 1)$; $0,05/2$
 $= 66 ; 0,025$

Dengan bantuan tabel t diperoleh nilai t tabel = 1,996. Dengan nilai signifikansi 0,05 atau 5% sebagai standar.

Dengan perolehan hasil t hitung dan t tabel serta nilai signifikansi untuk masing-masing variabel independen akan dibahas sebagai berikut :

Tabel 4.15
 Hasil Uji Hipotesis Uji t Variabel Gaya Kepemimpinan

Hipotesis	Pernyataan	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
H1	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja	-0,906	1,996	Ho diterima H1 ditolak

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.15 dapat kita lihat bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan (X_1) = -0,906 lebih kecil dari t tabel = 1,996 maka H_0 diterima, H_1 ditolak. Pada tabel 4.14 dapat kita lihat nilai signifikansi t hitung 0,368 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, maka H_0 diterima H_1 ditolak. Nilai t negatif menunjukkan bahwa X_1 mempunyai mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan Y. Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Tabel 4.16
Perbandingan Hasil Uji Hipotesis Uji t Variabel Motivasi

Hipotesis	Pernyataan	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
H2	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	2,390	1,996	Ho ditolak H2 diterima

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4,16 dapat kita lihat bahwa nilai t hitung variabel motivasi (X_2) = 2,390 lebih besar dari t tabel = 1,996 maka Ho ditolak H2 diterima. Pada tabel 4.14 dapat kita lihat bahwa nilai signifikansi t hitung 0,020 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, maka Ho ditolak H2 diterima. Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Tabel 4.17
Perbandingan Hasil Uji Hipotesis Uji t (Uji Parsial) Variabel Kepuasan Kerja

Hipotesis	Pernyataan	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
H3	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	2,054	1,996	Ho ditolak H3 diterima

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.17 dapat kita lihat bahwa nilai t hitung variabel Kepuasan Kerja (X_3) = 2,054 lebih besar dari t tabel = 1,996, maka Ho ditolak H3 diterima. Pada

tabel 4.14 dapat kita lihat bahwa nilai signifikansi t hitung 0,044 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, maka H_0 ditolak H_3 diterima. Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

b. Uji F (Uji Simultan)

Untuk melakukan uji F terhadap variabel independen Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3), dilakukan dengan bantuan program SPSS dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Uji F (Uji Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109,753	3	36,584	8,056	,000 ^b
	Residual	399,733	66	4,541		
	Total	409,486	69			
a. Dependent Variable: KINERJA						
b. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI						

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam tabel 4.18 dapat kita lihat bahwa nilai F hitung = 8,056 dan nilai signifikansi 0,000.

Selanjutnya untuk mendapatkan nilai F tabel dilakukan sebagai berikut :

Diketahui k adalah jumlah variabel independen = 3, n adalah jumlah kasus atau responden = 70, nilai signifikansi 0,05 atau 5%.

Maka nilai F tabel adalah : $(k : n - k) = (3 : 70 - 3) = 3 ; 67$

Dengan bantuan tabel F diperoleh hasil nilai F tabel = 2,74. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,05 atau 5% sebagai standar.

Tabel 4.19
Hasil Uji Hipotesis Uji F

Hipotesis	Pernyataan	Nilai F hitung	Nilai F tabel	Keterangan
H4	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	8,056	2,74	Ho ditolak H4 diterima

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Pada tabel 4.19 dapat kita lihat bahwa nilai F hitung = 8,056 lebih besar dari nilai F tabel = 2,74 maka Ho ditolak H4 diterima.

Pada tabel 4.18 dapat kita lihat bahwa nilai signifikansi F hitung 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, maka Ho ditolak H1 di terima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama atau secara simultan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

4. Analisis Regresi

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen (variabel bebas) terhadap variabel dependen (variabel terikat). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_n = Koefisien regresi variabel X_n

ε = Error

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Motivasi

X_3 = Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disusun persamaan regresi linier berganda, sehingga selanjutnya persamaan regresi linier berganda menjadi :

$$Y = 14,982 - 0,080X_1 + 0,263X_2 + 0,280X_3 + \varepsilon$$

Interpretasi dari persamaan regresi diatas adalah sebagai berikut :

Konstanta (a) yaitu jika semua variabel bebas memiliki nilai nol maka nilai variabel terikat (beta) sebesar 14,982.

- a. Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan untuk variabel X_1 sebesar -0,080 dan bertanda negatif, ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan koefisien gaya kepemimpinan satu satuan maka variabel beta (Y) akan turun sebesar 0,080 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.
- b. Nilai koefisien Motivasi untuk variabel X_2 sebesar 0,263 hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan koefisien motivasi satu satuan maka variabel beta

(Y) akan naik sebesar 0,263 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

- c. Nilai koefisien Kepuasan Kerja untuk variabel X3 sebesar 0,280, ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan koefisien kepuasan kerja satu satuan maka variabel beta (Y) akan naik sebesar 0,280 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

5. Koefisien Determinasi

Pada tabel 4.20 dapat kita lihat nilai *koefisien determinasi* dengan nilai R Square sebesar 0,268 yang berarti variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 26,8%. Dengan kata lain variabel Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 26,8% sisanya sebesar 73,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.20
Hasil Nilai Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518 ^a	,268	,235	2,13106

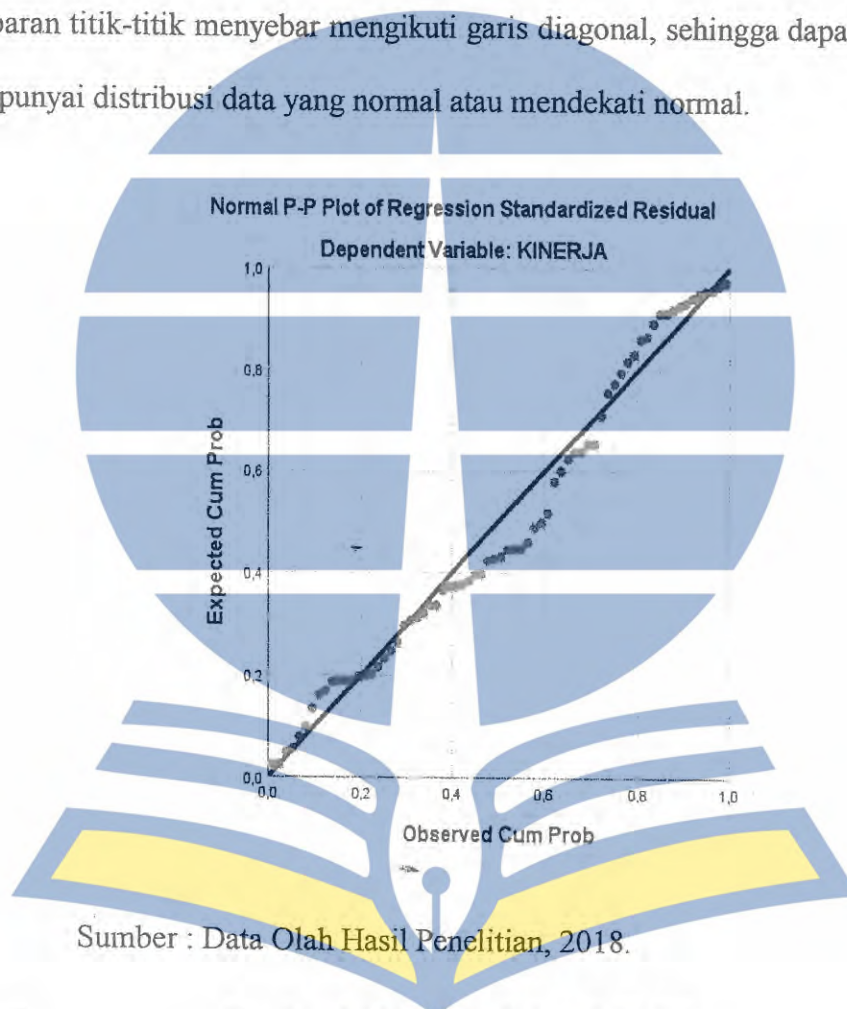
a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

6. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang di gunakan baik variabel bebas gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (X3), maupun variabel terikat Kinerja (Y) mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Pada Gambar 4.2 Hasil analisis P-P Plot dapat kita lihat bahwa gambaran titik-titik menyebar mengikuti garis diagonal, sehingga dapat dikatakan mempunyai distribusi data yang normal atau mendekati normal.



Gambar 4.2 Hasil analisis P-P PLOT.

b. Uji Multikolinieritas

Pada tabel 4.21 dapat kita lihat bahwa nilai tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Variabel bebas Gaya Kepemimpinan nilai Tolerance $0,973 > 0,1$ dan nilai VIF $1,028 < 10$.

- 2) Variabel bebas Motivasi, nilai Tolerance $0,656 > 0,1$ dan nilai VIF $1.525 < 10$
- 3) Variabel bebas Kepuasan Kerja, nilai Tolerance $0,642 > 0,1$ dan nilai VIF $1,557 < 10$

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas yang dimasukkan dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian ini.

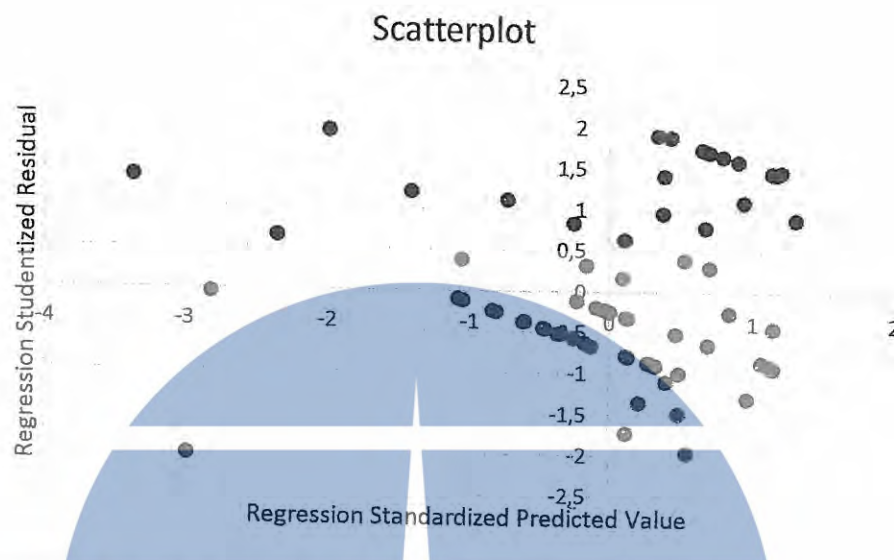
Tabel 4.21
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.973	1.028	Tidak ada Masalah Multikolinieritas
Motivasi (X2)	0.656	1.525	Tidak ada Masalah Multikolinieritas
Kepuasan kerja (X3)	0.642	1.557	Tidak ada Masalah Multikolinieritas

Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pada Gambar 4.3 hasil analisis scatterplot dapat dilihat bahwa gambaran titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y serta tidak terdapat pola bergelombang atau pola yang jelas, dengan demikian dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian ini



Sumber : Data Olah Hasil Penelitian, 2018.

Gambar 4.3
Hasil Analisis *Scatterplot*

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan tersebut, telah menunjukkan bahwa secara simultan atau secara bersama-sama variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja (Y) Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong. Walaupun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara parsial hanya variabel Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) yang turut berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y). Sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja (Y) Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Berdasarkan hasil-hasil temuan tersebut maka dapat dijelaskan dalam pembahasan berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Pada tabel 4.15 dapat kita lihat bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan (X_1) = -0,906 lebih kecil dari t tabel = 1,996 maka H_0 diterima, H_1 ditolak. Nilai t negatif menunjukkan bahwa X_1 mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan Y . Pada tabel 4.14 dapat kita lihat nilai signifikansi t hitung 0,368 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, maka H_0 diterima H_1 ditolak. Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Menurut Djojosoegito M. A, (sebagaimana dikutip dalam Hatta G. R, (ed.) 2010) menyatakan bahwa :

Rumah Sakit merupakan satu sistem/bagian dari sistem pelayanan kesehatan, mempunyai tiga pilar otoritas, yang masing-masing bekerja secara otonom namun harus terkoordinasi dalam sistem tersebut. Ketiga pilar tersebut adalah pilar pemilik, pilar profesional kesehatan, pilar manajemen. Ketiga pilar tersebut masing-masing mempunyai hierarki kekuasaan/kewenangan (*hierarchy of power*), yang mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda. Keserasian atau ketidakserasian antara ketiga pilar tersebut menentukan berhasil tidaknya misi satu rumah sakit.

Pilar pemilik adalah subsistem otoritas yang diperlukan dalam kaitannya dalam harmonisasi kebijakan rumah sakit dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Pemilik bisa pemerintah atau swasta yang bersifat profit atau non profit.

Pilar professional kesehatan terdiri dari dua unsur utama, staf kedokteran dan staf keperawatan, disamping masih banyak lagi staf professional kesehatan lainnya. Staf professional kesehatan ini mempunyai sifat otonom dalam melaksanakan pelayanan profesinya yang disebut *professional autonomi*, melalui mekanisme *self governing* yang dalam rumah sakit diberi wadah yang dinamakan komite medik.

Pilar otoritas ketiga yaitu otoritas manajemen mempunyai kedudukan yang sentral dalam menyasikan dua pilar otoritas yang lain, sekaligus menyasikan kerjasama ketiga pilar tersebut dengan harapan dan kebutuhan masyarakat (hal. 4-5).

Berdasarkan hal tersebut diatas dapat dipahami bahwa pilar manajemen dalam hal ini adalah direktur dan jajarannya mempunyai peran sentral dalam melakukan fungsi manajerial dalam upaya melakukan sinkronisasi kebutuhan layanan kesehatan bagi pasien/masyarakat dan kebutuhan dan harapan pilar pemilik serta pilar profesional kesehatan. Pilar profesional kesehatan yang terdiri dari dokter dan perawat serta profesi kesehatan lainnya akan bekerja secara otonom sesuai standar profesi masing-masing untuk mencapai tujuan kesembuhan dan keselamatan pasien. Bekerja dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan direktur atau pilar manajemen. Sehingga apabila tandar pelayanan telah ada dan peralatan telah tersedia, para profesional kesehatan yang adalah pegawai rumah sakit akan bekerja secara otomatis atau otonom sesuai standar profesi dan standar pelayanan rumah sakit, tanpa harus menunggu perintah langsung dari direktur.

Menurut Djojosoegito M. A, (sebagaimana dikutip dalam Hatta G. R, (ed.) 2010) menyatakan bahwa :

Dari sudut operasional rumah sakit sebagai suatu sistem, dikenal subsistem pelayanan (instalasi rawat jalan, instalasi rawat inap, instalasi gawat darurat dan lain-lain), subsistem penunjang pelayanan (farmasi, laboratorium, dan lain-lain), subsistem administrasi pelayanan. Dari sudut kewenangan (*power*), dikenal subsistem pemilik, subsistem profesional kesehatan dan subsistem manajemen. Kewenangan yang dimiliki pemilik adalah kewenangan yang diberikan oleh kekuasaan birokrasi, kewenangan tersebut disebut kewenangan birokrasi (*bureaucratical power*) dan ditandai oleh adanya SK (surat keputusan) dari birokrasi di atasnya. Kewenangan birokrasi pemilik dilaksanakan secara operasional oleh entitas birokrasi yang dibentuk pemilik melalui suatu surat keputusan (SK) bisa mengenai organisasi dan tatalaksana rumah sakit, orang-orang yang menduduki jabatan birokrasi, dan lain-lain. Kewenangan birokrasi pemilik, didelegasikan pada struktur dari direktur sampai ke pejabat-pejabat eselon di bawahnya.

Kewenangan yang dimiliki profesi didapat melalui pendidikan yang terstruktur, berjenjang (sarjana kedokteran, dokter umum, dokter spesialis, dokter subspecialis, dan seterusnya) dan kewenangan tersebut ditandai dengan sertifikasi kompetensi oleh asosiasi/kolegium kedokteran bidang ilmu terkait. Dalam rumah sakit bila orang yang mempunyai kewenangan profesi bekerja sendiri-sendiri tidak dalam satu sistem, bisa terjadi benturan benturan antar sesama profesi atau antara satu profesi dengan profesi lainnya. Itulah sebabnya

harus ada suatu pengaturan/pengelolaan kewenangan profesi (*professional governance*) dan perlu dibentuk suatu komite medik (hal.13-14)

Dalam pelaksanaan secara operasional, rumah sakit umum daerah kabupaten sorong telah mempunyai peraturan standar tata kelola/peraturan internal rumah sakit (*Hospital by law*), yang secara khusus merupakan wujud dari bagian pengaturan bagi tiga pilar kekuasaan yang ada di rumah sakit. Serta peraturan tentang tata kelola staf medis (*medical staf by law*) yang secara khusus mengatur kewenangan bagi para profesional kesehatan khususnya staf medis.

Dengan mencermati sistem operasional rumah sakit serta membandingkan dengan kewenangan yang ada pada pegawai rumah sakit dapatlah disimpulkan bahwa dalam hal pelayanan medis bagi pasien, tenaga medis atau pegawai dapat melakukan atau tidak melakukan pelayanan berdasarkan pertimbangan kewenangan klinis (kewenangan profesi) yang dimiliki, serta sesuai standar pelayanan klinis yang ada. Sehingga dapat dikatakan pula bahwa pertimbangan pelayanan medis bagi pasien oleh profesional kesehatan (tenaga medis/pegawai) tidak berhubungan langsung dengan gaya kepemimpinan birokrasi seorang pemimpin yang bekerja dalam pilar manajemen. Pemimpin atau direktur serta jajaran manajemen rumah sakit lebih banyak dibutuhkan dalam hal pemberian dukungan berbagai fasilitas bagi pelaksanaan kebutuhan layanan pasien.

Jika dibandingkan dengan hasil analisis deskriptif terhadap jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar setuju dan sangat setuju atas seluruh item pernyataan variabel gaya kepemimpinan. Hal ini juga dapat

menunjukkan bahwa pegawai/responden mengetahui dan mengharapkan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang sebagaimana tersirat dalam item pernyataan yang menyebutkan : seorang pemimpin menjadwalkan pekerjaan dan memberi pedoman spesifik tentang cara menyelesaikan pekerjaan, yang secara praktis telah dilakukan dalam penetapan pedoman, panduan, bahkan standar prosedur operasional (SPO) dalam bekerja. Pemimpin yang peduli kepada bawahan, pemimpin yang memperhatikan saran dan pendapat pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, pemimpin yang memberikan motivasi, membina komunikasi yang baik dengan bawahan, tetapi juga pemimpin yang tegas memberikan sanksi atas kinerja bawahan yang kurang baik, serta pemimpin yang dapat mengendalikan emosionalnya dalam menghadapi masalah.

Menurut Sobirin Achmad (2015) Paling tidak terdapat empat alasan mengapa kepemimpinan diperlukan dalam sebuah organisasi oleh karena : a) dalam batas tertentu, desain organisasi sering tidak lengkap, sedangkan organisasi terdiri atas orang-orang yang membutuhkan sentuhan, inspirasi, dorongan dan motivasi; b) seorang pemimpin diperlukan untuk mengidentifikasi strategi baru yang mungkin bisa dijalankan untuk menyikapi perubahan lingkungan eksternal; c) peran seorang pemimpin menjadi penting untuk melakukan koordinasi dan menyelesaikan konflik; serta d) seorang pemimpin sangat diperlukan untuk memberi motivasi, menginspirasi, dan menjaga agar karyawan mau terus terlibat dalam kehidupan organisasi.

Tabel 4.22
Ringkasan Penelitian Terdahulu Yang Mendukung

No	Judul / Peneliti	Metode	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator (studi pada perguruan tinggi swasta di Jayapura) Taruno (2012)	Teknik PLS (partial least square)	Gaya kepemimpinan, kinerja dosen, kepuasan kerja, motivasi kerja	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen,
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Manajerial (survey pada kantor cabang pembantu bank di kota Sungai Penuh. Ridwan dan Hamelinda (2017)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi, kinerja manajerial	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3.	Pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. Rompas, Tewel dan Dotulong (2018)	Analisa Regresi berganda	Gaya kepemimpinan, Pengawasan, disiplin kerja, kinerja.	Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4.	Pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja pegawai badan pusat statistik di Kalimantan Barat dengan work engagement sebagai variabel mediasi. Azizi Hakim (2018)	Analisis deskriptif dan analisis jalur	Gaya kepemimpinan, kinerja, work engagement	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Aasuransi umum Bumi putra muda 1967. Rosmiyati (2014)	Analisis multi-pel regresi.	Gaya Kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menyikapi fakta permasalahan keluhan pasien terhadap sarana kesehatan maupun keluhan atas layanan kesehatan oleh petugas kesehatan, hal ini dapat dimaknai sebagai kenyataan bahwa fungsi manajemen belum diterapkan dengan baik oleh manajemen rumah sakit. Pendelegasian tugas-tugas manajerial dari top manajemen ke manajer dibawahnya belum terlaksana dengan baik dan menimbulkan banyak keluhan pasien atas layanan yang diberikan, sehingga sesuai

dengan kenyataan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin atau direktur secara parsial belum atau tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai, sesuai dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.22 Ringkasan Penelitian Terdahulu yang mendukung.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Nilai t hitung variabel motivasi (X_2) = 2,452 > t tabel = 1,996 maka H_0 ditolak H_2 diterima. Nilai signifikansi t hitung 0,017 < nilai probabilitas 0,05, maka H_0 ditolak H_2 diterima. Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Jika membandingkan jumlah pegawai menurut jenis kelamin di unit kerja yang dijadikan sampel pada tabel 3.1 dapat kita lihat bahwa pegawai perempuan dan laki-laki telah terdistribusi hampir merata di unit kerja dan tidak ada hambatan dalam melayani pasien yang datang dengan perbedaan jenis kelamin. Dapat dikatakan jenis kelamin tidak menjadi hambatan motivasi bagi pegawai untuk bekerja melayani pasien secara maksimal.

Sesuai tabel 4.1 dapat kita lihat bahwa pegawai usia 25-45 tahun sebagian besar (78%) berada dalam usia produktif, yang masih dapat dimotivasi untuk bekerja maksimal dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan masa kerja, seperti yang dapat kita lihat pada tabel 4.2 bahwa sebagian besar pegawai (66%) dengan masa kerja 6 – 25 tahun, menunjukkan

mereka adalah pegawai yang telah cukup berpengalaman dibidangnya masing-masing, sehingga dapat dikatakan mendukung motivasi kerja. Dengan kata lain adalah kelompok pegawai yang memahami pekerjaannya, pegawai yang masih dapat dimotivasi untuk dapat meningkatkan kinerja.

Dari standar pendidikan yang dimiliki bahwa sebagian besar pegawai (81%) berpendidikan setara diploma tiga, sarjana dan strata dua, yang telah memenuhi standar pendidikan bagi tenaga kesehatan dirumah sakit. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan pegawai tidak menjadi penghalang dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi.

Motivasi adalah sebuah proses yang dimulai dari tidak terpenuhinya (*deficiency*) kebutuhan fisiologis atau psikologis yang memicu perilaku atau dorongan untuk menggapai tujuan atau memperoleh insentif (Luthan sebagaimana dikutip dalam Sobirin Achmad (2016: 4-5).

Berdasarkan hasil responden secara deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai setuju dan sangat setuju (sekitar 88% - 97%) sebagaimana pada tabel 4.6 dapat kita lihat bahwa pemenuhan kebutuhan dasar dan berjenjang sesuai hierarki kebutuhan menjadi motivasi dalam bekerja. Pemberian gaji dan penghasilan tambahan untuk mencukupi kebutuhan, penyediaan fasilitas untuk bekerja, penghargaan atas prestasi, pemberian kesempatan untuk menduduki pendidikan lebih tinggi sesuai bidang, fasilitas keselamatan dan kesehatan, serta perumahan yang layak bagi pegawai dan keluarga merupakan bagian motivasi yang mendukung kinerja.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai rumah

sakit umum daerah kabupaten sorong. Kesimpulan ini sesuai dengan penelitian lain yang dilakukan sebelumnya sebagaimana dapat kita lihat dalam tabel 2.1 Ringkasan Penelitian terdahulu.

Menurut Marnis dan Priyono (2008) terdapat Motivasi Intrinsik, motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dan Motivasi Ekstrinsik, Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Berdasarkan perbedaan jenis motivasi ini dapat kita pahami bahwa kemungkinan besar secara prinsip dasar, para tenaga kesehatan/profesional kesehatan lebih banyak didorong oleh motivasi intrinsik dalam melaksanakan tugas pekerjaan pelayanan kepada pasien, sesuai sumpah jabatan dan kode etik profesi, serta standar pelayanan yang ada. Karena itu sangat dibutuhkan motivasi ekstrinsik sebagai tambahan dari luar, bagi peningkatan kinerja mereka. Sangat diharapkan berbagai inovasi dari pemimpin terutama upaya yang dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik bagi pegawai.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Nilai t hitung variabel Kepuasan Kerja (X_3) = 2,064 > t tabel = 1,996, maka H_0 ditolak H_3 diterima. Nilai signifikansi t hitung 0,043 < nilai probabilitas 0,05, maka H_0 ditolak H_3 diterima. Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Marnis dan Priyono (2008) menyatakan bahwa: Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun nonfinansial (hal. 228-229).

Berdasarkan data deskriptif jawaban responden pada tabel 4.7 dapat kita lihat bahwa sekitar 91% - 100% responden setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian, besaran gaji sesuai dengan beban tugas dan tanggung-jawab, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, pemberian hadiah kepada bawahan. Hal ini dapat berarti bahwa beberapa item tersebut diatas sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil yang berbeda diperoleh atas pernyataan: adanya perselisihan atau konflik dalam melaksanakan pekerjaan karena belum adanya pembagian tugas yang jelas. 16% sangat setuju dan 51% setuju atau total 66% setuju dan sangat setuju bahwa benar ada konflik yang terjadi dalam bekerja karena belum adanya pembagian tugas yang jelas. Sedang masih terdapat 13% ragu-ragu dan 20% tidak setuju, atau total sebanyak 33% responden, hal ini dapat berarti tidak ada konflik dalam bekerja atau jika terdapat konflik dalam bekerja mungkin bukan disebabkan oleh belum adanya pembagian tugas, tetapi oleh masalah atau variabel lain.

Sebagai penutup dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, sesuai dengan penelitian terdahulu sebagaimana terlihat dalam tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Dari hasil perhitungan kita lihat bahwa nilai F hitung = 7,596 > nilai F tabel = 2,74 maka H_0 ditolak H_4 diterima. Nilai signifikansi F hitung 0,000 < nilai probabilitas 0,05, maka H_0 ditolak H_4 di terima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama atau secara simultan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong.

Walaupun hasil penelitian ditemukan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun secara simultan atau secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Menurut Sobirin Achmad (2015) kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan multi-faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Faktor individu. b) Faktor kepemimpinan. c) Faktor tim kerja. d) Faktor sistem organisasi. e) Faktor situasi (konteks).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian serta hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapatlah disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Gaya Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Pemimpin, secara langsung belum berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 2) Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat. Motivasi yang diterapkan oleh Pemimpin, secara langsung akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 3) Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat. Kepuasan Kerja yang diterapkan oleh Pemimpin, secara langsung akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 4) Secara Simultan atau secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat. Penerapan Gaya Kepemimpinan yang dapat meningkatkan Motivasi kerja dan menciptakan Kepuasan Kerja pegawai, akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

B. SARAN

Sesuai dengan hasil kesimpulan yang ditetapkan tersebut, maka dapatlah disarankan beberapa hal berikut :

- 1) Gaya Kepemimpinan yang diterapkan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun Rumah Sakit sebagai sebuah organisasi yang modern dan dinamis masih terus membutuhkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat, dalam menjalankan fungsi manajemen yang mendukung aktifitas pelayanan kesehatan bagi pasien yang dirawat oleh para tenaga kesehatan. Sehingga tidak terdapat lagi keluhan pasien atas :
 - a) fasilitas sarana dan peralatan kesehatan yang belum lengkap dan tidak higienis,
 - b) obat-obatan yang belum semua tersedia di apotik RSUD, serta
 - c) Kurang disiplinnya petugas kesehatan dalam bekerja,
- 2) Berbagai upaya peningkatan motivasi pegawai berupa: Pemberian penghasilan tambahan berupa jasa medis dan insentif untuk mencukupi kebutuhan, Penyediaan fasilitas untuk keamanan dan keselamatan kerja, penyediaan tempat tinggal yang layak bagi keluarga, Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai, Pemberian kesempatan pendidikan sesuai bidang spesialisasi, Penyediaan fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarga. Kiranya terus dikembangkan agar lebih mendorong upaya peningkatan kinerja pegawai.
- 3) Berbagai upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai berupa: Pemberian pekerjaan sesuai dengan keahlian, Besarnya penghasilan tambahan berupa

jasa medis dan insentif yang diberikan sesuai dengan beban tugas dan tanggung-jawab pekerjaan, Pemberian hadiah (*Reward*) kepada bawahan, Menciptakan upaya yang tidak menimbulkan konflik dalam melaksanakan pekerjaan. Kiranya terus dikembangkan agar lebih mendorong upaya peningkatan kinerja pegawai.

- 4) Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat kompleks dan melibatkan banyak faktor dalam pelaksanaan pada organisasi, khususnya bagi Rumah Sakit. Sebagai Organisasi Perangkat Daerah, sangat dibutuhkan kerjasama yang sangat erat antara Pemerintah Daerah sebagai pemilik, direktur sebagai manajer serta pegawai rumah sakit, dalam menetapkan kebijakan program kegiatan yang akan dilaksanakan di rumah sakit untuk melayani kebutuhan pelayanan kesehatan bagi pasien/masyarakat. Oleh karena fakta yang ditemukan menggambarkan masih lemahnya fungsi dan peran pilar pemilik rumah sakit, pilar manajemen, dan pilar profesional kesehatan serta pegawai yang ada dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- 5) Oleh karena variabel Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 26,8% , maka bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang Lerbin Roberto. (2014), *Metode Penelitian Bisnis*, Tangerang Selatan. Universitas Terbuka.
- Azizi, Hakim. (2018), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi. Universitas Tanjung Pura, Pontianak.
- Boediharjo. (2002). *Kinerja Organisasi*. Erlangga: Jakarta
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hairani Tuti, (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan STIKES Surya Global Yogyakarta*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 1 No. 1 Oktober 2010 : 88-100
- Hatta Gemala, R. (ed.) (2010). *Pedoman Manajemen Informasi Kesehatan di Sarana Pelayanan Kesehatan*, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Hakim, A. (2006). *Analisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan dan telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. Jurnal riset dan bisnis Indonesia, vol 3(2), 165-180.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Organisasi & Motivasi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hermawan, A., Yusran, H.L.,(2017). *Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif*. Cetakan pertama. Depok: PT Desindo Putra Mandiri
- Husein, Umar. (2008). "*Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*". Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Keputusan Direktur Jendral Bina Upaya Kesehatan Nomor HK.02.03/I/0363/2015 Tentang penetapan rumah sakit rujukan propinsi dan rumah sakit rujukan regional.
- Khumaidah, F., Djaelani, A. K, dan ABS, M, Khoirul. (2016) Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Giant Ekspres PT. Hero Supermarket Tbk. Cabang Dinoyo). e - Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen. Fakultas Ekonomi Unisma.

- Laporan Tahunan Rumah Sakit Umum Sorong Tahun 2017.
- Malayu, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar P. (2009). "*Evaluasi Kerja Sumber Daya Manusia*". Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Marnis dan priyono (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Taman sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. (2009). "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulana Agus. (2016). *Manajemen Strategik*, Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Negussie, N. & Demissie, A. (2013). Relationship between Leadership Styles of Nurse Managers and Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiop J Health Sci*. 23 (1): 49-58.
- Nuraini, dan Siswanta. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STIKES Surya Global Yogyakarta*. Universitas PGRI Yogyakarta.
- Parairibo (2014), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencana Pembangunan Daerah di Kabupaten Supiori*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Peraturan Internal Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sorong (*Hospital By Law*) Tahun 2017.
- Peraturan Presiden RI No.72 Tahun 2012 Tentang Sistem Kesehatan Nasional Tanggal 13 agustus tahun 2012.
- Priyatno, Duwi.2008. *Analisis Statistik Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Priyono (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Taman Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher.
- Ridwan, M. Melinda Fitri (2017) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S.P. Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009) *Organizational Behavior*. 13th ed. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Rosmiyati, Rini. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumi Putra Muda 1967*. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Rusilowati, Umi & Ernawati, Fifth (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementrian Dlam Negeri)*. Inovasi, Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen. P-ISSN 2356-2005, E-ISSN 2598-4950. UNPAM.
- Setiyawan, B. & Waridin. (2006). *Pengaruh disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja di divisi radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia, vol 2(2), 181-198.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, U., (2017). *Asas-asas Manajemen*. Cetakan keempat, Bandung: PT Refika Aditama
- Sobirin, Achmad. (2015). *Manajemen Kinerja*, Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka
- Sobirin Achmad. (2016). *Perilaku Organisasi*, Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Sudaryono. (2017), *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, Yogyakarta: Penerbit CAPS
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta Bandung.
- Suharto & Cahyono, B. (2005). *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, Jurnal riset dan bisnis Indonesia, vol 1(1), 13-30.
- Suranta, S. (2005). *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika. Jakarta.

- Surat Keputusan Bupati Kabupaten Sorong No. 280/Tahun 2010 Tanggal 20 desember 2010 Tentang penetapan RSUD Kabupaten Sorong sebagai Badan Layanan Umum Penuh.
- Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No.105/Menkes/SK/II/1988 Tentang penetapan Rumah Sakit Kelas C
- Tampubolon, B. D. (2007). *Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal standardisasi, vol 9(2), 106-115.
- Taruno, F.X., Soewarto Citro, Armanu Thoyib, Djumilah Zain dan Mintarti Rahayu. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di 1693-5241*.
- Rompas, G.A.C. Tewel, B. Dotulong, L. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara*. Jurnal EMBA Volume 6 NO. 4 September 2018, Hal. 1978-1987
- Teviana, T. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Intern terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada RS Estomihi Medan*. Jurnal Keuangan dan Bisnis, Vol. 3, No.3 November 2011.
- Thoha, Miftah. (2010). "Kepemimpinan dan Manajemen". Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ujung Natrina. (2014). *Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Klas IIB Muara Tebo Kabupaten Tebo Propinsi Jambi*. Perpustakaan Universitas Terbuka, Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka.
- Wardani, N. I. (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Studi pada Pegawai RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Wonogiri*. Naskah Publikasi, Surakarta: Skripsi Jenjang Strata I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Widodo Suparno Eko, (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan II, Yogyakarta: Penerbit, Pustaka Pelajar
- Yukl, Garry., (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisas*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.

Lampiran 1.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada :

Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i

Pegawai RSUD Kabupaten Sorong

di Tempat

Dengan Hormat,

Dengan ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, ditengah-tengah kesibukan kerja untuk kiranya dapat meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan pada penyusunan tesis, yaitu :

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN SORONG”.

Deskripsi Responden :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Umur : Tahun
4. Masa Kerja : Tahun
5. Pendidikan :

Bapak/Ibu/Saudara/i diharapkan memberikan jawaban yang jujur terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang telah tersedia dan tentu saja yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang sebenarnya, dengan memberikan tanda centeng (✓) pada salah satu alternatif jawaban.

Atas bantuan, perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Habel I Y Pandelaki)

KUESIONER

No	Pertanyaan	Isi dengan dengan tanda cek (√)				
		SS	S	R	TS	STS
GAYA KEPEMIMPINAN (X1)						
1.	Pemimpin menjadwalkan pekerjaan, memberi pedoman spesifik tentang cara menyelesaikan pekerjaan,					
2.	Tanggung jawab dan kepedulian atasan kepada bawahan					
3.	Pemimpin mengharapkan saran dan pendapat pegawai dalam pengambilan keputusannya					
4.	Pemberian motivasi kepada bawahan					
5.	Pembinaan komunikasi kepada bawahan					
6.	Ketegasan atasan terhadap kinerja bawahan yang kurang baik					
7.	Pengendalian emosional dalam menghadapi masalah					
MOTIVASI (X2)						
1.	Pemberian gaji dan penghasilan tambahan untuk mencukupi kebutuhan					
2.	Penyediaan fasilitas untuk keamanan dan keselamatan kerja					
3.	Penyediaan tempat tinggal yang layak bagi keluarganya					
4.	Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai					
5.	Pemberian kesempatan pendidikan sesuai bidangnya					
6.	Tersedianya fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarga					
KEPUASAN KERJA (X3)						
1.	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian.					
2.	Besarnya gaji sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan.					
3.	Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.					
4.	Pemberian hadiah (Reward) kepada bawahan.					
5.	Adanya perselisihan atau konflik dalam melaksanakan pekerjaan karena belum adanya pembagian tugas yang jelas					
KINERJA (Y)						
1.	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan pimpinan					
2.	Hasil kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan					
3.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	Kedisiplinan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan.					
6.	Memberikan pelayanan Prima.					

Keterangan : S = Setuju
TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

R = Ragu-ragu

Lampiran 2. Hasil Kuesioner.

NO	GAYA KEPEMIMPINAN							MOTIVASI						KEPUASAN KERJA					KINERJA					
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X1	X2	X3	X4	X5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
1	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	2	3	4	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	2	5	5	5	5	5
6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
7	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4
8	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
10	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5
11	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
12	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
13	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
14	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
15	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
17	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
18	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5
20	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4
22	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
23	1	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4
24	2	1	4	3	2	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
31	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
32	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
33	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5
34	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
35	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	2	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
40	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
41	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
42	4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	4	2	4	5	5	5
43	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5
44	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
45	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5	5

48	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	4	2	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	5	5	4	2	4	2	4	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4
55	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	2
56	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5
57	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
59	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
61	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
62	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
63	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4
65	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
68	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
70	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4



KUESIONER

No	Pertanyaan	Isi dengan dengan tanda cek (√)				
		SS	S	R	TS	STS
GAYA KEPEMIMPINAN (X1)						
1.	Pemimpin menjadwalkan pekerjaan, memberi pedoman spesifik tentang cara menyelesaikan pekerjaan,					
2.	Tanggung jawab dan kepedulian atasan kepada bawahan					
3.	Pemimpin mengharapkan saran dan pendapat pegawai dalam pengambilan keputusannya					
4.	Pemberian motivasi kepada bawahan					
5.	Pembinaan komunikasi kepada bawahan					
6.	Ketegasan atasan terhadap kinerja bawahan yang kurang baik					
7.	Pengendalian emosional dalam menghadapi masalah					
MOTIVASI (X2)						
1.	Pemberian gaji dan penghasilan tambahan untuk mencukupi kebutuhan					
2.	Penyediaan fasilitas untuk keamanan dan keselamatan kerja					
3.	Penyediaan tempat tinggal yang layak bagi keluarganya					
4.	Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai					
5.	Pemberian kesempatan pendidikan sesuai bidangnya					
6.	Tersedianya fasilitas kesehatan bagi pegawai dan keluarga					
KEPUASAN KERJA (X3)						
1.	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian.					
2.	Besarnya gaji sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan.					
3.	Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.					
4.	Pemberian hadiah (Reward) kepada bawahan.					
5.	Adanya perselisihan atau konflik dalam melaksanakan pekerjaan karena belum adanya pembagian tugas yang jelas					
KINERJA (Y)						
1.	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan pimpinan					
2.	Hasil kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan					
3.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	Kedisiplinan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5.	Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan.					
6.	Memberikan pelayanan Prima.					

Keterangan : S = Setuju
TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju
STS = Sangat Tidak Satuju

R = Ragu-ragu