

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP
MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM BERSAUDARA
KABUPATEN BUNGO**



NAMA : WAHYU ALDINO

NPM : B. 14022008

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Dua (S2)
Magister Manajemen (MM)**

**Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BATANG HARI
2016**

TANDA PENGESAHAN

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan tim penguji tesis dan komprehensif Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari Jambi pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 13 Oktober 2016
Jam : 16.00 – 18.00
Tempat : Ruang Sidang Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Batanghari

PANITIA PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Dr. Hj. Arna Suryani, CA	Ketua
Hj. Atikah, SE, MM	Sekretaris
Dr. Susi Desmaryeni, SE, MM	Penguji Utama
Dr. Saiyid Syech, SE, MS	Anggota
Yunan Surono, SE, MM	Anggota

Disahkan Oleh :

**Dekan
Fakultas ekonomi**

**Ketua Program
Magister Manajemen**

M. Zahari MS, SE, M.Si

Dr. Hj. Arna Suryani, CA

TANDA PERSETUJUAN TESIS

Dengan ini komisi pembimbing tesis menyatakan bahwa tesis atas nama mahasiswa :

Nama : Wahyu Aldino

NPM : B14022008

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

JUDUL TESIS : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM BERSAUDARA KABUPATEN BUNGO.

Telah disetujui dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku dalam ujian komprehensif dan tesis ini pada tanggal seperti dibawah ini.

Jambi, 13 Oktober 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. H. Saiyid Syech, SE, M.S

Hj. Atikah, SE, MM

Ketua Program
Studi Magister Manajemen

Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.Ak, Ak

ABSTRAK

Wahyu Aldino/B.14022008/2016/ Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo/ Dr. H. Saiyid Syech, SE, M.Si, Pembimbing I/ Hj. Atikah, SE, MM, Pembimbing II.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga saat ini. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Salah satu cara tersebut dengan menerapkan disiplin serta memberikan motivasi kerja yang dapat dirasakan oleh pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja. Pengaruh kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai diuji baik secara langsung maupun tidak langsung.

Untuk menguji isu-isu diatas dilakukan survey secara langsung dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai-pegawai yang ada di Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo. Analisa data dilakukan dengan path analysis. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan, disiplin dan motivasi kerja berpengaruh baik secara simultan maupun parsial.

Dimana Kepemimpinan , disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Bersaudara, dimana berada pada kategori baik, Disiplin berada pada kategori baik, motivasi kerja dan kinerja pegawai berada pada kategori baik.

Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan verifikatif. Dimana menggunakan rentang skala sedangkan secara verifikatif menggunakan analisis jalur atau path analysis.

Kata kunci : kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja.

DAFTAR ISI

Halaman judul.....	i
Tanda Persetujuan Tesis.....	ii
Tanda Pengesahan.....	iii
Pernyataan.....	iv
Abstrak.....	v
Abstract.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar isi.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar belakang penelitian.....	1
2.1.Identifikasi masalah.....	9
3.1.Rumusan masalah.....	10
4.1.Tujuan penelitian.....	11
5.1.Manfaat penelitian.....	12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1.Tinjauan pustaka.....	14
2.1.1 Kepemimpinan.....	14
2.1.2 Disiplin.....	24
2.1.3 Motivasi kerja.....	33
2.1.4 Kinerja.....	49
2.2.Penelitian terkait.....	59
2.3.Kerangka pemikiran.....	62
2.4.Hipotesis.....	63

BAB III METODOLOGI PENELITIAN DAN ANALISIS

3.1. Obyek penelitian.....	64
3.2. Metode penelitian.....	64
3.3. Jenis dan sumber data.....	65
3.4. Teknik pengumpulan data.....	66

3.5.	Populasi dan sampel data.....	67
3.6.	Operasional variabel.....	68
3.7.	Metode analisis.....	75
3.8.	Pengujian hipotesis.....	84
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1.	Analisis Deskriptif.....	88
4.1.1.	Kepemimpinan.....	88
4.1.2.	Disiplin.....	89
4.1.3.	Motivasi Kerja.....	91
4.1.4.	Kinerja.....	93
4.2.	Anlisis Jalur.....	95
4.2.1	Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) terhadap motivasi Kerja (Y).....	95
4.2.2	Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) terhadap kinerja.....	101
4.2.3	Pengaruh motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja (Z).....	107
4.2.4	Pengaruh Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2) dan Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z).....	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan.....	119
5.2	Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA.....		122
Lampiran		

DAFTAR PUSTAKA

- Bocal, Robert, 2000. *Performnace Management*. Alih Bahasa, Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Burhan Bungin, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Danang Sunyoto (2012), *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*, Penerbit Caps, Yogyakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, dan Donnelly, James H (2000), *Organization : Behavior, Structure, Processes*, Boston; Irwin McGraw-Hill.
- Gomes, 2002, *Management Sumberdaya manusia*. Andi Offset, Yogyakarta
- Hapzi Ali, Nandan Limakrisna 2013, *Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Penerbit Deepublish, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP 2001. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"* , Jakarta : Bumi Aksara
- Jumadi, sheelyana, Tjiptono, Fandy, 2002. *Pengaruh Prilaku Pimpinan Terhadap Inspirasi, Kekegauman dan Pemberdayaan Bawahan : Suatu Model Kepemimpinan Transformasional*. Proceeding, Simposium Nasional Riset Ekonomi Dan Manajemen
- Mangkunegara Anwar. P (2001). *Prilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan pertama, Retika Aditama, Bandung.
- Manulang, M. 2004. *Manajemen Personalialia*. Cetakan kedua, penerbit Gajah Mada University Press< Yogyakarta.
- Marwansyah dan Mukarim, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung. Indonesia.
- Mas'ud Fuad, 2004. *Survey Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Mc Cloy, John P Campbel and Robert Cudek, 1994. " A Confirmatory Test of a Model Of Performance Determinants". *Journal Of Applied Psycology*, Vol 78 No 4, pp. 493 - 505.
- Milkovich, George T and Boundreau John (1991), *Human Resources Management*. 6th edition. Richard D. Irwin, U.S.A
- Nitisemito, 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins Stephan, 2002, *Organizational Behavior, Concept, Controversies, Application*, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc. A. Simon & Chuster Company, New Jersey
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge (2008). *Prilaku Organisasi*. (terjemahan oleh Diana Angelica). Salemba Empat Jakarta
- Riduwan 2012, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Saydam, Gozali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Cetakan III. Jakarta : Djambatan
- Syekh, Sayid. 2011. " Pengantar Statistik Ekonomi Dan Sosial ". Penerbit Gaung Persada (GP), Jakarta
- Soedarmayanti, 2001. *Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Penerbit PT Mandar Maju, Jakarta.
- Simanjuntak, J Payaman. 2000. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Fakultas Ekonomi UI.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2002. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana ?* Cetakan III. Edisi Kedua. Jakarta : Bumi Aksara.
- Terry, George, R, 2003. *Principle Of Management*, Homewood Illionis, New York.
- Triton, PB. 2009. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Penerbit Oryza. Yogyakarta.
- Udai, Parek, 2001. *Prilaku Organisasi*. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta

Umar, Husin, 2000. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*.
Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*.
Raja Grafindo Persada Jakarta

Vroom, V.H, 2002. *Work and Motivation*. John Willey and Sons ,

DAFTAR TABEL

No Tabel	Uraian	Hal
1.1	Jumlah pegawai berdasarkan jenis ketenagaan di RSUD Bersaudara Kabupaten Bungo Tahun 2016	6
1.2	Daftar rekapitulasi absensi pegawai RSUD Bersaudara Kabupaten Bungo Tahun 2015	7
2.1	Penelitian Terkait	59
3.1	Operasional Variabel	68
3.2	Table Interpretasi Nilai r	72
3.3	Rentang Skala dan Rentang Skor	76
3.4	Rentang Pengklarifikasian dan Kepemimpinan	77
3.5	Rentang Pengklarifikasian dan Disiplin	77
3.6	Rentang Pengklarifikasian dan Motivasi Kerja	77
3.7	Rentang Pengklarifikasian dan Kinerja	78
4.1	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan	87
4.2	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Disiplin	88
4.3	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja	90
4.4	Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja	92
4.5	Korelasi Bivariat	94
4.6	Hasil Perhitungan Jalur	95
4.7	Pengaruh Total, Langsung, dan Tidak Langsung	96
4.8	Pengujian Secara Simultan	98
4.9	Pengujian Individual	99
4.10	Korelasi Bivariat	100
4.11	Hasil Perhitungan Jalur	101
4.12	Pengaruh Total, Langsung, dan Tidak Langsung	102
4.13	Pengujian Secara Simultan	104
4.14	Pengujian Individual	105
4.15	Korelasi Bivariat	106
4.16	Hasil Perhitungan Jalur	107
4.17	Pengujian Individual	108

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberkati dan memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Shalawat dan salam tidak lupa dipanjatkan kepada Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan kezaman terang benderang.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian akhir Program Magister Manajemen Universitas Batanghari (UNBARI) Jambi dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.** Dipilihnya isu ini diharapkan dapat memperkaya predictor terhadap kinerja.

Melalui tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini, khususnya kepada :

1. Bapak H. Fachruddin Razi, SH., MH. Selaku Rektor Universitas Batanghari.
2. Bapak Dr. H. Saiyid Syech, SE, M.Si, Selaku Wakil Rektor I Universtas Batanghari dan selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penyusunan penulisan tesis ini.

3. Bapak M. Zahari, MS, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universtas Batanghari.
4. Ibu Dr. Hj. Arna Suryani, SE, M.Ak, Ak Selaku Ketua Program Jurusan Magister Manajemen Universtas Batanghari.
5. Ibu Hj. Atikah, SE, MM selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penyusunan penulisan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen pengajar yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan sangat berharga selama penulis menempuh jenjang studi di Program Magister Manajemen (MM) Universitas Batanghari(UNBARI).
7. Bapak Direktur Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo beserta Staff yang telah membantu memberikan keterangan mapun data-data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
8. Terima kasih tak terhingga untuk Orang tua yang banyak mendoakan serta memberikan support agar cepat menyelesaikan studi ini.
9. Buat Muhammad Ikhsan Pratama, S.Si, M.Kom, Tri Yunardi, S.IP, Budi Darma, SE dan Eka Puspa Sari, Spd, terima kasih atas bantuan dan masukannya.
10. Untuk yang tersayang terima kasih atas suportnya, love you Herlina, SE.

Dengan segala kerendahan hati penulis memohon kepada Allah SWT semoga membalas semua amal baik tersebut diatas lebih banyak dari yang mereka sumbangkan. Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi

sebagai dasar oleh peneliti kedepan dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik dan saran yang membangun.

Jambi, 13 Oktober 2016

Wahyu Aldino

DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Uraian	Hal
2.1	Kerangka Pemikiran	61
4.1	Hasil Pengujian Jalur	95
4.2	Hasil Pengujian Jalur	101
4.3	Hasil Pengujian Jalur	107

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM BERSAUDARA KABUPATEN BUNGO

WAHYU ALDINO

ABSTRACT

Wahyu Aldino/B.14022008/2016/ Influence of Leadership and Discipline to Motivation and to Employee Performance General Hospital Brothers Bungo/ Dr. H. Saiyid Syech, SE, M.Si, preceptor I/ Hj. Atikah, SE, MM, preceptor II.

Leadership is one of the issues in the management is still quite interesting to be discussed today. The role of leadership is very strategically important for the achievement of the mission, vision and goals of an organization. One such way to impose discipline and provide motivation to work that can be perceived by employees.

The purpose of this study was to examine the influence of leadership, discipline, motivation and performance. The influence of leadership, discipline, motivation and performance of employees tested either directly or indirectly.

To examine issues directly above the survey conducted by distributing questionnaires to employees in the General Hospital of the Brothers of Bungo. Data was analyzed by path analysis. The results of this study indicate that the leadership, discipline and work motivation influence simultaneously and partially on performance.

Where is the leadership, discipline, motivation and performance of employees at the General Hospital Brothers, where are the good category, Discipline are in both categories, motivation and performance of employees are in both categories.

The analysis tool in this research using descriptive method verification. Where the use of a range of scales, while in the verification using path analysis or path analysis.

Key words : Leadership, Discipline, Motivation and Employee Performance

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan zaman modern saat ini, berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sebuah organisasi atau perusahaan sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan serta perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan organisasi yang maju dan berkembang setiap saat mampu

mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai situasi dan kondisi yang ada. Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan harapan organisasi tersebut adalah faktor sumber daya manusia.

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. (Alimuddin, 2002). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat member pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga saat ini. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000).

Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Sukarno Marzuki, 2002).

Selain itu disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu, disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Terkadang tidak pahamnya pegawai tentang peraturan, prosedur, dan akan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga kerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, maka sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dari aspek motivasi, Hasibuan (2001,97) menyebutkan bahwa ada beberapa indikasi yang memperlihatkan seorang karyawan termotivasi atau tidak termotivasi dalam bekerja, salah satu diantaranya adalah datang terlambat, tapi pulang lebih awal atau tidak masuk kerja tanpa ada alasan yang jelas. Jika dikaitkan antara aspek kepemimpinan dengan motivasi, maka dapat disimpulkan dengan terlihat adanya indikasi bahwa ada suatu kecenderungan pimpinan selalu pilih kasih dalam membebankan tugas kepada bawahannya.

Disamping itu indikasi lain yang ditemukan adalah adanya keluhan dari beberapa pegawai yang merasa kurang mendapatkan perhatian, dan belum memperoleh peran yang sesuai dengan pendidikannya, pengalaman kerjanya, maupun dari segi jabatannya, seperti pegawai tersebut merasa pimpinan memberikan perintah disaat pegawai tersebut sedang ada kerjaan namun rekan kerjanya sedang tidak ada tugas, dan juga pemberian jabatan juga tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan juga gaji yang tidak sesuai.

Namun, pada sisi lainnya justru ada pegawai yang lebih rendah pendidikannya dan masa kerjanya mendapatkan peran yang lebih baik. Hal lain yang juga ditemukan adalah adanya indikasi bahwa meskipun pembagian tugas (*job description*) telah dilaksanakan, namun masih ada pegawai yang merasa belum diberi tugas, sehingga yang bersangkutan akan melaksanakan tugas jika diperintah oleh atasannya. Dan walaupun mereka tahu tugas apa yang seharusnya mereka kerjakan, namun mereka merasa takut untuk mengerjakan pekerjaan tersebut karena takut disalahkan oleh atasan, sehingga mereka lebih banyak bersikap menunggu perintah atasan baru kemudian mereka akan mengerjakannya.

Oleh karena itu, tentu sangat diharapkan disiplin dari pegawai rumah sakit umum bersaudara tidak hanya batas kepercayaan yang diberikan oleh instansi dan pemimpin,

tentu saja kesadaran dari masing-masing pegawai tersebut. Hal ini dimaksudkan agar dapat menunjukkan bahwa motivasi dari pemimpin dapat meningkatkan disiplin pegawai sehingga memperoleh kinerja yang bagi pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo yang berjumlah 54 orang. Penelitian ini lebih diarahkan pada proses analisis hubungan antara kepemimpinan dan Disiplin terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah adalah Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin (X_2), sedangkan variabel terikatnya adalah Motivasi kerja (Y) dan Kinerja pegawai (Z) Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.

Uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan criteria yang diambil dari alat ukur itu sendiri, yaitu dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total (keseluruhan item), yang disebut validitas item yang digunakan dalam uji validitas tersebut adalah teknik koefisien korelasi dari Pearson (Metode Least Square). Adapun rumusan korelasi product moment adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi Product Moment

$\sum x$ = Jumlah Skor Item

Σx = Jumlah Skor Total

Σy = Jumlah Skor Total

Σzy = Jumlah Perkalian Antara Skor Item dan Skor Total

N = Banyaknya Subyek

Sedangkan, Untuk menjawab tujuan pertama dan hipotesis pertama digunakan analisis deskriptif dengan alat analisis rentang skala. Analisis deskriptif mempunyai fungsi untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah diperoleh.

Kecendrungan dan variasi variabel motivasi kerja dan kinerja pada pegawai Rumah Sakit Bersaudara Kabupaten Bungo serta variabel kepemimpinan dan disiplin dapat ditentukan berdasarkan distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah skor variabel yang diteliti terdapat pada kategori rentang skala, sangat buruk, buruk, sedang, baik dan sangat baik.

Untuk mengetahui kriteria tersebut, maka terlebih dahulu dibuat klasifikasi yang mengacu pada ketentuan rentang skor dan rentang skala dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

1. Penentuan Rentang Skala

$$RS = \frac{n(m-1)}{M}$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

n = Jumlah Sampel

M = Jumlah Alternatif Jawaban

Sehingga perhitungan skala sebagai berikut :

$$RS = \frac{54(5-1)}{5}$$

$$= 43,2$$

2. Penentuan Rentang Skala per item

- Rentang skor terendah = n x skor terendah

$$= 54 \times 1$$

$$= 54$$

- Rentang skor tertinggi = n x skor tertinggi

$$= 54 \times 5$$

$$= 270$$

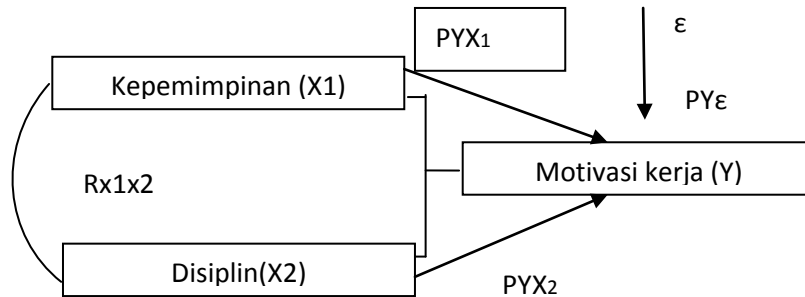
Path Analysis ini mengikuti pola structural atau model structural dengan variabel penelitian Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) sebagai variabel indenpenden, Motivasi Kerja (Y) sebagai variabel antara (*intervening*) dan Kinerja (Z) sebagai variabel dependen. Sedangkan variabel lain yang tidak ukur atau diteliti dan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja pegawai disebut sebagai variabel epsilon (ϵ).

Hubungan structural untuk diagram jalur diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = PYX1X1 + PYX2X2 + \epsilon$$

Sedangkan hubungan structural antara variabel Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) dapat digambarkan dengan model sebagai berikut :

1. Struktur 1



Gambar 3.1. Hubungan Struktural antara X1 dan X2 terhadap Y

Sedangkan pengaruh antar variabel diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

1. Pengaruh X1 terhadap Y

- Pengaruh langsung

$$X1 \rightarrow Y = PYX1 \cdot PYX1$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \Omega X1 \rightarrow Y = PYX1 \cdot rx1x2 \cdot PYX2$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

2. Pengaruh X2 terhadap Y

- Pengaruh langsung

$$X2 \rightarrow Y = PYX2 \cdot PYX2$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \Omega X1 \rightarrow Y = PYX2 \cdot rx1x2 \cdot PYX1$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

3. Pengaruh secara bersama-sama X1 dan X2 terhadap Y

- Pengaruh langsung

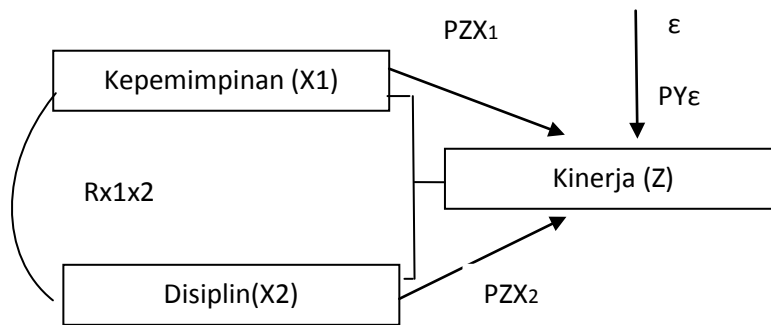
$$= PYX1 \cdot PYX1 + PYX2 \cdot PYX2$$

- Pengaruh tidak langsung

$$= PYX1 \cdot rx1x2 \cdot PYX2 + PYX2 \cdot rx1x2 \cdot PYX1$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

2. Struktur 2



Gambar 3.1. Hubungan Struktural antara X1 dan X2 terhadap Z

Pengaruh antar variabel diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Z = P1 X1 X1 + PZ X2 X2$$

1. Pengaruh X1 terhadap Z

- Pengaruh langsung

$$X1 \rightarrow Z = PZX1 \cdot PZX1$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \Omega X2 \rightarrow Y = PzX1 \cdot rx1x2 \cdot PzX2$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

2. Pengaruh X2 terhadap Y

- Pengaruh langsung

$$X2 \rightarrow Z = PzX2 \cdot PzX2$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X2 \Omega X1 \rightarrow Y = PzX2 \cdot rx1x2 \cdot PzX1$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

3. Pengaruh secara bersama-sama X1 dan X2 terhadap Z

- Pengaruh langsung

$$= PzX1 \cdot PzX1 + PzX2 \cdot PzX2$$

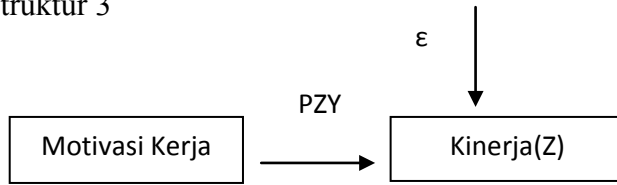
- Pengaruh tidak langsung

$$= PZX1 \cdot rx1x2 \cdot PZX2 + PZX2 \cdot rx1x2 \cdot PZX1$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

Berikut adalah gambaran hubungan structural antara variabel Motivasi Kerja (Y) terhadap variabel Kinerja (Z) :

3. Struktur 3



Gambar 3.3 Hubungan structural antara Y terhadap Z

Persamaan structural untuk digram jalur diatas dinyatakan dengan

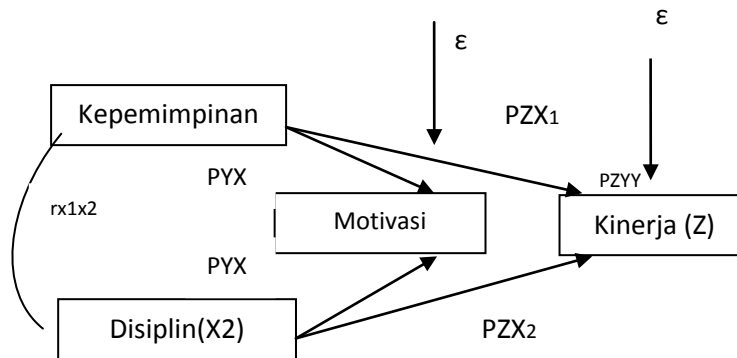
$$Z = PYZZ + \epsilon$$

Pengaruh langsung variabel dinyatakan dengan

$$Y \longrightarrow Z = PYZZ . PYZZ$$

Sedangkan hubungan structural antara variabel kepemimpinan dan disiplin melalui motivasi kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan pada bagan sebagai berikut :

4. Struktur 4



Gambar 3.1. Hubungan Struktural antara X1,X2 dan Y terhadap Z

Untuk persamaan hubungan structural diagram jalur diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

1. Pengaruh X1 ke Z melalui Y

- Pengaruh langsung

$$X1 \longrightarrow Z \Omega Y = PZX1 . PYx1 . PZY$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \longrightarrow Z \Omega X2 \Omega Y = PZX1 . rx1x2 . PYX2 . PZY$$

2. Pengaruh X2 ke Z melalui Y

- Pengaruh langsung

$$X2 \longrightarrow Z \Omega Y = PZX2 . PYx2 . PZY$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X2 \longrightarrow Z \Omega X1 \Omega Y = PZX2 . rx1x2 . PYX1 . PZY$$

Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (uji F) digunakan untuk melihat pengaruh secara simultan antara variabel independent dengan variabel dependent. Uji F dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara **Fhitung** dengan **Ftabel**.

Untuk uji F, criteria yang dipakai adalah :

- Jika **Fhitung** > **Ftabel**, terima H_1 , tolak H_0
- Jika **Fhitung** < **Ftabel**, terima H_0 , tolak H_1
 $PYX1 = PYX2 = 0$
- H_0 : $PYX1 = 0$ = tidak ada pengaruh antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependent.
 $PYX1 = PYX2 \neq 0$
- H_1 : $PYX1 \neq 0$ = ada pengaruh antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependent.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel *independent* dan variabel *dependent*.

Berdasarkan hasil pengujian uji t, maka akan diperoleh suatu hasil berupa **thitung** yang akan dibandingkan dengan **ttabel**.

- Nilai probabilitas < 5% berarti H_0 → ditolak dan H_1 → diterima, artinya koefisien jalur signifikan.
- Nilai probabilitas > 5% berarti H_0 → diterima dan H_1 → ditolak, artinya koefisien jalur tidak signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun gambaran dan hasil penelitian variabel kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai yang dilakukan di Rumah Sakit Bersaudara Kabupaten Bungo dengan menggunakan sampel sebanyak 54 responden. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa :

Kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Bersaudara baik. Berdasarkan analisa deskriptif dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan berada pada rentang skala dengan kategori baik. Hal ini diketahui dari total skor sebesar 1.796 yang mana total skor 1.796 ini berada pada rentang skala baik (1.468,9– 1.814,4).

- b. Disiplin berada pada rentang skala dengan kategori baik. Hal ini diketahui dari total skor sebesar 3.510 yang mana total skor 3.510 ini berada pada rentang skala baik (2.973,7 – 3.628,8).
- c. Motivasi Kerja berada pada rentang skala dengan kategori baik. Hal ini diketahui dari total skor sebesar 4.217 yang mana total skor 4.217 ini berada pada rentang skala sangat baik (3.549,7– 5.940).
- d. Kinerja Pegawai berada pada rentang skala dengan kategori sedang. Hal ini diketahui dari total skor sebesar 2.418 yang mana total skor 2.418 ini berada pada rentang skala baik (1.965,6 – 2.570,4).

Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini terbukti nilai t hitung (5,520) > t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).

Disiplin diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini terbukti nilai t hitung (2,669) > t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama diduga berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Hal ini terbukti nilai f hitung (19,673) > f tabel (3,18) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini terbukti nilai t hitung (2,088) > t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

Disiplin diduga berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini terbukti nilai t hitung (2,147) > t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini terbukti nilai f hitung (4,747) > f tabel (3,18) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Motivasi kerja diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Hal ini terbukti t hitung sebesar 5,966. Karena $t \text{ hitung } (5,966) > t \text{ tabel } (1,68)$ maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Y) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan (X₁), disiplin (X₂), motivasi kerja (Y) dan kinerja pegawai (Z) di Rumah Sakit Umum Bersaudara, dimana berada pada kategori baik, Disiplin berada pada kategori baik, motivasi kerja dan kinerja pegawai berada pada kategori baik.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X₁) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
3. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X₂) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Z).
4. Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X₁) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).
6. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X₂) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).
7. Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
8. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Y) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

Saran

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, maka penulis memeberikan saran sebagai berikut ;

1. Kepemimpinan yang ada di Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Muara Bungo dinilai baik. Meskipun sudah baik, namun tanggapan pada item ke-8 menyatakan bahwa banyak yang kerja belum sesuai dengan bidangnya. Hal ini perlu menjadi perhatian pimpinan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidangnya.
2. Disiplin yang ada di Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Muara Bungo dinilai baik. Namun masih perlu ditingkatkan lagi. Terutama mengenai balas jasa antar karyawan. Tingkat disiplin pun masih bisa ditingkatkan menjadi sangat baik.
3. Meskipun motivasi kerja sudah baik, namun yang perlu menjadi perhatian adalah tunjangan untuk rekan kerja yang baru. Hal ini mengingat bahwa banyak responden yang memberikan tanggapan rendah pada pertanyaan tersebut.
4. Kinerja berada pada tingkat yang sedang. Ini berarti berada di bawah kategori baik. Masih perlu ditingkatkan terutama untuk mendapat penawaran kesempatan baik untuk jabatan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bocal, Robert, 2000. *Performnace Management*. Alih Bahasa, Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Burhan Bungin, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Danang Sunyoto (2012), *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*, Penerbit Caps, Yogyakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, dan Donnelly, James H (2000), *Organization : Behavior, Structure, Processes*, Boston; Irwin McGraw-Hill.
- Gomes, 2002, *Management Sumberdaya manusia*. Andi Offset, Yogyakarta
- Hapzi Ali, Nandan Limakrisna 2013, *Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Penerbit Deepublish, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP 2001. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” , Jakarta : Bumi Aksara
- Jumadi, sheelyana, Tjiptono, Fandy, 2002. *Pengaruh Prilaku Pimpinan Terhadap Inspirasi, Kekegauman dan Pemberdayaan Bawahan : Suatu Model*

- Kepemimpinan Transformasional*. Proceeding, Simposium Nasional Riset Ekonomi Dan Manajemen
- Mangkunegara Anwar. P (2001). *Prilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan pertama, Retika Aditama, Bandung.
- Manulang, M. 2004. *Manajemen Personalia*. Cetakan kedua, penerbit Gajah Mada University Press< Yogyakarta.
- Marwansyah dan Mukarim, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung. Indonesia.
- Mas'ud Fuad, 2004. *Survey Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mc Cloy, John P Campbel and Robert Cudek, 1994. “ *A Confirmatory Test of a Model Of Performance Determinants*”. *Journal Of Applied Psychology*, Volume No 4, pp. 493 – 505.
- Milkovich, George T and Boundreau John (1991), *Human Resources Management*. 6th edition. Richard D. Irwin, U.S.A
- Nitisemito, 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins Stephan, 2002, *Organizational Behavior, Concept, Controversies, Application*, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc. A. Simon & Chuster Company, New Jersey
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge (2008). *Prilaku Organisasi*. (terjemahan oleh Diana Angelica). Salemba Empat Jakarta
- Riduwan 2012, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Saydam, Gozali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Cetakan III. Jakarta : Djambatan
- Syekh, Sayid. 2011. “ *Pengantar Statistik Ekonomi Dan Sosial* “. Penerbit Gaung Persada (GP), Jakarta
- Soedarmayanti, 2001. *Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubagan Lingkungan*. Penerbit PT Mandar Maju, Jakarta.
- Simanjuntak, J Payaman. 2000. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Fakultas Ekonomi UI.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2002. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana ?* Cetakan III. Edisi Kedua. Jakarta : Bumi Aksara.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (magister) baik di Universitas Batanghari Jambi maupun diperguruan tinggi lain.
2. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

Jambi, 13 Oktober 2016
Yang membuat pernyataan

WAHYU ALDINO

SURAT KETERANGAN

NO : /RSUB-Kab/BGO.014.142016/VIII/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : dr. Adri Buthia

Jabatan : Direktur Umum

Dengan ini menyatakan :

Nama : Wahyu Aldino

NPM : B.14022008

Program Studi : Magister Manajemen (MM)

Program Pendidikan : Strata II (SII)

Telah menyelesaikan peneitian dengan judu tesis :

**“ PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP
MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM BERSAUDARA KABUPATEN
BUNGO “**

Demikian untuk dimaklumi dan dapat digunakan seperlunya.

Muara Bungo, 14 september 2016
Rumah Sakit Umum Bersaudara
Kabupaten Bungo
Direktur Umum

Dr. Adri Buthia

**“ PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP
MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI
RUMAH SAKIT UMUM BERSAUDARA KABUPATEN BUNGO “**

Bapak / Ibu / Sdr / I yang terhormat,

Identitas responden (beri tanda silang (X) pada angka pilihan anda)

Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan

Usia : Tahun

Status : 1. Menikah 2. Belum Menikah

Pendidikan : 1. SD 2. SMP 3. SMA/Sederajat 4. D-3 5. S-1

Jabatan :

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Setelah membaca dan mengisi pertanyaan diatas, dimohon menjawab dengan jujur pertanyaan dibawah sesuai dengan kondisi yang anda rasakan ditempat kerja saat ini. Caranya dengan member tanda silang (X) pada kolom sebelah kanan pertanyaan terhadap pernyataan yang anda rasakan paling sesuai dengan pilihan sebagai berikut :

STB : Sangat tidak baik

TB : Tidak Baik

S : Sedang

B : Baik

SB : Sangat baik

NO	Daftar pertanyaan	Kualitas Hasil				
		ST B	T B	S	B	S B
Kepemimpinan						
1.	kharisma :					
	1. kharisma seorang pemimpin sangat diperlukan untuk memotivasi pegawai					
	2. pemimpin yang berkharisma akan membentuk saya menjadi lebih baik lagi					
2.	Motivasi dan inspirasi :					
	3. pemimpin harus sering memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai					
	4. saya merasa perlu adanya pemberian motivasi dan inspirasi terus menerus dari pemimpin					
3.	Rangsangan intelektual :					
	5. pentingnya rangsangan intelektual kepada pegawai					
	6. pegawai harus diberikan pelatihan tambahan agar pegawai semakin tinggi intelektualnya					
4.	Pertimbangan individu :					
	7. pemimpin harus mempertimbangkan kemampuan individu pegawai sesuai dengan keahlian					
	8. saya merasa tidak sesuai dengan bidang saat ini					
Disiplin						
1.	Tujuan dan kemampuan :					
	9. Karyawan ditempatkan dibagian yang sesuai dengan kemampuan					
	10. Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya					
2.	Teladan Pimpinan :					
	11. Keteladanan pimpinan penting bagi karyawan					
	12. Saya merasa senang dengan teladan pemimpin dan memotivasi saya untuk mengikuti teladan pemimpin					
3.	Balas jasa :					
	13. Pentingnya balas jasa dalam setiap kegiatan					
	14. Saya merasa balas jasa antar pegawai di dalam rumah sakit ini penting					
4.	Keadilan :					
	15. Saya merasa keadilan yang dilakukan pemimpin terlalu memihak kepada pegawai					
	16. Keadilan perlu diterapkan agar tidak ada kecemburuan social antar pegawai					

NO	Daftar pertanyaan	Kualitas Hasil				
		ST B	T B	S	B	S B
5.	Pengawasan melekat : 17. Pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan sangat tinggi					
	18. Pemimpin selalu mengawasi kegiatan secara tegas					
6.	Sanksi hukuman : 19. Hukuman harus diberikan sesuai kesalahan pegawai					
	20. Saya merasa pemberian sanksi hukuman tidak hanya dengan teguran tapi juga peringatan					
7.	Ketegasan : 21. Pemimpin terlalu tegas terhadap pegawai					
	22. Saya merasa ketegasan pemimpin di rumah ini tidak pandang bulu					
8.	Hubungan kemanusiaan : 23. Saya bekerja dengan ikhlas karena pekerjaan saya bersentuhan dengan hubungan masyarakat					
	24. Saya bertahan bekerja di rumah sakit ini karena hubungan kemanusiaan dengan pasien sangat baik					
Motivasi Kerja						
1.	Peningkatan Karir : 25. Kenaikan jabatan sering terjadi di Rumah Sakit ini					
	26. Ada peluang untuk mencapai posisi yang lebih maju di Rumah Sakit ini					
2.	Kenaikan upah/gaji : 27. Tunjangan yang saya terima tidak sesuai dengan rekan kerja saya yang baru					
	28. Saya merasa mendapatkan bonus dan insentif yang sesuai dengan kinerja saya					
3.	Mampu berkerja secara optimal ; 29. Saya tidak pernah melakukan kesalahan dan mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan saya, bahkan hasil pekerjaan saya selalu memuaskan Rumah Sakit ini					
	30. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang disediakan					
4.	Loyalitas : 31. Saya merasa masalah yang ada di Rumah Sakit ini juga menjadi masalah saya					
	32. Saya akan merasa bahagia jika bias menghabiskan sisa waktu dan karir saya di Rumah Sakit ini					

NO	Daftar pertanyaan	Kualitas Hasil				
		ST B	T B	S	B	S B
5.	Kualitas pekerjaan : 33. Dalam berkerja saya memiliki tingkat dan kecil sekali					
	34. Selama berkerja saya konsisten dalam menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi					
6.	Kualitas kerja : 35. Pekerjaan yang saya kerjakan efisien dan produktifitas maksimal					
	36. Saya bias mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu rumah sakit					
7.	Kuantitas kerja : 37. Saya bias mengerjakan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan rumah sakit					
	38. Saya bias menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari rekan kerja saya					
8.	Professional : 39. Saya bekerja lebih mengutamakan kepentingan kepentingan Rumah Sakit daripada kepentingan pribadi atau kelompok					
	40. Pekerjaan yang saya hasilkan tidak pernah mengecewakan baik masyarakat umum maupun rumah sakit					
9.	kemampuan : 41. Saya menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawab saya dengan baik					
	42. Saya merasa tidak mengalami kesulitan dan merasa mampu dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diberikan Rumah Sakit kepada saya					
10.	Keahlian : 43. Pekerjan yang saya kerjakan sekarang sudah sesuai dengan keahlian dan keterampilan saya					
	44. Saya selalu bias menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian saya					
11.	Terpercaya : 45. Rumah Sakit memberi saya tugas dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan					
	46. Rumah sakit lebih memilih saya dalam mengerjakan tugas dibanding rekan2 saya					

NO	Daftar pertanyaan	Kualitas Hasil				
		ST B	T B	S	B	S B
Kinerja						
1.	Tujuan : 47. Saya selalu bekerja sesuai dengan apa yang menjadi tujuan Rumah Sakit tentang pencapaian hasil kerja yang maksimal					
	48. Saya selalu ingin menjadikan pekerjaan saya lebih baik dan terus berkembang maju					
2.	Standar : 49. Selama saya mengerjakan pekerjaan, saya selalu memenuhi standar kerja yang ditentukan oleh rumah sakit					
	50. Dalam melakukan tugas pekerjaan saya selalu focus dan serius dalam menyelesaikan pekerjaan					
3.	Umpan balik : 51. Perolehan penghargaan yang diberikan Rumah Sakit kepada saya sudah sebanding dengan pekerjaan saya					
	52. Gaji/upah yang saya terima sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya					
4.	Alat atau sarana : 53. Penggunaan teknologi sangat penting dalam rangka peningkatan pelayanan Rumah Sakit ini disemua sektor					
	54. Sumber daya manusia yang dimiliki Rumah Sakit saat ini mempunyai kemampuan operasional bermuatan teknologi relatif baik					
5.	Kompetensi : 55. Saya mapu mnyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan keahlian saya					
	56. Kemampuan dan keahlian saya sangat dibutuhkan oleh Rumah Sakit ini					
6.	Motif : 57. Setiap pekerjaan yang memberikan nilai positif bagi Rumah Sakit mendapat penilaian lebih dan penghargaan					
	58. Di Rumah Sakit saya sering memberi hadiah dan penghargaan atas prestasi kerja saya					
7.	Peluang : 59. Saya selalu mendapat penawaran kesempatan					

	baik jabatan yang lebih tinggi					
	60. Saya selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan					

Lampiran Output SPSS

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 ^a	.436	.413	6.16169

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1493.812	2	746.906	19.673	.000 ^a
	Residual	1936.290	51	37.966		
	Total	3430.102	53			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.301	11.172		-.027	.979
	X1	1.757	.318	.582	5.520	.000
	X2	.467	.175	.281	2.669	.010

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 ^a	.157	.124	5.28246

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	264.938	2	132.469	4.747	.013 ^a
	Residual	1423.123	51	27.904		
	Total	1688.060	53			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.325	9.578		.660	.512
	X1	.570	.273	.269	2.088	.042
	X2	.322	.150	.276	2.147	.037

a. Dependent Variable: Z

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 ^a	.406	.395	4.39009

a. Predictors: (Constant), Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	685.870	1	685.870	35.587	.000 ^a
	Residual	1002.190	52	19.273		
	Total	1688.060	53			

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.062	4.834		1.461	.150
	Y	.447	.075	.637	5.966	.000

a. Dependent Variable: Z

Lampiran
Rekap Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

I. Uji validitas

❖ **Kepemimpinan (X1)**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X1.1	0.752	0.444	Valid
X1.2	0.559	0.444	Valid
X1.3	0.907	0.444	Valid
X1.4	0.762	0.444	Valid
X1.5	0.772	0.444	Valid
X1.6	0.567	0.444	Valid
X1.7	0.777	0.444	Valid
X1.8	0.611	0.444	Valid

❖ **Disiplin (X2)**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
X2.1	0.853	0.444	Valid
X2.2	0.819	0.444	Valid
X2.3	0.776	0.444	Valid
X2.4	0.810	0.444	Valid
X2.5	0.830	0.444	Valid
X2.6	0.737	0.444	Valid
X2.7	0.857	0.444	Valid
X2.8	0.734	0.444	Valid
X2.9	0.848	0.444	Valid
X2.10	0.486	0.444	Valid
X2.11	0.861	0.444	Valid
X2.12	0.880	0.444	Valid
X2.13	0.820	0.444	Valid
X2.14	0.623	0.444	Valid
X2.15	0.571	0.444	Valid
X2.16	0.857	0.444	Valid

❖ **Motivasi Kinerja (Y)**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Y1	0.785	0.444	Valid
Y2	0.845	0.444	Valid
Y3	0.801	0.444	Valid
Y4	0.555	0.444	Valid
Y5	0.801	0.444	Valid
Y6	0.615	0.444	Valid
Y7	0.840	0.444	Valid
Y8	0.760	0.444	Valid
Y9	0.823	0.444	Valid
Y10	0.675	0.444	Valid
Y11	0.795	0.444	Valid
Y12	0.895	0.444	Valid
Y13	0.699	0.444	Valid
Y14	0.465	0.444	Valid
Y15	0.852	0.444	Valid
Y16	0.781	0.444	Valid
Y17	0.761	0.444	Valid
Y18	0.637	0.444	Valid
Y19	0.705	0.444	Valid
Y20	0.922	0.444	Valid
Y21	0.645	0.444	Valid
Y22	0.828	0.444	Valid

❖ **Kinerja (Z)**

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Z1	0.704	0.444	Valid
Z2	0.731	0.444	Valid
Z3	0.696	0.444	Valid
Z4	0.747	0.444	Valid
Z5	0.827	0.444	Valid
Z6	0.681	0.444	Valid
Z7	0.755	0.444	Valid
Z8	0.568	0.444	Valid
Z9	0.723	0.444	Valid
Z10	0.639	0.444	Valid
Z11	0.871	0.444	Valid
Z12	0.558	0.444	Valid
Z13	0.656	0.444	Valid
Z14	0.633	0.444	Valid

II. Uji Reliabilitas

Variabel	Koef. Reliabilitas	r tabel	Kesimpulan
X1	0.831	0.7	Reliabel
X2	0.950	0.7	Reliabel
Y	0.973	0.7	Reliabel
Z	0.906	0.7	Reliabel

Lampiran

Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas

I. Uji Validitas

❖ Kepemimpinan (X1)

Correlations

Correlations		X1
X1.1	Pearson Correlation	.752
X1.2	Pearson Correlation	.559
X1.3	Pearson Correlation	.907
X1.4	Pearson Correlation	.762
X1.5	Pearson Correlation	.772
X1.6	Pearson Correlation	.567
X1.7	Pearson Correlation	.777
X1.8	Pearson Correlation	.611

❖ Disiplin (X2)

Correlations

Correlations		X2
X2.1	Pearson Correlation	.853
X2.2	Pearson Correlation	.819
X2.3	Pearson Correlation	.776
X2.4	Pearson Correlation	.810
X2.5	Pearson Correlation	.830
X2.6	Pearson Correlation	.737
X2.7	Pearson Correlation	.857
X2.8	Pearson Correlation	.734
X2.9	Pearson Correlation	.848
X2.10	Pearson Correlation	.486
X2.11	Pearson Correlation	.861
X2.12	Pearson Correlation	.880
X2.13	Pearson Correlation	.820
X2.14	Pearson Correlation	.623
X2.15	Pearson Correlation	.571
X2.16	Pearson Correlation	.857

❖ **Motivasi Kinerja (Y)**

Correlations

Correlations

		Y
Y1	Pearson Correlation	.785
Y2	Pearson Correlation	.845
Y3	Pearson Correlation	.801
Y4	Pearson Correlation	.555
Y5	Pearson Correlation	.801
Y6	Pearson Correlation	.615
Y7	Pearson Correlation	.840
Y8	Pearson Correlation	.760
Y9	Pearson Correlation	.823
Y10	Pearson Correlation	.675
Y11	Pearson Correlation	.795
Y12	Pearson Correlation	.895
Y13	Pearson Correlation	.699
Y14	Pearson Correlation	.465
Y15	Pearson Correlation	.852
Y16	Pearson Correlation	.781
Y17	Pearson Correlation	.761
Y18	Pearson Correlation	.637
Y19	Pearson Correlation	.705
Y20	Pearson Correlation	.922
Y21	Pearson Correlation	.645
Y22	Pearson Correlation	.828

❖ **Kinerja (Z)**

Correlations

Correlations

		Z
Z1	Pearson Correlation	.704
Z2	Pearson Correlation	.731
Z3	Pearson Correlation	.696
Z4	Pearson Correlation	.747
Z5	Pearson Correlation	.827
Z6	Pearson Correlation	.681
Z7	Pearson Correlation	.755
Z8	Pearson Correlation	.568
Z9	Pearson Correlation	.723
Z10	Pearson Correlation	.639
Z11	Pearson Correlation	.871
Z12	Pearson Correlation	.558
Z13	Pearson Correlation	.656
Z14	Pearson Correlation	.633

II. Uji Reliabilitas

Reliability Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	8

Reliability Disiplin (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	16

Reliability Motivasi Kinerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	22

Reliability Kinerja (Z)

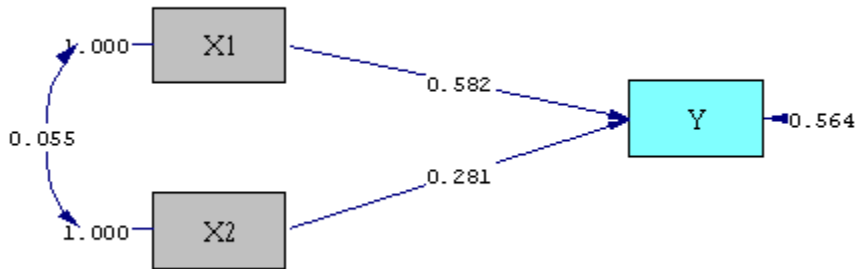
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	14

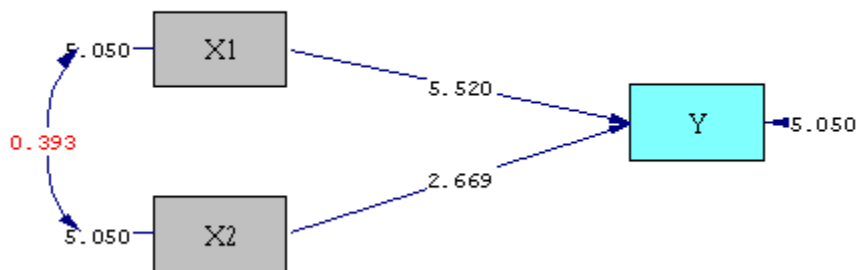
1. Model analisis jalur 1

Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan disiplin baik langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo (rumusan masalah no 2,3 & 4)

❖ Koef. Jalur



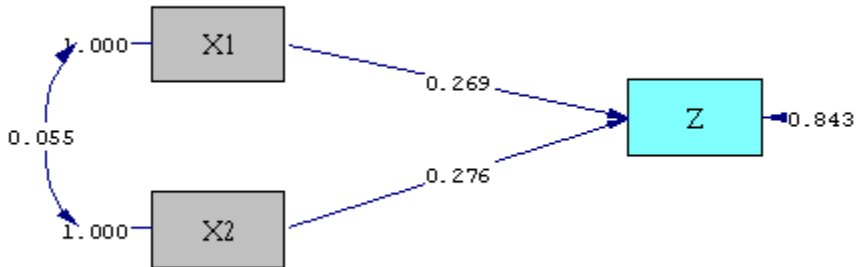
❖ Uji Hipotesis



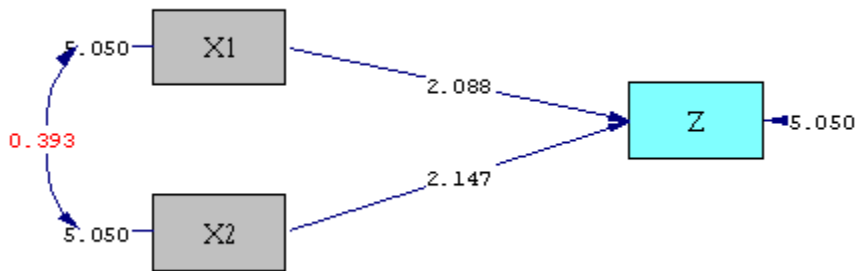
2. Model analisis jalur 2

Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo (rumusan masalah no. 5 & 6)

❖ Koef. Jalur

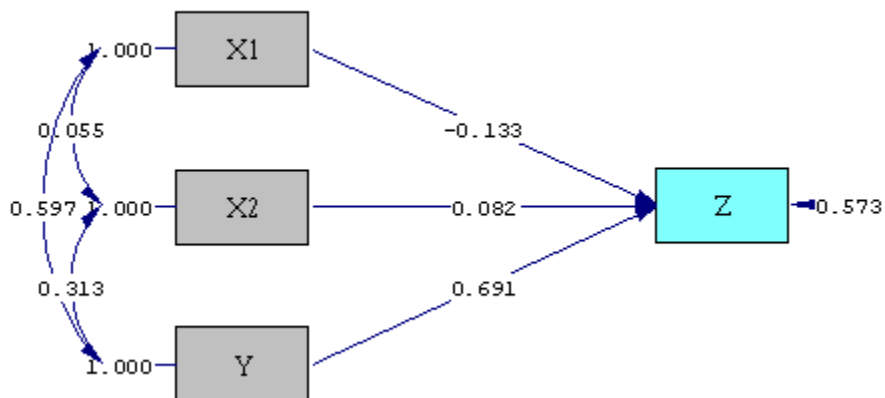


❖ Uji Hipotesis

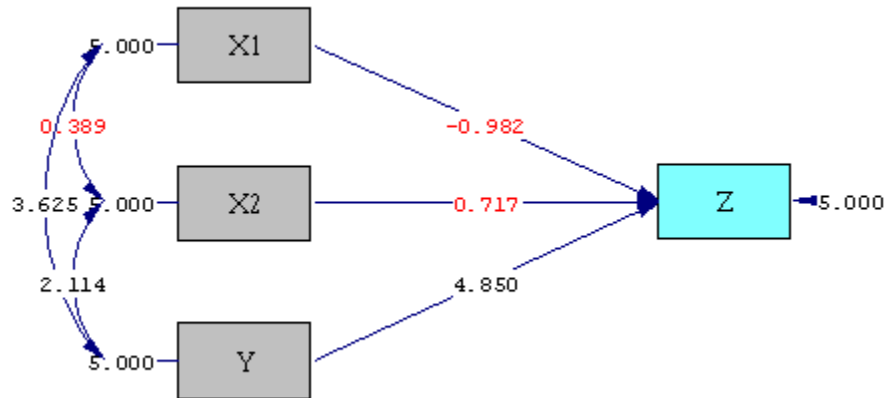


➤ pengaruh kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo (Rumusan masalah no. 7)

❖ Koef. jalur



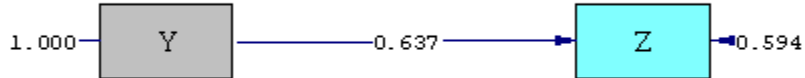
❖ Uji hipotesis



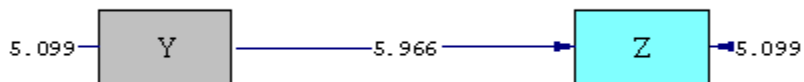
3. Model analisis jalur 3

pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo (rumusan masalah no. 8)

❖ Koef. Jalur

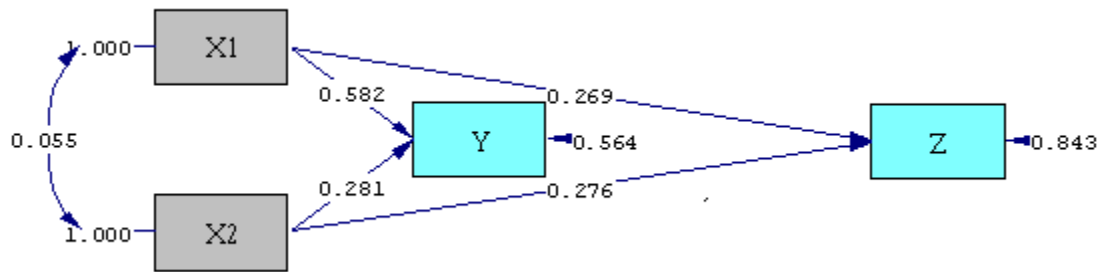


❖ Uji Hipotesis

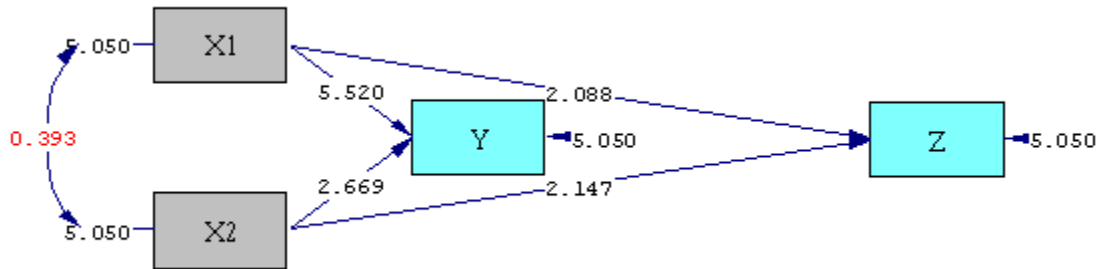


4. Model analisis jalur 4

❖ Koef. Jalur

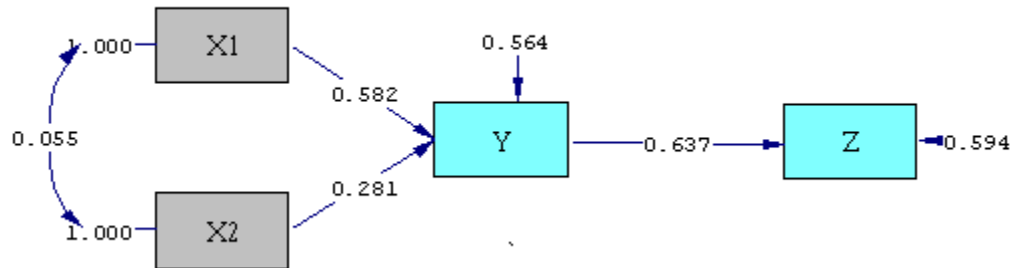


❖ Uji Hipotesis

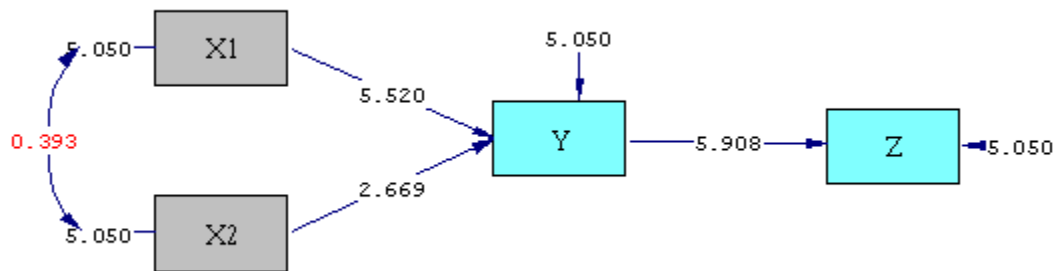


Alternatif untuk model ke 4

❖ Koef. Jalur



❖ Uji hipotesis



Resp	KEPEMIMPINAN (X1)							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
1	5	4	4	4	4	3	4	3
2	4	5	4	4	4	3	5	2
3	5	4	5	4	5	3	4	2
4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	5	4	5	4	3
6	5	5	5	5	4	5	5	4
7	5	4	5	5	4	5	5	4
8	5	4	5	4	4	5	3	2
8	5	5	4	3	5	2	5	4
10	5	5	4	5	4	3	4	3
11	4	3	5	4	4	4	5	1
12	4	4	4	5	5	4	4	5
13	4	5	4	4	5	3	5	4
14	4	5	5	3	4	5	4	4
15	4	4	3	5	4	2	4	4
16	5	5	4	5	5	4	2	2
17	5	4	3	4	4	2	3	2
18	5	4	3	3	5	2	3	3
19	3	3	4	4	4	5	4	4
20	5	5	4	4	5	4	4	2
21	3	3	4	4	5	5	4	4
22	4	4	4	5	4	4	4	4
23	5	5	4	4	5	5	4	4
24	5	4	4	5	5	4	4	4
25	5	5	5	4	5	3	5	2
26	4	5	4	4	5	5	4	4
27	5	5	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	5	5	4	5	3
29	5	5	4	4	4	4	5	5
30	5	4	5	4	5	3	4	2
31	5	4	5	4	5	3	4	2
32	5	5	4	4	5	5	4	4
33	5	5	4	4	4	4	4	4
34	4	4	5	4	3	3	4	3
35	3	3	4	4	5	5	5	4
36	3	3	4	4	5	5	5	4
37	5	5	4	4	5	5	4	4
38	5	5	4	4	3	5	3	3
39	5	5	5	4	5	2	5	2
40	5	3	3	3	4	5	3	3
41	5	5	4	4	4	4	4	4
42	4	3	4	4	5	5	5	4
43	3	3	4	4	5	5	5	4
44	5	5	5	4	5	3	5	3

45	4	4	5	5	5	5	4	3
46	5	5	4	4	4	4	4	4
47	4	3	5	4	4	4	5	1
48	3	3	4	4	5	5	5	4
49	5	5	4	4	5	5	4	4
50	5	4	5	5	4	4	5	4
51	5	5	5	4	5	4	4	3
52	4	5	4	4	5	5	5	3
53	5	5	4	5	4	4	4	3
54	3	3	5	5	4	4	4	5

									D
X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	
31	5	2	4	3	3	3	3	5	
31	4	4	5	4	5	3	4	4	
32	4	4	5	4	4	3	3	3	
34	4	4	5	5	2	2	4	4	
33	4	5	5	4	2	2	5	5	
38	5	4	4	4	5	3	4	5	
37	5	4	5	4	5	4	3	4	
32	4	5	5	4	5	3	4	4	
33	4	5	4	4	5	3	2	5	
33	4	3	3	5	4	4	4	2	
30	4	4	5	5	3	4	5	5	
35	3	5	4	4	5	1	2	5	
34	5	4	5	5	3	2	3	5	
34	5	4	5	4	4	2	5	4	
30	5	4	5	4	3	4	3	4	
32	5	5	5	4	5	3	4	3	
27	4	5	5	4	3	4	5	3	
28	4	5	5	4	3	5	4	3	
31	4	4	4	4	5	3	4	3	
33	4	4	5	3	4	4	2	4	
32	5	4	5	3	3	4	2	4	
33	4	5	5	4	4	4	5	3	
36	5	5	4	5	3	2	4	5	
35	4	5	5	5	2	2	4	5	
34	4	4	5	4	3	4	5	5	
35	5	5	5	5	3	3	4	5	
34	4	5	5	4	2	1	4	5	
36	4	5	4	5	1	2	5	5	
36	5	4	4	5	2	2	5	5	
32	5	5	5	4	4	3	4	3	
32	5	5	4	4	4	3	4	3	
36	5	5	5	5	3	3	5	5	
34	5	4	5	3	5	5	2	5	
30	5	5	5	5	2	2	5	5	
33	5	5	5	5	2	2	5	5	
33	5	4	5	3	5	5	2	5	
36	5	4	5	3	5	5	2	5	
32	4	5	5	4	5	3	4	3	
33	5	5	5	5	2	2	5	5	
29	5	5	5	5	2	2	5	5	
34	5	4	5	3	5	5	2	5	
34	5	4	5	4	5	3	4	4	
33	4	3	4	4	3	4	2	5	
35	5	4	5	5	2	2	3	3	

35	3	3	5	4	3	3	4	4
34	5	3	5	5	2	2	3	3
30	5	4	5	5	2	2	3	3
33	5	3	3	5	4	4	2	4
36	3	4	5	5	3	3	3	5
36	5	2	4	3	3	3	3	5
35	5	4	4	4	3	3	2	5
35	5	5	5	4	5	3	3	3
34	4	3	4	4	5	3	1	4
33	3	4	4	5	4	5	2	3

DISIPLIN (X2)

X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2
4	3	5	5	5	5	5	5	65
4	4	5	4	4	3	5	4	66
3	4	3	4	4	3	4	4	59
4	4	5	5	4	4	5	5	66
4	4	5	5	4	4	5	5	68
4	4	5	4	5	5	4	5	70
5	4	5	4	5	5	4	5	71
5	4	4	5	4	4	4	4	68
4	4	5	5	5	4	4	5	68
5	4	5	4	3	3	5	4	62
3	4	4	3	3	4	4	3	63
3	4	5	5	4	4	4	5	63
5	4	4	5	4	3	4	5	66
3	4	5	5	5	4	5	4	68
5	3	4	4	3	4	5	4	64
4	5	5	4	4	3	5	4	68
5	5	4	4	3	4	2	4	64
5	4	5	5	4	4	5	5	70
4	5	5	4	4	3	5	4	65
3	2	4	4	2	5	4	3	57
3	2	4	4	2	4	4	3	56
4	5	5	4	4	3	4	4	67
5	4	4	4	5	5	4	4	68
5	5	4	5	5	4	4	5	69
5	4	5	5	4	4	4	5	70
4	4	5	5	5	4	5	5	72
4	5	4	5	1	2	5	5	61
5	5	5	5	4	4	5	4	68
5	4	5	5	4	4	4	5	68
4	4	5	5	4	4	5	4	68
4	5	5	4	4	3	4	4	65
4	4	4	4	3	3	5	5	68
3	2	4	4	2	5	4	3	61
5	5	5	5	4	4	5	5	72
5	5	5	5	4	4	5	5	72
3	2	4	4	2	5	4	3	61
4	5	5	4	4	3	5	4	68
3	2	4	4	2	5	4	3	60
3	2	4	4	2	5	4	3	61
5	5	5	5	4	4	5	5	72
3	2	4	4	2	5	4	3	61
4	5	5	4	4	3	5	4	68
3	2	4	4	2	4	4	3	55
4	4	5	5	4	4	5	5	65

3	3	5	5	5	5	5	4	64
4	4	5	5	4	4	5	5	64
4	4	5	5	4	4	5	5	65
4	1	5	4	1	1	5	4	55
3	3	5	5	4	5	5	5	66
4	3	5	5	5	5	5	5	65
4	4	4	3	4	4	4	5	62
3	3	5	3	5	5	5	3	65
3	5	3	3	5	4	3	4	58
5	3	2	4	4	2	4	5	59

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
2	2	1	2	3	3	4	5	3
2	3	3	2	3	4	2	3	2
2	3	3	2	3	4	2	3	2
2	2	1	2	4	4	5	5	4
2	2	1	2	4	3	4	4	4
3	5	4	5	5	4	5	5	4
3	4	5	4	4	4	5	5	4
2	3	3	2	4	5	2	4	3
2	3	2	3	5	4	3	4	3
2	3	2	3	3	4	4	2	2
2	2	3	2	3	4	3	3	1
2	1	2	3	4	4	5	5	5
1	1	2	1	4	4	5	5	4
2	1	2	2	4	4	5	4	3
3	3	2	2	3	4	2	2	2
2	3	2	2	3	4	2	2	2
1	2	1	1	3	4	2	2	2
2	2	3	3	2	4	2	2	3
2	3	3	2	3	4	3	2	2
2	2	2	2	3	4	3	5	4
1	1	1	1	3	4	3	5	4
2	3	2	2	3	3	2	4	2
2	3	1	2	4	5	4	5	5
2	2	2	1	3	4	5	4	4
2	2	2	2	4	4	4	4	4
2	2	1	2	4	4	5	4	4
2	1	1	2	3	4	4	5	4
2	2	2	2	4	5	5	4	5
2	2	2	2	4	4	5	5	4
2	2	3	2	4	4	3	2	2
2	3	2	2	3	4	2	2	4
2	2	1	2	3	3	4	4	3
1	1	1	1	3	4	3	5	4
2	2	1	1	3	4	3	3	5
2	3	2	2	3	4	2	2	2
2	3	3	2	3	4	3	3	3
2	2	3	3	2	3	4	4	3
2	2	1	2	4	4	5	5	4
2	2	1	2	4	4	5	5	4
2	2	2	2	3	4	3	5	4
2	3	3	2	3	4	2	3	2
1	1	1	1	3	4	3	5	4
1	1	1	1	3	4	3	5	4
2	2	1	2	4	4	5	5	4

2	1	2	2	4	4	4	5	5
2	2	2	3	4	4	3	5	3
2	2	1	2	4	4	5	5	4
2	2	1	2	3	3	4	4	3
2	2	1	2	4	4	5	5	4
1	1	2	1	5	5	3	4	4
1	1	1	2	5	5	4	4	4
2	2	1	2	3	3	4	4	3
2	2	2	3	3	4	4	5	4
2	1	1	1	3	4	4	5	5

Motivasi kinerja (Y)

Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
3	4	4	3	3	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	3	5	2
4	4	4	3	4	4	3	4	2
4	5	4	4	3	4	4	5	5
5	4	4	4	4	3	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	3	4
4	5	5	4	5	3	4	3	5
4	3	4	3	4	4	1	3	3
4	5	4	3	4	4	3	5	3
5	4	4	2	4	4	3	5	2
2	2	3	4	4	2	5	4	3
4	5	4	5	5	4	4	5	4
4	5	5	4	4	4	5	3	2
4	5	5	4	5	4	5	5	4
3	3	4	3	4	5	2	5	2
3	4	5	3	4	5	3	5	2
1	4	5	2	2	5	2	3	3
3	2	5	3	3	3	5	1	1
2	4	5	3	4	4	4	3	3
5	4	4	2	2	3	3	5	5
4	5	5	3	3	3	3	4	4
2	4	3	4	4	5	3	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5	5
3	4	4	3	5	4	4	5	4
4	5	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5	5
3	3	4	5	3	4	4	3	4
5	5	5	3	3	3	3	5	5
4	4	4	3	4	4	4	5	5
4	3	3	3	3	4	4	5	5
5	4	3	4	5	3	3	4	5
3	4	5	3	4	3	3	5	5
2	3	4	3	4	5	3	5	3
3	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	3	3	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	3	5	2
5	5	5	3	3	3	3	5	5
5	5	4	4	3	5	4	5	2
5	5	5	3	3	3	3	5	5

4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	3	3	3	3	5	5
4	4	4	3	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	3	5	3	5	5	4
4	3	5	4	3	5	5	5	3
4	4	4	3	4	4	4	5	5
3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	5	3	4

Y19	Y20	Y21	Y22	Y	Z1	Z2	Z3	Z4
3	3	5	3	71	4	5	4	4
3	4	4	4	71	4	5	3	4
3	4	4	4	71	4	5	3	4
4	4	4	4	83	5	5	5	5
5	4	5	3	81	4	4	5	5
5	5	5	3	98	4	5	5	5
5	5	5	3	94	5	5	4	5
4	4	4	3	72	4	5	5	4
4	3	4	3	78	5	4	3	4
3	5	4	3	73	5	5	3	4
3	3	4	4	66	5	4	5	4
3	5	5	4	88	4	5	5	5
5	4	5	4	81	5	4	3	5
5	4	3	3	83	5	4	5	5
3	5	4	3	69	4	5	3	3
3	5	4	3	71	4	5	3	5
4	5	4	3	61	5	4	3	5
2	5	4	3	63	4	5	4	4
3	4	4	3	70	4	4	3	4
4	4	2	3	73	3	4	4	4
4	4	2	4	71	3	4	4	4
3	5	5	4	73	4	5	3	5
4	5	5	4	91	5	4	4	5
4	4	5	4	84	5	5	4	5
5	5	4	4	82	5	5	4	5
5	5	4	3	85	5	5	4	4
5	5	5	3	83	5	5	5	5
5	4	4	3	90	5	4	5	5
4	5	5	3	88	5	4	5	5
3	5	4	3	72	4	5	3	1
5	5	3	3	77	4	5	3	5
4	4	5	4	78	4	4	5	5
4	4	4	4	73	3	4	4	4
3	3	2	3	71	3	4	4	4
5	5	2	3	72	3	4	4	4
3	5	4	4	74	3	4	4	4
4	3	4	4	78	4	5	3	5
5	5	5	3	90	4	5	5	5
5	5	3	4	87	5	5	5	5
5	5	5	4	89	5	5	5	5
3	4	4	4	72	3	4	4	4
5	5	2	4	76	4	5	3	4
3	5	4	3	75	3	4	4	4
5	5	2	3	81	5	5	4	4

3	5	1	3	75	4	4	3	3
3	4	5	3	81	5	5	4	4
5	5	2	4	82	5	5	4	4
4	4	5	3	77	4	4	5	5
5	5	5	4	91	4	4	4	4
4	3	2	4	78	4	4	4	4
5	4	2	3	78	3	5	5	5
4	4	5	3	77	5	3	3	3
3	4	4	3	76	4	4	3	5
5	4	1	4	73	3	4	3	4

Kinerja (Z)

Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13
2	3	5	5	3	4	3	2	1
4	2	3	2	4	4	4	2	2
4	2	3	2	4	4	4	2	2
2	1	5	5	3	4	2	2	1
2	2	5	5	4	4	2	2	1
5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	3	3	5	5	5	4	4	5
3	3	5	5	4	4	5	4	4
4	2	3	2	5	4	4	1	2
5	1	3	2	4	4	5	1	2
4	2	3	2	5	4	5	2	1
1	2	5	4	5	4	2	2	1
1	1	5	4	5	5	1	2	1
1	2	5	4	5	4	2	3	1
4	1	2	2	1	3	5	4	1
4	1	5	3	2	5	4	1	1
4	1	3	2	5	4	4	1	2
3	2	5	4	3	4	3	2	2
4	2	4	3	2	4	4	1	1
2	2	2	3	4	4	2	2	2
1	1	1	3	4	4	2	2	2
4	1	4	3	2	4	4	1	1
2	1	5	5	5	5	2	1	1
1	1	4	4	5	5	2	2	2
1	1	4	5	4	5	2	2	1
2	1	5	4	5	5	2	1	1
2	2	5	4	5	5	2	2	1
2	3	5	5	5	4	2	2	2
2	1	5	4	5	5	2	1	2
5	4	3	4	4	3	4	1	1
4	2	4	3	2	5	4	1	1
2	2	5	5	4	4	2	2	1
1	1	1	4	4	4	2	2	1
1	1	1	1	4	4	2	2	1
1	1	1	3	4	4	1	1	1
1	1	1	3	2	5	4	2	2
4	1	5	3	2	5	4	2	2
3	3	3	3	5	5	2	2	2
1	1	5	5	5	5	2	2	1
1	1	5	5	5	5	2	2	1
1	1	1	3	4	4	1	1	1
4	2	3	2	4	4	4	1	1
1	1	5	4	4	4	1	1	1
3	3	5	5	4	4	2	1	1

4	3	5	4	3	3	1	1	1
3	3	5	5	4	4	2	1	1
3	3	5	5	4	4	2	1	1
2	2	2	4	5	4	2	1	2
4	3	5	5	4	4	4	3	4
3	3	5	5	3	3	3	2	1
1	2	5	5	3	3	3	1	1
3	1	4	3	3	5	3	4	2
2	1	3	4	5	3	2	1	2
1	1	1	3	4	4	1	1	1

Z14	Z
1	46
2	45
2	45
1	46
1	46
4	62
5	62
1	56
2	45
2	46
2	48
2	47
1	43
2	48
1	39
1	44
2	45
2	47
1	41
2	40
2	37
2	43
1	46
2	47
1	45
1	45
1	49
2	51
2	48
1	43
1	44
1	46
1	36
1	33
1	33
2	38
2	47
2	49
1	48
1	48
1	33
1	42
1	38
1	47

1	40
1	47
1	47
1	43
4	56
1	45
3	45
2	44
2	41
2	33

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Dalam perkembangan zaman modern saat ini, berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sebuah organisasi atau perusahaan sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan serta perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan organisasi yang maju dan berkembang setiap saat mampu mengatasi masalah dengan solusi yang tepat sesuai situasi dan kondisi yang ada. Faktor utama yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan harapan organisasi tersebut adalah faktor sumber daya manusia.

Pada era globalisasi dunia usaha saat ini, ditandai dengan terbukanya persaingan yang ketat di segala bidang, termasuk pada jasa pelayanan kesehatan (rumah sakit), Hal ini merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Organisasi–organisasi menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan dunia usaha.

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. (Alimuddin, 2002). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu

organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat member pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Manusia sebagai unsur penting dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap eksistensi dan kompetensi sebuah organisasi. Artinya, eksistensi dan kompetensi organisasi dapat diwujudkan melalui kegiatan manusia. Oleh karena itu, eksis tidaknya sebuah organisasi, serta kompetitif tidaknya sebuah organisasi sangat tergantung dan ditentukan oleh manusia. Hal ini sangat penting artinya dalam rangka menghadapi arus perubahan jaman, lingkungan, atau iklim bisnis saat ini dan yang akan datang.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga saat ini. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran

kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000).

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002).

Kepemimpinan akan berhasil apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya pegawai dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Sukarno Marzuki, 2002). Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Sukarno Marzuki, 2002).

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya . Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi. Di negara industri seperti Prancis, Jerman Barat, Inggris dan Amerika Serikat, menunjukkan bahwa

pertumbuhan bersumber dari pertumbuhan masyarakat yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Selain itu disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu, disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kedisiplinan merupakan fungsi kooperatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik memang merupakan hal yang cukup sulit, karena banyak factor yang mempengaruhinya.

Terkadang tidak pahamnya pegawai tentang peraturan, prosedur, dan akan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak indiscipliner. Salah

satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga kerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, maka sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya.

Untuk mengetahui tingkat disiplin pada pegawai rumah sakit umum bersaudara Kabupaten Bungo, bisa dilihat dari jumlah pegawai dan absensi. Berikut jumlah dokter umum dan spesialis yang terdapat di rumah sakit umum bersaudara, seperti dalam tabel 1.1 dan tabel 1.2 dibawah ini :

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Ketenagaan di RSU Bersaudara Kabupaten Bungo, tahun 2016

No	Jenis pegawai	Jumlah karyawan
1	Medis (Dokter Umum, Dokter gigi, Dokter Spesialis)	20
2	Perawat (Paramedis)	30
3	Tenaga Penunjang Kesehatan	20
4	Non Medis (Tenaga Administrasi)	10
5	Tenaga non medis (ob, staf gizi, security, supir ambulance)	35
Total		115

Sumber : Bagian Personalia /SDM RSU Bersaudara Kabupaten Bungo, 2016

Rumah sakit umum bersaudara yang berstatus swasta dipimpin oleh seorang Direktur Utama dengan dibantu oleh 4 orang tenaga manager yaitu Manager Keuangan, Manager pelayanan medik, Manager operasional serta

Manager KTU. Sebagian besar karyawan sebagai pelaksana dalam memberikan pelayanan jasa kepada semua pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal.

Berikut daftar rekapitulasi absensi kehadiran pegawai rumah sakit umum bersaudara Kabupaten Bungo, sebagai berikut :

Tabel 1.2
Daftar Rekapitulasi Absensi Pegawai Rumah Sakit Umum
Bersaudara Kabupaten Bungo tahun 2015

No	Absensi Kehadiran	Hadir %	Ketidak Hadiran			
			Cuti %	Izin %	Sakit %	Total %
1	Januari	78,20	10,30	7,10	4,40	21,80
2	Februari	94,60	3,20	1,10	1,10	5,40
3	Maret	89,90	5,30	4,80	0	10,10
4	April	97,20	0	1,70	1,10	2,80
5	Mei	93,30	4,40	1,20	1,10	6,70
6	Juni	90,30	2,20	3,40	4,10	9,70
7	Juli	94,60	3,20	1,10	1,10	5,40
8	Agustus	93,30	4,40	1,20	1,10	6,70
9	September	92,90	6,00	1,10	0	7,10
10	Oktober	87,60	6,00	3,10	3,30	12,40
11	November	90,30	2,20	3,40	4,10	9,70
12	Desember	90,20	5,30	4,50	0	9,80

Sumber : Bagian Personalia /SDM RSUD Bersaudara Kabupaten Bungo, 2016

Dari rekapitulasi absensi pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo pada tahun 2015 tingginya daftar absensi pegawai tanpa keterangan yaitu di minggu pertama bulan Januari sebesar 21,80%, hal ini disebabkan pada minggu pertama Januari banyak pegawai yang mengajukan cuti dan izin. Sehingga menimbulkan presentase untuk cuti dan izin lebih tinggi daripada bulan lainnya.

Dari aspek motivasi, Hasibuan (2001,97) menyebutkan bahwa ada beberapa inidikasi yang memperlihatkan seorang karyawan termotivasi atau tidak termotivasi dalam bekerja, salah satu diantaranya adalah datang terlambat, tapi pulang lebih awal atau tidak masuk kerja tanpa ada alasan yang jelas. Jika dikaitkan antara aspek kepemimpinan dengan motivasi, maka dapat disimpulkan dengan terlihat adanya indikasi bahwa ada suatu kecenderungan pimpinan selalu pilih kasih dalam membebankan tugas kepada bawahannya.

Disamping itu indikasi lain yang ditemukan adalah adanya keluhan dari beberapa pegawai yang merasa kurang mendapatkan perhatian, dan belum memperoleh peran yang sesuai dengan pendidikannya, pengalaman kerjanya, maupun dari segi jabatannya, seperti pegawai tersebut merasa pimpinan memberikan perintah disaat pegawai tersebut sedang ada kerjaan namun rekan kerjanya sedang tidak ada tugas, dan juga pemberian jabatan juga tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan juga gaji yang tidak sesuai.

Namun, pada sisi lainnya justru ada pegawai yang lebih rendah pendidikannya dan masa kerjanya mendapatkan peran yang lebih baik. Hal lain yang juga ditemukan adalah adanya indikasi bahwa meskipun pembagian tugas (*job description*) telah dilaksanakan, namun masih ada pegawai yang merasa belum diberi tugas, sehingga yang bersangkutan akan melaksanakan tugas jika diperintah oleh atasannya. Dan walaupun mereka tahu tugas apa yang seharusnya mereka kerjakan, namun mereka merasa

takut untuk mengerjakan pekerjaan tersebut karena takut disalahkan oleh atasan, sehingga mereka lebih banyak bersikap menunggu perintah atasan baru kemudian mereka akan mengerjakannya.

Oleh karena itu, tentu sangat diharapkan disiplin dari pegawai rumah sakit umum bersaudara tidak hanya batas kepercayaan yang diberikan oleh instansi dan pemimpin, tentu saja kesadaran dari masing-masing pegawai tersebut. Hal ini dimaksudkan agar dapat menunjukkan bahwa motivasi dari pemimpin dapat meningkatkan disiplin pegawai sehingga memperoleh kinerja yang bagi pegawai.

Berdasarkan paparan diatas, penulis tertarik untuk melihat pengaruh kedua aspek tersebut yaitu aspek kepemimpinan dan disiplin. Untuk itu, judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah : “ ***Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo***”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ada pada pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo, Sebagai berikut :

1. Masih banyak pegawai yang merasa mendapat perlakuan kurang adil dari pimpinan.

2. Pembagian tugas (*job description*) telah dibagikan, namun masih ada pegawai yang merasa belum diberi tugas, sehingga yang bersangkutan akan melaksanakan tugas jika diperintah oleh atasannya.
3. Disiplin kerja yang diterapkan pegawai masih kurang, terlihat dari datang terlambat, tapi pulang lebih awal atau tidak masuk kerja tanpa ada alasan yang jelas.
4. Masih banyak pegawai yang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan status sosial ekonomi tanpa disadari oleh kesadaran yang tinggi akan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
5. Motivasi yang diberikan pimpinan belum merata kepada seluruh karyawan, sehingga pegawai bekerja terbatas hanya pada tugas yang diberikan dan imbalan (gaji).
6. Masih kecilnya peluang jenjang peningkatan karir dan jabatan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.

1.3.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana keadaan kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan baik langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.

3. Bagaimana pengaruh disiplin pegawai baik langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan disiplin pegawai baik langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
6. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, disiplin melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
8. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran keadaan kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.

3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin pegawai baik langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
6. Untuk mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, disiplin melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.
8. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo

1.5. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat menjadi masukan atau sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu manajemen pada khususnya dan ilmu ekonomi pada khususnya. Penelitian ini hasil penerepan antara teori perkuliahan dan kenyataan yang ada dilapangan, serta diharapkan dapat

digunakan sebagai bahan pengembangan ilmu, dan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan tugas akhir program S2 Magister Manajemen.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi pimpinan organisasi atau instansi khususnya Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo guna meningkatkan disiplin dan motivasi kerja pegawai dan cara kepemimpinan yang sesuai sehingga memungkinkan para pegawai meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan pustaka

Dalam mendapatkan kesatuan arti dari istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka berikut dijelaskan beberapa pengertian istilah-istilah tersebut.

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1. Konsep kepemimpinan

Kepemimpinan dimaksudkan dalam kategori ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip, definisi dari teori-teorinya diharapkan dapat bermanfaat bagi usaha bagi peningkatan taraf hidup manusia. Para ahli hingga saat ini telah mengenali berbagai pandangan mengenai kepemimpinan, dan sebagai konsekwensinya terdapat berbagai defenisi mengenai kepemimpinan tersebut. Berikut ini dikemukakan beberapa defenisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai kepemimpinan.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2000) mendefenisikan kepemimpinan sebagai ” *Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them*”. Atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya. Jadi, kepemimpinan menurut mereka merupakan tehnik-tehnik yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan suatu pekerjaan berdasarkan arahan agar mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002) yakni “ *Leadership involves a set of interpersonal influence processes, the processes are aimed at motivating sub-ordinates, creating a vision for the future, and developing strategies for achieving goals*”. Yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, Huczynsky dan Buchanan (2001; 716) mengemukakan definisi kepemimpinan yang lebih bersifat operasional, yakni dengan mendefinisikan istilah leader atau pemimpin. Menurut mereka, pemimpin adalah “*orang yang melaksanakan pengaruh terhadap orang-orang lain*”. Dengan definisi ini, mereka menyebutkan bahwa kebanyakan para manajer adalah para pemimpin, namun mereka juga menegaskan bahwa para manajer tidak secara otomatis menjadi pemimpin. Kemampuan untuk mempengaruhi juga memerlukan izin dari pihak-pihak yang dipengaruhi, yang dalam hal ini adalah para bawahan. Lebih lanjut, mereka menyebutkan fungsi-fungsi dari para pemimpin didalam organisasi bisa meliputi antara lain: Membuat orang atau kelompok untuk mampu mencapai tujuan-tujuan mereka , Menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan, Memantau kinerja dan memberikan umpan balik, Menetapkan nilai – nilai dasar, Mengklarifikasi dan memecahkan masalah-masalah bagi orang-orang lain, Mengorganisir sumberdaya, Mengatur imbalan-imbalan dan hukuman,

menyediakan informasi, nasehat dan keahlian, memberikan dukungan-dukungan sosial dan emosional dan, Mengambil keputusan atas nama orang-orang lain.

Selanjutnya, Hutzynsky dan Buchanan (2001:728) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *"sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi perilaku dari pihak lainnya tanpa menggunakan ancaman atau paksaan"*. Menurut defenisi ini, kepemimpinan merupakan suatu bentuk hubungan antara pemimpin dengan pengikut. Untuk memahami kepemimpinan menurut mereka diperlukan pemahaman mengenai apa yang disebut kepatuhan dan ketaatan. Inilah yang merupakan alasan kenapa orang-orang bersedia membiarkan diri mereka untuk dipengaruhi oleh para individu tertentu dan bukan oleh para individu lainnya. Jadi, menurut mereka, kesanggupan seseorang untuk berfungsi sebagai pemimpin sebagian tergantung pada kemauan dari para pengikut untuk dipengaruhi.

Sementara itu, Siagian, (2003:46) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengambil keputusan yang bersifat praktis, realistis, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi. Lain lagi Konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Peter M. Senge, dimana konsep kepemimpinan yang dia kemukakan cukup menarik karena menitik beratkan pada pendayagunaan organisasi dengan dasar pembelajaran yang tidak pernah berhenti agar kinerjanya seoptimal mungkin dalam menghadapi tantangan tugas. Dalam konsepnya, Peter M Senge mengemukakan bahwa pemimpin yang baik

dalam organisasi adalah pemimpin yang mampu bertindak sebagai perancang (designer), sebagai pelayan / pengasuh (steward) dan sebagai guru besar (teacher), dimana mereka harus mengajar orang-orang secara keseluruhan berbuat yang sama atau dengan kata lain pemimpin adalah teladan bagi keseluruhan orang-orang.

Selain itu, Terry (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Merujuk pada defenisi-defenisi di atas, maka kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai rangkaian aktivitas berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, mempengaruhi tingkah laku bawahan atau orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok yang telah ditetapkan.

2.1.1.2. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor penting karena dapat memberikan pengaruh yang berarti bagi kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Bagi karyawan, kepemimpinan memberikan pengaruh yang berarti, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi. Sehingga, dengan baik atau jeleknya kinerja karyawan tentu akan berdampak pula pada baik atau jeleknya kinerja organisasi. Martoyo (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan

faktor yang penting bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya dan perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Jelas kiranya, bahwa pengelolaan suatu organisasi yang sukses diperlukan prinsip dan teori kepemimpinan. Kemampuan dalam kepemimpinan seharusnya melekat erat pada diri seseorang manajer sesuai dengan tanggung jawabnya. Karena tanpa memiliki kemampuan memimpin, seorang pemimpin tidak akan berhasil dengan baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan yang efektif akan menjadi agen perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.

Jumadi dan Tjiptono (2002) mengatakan bahwa teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan kedalam 4 (empat) rancangan utama, yaitu : Teori sifat, teori behavioral, teori kepemimpinan situasional dan teori kepemimpinan situasional. Sedangkan Yulk (2005) mengatakan pentingnya peranan kepemimpinan dalam organisasi tercermin dalam munculnya berbagai macam teori atau pendekatan yaitu :

1. Pendekatan kekuatan Pengaruh (*Power Influence Approach*)

Pendekatan kekuatan pengaruh mencoba untuk menjelaskan keefektifan kepemimpinan yang memusatkan pada sejumlah kekuatan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin, Tipe dari kekuatan tersebut dan bagaimana kekuatan itu dilatih (Yulk,2005). Pendekatan ini mencakup isu-

isu perubahan dalam organisasi, akumulasi dan hilangnya kekuatan, kekuasaan dan membangun koalisi. (prefer 1992) Juga mengusulkan strategi bagi para pemimpin yang memperoleh kekuatan tersebut melalui kewenangan formal, reputasi dan kinerja. Perbedaan penting antara kekuatan yang diperoleh secara koalisi informal dapat menyebabkan pengaruh atau kekuasaan politik.

2. Pendekatan situasional (*Situational Approach*)

Pendekatan situasional ini menekankan pada pentingnya faktor konseptual seperti kinerja kerja para pemimpin, jenis dan lingkungan eksternal dan karakteristik dari pengikut (Yulk:2005). Pendekatan ini sama dengan teori kontingensi yang mengatakan bahwa kepemimpinan berbeda bagi pimpinan pada tingkat pertama dan pemimpin pada tingkat atas. Hersey memperkenalkan sebuah model kepemimpinan situasional yang sangat populer yang berdasarkan pada perilaku tugas dan perilaku hubungan. Hersey juga menjelaskan bahwa perilaku tugas sebagai tingkatan terhadap apa yang digunakan oleh pemimpin dalam menjelaskan tugas dan tanggung jawab individu atau kelompok. Perilaku hubungan merupakan tingkatan terhadap apa yang digunakan oleh pemimpin dalam berkomunikasi apakah komunikasi dua arah atau komunikasi multi arah. Hal tersebut termasuk mendengarkan, memotivasi, memfasilitasi, memberikan penjelasan terhadap masalah yang terjadi dan memberikan dukungan sosial emosional. Bolman and Deal (1997) menyatakan bahwa teori situasional pendekatannya lebih

temporary untuk penelitian kepemimpinan dan merupakan hal utama bagi penelitian selanjutnya.

3. Pendekatan Prilaku

Pendekatan prilaku ini mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan seorang pemimpin yang efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahannya, bagaimana mereka melaksanakan tugas dan lain-lain. Pada pendekatan ini prilaku dapat dipelajari atau dikembangkan. Individu dapat dilatih dengan prilaku-prilaku kepemimpinan yang tepat agar dapat mampu memimpin secara efektif. Banyak penelitian tentang kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan prilaku ini yang hasil penelitiannya melahirkan teori-teori tersendiri tentang kepemimpinan, diantaranya adalah penelitian *Michigan University* melahirkan teori Michigan, penelitian *Path Goal Model House and Evans* melahirkan teori yang disebut dengan teori *Path Goal* dan penelitian *Ohio State University* yang melahirkan teori *Ohio State Uiversity*, dan lain-lain

4. Pendekatan sifat

Pendekatan sifat ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pimpinan sangat ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sifat itu dapat berupa sifat fisik dan psikologis. Anggapan yang timbul dari teori ini adalah bahwa pimpinan dilahirkan, bukannya dibuat atau seseorang dilahirkan dengan membawa atau tidak sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin. Namun kelemahan

dari teori ini adalah tidak ditemukannya karakteristik khusus yang membedakan pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif.

2.1.1.3. Pengukuran Kepemimpinan

Dalam penelitian ini, kepemimpinan merujuk pada kepemimpinan transformasional, yaitu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Gibson, 2000). Visi dari pemimpin transformasional adalah membujuk para pengikut untuk bekerja keras dalam mencapai sasaran yang dibuat. Para pemimpin transformasional akan memeriksa dengan teliti seluruh filosofi, sistem dan budaya organisasi. Untuk melakukan pengukuran terhadap kepemimpinan transformasional ini, peneliti melihatnya dari beberapa dimensi yang dalam hal ini diterjemahkan dalam bentuk / karakteristik dari kepemimpinan transformasional itu sendiri.

Bass dan Gibbson (2000) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional tersebut meliputi :

1. Kharisma.

Dalam hal ini kharisma digambarkan sebagai kemampuan seorang pimpinan untuk mampu menanamkan suatu nilai hormat dan kebanggaan pada bawahannya

2. Motivasi dan inspirasi

Motivasi inspirasi disini dimaksudkan sebagai pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan mengkomunikasikan

harapan tinggi dan tantangan secara jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan mengeksperimentasi tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

3. Rangsangan Intelektual

Dalam hal ini pemimpin membantu para pengikut berfikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi, dan ia mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Pertimbangan individu.

Disini pemimpin memberi perhatian secara pribadi dan memperlakukan bawahan sebagai individu. Sementara itu, Bass dan Yukl (2000) menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasi bawahannya melalui 4 (empat) cara yang merupakan ciri kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Kharisma (*Idealized Influence*)

Pemimpin transformasional mempunyai integritas perilaku, dimana nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata sejalan dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan (Simon, 1999). Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai model positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya, Menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bila perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan sense of mission, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui peran dan pengaruh seperti ini, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum dan percaya pada pemimpinnya sehingga mereka berkeinginan melakukan

hal yang sama sebagaimana dilakukan oleh sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

2. Motivasi dan Inspirasi (*Inspiration Motivation*)

Pemimpin transformational digambarkan sebagai pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan secara jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Disini pemimpin juga mampu membangkitkan kerjasama tim, antusiasme dan otimisme diantara rekan kerja dan bawahannya. Pemimpin transformasional juga menginspirasi bawahannya melalui *goal setting, visionary, behaviour dan Modelling of other inspiration leaders*.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

Pemimpin transformational berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi dan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* yang melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Melalui penerapan berbagai praktek manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya

sehingga mereka yakin akan kemampuan diri mereka sendiri. Dengan self efficacy yang kuat, para bawahan akan sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang. Juga mencakup pemberian dukungan dalam hal pemikiran yang kritis, kreatifitas dan analisa terhadap pandangan-pandangan baru.

4. Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk prestasi dan berkembang dalam karirnya dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasehat. Pemimpin juga menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan minat.

2.1.2. Disiplin

Menurut Davis (2002:112) Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksana standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemajuan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

Menurut Handoko (2001:208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam

usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan.

Heidjrachman dan Husnan, (2002:15) mengungkapkan bahwa disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah.

Berdasarkan beberapa definisi dari beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Fathoni (2006 : 130) dalam dunia kerja disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap karyawan yang mematuhi semua peraturan perusahaan, datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik dan tidak mangkir.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:291), disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sedangkan, menurut Hasibuan (2002:193) mengatakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma social yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang

secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Menurut Hariandja (2002:300-303) menyatakan bahwa jenis-jenis disiplin kerja itu sendiri terbagi atas :

1. Disiplin preventif

Merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai menaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri. Ini tentu saja mudah dipahami sebagai tanggung jawab yang melekat pada pimpinan.

Untuk mencapai tujuan ini, beberapa metode yang perlu diperlukan adalah :

- a. Pegawai mengetahui serta memahami standar
- b. Standar harus jelas
- c. Melibatkan pegawai dalam menyusun standar
- d. Standar atau aturan dinyatakan secara positif, bukan negative
- e. Dilakukan secara komprehensif, yaitu melibatkan semua elemen yang ada terkait dalam organisasi (terpadu).
- f. Menyatakan bahwa standard an aturan yang dibuat tidak semata-mata untuk kepentingan orang yang membuat peraturan, tetapi untuk kebaikan bersama.

2. Disiplin korektif

Yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya, yang tujuannya adalah :

- a. memperbaiki perilaku yang melanggar aturan
- b. mencegah orang lain melakukan tindakan serupa
- c. mempertahankan standar kelompok secara konsisten dan efektif.

Untuk dapat mencapai tujuan ini, tindakan harus berorientasi pada:

- a. bersifat mendidik, artinya mengakibatkan terjadinya perubahan perilaku dengan cara bahwa tindakan indisipliner harus menunjukkan konsekuensi yang tidak baik pada diri sendiri.
- b. Memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan.

3. Disiplin progresif

Yaitu pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat. Tindakan indisipliner bias dilakukan selalu proses :

- a. Teguran lisan, kalau masih terulang
- b. Teguran tertulis, kalau masih terulang
- c. Skorsing satu minggu, kalau masih terulang
- d. Skorsing satu bulan, kalau masih terulang
- e. Memecat pegawai tersebut

Tindakan-tindakan yang dilakukan diatas hanya sebagai kerangka umum, yang didasarkan pada pendekatan rasional ilmiah. Dalam praktek, tindakan untuk meningkatkan disiplin yang dilakukan oleh beberapa organisasi sangat bervariasi dan melibatkan seni dalam manajemen.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:193) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Malayu S.P Hasibuan (2007:194) mengemukakan bahwa factor-factor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Indikator-indikator disiplin tersebut menurut Malayu S.P Hasibuan (1991:213) yaitu :

1. Tujuan pekerjaan dan kemampuan pegawai

Tujuan pekerjaan dalam suatu organisasi harus jelas dan ditetapkan secara idela serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai.

Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada seorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar dia berkerja dengan sungguh-sungguh dan berdisiplin. Apabila pekerjaan itu diluar kemampuan pegawai maka kesungguhn dan kedisiplinan pegawai menjadi rendah. Minsalnya : pekerjaan untuk pegawai yang berpendidikan SLTP ditugaskan kepada pegawai yang berpendidikan Sarjana atau sebaliknya. Jelaas pegawai yang bersangkutan kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Daftar hadir

Sebagai konsekuensi ketentuan jam kantor, maka kehadiran pada pegawai dapat diketahui dari daftar hadir, yang harus diisi secara tertib, jujur dan terawasi serta terkelola dengan baik. Dengan demikian daftar hadir merupakan piranti pembuktian sebagai pemenuhan kewajiban dalam mentaati ketentuan jam kerja. Kemudian dari daftar hadir tersebut dapat diketahui kehadiran pegawai setiap harinya, keterlambatan datang atau pulang lebih awal, atau bahkan tidak termasuk kantor.

3. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan berperan dalam menentukan disiplin pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur dan adil serta sesuai antara kata dan perbuatan. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh bawahannya.

4. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan terhadap pekerjaan semakin baik, maka kedisiplinan pegawai juga akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, maka balas jasa ini harus disesuaikan dengan beban kerja yang diberikan kepada pegawai, karena kedisiplinan pegawai tidak akan baik, apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka dan kebutuhan keluarganya.

5. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan dijadikan dasar kebijaksanaan pimpinan dalam pemberian balas jasa atau hukuman, maka akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

6. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan disiplin pegawai, karena dengan pengawasan melekat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

7. Sanksi hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Karena dengan sanksi hukuman, pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan organisasi. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal dan di informasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman itu jangan terlalu berat atau ringan supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Hubungan-hubungan itu bersifat vertical maupun horizontal hendaknya harmonis. Jika tercipta hubungan kemanusiaan yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002:293) tujuan utama mengadakan sanksi disiplin kerja bagi pegawai yang melanggar norma-norma perusahaan adalah memperbaiki dan mendidik para pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Sanksi atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil

dapat diterima. Pada umumnya sebagai pegangan manager meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi disiplin berat

- a. Tingkat jabatan yang setingkat lebih rendah / pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- b. Pembebasan dari jabatan / pekerjaan untuk dijadikan sebagai pegawai biasa bagi yang memegang jabatan.
- c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan
- d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai pegawai di perusahaan .

2. Sanksi disiplin sedang

- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancang sebagaimana pegawai lainnya.
- b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan atau bulanan.
- c. Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

3. Sanksi disiplin ringan

- a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan
- b. Teguran tertulis
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Defenisi dan Konsep Motivasi kerja

Istilah motivasi didefenisikan dalam berbagai cara oleh para ahli. Manulang (2004:12) mengatakan bahwa motivasi kerja tidak lain dari suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dalam artian bahwa motivasi kerja tersebut adalah pendorong semangat kerja. Sementara itu, Mitchel (1985) mendefenisikan motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan kemunculan, arah, kesinambungan dari tindakan-tindakan sukarela yang terarah pada tujuan.

Gibson et al (1996 ; 185) berpendapat bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Dalam hal ini, kuat lemahnya motivasi kerja seseorang berpengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Lebih jauh djelaskan, bahwa dalam kehidupan sehari-hari seseorang selalu mengadakan berbagai aktivitas, dimana salah satu aktivitas tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh orang yang bersangkutan.

Lain halnya dengan Robbins dan Judge (2008) mendefenisikan motivasi sebagai kemauan untuk mengupayakan level-level usaha kerja yang tinggi menuju tujuan-tujuan keorganisasian, dikondisikan oleh kemampuan usaha kerja untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan menurut defenisi ini adalah sebuah keadaan internal yang

membuat akibat-akibat atau hasil-hasil tertentu kelihatan menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi atau tidak terpuaskan akan menciptakan tensi yang mendorong gerakan di dalam diri individu. Gerakan ini kemudian menimbulkan sebuah perilaku berusaha untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan menjurus pada pengurangan tensi.

Lain halnya dengan Martoyo, S (1994; 153), dimana dia mengatakan bahwa motivasi tersebut sebagai suatu proses mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu.

Sementara itu standford dalam mangkunegara (2001; 93) menyebutkan bahwa "*Motivation as an energizing condition of organism that serves to direct that organism toward the goal of certain class*" (motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu) atau sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

Pendapat lain dikemukakan pula oleh Munandar (2001) yang menyebutkan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu. Bila kebutuhan terpenuhi biasanya seseorang akan merasakan adanya suatu kepuasan. Bila sekelompok kebutuhan belum terpuaskan akan dapat menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian kegiatan untuk mencapai

tujuan khusus yang dapat memuaskan sekelompok kebutuhan tadi, agar ketegangan menjadi berkurang.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dalam penelitian ini konsep motivasi yang digunakan mengacu pada`pendapat Robbins dan Judge (2008) mendefenisikan motivasi sebagai kemauan untuk mengupayakan level-level usaha kerja yang tinggi menuju tujuan-tujuan keorganisasian, dikondisikan oleh kemampuan usaha kerja untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

2.1.3.2. Teori Motivasi kerja

Berdasarkan pada konsep motivasi tersebut diatas dapatlah disebutkan bahwa salah satu yang mendasari timbulnya motivasi seseorang adalah adanya dorongan dari dalam diri orang tersebut untuk memenuhi kebutuhan dirinya. Dalam kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dalam upaya memotivasi seseorang untuk mau bekerja dalam mencapai sesuatu yang kita inginkan muncul beberapa teori, salah satu diantaranya adalah Teori kepuasan (*Content Theory*).

Teori kepuasan (*Content Theory*) ini mendasarkan pendekatannya pada faktor-faktor kebutuhan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan prilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan tentang kebutuhan apa yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan

materil maupun non materil yang dieperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanyaapun semakin baik pula.

Ada beberapa pendapat mengenai Teori kepuasan (*Content Theory*) ini, antara lain :

1. Teori Motivasi Klasik Taylor.

Teori Motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Fredrick Winslow Taylor. Menurut teori ini, manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik / biologisnya, berbentuk uang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapatkan imbalan materil yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Jadi, teori ini hanya bersifat memenuhi kebutuhan tunggal yaitu kebutuhan hidup semata.

2. Teori Motivasi Maslow

Teori Maslow ini sering dikenal dengan *Maslow's Need Hierarchy Theory* atau *A Theory of Human Motivation* yang dikemukakan oleh Maslow pada tahun 1943. Dalam teori ini Maslow dalam Hasibuan (2001; 104) menyebutkan bahwa kebutuhan dasar hidup manusia terbagi kedalam 5 (lima) tingkatan yaitu (1) kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan pokok yang harus segera dipenuhi seperti makan, minum, berpakaian dan tempat tinggal (2) kebutuhan keamanan, yaitu dimaksudkan sebagai kebutuhan untuk memperoleh keselamatan atau perlindungan dari ancaman. (3) kebutuhan sosial, yaitu sebagai suatu kebutuhan disukai dan menyukai,

bermasyarakat, berbangsa dan bernegara (4) kebutuhan harga diri, yaitu sebagai suatu kebutuhan untuk memperoleh kehormatan dan penghargaan dan (5) kebutuhan aktualisasi diri sebagai kebutuhan untuk memperoleh kemasyuran sebagai pribadi yang berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil yang luar biasa.

Berdasarkan teori kebutuhan Maslow tersebut dapatlah dikatakan bahwa teori tersebut berdasarkan pada :

1. Kebutuhan manusia yang disusun dalam suatu kepentingan yang dimulai dari tingkat kebutuhan terendah sampai kebutuhan tertinggi.
2. Manusia mempunyai keinginan yang tidak putus-putusnya, oleh karenanya semua kebutuhan tidak bisa dipenuhi secara sempurna.
3. Sesekali suatu kebutuhan dapat dipenuhi dengan agak baik setelah memotivasi tingkah laku, dan
4. kebutuhan itu saling tergantung dan saling melengkapi.

Dengan melihat pada keempat analisis tersebut, dapat pula disebutkan bahwa apabila kebutuhan seseorang sama-sama terpenuhi pada suatu waktu tertentu, maka kebutuhan paling dominan akan lebih mendesak untuk dipenuhi terlebih dahulu daripada kebutuhan-kebutuhan yang lainnya.

3. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Teori Motivasi Dua Faktor (*Herzberg Two Faktor Theory*) ini dikembangkan oleh Herzberg, dimana dia mengemukakan bahwa setiap orang menginginkan dua faktor kebutuhan (Siagian, 1996), yaitu :

1. Faktor Pemeliharaan (*Maintanance*)

Maintanance Factor ini merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Faktor ini meliputi : Balas Jasa / Gaji, Kondisi kerja fisik, kebijakan perusahaan, hubungan pribadi dan supervisi.

2. Faktor Motivasi (*Motivation Factor*)

Motivation Factor ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi atau menggerakkan dan memotivasi seseorang ntuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Alat motivatornya adalah dalam pekerjaan itu sendiri seperti tantangan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuan dan kecakapannya. Faktor ini meliputi : Prestasi, Penghargaan, Pekerjaan Tanggung Jawab dan Pengembangan.

Secara ringkas dapatlah disebutkan bahwa penemuan penting dari teori motivasi Hezberg adalah bahwa pemimpin perlu memahami faktor-faktor apa saja yang dapat dipergunakan untuk memotivasi karyawannya. Dalam hal ini, Herzberg membagi motivasi menjadi motivasi intrinsik yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai dan motivasi ekstrinsik yaitu faktor-faktor diluar diri pegawai yang meliputi gaji, kondisi kerja dan lain-lain.

4. Teori Kebutuhan Prestasi (*Mc Clelland's Achievement Motivation Theory* oleh Mc Clelland)

Teori ini mengemukakan bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya dan nilai insentif yang terletak pada tujuan.

Mc Clelland (2006) mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja, yaitu :

1. Kebutuhan akan Prestasi (*Need For Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi ini merupakan suatu kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan kesempurnaan dalam diriseseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarah pada tingkah laku seseorang dalam berusaha untuk mencapai prestasi tertentu. Tingkah laku individuyang didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi akan tampak kepada usaha untuk melakukan sesuatu dengan cara baru dan kreatif, menghendaki umpan balik kongkrit yang cepat terhadap prestasi mereka , menjadi bersemangat sekali apabila unggul, dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi yang diperluakn dalam organisasi, serta mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.

2. *Kebutuhan akan Kekuasaan (Need For Power)*

Kebutuhan akan kekuasaan ini merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Tingkah laku individu yang didorong untuk berkuasa yang tinggi akan tampak dengan : berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi tempat dia berada, menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise, sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

3. *Kebutuhan akan Afiliasi (Need For Affiliation)*

Kebutuhan akan afiliasi ini merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarah ketingkah laku individu yang didorong untuk bersahabat yang tinggi akan tampak dengan lebih memperhatikan hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya dari pada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan itu, melakukan pekerjaan yang lebih efektif, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain dan lebih suka dengan orang lain dari pada sendirian.

5. Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory Oleh Alderfer's

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H Maslow. ERG Theory ini oleh para ahli dianggap telah mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan pada fakta-fakta empiris.

Alderfer mengemukakan bahwa tiga kelompok kebutuhan yang utama yaitu :

1. *Existance Needs*, berhubungan dengan kebutuhan *dasar* termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.
2. *Relatedness Needs*, menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*Interpersonal Relationship*) dan juga bermasyarakat (*Social Relationship*). Kebutuhan ini juga berkaitan dengan *Love Needs* dan *Esteem Needs* dari Maslow
3. *Growth Needs* adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

2.1.3.3. Pengukuran Motivasi kerja

Para ahli telah mengembangkan berbagai ukuran mengenai motivasi kerja. Secara umum, para ahli membedakan dua dimensi dari motivasi kerja, yaitu dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Para ahli, seperti Ganeshan dan Weitz (1996) mengembangkan ukuran-ukuran motivasi kerja dari dimensi intrinsik. Diantara ukuran-ukuran intrinsik dari motivasi kerja

adalah : (a) para pegawai menaruh kepedulian dengan pekerjaan mereka (b) para pegawai menyatakan pekerjaan mereka menyenangkan dan menantang (c) para pegawai menyatakan pekerjaan mereka memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru (d) para pegawai menyatakan pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang menarik.

David Mc Clelland (2006 : 89) menyebutkan bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui 3 (tiga) dimensi, yaitu : *Need for Achievement* yaitu dorongan akan tanggung jawab, berani mengambil resiko dan berprestasi lebih tinggi, *Need for Affiliation*, yaitu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk berinteraksi sosial, kerjasama, pengakuan kemampuan dan sportivitas, *Need For Power*, yaitu dorongan yang muncul dalam diri seseorang yang berkaitan dengan hal-hal seperti siap untuk melakukan pekerjaan yang menantang, ingin mempunyai kebebasan dalam bekerja, ingin mendapatkan kepercayaan dari lembaga untuk berkarya, serta ingin mendapatkan penghargaan dari sesama rekan kerja.

Sementara itu, *Steers, Richard M dan D Braunstein* (1976) mencoba mengukur motivasi seseorang atau karyawan dalam 3 aspek, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi. Dalam hal ini pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala 5 point mulai dari sangat tidak setuju dengan skor 1 sampai dengan sangat setuju dengan skor 5 . Untuk aspek kebutuhan akan prestasi dikembangkan dalam 5 indikator yang meliputi :

1. Kesungguhan meningkatkan kinerja
2. Menikmati tantangan
3. Ingin mengetahui capaian kemajuan pekerjaan
4. Suka menetapkan tujuan yang realistis
5. Puas akan capaian hasil pekerjaan. sedangkan

untuk aspek kebutuhan kekuasaan juga dikembangkan dalam 5

indikator yang meliputi

1. Menikmati persaingan
2. Menikmati tanggung jawab
3. menyampaikan langsung pada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak disetujui
4. Mempengaruhi orang lain
5. Banyak bekerja.

Sementara itu, untuk aspek kebutuhan afiliasi dikembangkan juga dalam 5 indikator yang meliputi :

1. Berbincang dengan orang disekitar tentang masalah diluar pekerjaan
2. Ingin disukai orang
3. menjalin hubungan yang erat dengan rekan sekerja
4. Menikmati menjadi bagian kelompok dalam organisasi dan
5. senang bekerjasama dari pada kerja sendiri.

Lain halnya dengan Mc Gregor dalam Vroom (2002 : 101-102), dimana dia menyebutkan bahwa ada beberapa indikator dan dimensi dalam

mengukur motivasi kerja, diantaranya adalah : Ketenangan dalam bekerja. Untuk dimensi ini dapat diukur rasa aman dalam bekerja, Kerjasama. Kerjasama ini dapat diukur melalui beberapa hal diantaranya adalah : Kesempatan membantu orang lain dan Kesempatan mengembangkan hubungan persahabatan. Tanggung jawab. Ukuran tanggung jawab ini dapat dilihat dari Perasaan harga diri, Kesempatan memperoleh prestise di dalam kantor, Kesempatan mendapatkan prestise di luar kantor dan Kesempatan mendapatkan wewenang. Prestasi. Ukuran prestasi dapat diukur dari Kesempatan bertindak mandiri, Kesempatan dalam menentukan tujuan, Kesempatan berpartisipasi dalam penentuan metode dan prosedur, Kesempatan pengembangan diri dan Perasaan mencapai keberhasilan dari pekerjaan.

Sementara itu, P. Robbins (2003) menjelaskan bahwa indikator dari motivasi dapat dilihat dari aspek :

1. Tanggap terhadap suatu tugas dan pekerjaan
2. Menyenangi pekerjaan
3. Memiliki keinginan untuk bekerja lebih banyak
4. Memiliki kreativitas dalam bekerja
5. Memperoleh kemauan dalam bekerja

Lain halnya dengan Udai (1991: 90), dia mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat dilihat dari enam dimensi yaitu : prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan, afiliasi.

Dimensi prestasi kerja. Parrek (1985) mengembangkan lima indikator untuk dimensi prestasi dari motivasi kerja. Diantara indikator dimensi prestasi kerja adalah seperti pegawai menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar, berusaha keras untuk mencapai prestasi, mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang dihadapi, menginginkan umpan balik pekerjaan dan kemauan bekerja di bawah tekanan dan batas waktu.

Dimensi pengaruh. Untuk dimensi pengaruh dari motivasi kerja, Parrek (1985) mengembangkan lima indikator utama yaitu : pegawai sangat kuat mempertahankan gagasan dan argumentasi, mengembangkan gagasan dari bawahan dan atau orang lain, menjadikan diri sendiri sebagai teladan bagi orang lain, memberikan saran-saran dan ide-ide yang baru, dan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada orang lain.

Dimensi pengendalian. Dimensi pengendalian meliputi 5 dimensi yang terdiri dari : pegawai melakukan pencatatan dengan teliti, memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana, mendefinisikan peran dan prosedur kerja untuk orang yang bekerja dengannya, menjelaskan sistim dan prosedur kerja dengan jelas kepada orang yang bekerja dengannya, dan menyukai untuk memiliki kewenangan.

Dimensi ketergantungan. Untuk dimensi ketergantungan terdapat lima indikator yang dikembangkan oleh Udai, yaitu : pegawai mengikuti apa yang menjadi idaman atau cita-citanya, menaruh hormat kepada orang yang berpengalaman, belajar kepada orang yang lebih senior, berusaha

mencari bantuan dari orang lain yang lebih mengetahui sesuatu masalah/ pekerjaan, dan suka meminta gagasan atau bantuan dari orang lain.

Dimensi perluasan. Dimensi memiliki lima indikator yaitu : pegawai berusaha mengembangkan orang yang bekerja untuknya, mencari cara-cara baru untuk menolong orang lain yang bekerja untuknya, mengembangkan kelompok kerja diantara orang-orang yang bekerja untuknya, memahami orang yang bekerja untuknya, dan suka menerima tanggung jawab dalam kelompok.

Dimensi afiliasi. Dimensi ini terdiri dari lima indikator yaitu : pegawai mudah menjalin hubungan baik dengan orang lain, menceritakan perasaan dengan orang lain, memperhatikan masalah pribadi orang yang bekerja untuknya, memahami dan menanggapi perasaan orang lain dan memulai inisiatif untuk menjalin hubungan dengan orang lain.

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur motivasi dengan berpedoman pada pendapat Mc Gregor (Vroom; 2002) yang menyebutkan bahwa ada 4 indikator untuk mengukur motivasi diantaranya adalah : Ketenangan dalam bekerja. Untuk dimensi ini dapat diukur rasa aman dalam bekerja, Kerjasama. Kerjasama ini dapat diukur melalui beberapa hal diantaranya adalah :Kesempatan membantu orang lain dan Kesempatan mengembangkan hubungan persahabatan. Tanggung jawab. Ukuran tanggung jawab ini dapat dilihat dari Perasaan harga diri, Kesempatan memperoleh prestise di dalam kantor, Kesempatan mendapatkan prestise di luar kantor dan Kesempatan mendapatkan wewenang Prestasi. Ukuran

prestasi dapat diukur dari kesempatan bertindak mandiri, Kesempatan dalam menentukan tujuan, Kesempatan berpartisipasi dalam penentuan metode dan prosedur, Kesempatan pengembangan diri dan Perasaan mencapai keberhasilan dari pekerjaan.

Ahli lainnya, seperti Porter dalam Mas'ud (2004; 207) mengembangkan ukuran motivasi kerja yang didasarkan pada teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Porter mengembangkan sebanyak 13 indikator untuk motivasi, yaitu :

1. Perasaan aman dalam bekerja
2. Kesempatan untuk membantu orang lain
3. Kesempatan untuk mengembangkan hubungan persahabatan yang erat
4. Perasaan harga diri sebagai manusia yang diperoleh dari pekerjaan
5. Memperoleh prestise (gengsi an martabat) di dalam perusahaan
6. Mendapatkan prestise di luar perusahaan
7. Wewenang yang berkaitan dengan pekerjaan saya
8. Kesempatan untuk berfikir dan mengambil tindakan secara mandiri
9. Kesempatan untuk berpartisipasi dalam penentuan tujuan
10. Kesempatan untuk berpartisipasi dalam penentuan metode dan prosedur
11. Kesempatan untuk pengembangan diri
12. Perasaan pemenuhan diri sebagai orang yang diperoleh dari pekerjaan
13. Perasaan mencapai keberhasilan dari pekerjaan.

Sedangkan menurut Danang Sunyoto (2012:13) terdapat beberapa factor yang menjadi dimensi motivasi kerja antara lain ialah ;

1. Promosi, promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih tinggi.
2. Prestasi kerja, tanpa adanya prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk mengembangkan karier pada posisi jabatan yang lebih tinggi.
3. Pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing karyawan itu sendiri, apakah seorang karyawan mapu memanfaatkan berbagai kesempatan dalam mengembangkan diri sendiri atau tidak yang berhubungan dengan pekerjaan dan tanggung jawab.
4. Penghargaan, kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian juga sangat diperlukan untuk memotivasi gairah kerja seorang karyawan.
5. Tanggung jawab pihak, perusahaan memberikan apa yang menjadi kebutuhan oleh seorang karyawan maka timbal balik seorang karyawan memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.
6. Pengakuan, perusahaan juga perlu memberikan pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawannya.
7. Keberhasilan dalam berkerja, keberhasilan dalam berkerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan

tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan akan merasa bangga jika keberhasilannya mendapat kepercayaan dari perusahaan yang mempertahankannya, sehingga karyawan akan loyal dan setia kepada perusahaan dan tidak punya niat untuk pindah ke perusahaan lain.

Adapun indicator dari motivasi kerja menurut Danang Sunyoto (2012:13) meliputi :

1. Peningkatan karier
2. Kenaikan upah/gaji
3. Mampu berkerja secara optimal
4. Loyalitas
5. Kualitas pekerjaan
6. Kualitas kerja
7. Kuantitas kerja
8. Professional
9. Kemampuan
10. Keahlian
11. Terpercaya

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Konsep Kinerja

Didalam berbagai literature terdapat banyak penafsiran mengenai kinerja (*performance*). Meskipun pengertian tersebut berbeda-beda, namun tujuannya adalah sama yaitu mengacu pada hasil (prestasi atau penampilan)

kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi (perusahaan) berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu.

Menurut Mc Cloy, Campbell dan Cudek (1994) kinerja adalah perilaku-prilaku atau tindakan-tindakan yang relevan dengan tujuan-tujuan dari organisasi. Menurut definisi ini, kinerja adalah hal-hal yang nampak atau dapat diamati mengenai apa yang dilakukan orang dan perilaku-prilaku tersebut berkaitan dengan tujuan-tujuan dari organisasi. Kinerja yang teramati berarti bahwa perilaku-prilaku kerja adalah terukur atau diberi skala dari segi tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai.

Definisi penting lainnya mengenai kinerja sebagaimana dikemukakan oleh August. W Smith (dalam Soedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah “*output drive from process, human or otherwise*”. Jadi, dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Sudarmayanti (2001;50) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranan pegawai tersebut dalam organisasi. Hasil kerja yang dimaksudkan disini bisa dinyatakan dalam bentuk hasil yang bersifat sesuatu yang bisa diukur (kuantitatif) maupun sesuatu yang bersifat kualitatif.

Pada sisi lain, Gibson, et al (1973:118) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut

Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari job performance atau actual performance adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Dari beberapa defenisi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas, kuantitas dan keandalan yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Atau dengan kata lain, kinerja karyawan adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu.

2.1.4.2. Teori dan Pengukuran kinerja pegawai

Telah disebutkan dalam konsep sebelumnya, bahwa kinerja pegawai itu pada prinsipnya berkaitan erat dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik dalam bentuk kualitas maupun dalam bentuk kuantitas. Permasalahannya disini adalah bagaimana kita mengukur kinerja karyawan tersebut. Pengukuran tersebut berarti memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.

Albanese (1978) mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari empat faktor penting yaitu faktor *situasional*, *persepsi-persepsi peran*, *kemampuan dan ketrampilan* serta *usaha atau motivasi*. Menurutnya, bahwa faktor situasional merupakan faktor – faktor yang berasal dari luar diri pegawai, dimana faktor-faktor ini bisa berasal dari organisasi dan bisa juga berasal dari lingkungan luar organisasi. Faktor-faktor yang berasal dari organisasi dapat dimisalkan seperti tujuan-tujuan kinerja yang bermakna,

tugas-tugas yang tepat, rancangan organisasi yang memadai, ketersediaan material dan perlengkapan dan sejenisnya. Sementara itu, faktor-faktor penting berikutnya dari kinerja adalah karakteristik personal dari diri pegawai.

Diantara karakteristik tersebut adalah kemampuan dan ketrampilan. Kemampuan menyatakan tentang kapasitas pegawai untuk berkinerja dan hal tersebut ditentukan oleh faktor-faktor seperti kemampuan fisik, kepintaran dan bakat-bakat bawaan lainnya. Ketrampilan menyatakan level penguasaan individu pada tugas-tugas spesifik, misalnya penguasaan dalam mengoperasikan sebuah mesin.

Faktor persepsi peran juga merupakan aspek kinerja yang penting. Persepsi peran menyatakan cara dimana individu mendefinisikan pekerjaannya, termasuk tipe usaha yang dia yakini adalah penting bagi efektifnya kinerja jabatan. Jadi, persepsi peran menyatakan aspek "bagaimana melakukan pekerjaan", yang menyatakan persepsi pegawai mengenai jenis aktivitas dan perilaku yang harus mereka upayakan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Diantara dimensi-dimensi penting yang banyak dikaji para ahli mengenai persepsi peran adalah menyangkut tentang kerancuan peran.

Bocal (1999 ; 87) membedakan kinerja menjadi 5 (lima) dimensi utama, yaitu *kuantitas, kualitas, kerjasama, ketepatan* dan *kreativitas*. Sementara itu, pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Mitchel (1991 ; 410) yang menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dapat dipandang dari

beberapa dimensi, diantaranya adalah melalui *ukuran atau volume atau kuantitas output yang dihasilkan, kualitas pekerjaan, ketepatan dalam pekerjaan, kemampuan serta komunikasi.*

Dalam pustaka manajemen sumberdaya manusia, Milkovich dan Boudreau (1991 ; 94) membedakan kriteria kinerja dari segi perilaku-prilaku dan hasil-hasil. Ukuran-ukuran perilaku meliputi : pelaksanaan tugas tugas, memenuhi instruksi, melaporkan masalah-masalah, memelihara peralatan, memelihara dokumen-dokumen atau catatan-catatan, mengikuti aturan-aturan, hadir secara reguler, dan menyampaikan saran-saran. Sementara itu, untuk ukuran-ukuran hasil meliputi : penjualan, level produksi, kualitas produksi, kecelakaan, perbaikan peralatan, konsumen / klien yang dilayani dan kepuasan konsumen / klien.

Disamping itu, Himawati (1999) mengemukakan bahwa faktor – faktor yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam penilaian kinerja adalah :

1. Faktor kualitas kerja

Penilaian kinerja yang diamati dari segi kualitas kerja yaitu berupa ketelitian, kerapian dalam melaksanakan pekerjaan, kecepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat-alat kerja, ketepatan dalam kerja, ketrampilan dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Faktor kuantitas kerja

Penilaian kinerja yang dapat dilihat dari kemampuan secara kuantitatif dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya : kemampuan mencapai target, kelebihan dalam pencapaian target dan hasil kerja atas pekerjaan – pekerjaan baru

3. Faktor pengetahuan

Penilaian kinerja yang ditinjau dari pengetahuan mengenai sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya tentang persyaratan pekerjaan, prosedur kerja, penggunaan alat perlengkapan kerja dan kemampuan teknis atas pekerjaan.

4. Faktor penyesuaian pekerjaan

Penilaian kinerja yang dilihat dari segi kemampuan melaksanakan tugas diluar pekerjaannya maupun adanya tugas baru, serta kecepatan berfikir dan bertindak dalam bekerja.

5. Faktor Keandalan

Penilaian kinerja yang dilihat dari segi kemampuan atau keandalan (dapat dindalkan) dalam melaksanakan tugas, seperti keandalan dalam melakukan pengawasan, menjalankan prosedur dan peraturan kerja, inisiatif, disiplin dan lain sebagainya.

6. Faktor hubungan kerja.

Penilaian kinerja berdasarkan sikap terhadap karyawan lain maupun terhadap atasan dan bawahan, serta kesediaan menerima perubahan-perubahan dalam kerja.

7. Faktor keselamatan kerja

Penilaian kinerja yang dilihat dari kemampuannya bekerja dengan memperhatikan keselamatan bagi dirinya dan orang lain, serta sikapnya atas program keselamatan kerja.

Sementara itu, Gomes (2002;142) mengatakan pula bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi pelaku yang spesifik, maka ada delapan dimensi atau kriteria yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu : Realisasi jumlah pekerjaan yang diselesaikan (*quantity of work*), kualitas kerja yang dilakukan (*quality of work*), pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan dalam bekerja (*job knowledge*), kemampuan mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah (*creativity*), kesadaran untuk bekerjasama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (*cooperation*), Keandalan, *Inisiatif* dan kepemimpinan dan integritas pribadi (*Private Quality*).

Sejalan dengan pendapat gomes dan Himawati tersebut diatas, matutina (1993) mengemukakan pula bahwa unsur penilaian kinerja terhadap pegawai harus dibedakan menurut jenis pekerjaannya, yaitu :

1. Untuk pegawai yang bekerja dibidang produksi, unsur yang dinilai meliputi : *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability*, kerjasama (*cooperation*), adaptasi (*adaptability*), kehadiran (*attendance*), kepandaian dalam berbagai hal (*versatility*), keamanan dan kesehatan (*safety and health*).

2. Untuk pegawai yang bekerja dibidang tata usaha, unsure yang dinilai adalah : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kerjasama, dan inisiatif
3. Untuk pegawai yang memegang posisi pimpinan, unsure yang dinilai adalah : pengetahuan dalam pekerjaan (*knowledge of work*) kerjasama (*cooperative*), kualitas pekerjaan (*quality of work*), Inisiatif (*iniciative*), jumlah pekerjaan (*quantity of work*), kepemimpinan (*leadership*), planning and organization dan kesehatan (*health*).

Sejumlah indikator kinerja telah dikembangkan oleh para ahli dan peneliti. Ibrahim (2003 ; 83) menjelaskan bahwa indikator kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan mengelola tugas, kemampuan menemukan berbagai permasalahan dalam tugas, dan kemampuan secara mandiri menyelesaikan masalah yang ditentukan. Indikator ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai berhubungan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Veithzal (2005 ; 324) juga menjelaskan bahwa indikator yang paling umum dilakukan oleh suatu organisasi dalam menilai kinerja pegawai adalah berkaitan dengan kemampuan teknis pegawai , kemampuan konseptual pegawai dan kemampuan pegawai dalam menjalin hubungan interpersonal.

Dijelaskan pula bahwa kemampuan teknis adalah kemampuan yang berkaitan dengan kemampuan menggunakan metode, teknik, peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas yang didukung oleh pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.

Sementara itu, kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dan unit masing-masing kedalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai pegawai atau karyawan. Sementara itu, kemampuan hubungan interpersonal adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negoisiasi dan lain-lain.

Harsey (1993 ;75) menjelaskan pula bahwa indikator kinerja pegawai adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan kerja pegawai. Dijelaskan juga bahwa beberapa dimensi yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja pegawai adalah *kuantitas hasil kerja, kualitas pekerjaan, ekonomis, efisiensi dan efektivitas*.

Dyne, Graham dan Dienesch (1994; lihat Mas'ud 2004 ; 206) mengukur kinerja dengan menggunakan skala 5 (lima) point dengan menggunakan 20 butir pertanyaan (indikator), diantaranya adalah : penyelesaian tugas dengan baik, memenuhi tanggung jawab seperti yang diuraikan dalam uraian jabatan, mengerjakan pekerjaan yang diharapkan, melakukan aktivitas yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya, dan memenuhi persyaratan kinerja formal dalam pekerjaan. Sementara itu, Jansen (2001 ; lihat Mas,ud 2004 ;212). mengembangkan ukuran kinerja dengan mengajukan 11 pertanyaan (indikator), diantaranya adalah :

kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, standar kualitas, dan berusaha lebih keras daripada yang seharusnya.

Sementara itu, Fuad Mas'ud (2004 ; 216) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan skala 7 (tujuh) point dengan 10 butir pertanyaan (indikator), diantaranya adalah : Kuantitas kerja karyawan melebihi rata-rata karyawan yang lain, Kualitas kerja karyawan jauh lebih baik dari karyawan yang lain, standar kualitas karyawan melebihi standar resmi yang ada, karyawan berusaha lebih keras daripada yang seharusnya, kemampuan melaksanakan pekerjaan utama adalah baik, karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu, pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya lebih baik, kreativitas karyawan dalam dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah lebih baik, serta karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan.

Dari beberapa cara pengukuran kinerja tersebut diatas, maka dalam penelitian ini peneliti mengacu pada pengukuran yang digunakan oleh Bocal (1999 ; 87) yang menjelaskan bahwa beberapa dimensi yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja pegawai adalah kuantitas, kualitas, kerjasama, ketepatan dan kreativitas.

Sementara itu factor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dan merupakan dimensi yang dikemukakan oleh Amstrong dan Baron 1998 (dalam Wibowo 2012 : 100) yaitu :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Selain itu Wibowo (2012 :103) mengatakan ada tujuh indicator kinerja yang mempunyai peran sangat penting yaitu :

1. Tujuan
2. Standar
3. Umpan balik
4. Alat atau sarana
5. Kompetensi
6. Motif
7. Peluang

2.2. Penelitian-penelitian Terkait

Penelitian tentang kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja sudah sering dilakukan oleh peneliti terdahulu. Dari hasil penelitian terlihat adanya variabel kepemimpinan, disiplin, berpengaruh signifikan terhadap

motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai. Sehingga hasil yang didapat dari penelitian sebelumnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dan menjadi acuan dalam penelitian selanjutnya. Berikut dibawah penulis lampirkan table penelitian terkait dari peneliti sebelumnya adalah sebagai berikut :

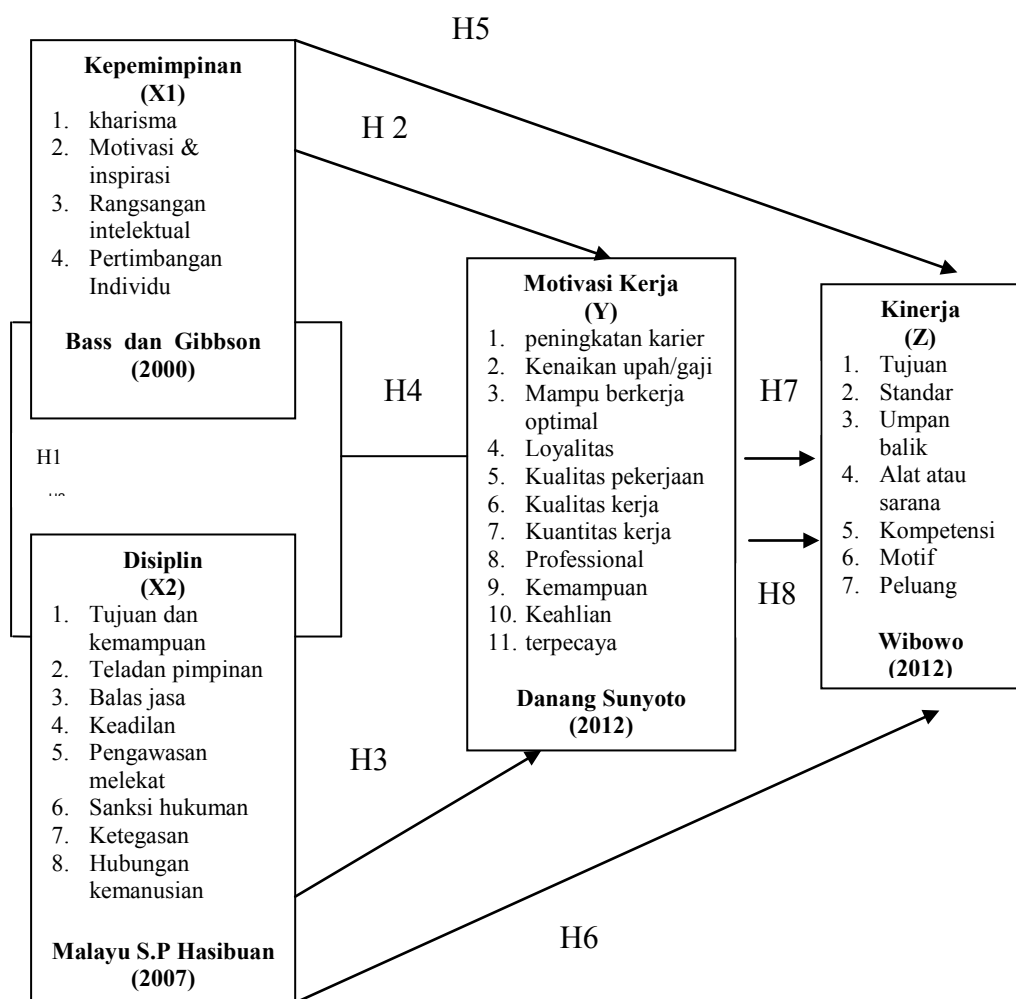
Tabel 2.1.
Penelitian Terkait

No	Peneliti	Judul	Tujuan	masalah	Metodologi	Hasil penelitian
1	Darwito (2008)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rsud Kota Semarang)	Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan	Permasalahan penelitian merujuk pada fenomena data pada RSUD Kota Semarang, yang ditunjukkan tingkat absensi atau kemangkiran rata – rata yang mencapai 4 – 5 persen	Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan verifikatif	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Hariyanto (2007)	Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara POLDA Jambi	Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai	Permasalahan penelitian merujuk pada kinerja pegawai yang menunjukkan data pegawai sering tidak menyelesaikan tugas tepat waktu dan absensi yang kurang baik.	Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan verifikatif	hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Bhayangkara POLDA jambi, baik secara simultan maupun secara parsial

No	Peneliti	Judul	Tujuan	masalah	Metodologi	Hasil penelitian
3	Irawan Ciptodiharjo (2007)	Pengaruh <i>Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan</i> Pada Karyawan Pt.Smartfren, tbk di Surabaya	untuk menganalisis apakah kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan	hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan organisasi komitmen terhadap kinerja karyawan tidak terpengaruh secara signifikan	Pendekatan kuantitatif dengan metode survey	Hasil penelitian ini bahwa motivasi untuk organisasi komitmen, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada kinerja secara signifikan dipengaruhi
4	Julianto 2013	Pengaruh penempatan dan disiplin terhadap motivasi serta impikasinya pada kinerja pegawai kantor BKD Kabupaten Bungo	Untuk menganalisa Pengaruh penempatan dan disiplin terhadap motivasi serta impikasinya pada kinerja pegawai	Permasalahan merujuk pada kinerja pegawai yang menurun	Metodologi yang digunakan adalah deskriptif dan veripikatif	hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan, motivasi dan kinerja berada pada rentang cukup baik.
5	Wiwik yuswani (2014)	Pengaruh budaya organisasi dan stress terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan	Untuk menganalisa besarnya Pengaruh budaya organisasi dan stress terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan	Permasalahan merujuk pada budaya organisasi yang berkelompok, motivasi kerja yang kurang merata dan kondisi stres	Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan verikatif	Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi, stress dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi obyek permasalahan (Suriasumantri, dalam Sugiyono 2010:89). Secara umum kerangka pemikiran yang diajukan meliputi variabel kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja. Hubungan variabel-variabel seperti dibawah ini :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan grafik diatas, maka variabel yang dianalisa adalah variabel indenpenden yaitu kepemimpinan (X1), dan disiplin (X2), sedangkan variabel dependen adalah Motivasi kerja (Y) dan kinerja (Z).

dimana masing-masing variabel bebas memiliki indicator yang mempengaruhi variabel intervening. Berikut variabel bebas dan variabel intervening juga berpengaruh terhadap variabel terikat.

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dan dugaan sementara atas masalah yang sedang diteliti. Hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan matematis tentang karakteristik populasi yang ditinjau, yang akan diuji atau dipelajari sejauh mana suatu data sampel mendukung kebenaran hipotesis tersebut (Gusti Ngurah Agung, 2011 : 2013).

Atas dasar kerangka pemikiran diatas, maka penulis menggunakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Bersaudara baik.
2. Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (H2) .
3. Disiplin diduga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (H3).
4. Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama diduga berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (H4).
5. Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja (H5).
6. Disiplin diduga berpengaruh terhadap kinerja (H6).
7. Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja (H7).
8. Motivasi kerja diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja (H8).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Obyek penelitian adalah pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo yang berjumlah 54 orang sebagai populasi. Dalam pelaksanaan ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas X dan variabel terikat yaitu Y dan Z.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan verifikatif dengan pertimbangan efektifitas dan efisiensi karena keterbatasan dana, tenaga, waktu dan kemampuan. Penelitian deskriptif akan menganalisis secara menyeluruh tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis bukti empiris (data) dengan melakukan pengujian data secara statistic yang dilakukan secara sistematis agar dapat difahami fenomena sosial yang terjadi. Metode verifikatif digunakan untuk menerapkan analisis yang lebih terperinci dan mendalam serta ditetapkan secara terbatas agar terfokus pada domain tertentu.

Pelaksanaan metode deskriptif, statistik dan verifikatif tidak hanya terbatas pada pengumpulan dan penyusunan data saja, akan tetapi juga menganalisa dan menginterpretasikan arti dari data tersebut. Metode ini akan menjawab pertanyaan penelitian yang berkaitan dan pengaruh serta

mencari hubungan komparasi variabel. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini ada dua jenis data yang dipergunakan, (danang Sunyoto, 2011 : 203) yaitu :

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dengan cara mengamati dan mencatat hasilnya.
- b. Data sekunder, adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya, dengan menggunakan buku-buku dan referensi penelitian terdahulu atau terkait.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang persepsi anggota terhadap pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai. Untuk itu pengumpulan data dilakukan dengan berbagai cara, seperti :

1. Mengamati ke lokasi penelitian untuk melihat secara langsung bagaimana pengaruh kepemimpinan yang sebenarnya.
2. Membagikan kuesioner kepada seluruh pegawai sebagai sumber data, yang kemudian data tersebut akan diolah menjadi data yang bersifat informatif dan akurat.
3. Data sekunder diperoleh dari keterangan direktur dan manajer beserta staf atau pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Agar di dapat suatu gambaran yang lengkap dan menyeluruh atas obyek yang diteliti, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut;

3.4.1. *Library Research (Riset Perpustakaan)*

Yaitu penulis memperoleh informasi dan masukan-masukan dari kerangka teoritis mengenai iklan dan keputusan pembelian serta pembahasannya dari buku-buku ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pokok permasalahan.

3.4.2. *Field Research (Riset Lapangan)*

Dengan melakukan riset lapangan, penulis memperoleh data langsung dari objek yang dituju dengan cara :

3.4.2.1. *Interview (Wawancara)*

Suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara dilakukan secara komunikasi langsung pada pihak-pihak dianggap dapat memberikan informasi secara lengkap tentang permasalahan yang sedang diteliti.

3.4.2.2. *Observasi (Pengamatan Langsung)*

Melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian untuk melihat lebih dekat kegiatan yang dilakukan.

3.4.3. *Kuesioner*

Kuesioner, metode ini adalah dengan cara menjawab kuesioner berupa daftar pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh

kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dengan menggunakan skala likert (*Likert Scale*) yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok organisasi tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2011 : 20), skala ini di desain untuk menelaah seberapa kuat subyek sangat tinggi atau sangat kurang dengan pernyataan pada skala 5 titik, yaitu : 1. Sangat tidak baik 2. Tidak Baik 3. Sedang 4. Baik dan 5. Sangat Baik.

Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrument yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

3.5. Populasi dan Sampel Data

Populasi adalah keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian (Burhan : 2011 ; 109).

Sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi, populasi dalam penelitian ini berjumlah 115 orang pegawai.

Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini, penulis berpedoman pada rumus yang dikemukakan oleh Burhan (2011:115). Dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana :

n : Jumlah Sampel yang dicari

N : Jumlah populasi

d : Nilai presisi

Dengan demikian maka pengambilan sampel yang ada pada Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo, dapat dihitung dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{115}{115(0,1)^2 + 1} = \frac{115}{115(0,01) + 1} = \frac{115}{1,15 + 1} = \frac{115}{2,15}$$

= 53,5 dibulatkan menjadi 54

Adapun tekhnik pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan *random sampling*, karena tidak semua individu dalam populasi diberi peluang yang sama untuk terpilih menjadi anggota sampel. Metode pemilihan yang digunakan adalah karyawan yang bersedia menjadi obyek penelitian. Dengan demikian sampel yang terpilih sebagai responden berjumlah 54 orang dari seluruh karyawan yang berjumlah 115 pegawai.

3.6. Operasional Variabel

Dari uraian kerangka pemikiran dan rumusan masalah maka dapat diuraikan definisi operasional variabel penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel	Konsep Teori	Indikator	Skala Pengukuran	No Item
1	2	3	4	5
Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah membujuk para pengikut untuk berkerja keras dalam mencapai sasaran yang dibuat. (Bass dan Gibbson 2000)	1. Kharisma	Ordinal	1-2
		2. Motivasi & Inspirasi	Ordinal	3-4
		3. Rangsangan intelektual	Ordinal	5-6
		4. pertimbangan individu	Ordinal	7-8
Disiplin (X2)	Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. (malayu S.P Hasibuan. 2007)	1. Tujuan dan kemampuan	Ordinal	9-10
		2. Teladan pimpinan	Ordinal	11-12
		3. Balas jasa	Ordinal	13-14
		4. Keadilan	Ordinal	15-16
		5. Pengawasan melekat	Ordinal	17-18
		6. Sanksi hukuman	Ordinal	19-20
		7. Ketegasan	Ordinal	21-22
		8. Hubungan kemanusiaan	Ordinal	23-24
Motivasi Kerja (Y)	Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, (Danang Sunyoto, 2012 :11)	1. Peningkatan karir	Ordinal	25-26
		2. Kenaikan upah/gaji	Ordinal	27-28
		3. Mampu bekerja optimal	Ordinal	29-30
		4. loyalitas	Ordinal	31-32
		5. kualitas pekerjaan	Ordinal	33-34
		6. kualitas kerja	Ordinal	35-36
		7. kuantitas kerja	Ordinal	37-38

		8. professional	Ordinal	39-40
		9. kemampuan	Ordinal	41-42
		10. keahlian	Ordinal	43-44
		11. terpercaya	Ordinal	45-46
Kinerja (Z)	Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, ;2012)	1. tujuan	Ordinal	47-48
		2. standar	Ordinal	49-50
		3. umpan balik	Ordinal	51-52
		4. alat atau sarana	Ordinal	53-54
		5. kompetensi	Ordinal	55-56
		6. motif	Ordinal	57-58
		7. peluang	Ordinal	59-60

3.6.1. Transformasi Data

Bahwa perhitungan skor setiap komponen yang diteliti adalah dengan mengalihkan seluruh frekuensi data-data dengan nilai bobotnya. Selanjutnya dibuat dengan skala penilaian untuk masing-masing item pernyataan dengan terlebih dahulu menghitung rentang skala.

Data yang diperoleh dari kuesioner yang menggunakan skala likert (*Likert's Summated Rating*) adalah ordinal maka harus dirubah dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan program MSI (*method of successive interval*) dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Berdasarkan jawaban responden untuk setiap pertanyaan, hitung frekuensi setiap jawaban
2. Berdasarkan frekwensi yang diperoleh untuk setiap pertanyaan hitung proporsi setiap jawaban

3. Berdasarkan proporsi setiap pertanyaan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban
4. Untuk setiap pertanyaan, hitung nilai Z untuk masing-masing proporsi kumulatif dengan menggunakan table distribusi normal
5. Tentukan nilai densitas normal (f_d) sesuai dengan nilai Z
6. Hitung nilai numerik penskalaan (*scale value*) untuk setiap nilai Z dengan menggunakan rumus :

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

Dari hasil jawaban responden maka akan diperoleh data yang dapat ditentukan nilai dari masing-masing variabel bebas seperti : kepemimpinan dan disiplin untuk mengidentifikasi bagaimana kecenderungan dan variasi tanggapan responden terhadap kuesionar yang telah diajukan untuk variabel intervening berupa motivasi kerja dan variabel dependen atau kinerja.

Dari jawaban responden maka diperoleh data untuk menentukan nilai dari masing-masing variabel, yaitu variabel kepemimpinan, variabel disiplin sebagai variabel bebas, motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel terikat.

3.6.2. Pengujian Instrument Penelitian

Pada penelitian kali ini digunakan 2 (dua) alat uji yaitu uji validitas dan uji realibilitas.

3.6.2.1. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa akurat suatu tes melakukan fungsi ukurannya. Instrument dikatakan valid apabila mampu

mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas menunjukkan sejauhmana alat pengukur ini mengukur apa yang diukur. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauhmana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang diteliti. Dengan menggunakan instrument validitasnya, otomatis hasil penelitian menjadi valid.

Sebuah instrument pengukur dapat dikatan valid jika instrument tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan, pengertian dari validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan criteria yang diambil dari alat ukur itu sendiri, yaitu dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total (keseluruhan item), yang disebut validitas item yang digunakan dalam uji validitas tersebut adalah teknik keofisien korelasi dari Pearson (Metode Least Square). Adapun rumusan korelasi product moment adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi Product Moment

$\sum x$ = Jumlah Skor Item

$\sum x$ = Jumlah Skor Total

$\sum y$ = Jumlah Skor Total

$\sum zy$ = Jumlah Perkalian Antara Skor Item dan Skor Total

N = Banyaknya Subyek

(Syekh, 2011 :91)

Nilai koefisien korelasi r adalah -1 sampai +1 dengan criteria pemanfaatan apabila nilai r = 1 artinya negative sempurna ; r = 0 artinya tidak ada korelasi ; dan r =1 berarti korelasi sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan table interpretasi sebagai berikut :

Tabel 3.2
Tabel Interpretasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Keeraatan Hubungan
0,80 – 1,0	Sangat kuat
0,60 – 0,79	Kuat
0,40 – 0,59	Cukup
0,20 – 0,39	Lemah
0,00 – 0,19	Sangat Lemah

Sumber : (syekh, 2011 ;87)

Selanjutnya untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien determinan sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Nilai Koefisien Determinasi

r = Nilai Koefisien Korelasi

(Syekh,2011:113)

Pengujian lanjutan adalah dengan menggunakan uji signifikan yang berfungsi mencari makna hubungan variabel X terhadap Y dengan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r_s}{\frac{1}{\sqrt{n-1}}}$$

Jika $r_{hitung} > r_{table}$, maka instrument penelitian dikatakan valid.

(Syekh,2011:88)

3.6.2.2. Uji Realibatas (uji keandalan)

Uji realibilitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama. (Hapzi, 2013 :135). Untuk melakukan uji realibilitas, penulis menggunakan rumus Alpha dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat daftar distribusi nilai untuk setiap bulir angket dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Memberikan nomor pada angket yang masuk
 - b. Memberikan skor pada setiap bulir sesuai dengan bobot yang telah ditentukan berupa skala likert kategori 5
 - c. Menjumlahkan skor dari setiap responden untuk kemudian dikuadratkan
 - d. Menjumlahkan skor yang ada pada setiap bulir dari setiap jawaban yang diberikan
 - e. Megkuadratkan skor jawaban dari tiap-tiap responden untuk bulir dan kemudian menjumlahkannya.

2. Menghitung koefisien r untuk uji realibilitas dengan menggunakan rumus alpha berikut :

$$r_{II} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Arikunto, dalam Hapzi, 2013)

Keterangan :

r_{II} = Realibilitas Instrumen

K = Banyak Bulir Soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah Varian Bulir

σ_1^2 = Varian Total

Adapun ketentuannya adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan koefien reliabilitas instrument, terlebih dahulu setiap butir tersebut dijumlah untuk mendapatkan jumlah varian bulir

$\sum \sigma_b^2$ dengan rumus sebagai berikut :

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

(arikunto, dalam Hapzi, 2013)

2. Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan perhitungan untuk mendapatkan varian total.
3. Mengkonsultasikan nilai r dengan pedoman interpretasi koefisien korelasi untuk mengetahui apakah instrument angket yang digunakan reliable atau tidak.

3.7. Metode Analisis

Untuk mencapai setiap tujuan khusus dan pengujian hipotesis dengan sendirinya akan diterapkan metode analisis atau model tertentu. Metode

analisis yang seharusnya diterapkan dalam setiap penelitian adalah metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial (agung, 2011:156).

3.7.1. Analisis deskriptif

Untuk menjawab tujuan pertama dan hipotesis pertama digunakan analisis deskriptif dengan alat analisis rentang skala. Analisis deskriptif mempunyai fungsi untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah diperoleh.

Kecendrungan dan variasi variabel motivasi kerja dan kinerja pada pegawai Rumah Sakit Bersaudara Kabupaten Bungo serta variabel kepemimpinan dan disiplin dapat ditentukan berdasarkan distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah skor variabel yang diteliti terdapat pada kategori rentang skala, sangat buruk, buruk, sedang, baik dan sangat baik.

Untuk mengetahui kriteria tersebut, maka terlebih dahulu dibuat klasifikasi yang mengacu pada ketentuan rentang skor dan rentang skala dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

1. Penentuan Rentang Skala

$$RS = \frac{n(m-1)}{M}$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

n = Jumlah Sampel

M = Jumlah Alternatif Jawaban

Sehingga perhitungan skala sebagai berikut :

$$RS = \frac{54(5-1)}{5}$$

$$= 43,2$$

2. Penentuan Rentang Skala per item

- Rentang skor terendah = n x skor terendah

$$= 54 \times 1$$

$$= 54$$

- Rentang skor tertinggi = n x skor tertinggi

$$= 54 \times 5$$

$$= 270$$

Tabel 3.3
Rentang Skala dan Rentang Skor

No	Rentang Skala	Penafsiran
1	54-97,1	Sangat Tidak baik
2	97,2 – 140,3	Tidak baik
3	140,4 – 183,5	Sedang
4	183,6 – 226,7	Baik
5	226,8 – 270	Sangat Baik

Karena yang digunakan adalah skala likert dengan rentang 1-5 maka, digunakan rentang skala per variabel dengan kategorisasi pengklasifikasian variabel kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan

- Nilai tertinggi = $5 \times 8 \times 54 = 2.160$
- Nilai terendah = $1 \times 8 \times 54 = 432$
- Jumlah = $2.160 - 432 = 1728 : 5 = 345.6$

Tabel 3.4
Rentang Pengklarifikasian dan Kepemimpinan

No	Rentang Skala	Penafsiran
1	432 – 777,5	Sangat Tidak baik
2	777,6 – 1123,1	Tidak baik
3	1123,2 – 1468,7	Sedang
4	1.468,8– 1.814,3	Baik
5	1.814,4 – 2.160	Sangat Baik

b. Disiplin

- Nilai tertinggi = $5 \times 16 \times 54 = 4.320$
- Nilai terendah = $1 \times 16 \times 54 = 864$
- Jumlah = $4.320 - 864 = 3456 : 5 = 691.2$

Tabel 3.5
Rentang Pengklarifikasian dan Disiplin

No	Rentang Skala	Penafsiran
1	864 – 1.555,1	Sangat Tidak baik
2	1.555,2 – 2.246,3	Tidak baik
3	2.246,4– 2.973,5	Sedang
4	2.973,6 – 3.628,7	Baik
5	3.628,8 – 4.320	Sangat Baik

c. Motivasi kerja

- Nilai tertinggi = $5 \times 22 \times 54 = 5.940$
- Nilai terendah = $1 \times 22 \times 54 = 1.188$
- Jumlah = $5.940 - 1.188 = 4.752 : 5 = 950,4$

Tabel 3.6
Rentang Pengklarifikasian dan Motivasi Kerja

No	Rentang Skala	Penafsiran
1	1.188 – 1.778,3	Sangat Tidak baik
2	1.778,4 – 2.368,7	Tidak baik
3	2.368,8 – 2.959,1	Sedang
4	2.959,2 – 3.549,6	Baik
5	3.549,7– 5.940	Sangat Baik

d. Kinerja

- Nilai tertinggi = $5 \times 14 \times 54 = 3.780$
- Nilai terendah = $1 \times 14 \times 54 = 756$
- Jumlah = $3.780 - 756 = 3024 : 5 = 604.8$

Tabel 3.7
Rentang Pengklarifikasian dan Kinerja

No	Rentang Skala	Penafsiran
1	756 – 1.360,7	Sangat Tidak baik
2	1.360,8 – 1.965.5	Tidak baik
3	1.965,6 – 2.570,4	Sedang
4	2.570,5 – 3.175,2	Baik
5	3.175,3 – 3.780	Sangat Baik

3.7.2. Analisis Inferensial

Untuk menjawab tujuan penelitian kedua hingga ke delapan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan suatu metode pendekomposisian korelasi ke dalam bagian-bagian yang berbeda untuk menginterpretasikan suatu pengaruh/efek. Metode *Path Analysis* ini juga digunakan untuk menelaah hubungan antara model kausal yang dirumuskan atas dasar pertimbangan teoritis dan pengetahuan tertentu. Hubungan kausal selain didasarkan pada data, juga didasarkan pada pengetahuan, perumusan hipotesis dan analisis logis, sehingga dapat dikatakan *Path Analysis* ini dapat digunakan untuk menguji seperangkat hipotesis kausal serta untuk menafsirkan hubungan tersebut.

Penelitian metode *Path Analysis* dilakukan dengan pertimbangan terpenuhinya persyaratan sebagai berikut :

- a. Hubungan antar variabel di dalam model adalah linier, perubahan yang terjadi pada variabel adalah merupakan fungsi perubahan linier dari variabel lainnya yang bersifat kausal.
- b. Variabel yang diamati bersifat aditif, tidak menggunakan variabel yang mempunyai sifat multiplakatif dan eksponensial.
- c. Variabel sisa tidak berkorelasi dengan variabel yang sesudahnya.

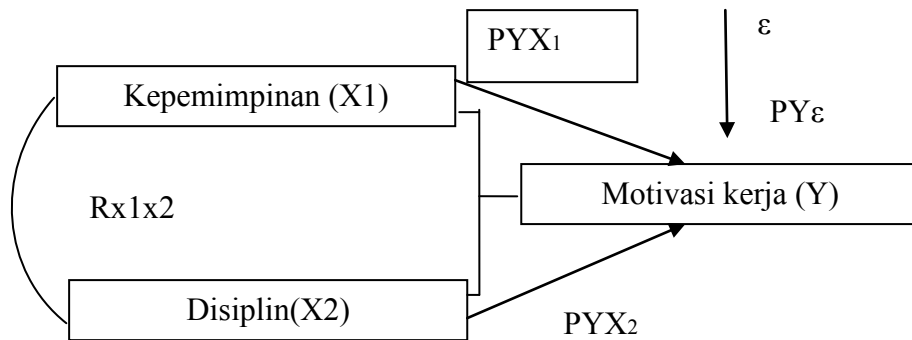
Path Analysis ini mengikuti pola structural atau model structural dengan variabel penelitian Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) sebagai variabel indenpenden, Motivasi Kerja (Y) sebagai variabel antara (*intervening*) dan Kinerja (Z) sebagai variabel dependen. Sedangkan variabel lain yang tidak ukur atau diteliti dan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja pegawai disebut sebagai variabel epsilon (ϵ).

Hubungan structural untuk diagram jalur diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = PYX1X1 + PYX2X2 + \epsilon$$

Sedangkan hubungan structural antara variabel Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) dapat digambarkan dengan model sebagai berikut :

1. Struktur 1



Gambar 3.1. Hubungan Struktural antara X1 dan X2 terhadap Y

Sedangkan pengaruh antar variabel diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

1. Pengaruh X1 terhadap Y

- Pengaruh langsung

$$X1 \rightarrow Y = PYX1 \cdot PYX1$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \Omega X1 \rightarrow Y = PYX1 \cdot rx1x2 \cdot PYX2$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

2. Pengaruh X2 terhadap Y

- Pengaruh langsung

$$X2 \rightarrow Y = PYX2 \cdot PYX2$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \Omega X1 \rightarrow Y = PYX2 \cdot rx1x2 \cdot PYX1$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

3. Pengaruh secara bersama-sama X1 dan X2 terhadap Y

- Pengaruh langsung

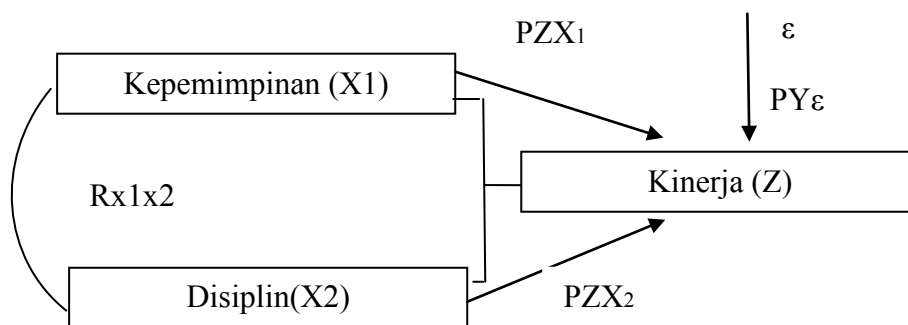
$$= PYX1 \cdot PYX1 + PYX2 \cdot PYX2$$

- Pengaruh tidak langsung

$$= PYX1 \cdot rx1x2 \cdot PYX2 + PYX2 \cdot rx1x2 \cdot PYX1$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

2. Struktur 2



Gambar 3.1. Hubungan Struktural antara X1 dan X2 terhadap Z

Pengaruh antar variabel diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Z = P1 X1 X1 + PZ X2 X2$$

1. Pengaruh X1 terhadap Z

- Pengaruh langsung

$$X1 \rightarrow Z = PZX1 \cdot PZX1$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \Omega X2 \rightarrow Y = PzX1 \cdot rx1x2 \cdot PzX2$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

2. Pengaruh X2 terhadap Y

- Pengaruh langsung

$$X2 \rightarrow Z = PzX2 \cdot PzX2$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X_2 \rightarrow Y = P_{ZY} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{ZX_1}$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung = pengaruh tidak langsung

3. Pengaruh secara bersama-sama X1 dan X2 terhadap Z

- Pengaruh langsung

$$= P_{ZY} \cdot P_{ZX_1} + P_{ZY} \cdot P_{ZX_2}$$

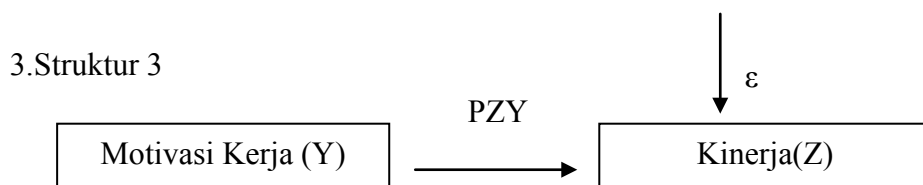
- Pengaruh tidak langsung

$$= P_{ZX_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{ZX_2} + P_{ZX_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{ZX_1}$$

- Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

Berikut adalah gambaran hubungan structural antara variabel Motivasi

Kerja (Y) terhadap variabel Kinerja (Z) :



Gambar 3.3 Hubungan structural antara Y terhadap Z

Persamaan structural untuk digram jalur diatas dinyatakan dengan

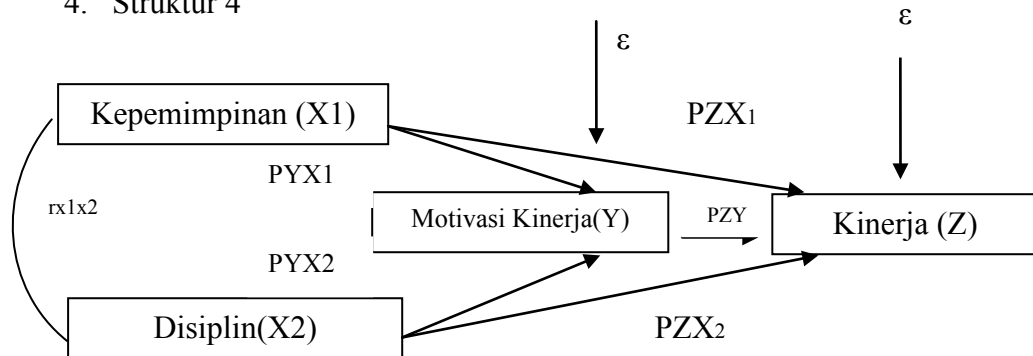
$$Z = P_{ZY} Y + \epsilon$$

Pengaruh langsung variabel dinyatakan dengan

$$Y \rightarrow Z = P_{ZY} \cdot P_{ZY}$$

Sedangkan hubungan structural antara variabel kepemimpinan dan disiplin melalui motivasi kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan pada bagan sebagai berikut :

4. Struktur 4



Gambar 3.1. Hubungan Struktural antara X1,X2 dan Yterhadap Z

Untuk persamaan hubungan structural diagram jalur diatas dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

1. Pengaruh X1 ke Z melalui Y

- Pengaruh langsung

$$X1 \longrightarrow Z \Omega Y = PZx1. PYx1. PZY$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X1 \longrightarrow Z \Omega X2 \Omega Y = PZX1. rx1x2. PYX2. PZY$$

2. Pengaruh X2 ke Z melalui Y

- Pengaruh langsung

$$X2 \longrightarrow Z \Omega Y = PZx2. PYx2. PZY$$

- Pengaruh tidak langsung

$$X2 \longrightarrow Z \Omega X1 \Omega Y = PZX2. rx1x2. PYX1. PZY$$

3.8. Pengujian Hipotesis

Agar suatu hipotesis bisa diuji dengan cara statistik, harus dirumuskan menjadi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternative (H_1). Kesimpulan untuk menerima H_0 atau menolaknya tidak bisa 100% benar, akan tetapi

mengandung unsure ketidakpastian (*uncertainty*). Hal ini disebabkan karena kesimpulan tersebut didasarkan pada data perkiraan hasil penelitian yang tidak menyeluruh (hanya elemen sampel) yang mengandung *sampling error*.

3.8.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (uji F) digunakan untuk melihat pengaruh secara simultan antara variabel independent dengan variabel dependent. Uji F dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara ***Fhitung*** dengan ***Ftabel***.

Untuk uji F, criteria yang dipakai adalah :

- Jika ***Fhitung*** > ***Ftabel***, terima H_1 , tolak H_0
- Jika ***Fhitung*** < ***Ftabel***, terima H_0 , tolak H_1

$$PYX1 = PYX2 = 0$$

- H_0 : $PYX1 = 0 =$ tidak ada pengaruh antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependent.

$$PYX1 = PYX2 \neq 0$$

- H_1 : $PYX1 \neq 0 =$ ada pengaruh antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependent.

3.8.2. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel *independent* dan variabel *dependent*.

Berdasarkan hasil pengujian uji t, maka akan diperoleh suatu hasil berupa ***thitung*** yang akan dibandingkan dengan ***ttabel***.

- Nilai probabilitas < 5% berarti $H_0 \rightarrow$ ditolak dan $H_1 \rightarrow$ diterima, artinya koefisien jalur signifikan.

- Nilai probabilitas $> 5\%$ berarti $H_0 \rightarrow$ diterima dan $H_1 \rightarrow$ ditolak , artinya koefisien jalur tidak signifikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Bab ini membahas mengenai uraian dan analisis data-data yang diperoleh dari data primer dan sekunder penelitian. Data primer penelitian ini adalah hasil kuesioner yang disebarakan kepada 115 orang. Data tersebut merupakan data pokok dimana analisisnya ditunjang oleh data-data sekunder yang analisisnya didapat dari hasil observasi di lapangan dan beberapa sumber pustaka untuk memperkuat dan memperdalam hasil analisis. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner terdiri dari dua macam, yaitu data responden dan data penelitian.

Data responden adalah seluruh identitas responden yang dipandang relevan dengan permasalahan yang diidentifikasi. Sedangkan data penelitian adalah sejumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan mengenai variabel penelitian, yaitu variabel Kepemimpinan (X_1) variabel Disiplin (X_2), variabel Motivasi Kerja (Y) dan Variabel Kinerja (Z). Variabel tersebut dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis jalur.

Data-data responden yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis secara deskriptif. Data lain yang diperoleh dari studi pustaka akan digunakan sebagai data sekunder untuk melengkapi dan mendukung data primer.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Kepimpinan

Tabel 4.1
Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan

No	Pertanyaan		SB	B	S	TB	STB	Score Total	Ket
1	kharisma seorang pemimpin sangat diperlukan untuk memotivasi pegawai	F	33	13	8	0	0	241	SB
2	pemimpin yang berkharisma akan membentuk saya menjadi lebih baik lagi	F	27	16	11	0	0	232	SB
3	pemimpin harus sering memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai	F	18	32	4	0	0	230	SB
4	saya merasa perlu adanya pemberian motivasi dan inspirasi terus menerus dari pemimpin	F	14	36	4	0	0	226	SB
5	pentingnya rangsangan intelektual kepada pegawai	F	28	24	2	0	0	242	SB
6	pegawai harus diberikan pelatihan tambahan agar pegawai semkin tinggi intelektualnya	f	21	18	10	5	0	217	B
7	pemimpin harus mempertimbangkan kemampuan individu pegawai sesuai dengan keahlian	f	19	29	5	1	0	228	SB
8	saya merasa tidak sesuai dengan bidang saat ini	f	3	26	13	10	2	180	S
Total								1796	B

Sumber : (Survey, Data Diolah)

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai kepemimpinan. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk kepemimpinan adalah 1796. Dengan demikian responden menilai baik terhadap Kepemimpinan. Skor terendah berada

pada item ke-8, yaitu mengenai pernyataan “saya merasa tidak sesuai dengan bidang saat ini”.

4.1.2 Disiplin

Tabel 4.2
Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Disiplin

No	Pertanyaan		SB	B	S	TB	STB	Score Total	KET
1	Karyawan ditempatkan dibagian yang sesuai dengan kemampuan	f	30	20	4	0	0	242	SB
2	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya	f	22	24	6	2	0	228	SB
3	Keteladanan kepemimpinan penting bagi karyawan	f	38	14	2	0	0	252	SB
4	Saya merasa senang dengan teladan pemimpin dan memotivasi saya untuk mengikuti teladan pemimpin	f	20	26	8	0	0	228	SB
5	Pentingnya balas jasa dalam setiap kegiatan	f	16	9	16	12	1	189	B
6	Saya merasa balas jasa antar pegawai di dalam rumah sakit ini penting	f	6	11	20	15	2	166	S
7	Saya merasa keadilan yang dilakukan pemimpin terlalu memihak kepada pegawai	f	13	17	11	12	1	191	B
8	Keadilan perlu diterapkan agar tidak ada kecemburuan social antar pegawai	f	27	12	14	1	0	227	SB
9	Pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan sangat tinggi	f	16	22	16	0	0	216	B
10	Pemimpin selalu mengawasi kegiatan secara tegas	f	14	24	7	8	1	204	B
11	Hukuman harus diberikan sesuai kesalahan pegawai	f	33	18	2	1	0	245	SB

No	Pertanyaan		SB	B	S	TB	STB	Score Total	KET
12	Saya merasa pemberian sanksi hukuman tidak hanya dengan teguran tapi juga peringatan	f	25	25	4	0	0	237	SB
13	Pemimpin terlalu tegas terhadap pegawai	f	12	27	5	8	2	201	B
14	Saya merasa ketegasan pemimpin di rumah ini tidak pandang bulu	f	14	26	11	2	1	212	B
15	Saya bekerja dengan ikhlas karena pekerjaan saya bersentuhan dengan hubungan masyarakat	f	28	24	1	1	0	241	SB
16	Saya bertahan bekerja di rumah sakit ini karena hubungan kemanusiaan dengan pasien sangat baik	f	25	19	10	0	0	231	SB
Total								3510	B

Sumber : (Survey, Data Diolah)

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai disiplin. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk disiplin adalah 3.510. Dengan demikian responden memiliki tingkat disiplin yang baik. Skor terendah berada pada item ke-6, yaitu mengenai pernyataan “Saya merasa balas jasa antar pegawai di dalam rumah sakit ini penting”.

4.1.3 Motivasi Kerja

Tabel 4.3
Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja

No	Pertanyaan	f	SB	B	S	TB	STB	Score Total	Ket
1	Kenaikan jabatan sering terjadi di Rumah Sakit ini	f	0	0	3	43	8	103	TB
2	Ada peluang untuk mencapai posisi yang lebih maju di Rumah Sakit ini	f	1	1	14	26	12	115	TB
3	Tunjangan yang saya terima tidak sesuai dengan rekan kerja saya yang baru	f	1	1	10	20	22	101	TB
4	Saya merasa mendapatkan bonus dan insentif yang sesuai dengan kinerja saya	f	1	1	7	35	10	110	TB
5	Saya tidak pernah melakukan kesalahan dan mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan saya, bahkan hasil pekerjaan saya selalu memuaskan Rumah Sakit ini	f	4	20	28	2	0	188	B
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang disediakan	f	5	42	7	0	0	214	B
7	Saya merasa masalah yang ada di Rumah Sakit ini juga menjadi masalah saya	f	15	14	14	11	0	195	B
8	Saya akan merasa bahagia jika bias menghabiskan sisa waktu dan karir saya di Rumah Sakit ini	f	24	15	6	9	0	216	B
9	Dalam berkerja saya memiliki tingkat dan kecil sekali	f	6	25	11	11	1	186	B
10	Selama berkerja saya konsisten dalam menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi	f	16	22	11	4	1	210	B
11	Pekerjaan yang saya kerjakan efisien dan produktifitas maksimal	f	23	22	7	2	0	228	SB

No	Pertanyaan		SB	B	S	TB	STB	Score Total	Ket
12	Saya bias mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar mutu rumah sakit	f	24	26	4	0	0	236	SB
13	Saya bias mengerjakan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan rumah sakit	f	11	15	25	3	0	196	B
14	Saya bias menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari rekan kerja saya	f	15	24	13	2	0	214	B
15	Saya bekerja lebih mengutamakan kepentingan Rumah Sakit daripada kepentingan pribadi atau kelompok	f	9	30	14	1	0	209	B
16	Pekerjaan yang saya hasilkan tidak pernah mengecewakan baik masyarakat umum maupun rumah sakit	f	11	22	18	2	1	202	B
17	Saya menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawab saya dengan baik	f	32	13	8	0	1	237	SB
18	Saya merasa tidak mengalami kesulitan dan merasa mampu dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diberikan Rumah Sakit kepada saya	f	23	14	8	8	1	212	B
19	Pekerjaan yang saya kerjakan sekarang sudah sesuai dengan keahlian dan keterampilan saya	f	20	15	18	1	0	216	B
20	Saya selalu bias menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian saya	f	27	21	6	0	0	237	SB
21	Rumah Sakit memberi saya tugas dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan	f	18	22	3	9	2	207	B
22	Rumah sakit lebih memilih saya dalam mengerjakan tugas dibanding rekan2 saya	f	0	23	31	0	0	185	SB
Total								4217	SB

Sumber : (Survey, Data Diolah)

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk motivasi kerja adalah 4.217. Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 1 sampai dengan 22 adalah 5.940. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 4.217 dari skor ideal yaitu 5.940. Dengan demikian responden memiliki motivasi kerja yang sangat baik. Skor terendah berada pada item ke-3, yaitu mengenai pernyataan “Tunjangan yang saya terima tidak sesuai dengan rekan kerja saya yang baru”.

4.1.4 Kinerja

Tabel 4.4
Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja

No	Pertanyaan		SB	B	S	TB	STB	Score Total	KET
1	Saya selalu bekerja sesuai dengan apa yang menjadi tujuan Rumah Sakit tentang pencapaian hasil kerja yang maksimal	f	21	23	10	0	0	227	SB
2	Saya selalu ingin menjadikan pekerjaan saya lebih baik dan terus berkembang maju	f	28	25	1	0	0	243	SB
3	Selama saya mengerjakan pekerjaan, saya selalu memenuhi standar kerja yang ditentukan oleh rumah sakit	f	16	20	18	0	0	214	B
4	Dalam melakukan tugas pekerjaan saya selalu focus dan serius dalam menyelesaikan pekerjaan	f	25	25	3	0	1	235	SB
5	Perolehan penghargaan yang diberikan Rumah Sakit kepada saya sudah sebanding dengan pekerjaan saya	f	3	15	8	12	16	139	TB
6	Gaji/upah yang saya terima sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya	f	0	2	11	16	25	98	TB

7	Penggunaan teknologi sangat penting dalam rangka peningkatan pelayanan Rumah Sakit ini disemua sector	f	27	6	11	3	7	205	B
No	Pertanyaan		SB	B	S	TB	STB	Score Total	KET
8	Sumber daya manusia yang dimiliki Rumah Sakit saat ini mempunyai kemampuan operasional bermuatan teknologi relatif baik	f	17	15	13	8	1	201	B
9	Saya mapu mnyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan keahlian saya	f	18	22	7	6	1	212	B
10	Kemampuan dan keahlian saya sangat dibutuhkan oleh Rumah Sakit ini	f	16	32	6	0	0	226	B
11	Setiap pekerjaan yang memberikan nilai positif bagi Rumah Sakit mendapat penilaian lebih dan penghargaan	f	4	15	5	24	6	149	S
12	Di Rumah Sakit saya sering memberi hadiah dan penghargaan atas prestasi kerja saya	f	1	4	2	24	23	98	TB
13	Saya selalu mendapat penawaran kesempatan baik jabatan yang lebih tinggi	f	1	3	0	17	33	84	STB
14	Saya selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan	f	1	2	1	21	29	87	STB
Total								2418	S

Sumber : (Survey, Data Diolah)

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk kinerja adalah 2.418. Dengan demikian responden memiliki tingkat kinerja yang sedang. Skor terendah berada pada item ke-13, yaitu mengenai pernyataan “Saya selalu mendapat penawaran kesempatan baik jabatan yang lebih tinggi”.

4.2 Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y) serta dampaknya kepada Kinerja (Z).

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y)

4.2.1.1 Hubungan Antar Variabel

Dalam metode analisis jalur, untuk mencari hubungan kausal atau pengaruh variabel-variabel penelitian, terlebih dahulu dihitung matriks korelasi dari variabel Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y). Hubungan antar variable yang diteliti, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5
Korelasi Bivariat

		Correlations		
		X1	X2	Y
X1	Pearson Correlation	1	.055	.597**
	Sig. (2-tailed)		.692	.000
	N	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.055	1	.313*
	Sig. (2-tailed)	.692		.021
	N	54	54	54
Y	Pearson Correlation	.597**	.313*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.021	
	N	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Hasil perhitungan statisti :

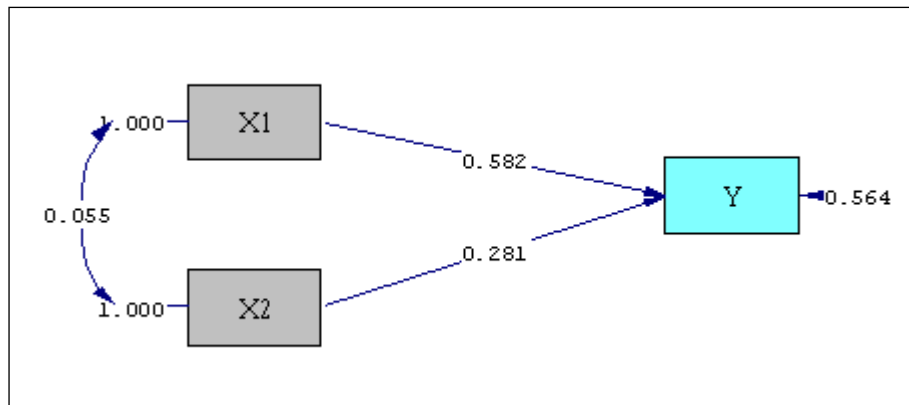
Korelasi menunjukkan indikasi awal adanya hubungan antar variabel. Dari tabel diatas terlihat bahwa korelasi bivariat seluruh variabel adalah signifikan (probability di bawah 0,05). Dari hasil perhitungan korelasi tersebut, terlihat

bahwa variabel yang memiliki hubungan paling erat dengan variabel motivasi kerja (Y) adalah variabel kepemimpinan ((X₁), yaitu sebesar 0,597.

4.2.1.2 Koefisien Jalur

Hasil perhitungan koefisien jalur (*Path Analysis*) diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 4.1
Hasil Pengujian Jalur



Melalui gambar di atas, dapat diformulasikan nilai koefisien jalur melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Kepemimpinan (X ₁)	$\rho_{yx1} = 0,582$
Disiplin (X ₂)	$\rho_{yx2} = 0,281$

Sumber : Hasil perhitungan statistic

Tabel di atas menggambarkan persamaan jalur. Dengan memperhatikan tabel di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y = 0,582 X_1 + 0,281 X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

X_1 = kepemimpinan

X_2 = disiplin

Y = motivasi kerja

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan motivasi kerja (karena nilainya positif) sebesar 0,582 satuan. Setiap peningkatan disiplin sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,281 satuan. Nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan lebih besar dibandingkan koefisien jalur untuk variabel disiplin, artinya kepemimpinan lebih menentukan (berpengaruh lebih besar) terhadap motivasi kerja dibandingkan variabel disiplin, baik secara langsung maupun tak langsung.

Pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7
Pengaruh Total, Langsung, dan Tidak Langsung

	Y		
	Pengaruh	Pengaruh	Pengaruh
	Langsung	tidak langsung	Total
X1	33.9%	0.9%	34.8%
X2	7.9%	0.9%	8.8%
Pengaruh Total	41.8%	1.8%	43.6%

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 33,9%, dan

pengaruh tidak langsung melalui disiplin sebesar 0,9%, sehingga total pengaruhnya terhadap motivasi kerja adalah sebesar 34,8%.

Variabel disiplin mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 8,8%, dan pengaruh tidak langsung melalui melalui kepemimpinan adalah sebesar 0,9%, sehingga total pengaruhnya terhadap motivasi kerja adalah sebesar 8,8%.

Dari perhitungan tersebut diperoleh total pengaruh variabel melalui kepemimpinan dan disiplin adalah sebesar 43,6%, sedangkan pengaruh factor lain terhadap motivasi kerja ditunjukkan oleh nilai $\varepsilon = 56,4\%$.

4.2.1.3 Pengujian Jalur

➤ Pengujian Keseluruhan (Simultan)

Hipotesis utama penelitian ini kepemimpinan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis penelitian tersebut dinyatakan dalam hipotesa statistik berikut.

Hipotesis :

$$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$$

(kepemimpinan dan disiplin secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja)

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{yxi} \neq 0, ; i = 1, 2$$

(kepemimpinan dan disiplin ecara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja).

Statistik uji :

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{yx1x2\dots xk}}{k(1-R^2_{yx1x2\dots xk})}$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika $F \text{ hitung} \geq F \text{ tabel}$, terima H_0 dalam hal lainnya.

dimana $F \text{ tabel}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5 \%$

dan derajat bebas $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$

Tabel 4.8

Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F hitung	db	F tabel	Sig	Kesimpulan
X_1 dan X_2 secara simultan berpengaruh terhadap Y	19,673	$db_1 = 2$	3,18	0,000	Ho ditolak (Signifikan)
		$db_2 = 51$			

Pada tabel di atas dapat kita ketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

➤ **Pengujian Secara Individu (Parsial)**

Karena hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variabel bebas mana yang secara parsial berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

Hipotesis :

$H_0 : P_{yxi} = 0$ Tidak ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

$H_1 : P_{yxi} \neq 0$ Terdapat pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

Statistik uji :

$$t_i = \frac{P_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2)CR_{ii}}{n-k-1}}} \quad i = 1, 2, 3$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika t hitung $\geq t$ tabel ($t_{\alpha;n-k-1}$)

Hasil perhitungan dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Pengujian Individual

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keputusan	Kesimpulan
1	$\rho_{yx1} = 0$	0.582	5.520	1,68	H_0 ditolak	Signifikan
2	$\rho_{yx2} = 0$	0.281	2.669	1,68	H_0 ditolak	Signifikan

Dari table di atas dapat kita ketahui bahwa :

1. Untuk variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh nilai t hitung sebesar 5,520. Karena t hitung (5,520) > t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
2. Untuk variabel disiplin (X_2) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,669. Karena t hitung (2,669) > t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) Terhadap Kinerja (Z)

4.2.2.1 Hubungan Antar Variabel

Dalam metode analisis jalur, untuk mencari hubungan kausal atau pengaruh variabel-variabel penelitian, terlebih dahulu dihitung matriks korelasi dari variabel Kepemimpinan (X1), Disiplin (X2) Terhadap Kinerja (Z). Hubungan antar variable yang diteliti, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.10
Korelasi Bivariat

		X1	X2	Z
X1	Pearson Correlation	1	.055	.284*
	Sig. (2-tailed)		.692	.037
	N	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.055	1	.291*
	Sig. (2-tailed)	.692		.033
	N	54	54	54
Z	Pearson Correlation	.284*	.291*	1
	Sig. (2-tailed)	.037	.033	
	N	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

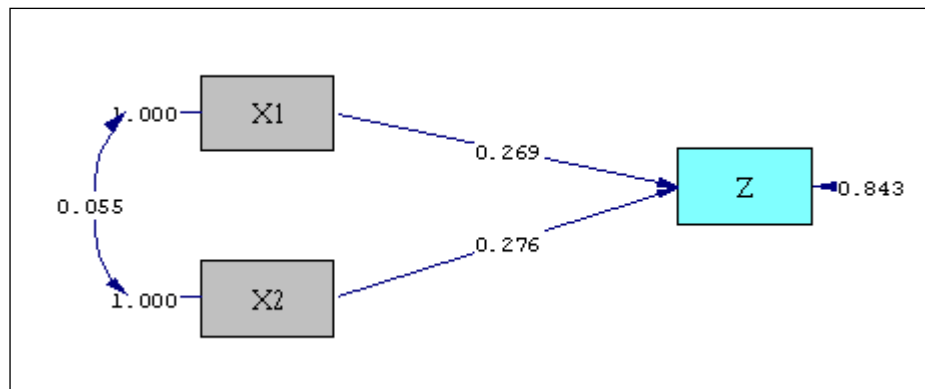
Sumber : Hasil perhitungan statistik

Korelasi menunjukkan indikasi awal adanya hubungan antar variabel. Dari tabel diatas terlihat bahwa korelasi bivariat seluruh variabel adalah signifikan (probability di bawah 0,05). Dari hasil perhitungan korelasi tersebut, terlihat bahwa variabel yang memiliki hubungan paling erat dengan variabel kinerja (Z) adalah variabel disiplin ((X₂), yaitu sebesar 0,291.

4.2.2.2 Koefisien Jalur

Hasil perhitungan koefisien jalur (*Path Analysis*) diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 4.2
Hasil Pengujian Jalur



Melalui gambar di atas, dapat diformulasikan nilai koefisien jalur melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Kepemimpinan (X_1)	$\rho_{zx1} = 0,269$
Disiplin (X_2)	$\rho_{zx2} = 0,276$

Sumber : Hasil perhitungan statistic

Tabel di atas menggambarkan persamaan jalur. Dengan memperhatikan tabel di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$Z = 0,276 X_1 + 0,269 X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

X_1 = kepemimpinan

X_2 = disiplin

Z = kinerja

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja (karena nilainya positif) sebesar 0,276 satuan. Setiap peningkatan disiplin sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,269 satuan. Nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan lebih besar dibandingkan koefisien jalur untuk variabel disiplin, artinya disiplin lebih menentukan (berpengaruh lebih besar) terhadap kinerja dibandingkan variabel kepemimpinan, baik secara langsung maupun tak langsung.

Pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.12
Pengaruh Total, Langsung, dan Tidak Langsung

	<i>Z</i>		
	Pengaruh	Pengaruh	Pengaruh
	langsung	tidak langsung	Total
X1	7.2%	0.4%	7.6%
X2	7.6%	0.4%	8.1%
Pengaruh Total	14.9%	0.8%	15.7%

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 7,2%, dan pengaruh tidak

langsung melalui disiplin sebesar 0,4%, sehingga total pengaruhnya terhadap kinerja adalah sebesar 7,6%.

Variabel disiplin mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 7,6%, dan pengaruh tidak langsung melalui melalui kepemimpinan adalah sebesar 0,4%, sehingga total pengaruhnya terhadap kinerja adalah sebesar 8,1%.

Dari perhitungan tersebut diperoleh total pengaruh variabel melalui kepemimpinan dan disiplin adalah sebesar 15,7%, sedangkan pengaruh factor lain terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai $\varepsilon = 56,4\%$.

4.2.2.3 Pengujian Jalur

➤ Pengujian Keseluruhan (Simultan)

Hipotesis utama penelitian ini kepemimpinan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis penelitian tersebut dinyatakan dalam hipotesa statistik berikut.

Hipotesis :

$$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$$

(kepemimpinan dan disiplin secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja)

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{yxi} \neq 0, ; i = 1, 2$$

(kepemimpinan dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja).

Statistik uji :

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{yx1x2\dots xk}}{k(1 - R^2_{yx1x2\dots xk})}$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, terima H_0 dalam hal lainnya.

dimana F_{tabel} diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$

dan derajat bebas $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$

Tabel 4.13

Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F hitung	db	F tabel	Sig	Kesimpulan
X_1 dan X_2 secara simultan berpengaruh terhadap Z	4,747	$db_1 = 2$	3,18	0,013	Ho ditolak (Signifikan)
		$db_2 = 51$			

Pada tabel di atas dapat kita ketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

➤ **Pengujian Secara Individu (Parsial)**

Karena hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variabel bebas mana yang secara parsial berpengaruh nyata terhadap kinerja dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

Hipotesis :

$H_0 : P_{yxi} = 0$ Tidak ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

$H_1 : P_{yxi} \neq 0$ Terdapat pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

Statistik uji :

$$t_i = \frac{P_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2)CR_{ii}}{n-k-1}}} \quad i = 1, 2, 3$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika t hitung $\geq t$ tabel ($t_{\alpha;n-k-1}$)

Hasil perhitungan dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Pengujian Individual

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keputusan	Kesimpulan
1	$\rho_{zx1} = 0$	0.269	2.088	1,68	H_0 ditolak	Signifikan
2	$\rho_{zx2} = 0$	0.276	2.147	1,68	H_0 ditolak	Signifikan

Dari table di atas dapat kita ketahui bahwa :

3. Untuk variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,088. Karena t hitung (2,088) $>$ t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).
4. Untuk variabel disiplin (X_2) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,147. Karena t hitung (2,147) $>$ t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

4.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja (Y) Terhadap Kinerja (Z)

4.2.3.1 Hubungan Antar Variabel

Dalam metode analisis jalur, untuk mencari hubungan kausal atau pengaruh variabel-variabel penelitian, terlebih dahulu dihitung matriks korelasi dari variabel Motivasi kerja (Y) Terhadap Kinerja (Z). Hubungan antar variable yang diteliti, disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.15
Korelasi Bivariat

Correlations

		Y	Z
Y	Pearson Correlation	1	.637**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	54	54
Z	Pearson Correlation	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level

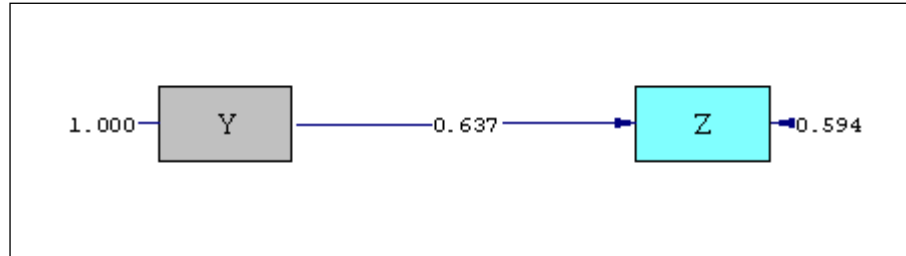
Sumber : Hasil perhitungan statistik

Korelasi menunjukkan indikasi awal adanya hubungan antar variabel. Dari tabel diatas terlihat bahwa korelasi bivariat kedua variabel adalah signifikan (probability di bawah 0,05). Dari hasil perhitungan korelasi tersebut, terlihat bahwa variabel motivasi kerja (Y) memiliki hubungan yang erat dengan variabel kinerja (Z) yaitu sebesar 0,637.

4.2.3.2 Koefisien Jalur

Hasil perhitungan koefisien jalur (*Path Analysis*) diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Jalur



Gambar di atas menggambarkan persamaan jalur, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$Z = 0,637 Y + \varepsilon$$

Dimana :

Y = motivasi kerja

Z = kinerja

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja (karena nilainya positif) sebesar 0,637 satuan.

Tabel 4.16
Pengaruh langsung

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 ^a	.406	.395	4.39009

a. Predictors: (Constant), Y

Dari perhitungan tersebut diperoleh pengaruh variabel motivasi kerja adalah sebesar 40,6%, sedangkan pengaruh factor lain terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai $\varepsilon = 59,4\%$.

4.2.3.3 Pengujian Jalur

Untuk mengetahui variabel bebas berpengaruh nyata terhadap kinerja dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

Hipotesis :

$H_0 : P_{yxi} = 0$ Tidak ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

$H_1 : P_{yxi} \neq 0$ Terdapat pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

Statistik uji :

$$t_i = \frac{P_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2)CR_{ii}}{n-k-1}}} \quad i = 1, 2, 3$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika t hitung \geq t tabel ($t_{\alpha;n-k-1}$)

Hasil perhitungan dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17
Pengujian Individual

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keputusan	Kesimpulan
1	$\rho_{yz} = 0$	0.637	5,966	1,68	H_0 ditolak	Signifikan

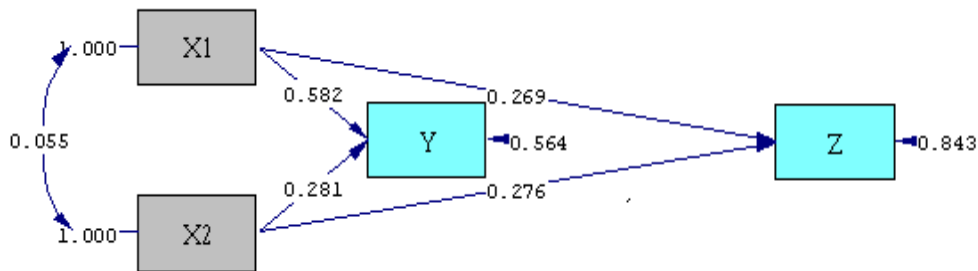
Dari table di atas dapat kita ketahui bahwa variabel motivasi kerja (Y) diperoleh nilai t hitung sebesar 5,966. Karena t hitung (5,966) > t tabel (1,68) maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Y) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

4.2.4. Pengaruh Kepemimpinan(X1), Disiplin (X2) dan Motivasi Kerja (Y)

Terhadap Kinerja (Z)

Model analisis jalur 4

❖ Koef. Jalur



Gambar di atas menggambarkan persamaan jalur, diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

1. $Y = 0,582 X_1 + 0,281 X_2 + \varepsilon$
2. $Z = 0,269 X_1 + 0,276 X_2 + \varepsilon$

Interpretasi

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y)

$$Y = 0,582 X_1 + 0,281 X_2 + \varepsilon$$

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan motivasi kerja (karena nilainya positif) sebesar 0,582 satuan. Setiap peningkatan disiplin sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,281 satuan. Nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan lebih besar dibandingkan koefisien jalur untuk variabel disiplin, artinya kepemimpinan lebih menentukan (berpengaruh lebih besar) terhadap motivasi kerja dibandingkan variabel disiplin, baik secara langsung maupun tak langsung.

Pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.18
Pengaruh Total, Langsung, dan Tidak Langsung

	Y		
	Pengaruh	Pengaruh	Pengaruh
	langsung	tidak langsung	Total
X1	33.90%	0.90%	34.80%
X2	7.90%	0.90%	8.80%
Pengaruh Total	41.80%	1.80%	43.60%

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 33,9%, dan pengaruh tidak langsung melalui disiplin sebesar 0,9%, sehingga total pengaruhnya terhadap motivasi kerja adalah sebesar 34,8%.

Variabel disiplin mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 8,8%, dan pengaruh tidak langsung melalui melalui kepemimpinan adalah sebesar 0,9%, sehingga total pengaruhnya terhadap motivasi kerja adalah sebesar 8,8%.

Dari perhitungan tersebut diperoleh total pengaruh variabel melalui kepemimpinan dan disiplin adalah sebesar 43,6%, sedangkan pengaruh factor lain terhadap motivasi kerja ditunjukkan oleh nilai $\varepsilon = 56,4\%$.

4.2.1.3 Pengujian Jalur

➤ Pengujian Keseluruhan (Simultan)

Hipotesis utama penelitian ini kepemimpinan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis penelitian tersebut dinyatakan dalam hipotesa statistik berikut

Hipotesis :

$$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$$

(kepemimpinan dan disiplin secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja)

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{yxi} \neq 0, ; i = 1, 2$$

(kepemimpinan dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja).

Statistik uji :

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{yx1x2...xk}}{k(1 - R^2_{yx1x2...xk})}$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika $F \text{ hitung} \geq F \text{ tabel}$, terima H_0 dalam hal lainnya.

dimana $F \text{ tabel}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5 \%$

dan derajat bebas $db_1 = k$, dan $db_2 = n - k - 1$

Tabel 4.19

Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F hitung	db	F tabel	Sig	Kesimpulan
X_1 dan X_2 secara simultan berpengaruh terhadap Y	19,673	$db_1 = 2$	3,18	0,000	Ho ditolak (Signifikan)
		$db_2 = 51$			

Pada tabel di atas dapat kita ketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

➤ **Pengujian Secara Individu (Parsial)**

Karena hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variabel bebas mana yang secara parsial berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

Hipotesis :

$H_0 : P_{yxi} = 0$ Tidak ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

$H_1 : P_{yxi} \neq 0$ Terdapat pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

Statistik uji :

$$t_i = \frac{P_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2)CR_{ii}}{n-k-1}}} \quad i = 1, 2, 3$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika t hitung $\geq t$ tabel ($t_{\alpha;n-k-1}$)

Hasil perhitungan dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20
Pengujian Individual

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keputusan	Kesimpulan
1	$\rho_{yx1} = 0$	0.582	5.520	1,68	H ₀ ditolak	Signifikan
2	$\rho_{yx2} = 0$	0.281	2.669	1,68	H ₀ ditolak	Signifikan

Dari table di atas dapat kita ketahui bahwa :

1. Untuk variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh nilai t hitung sebesar 5,520. Karena t hitung (5,520) > t tabel (1,68) maka H₀ ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
2. Untuk variabel disiplin (X_2) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,669. Karena t hitung (2,669) > t tabel (1,68) maka H₀ ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

2. Pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Disiplin (X2) Terhadap Kinerja (Z)

$$Z = 0,269 X_1 + 0,276 X_2 + \epsilon$$

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa setiap peningkatan kepemimpinan sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja (karena nilainya positif) sebesar 0,276 satuan. Setiap peningkatan disiplin sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,269 satuan. Nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan lebih besar dibandingkan koefisien jalur untuk variabel disiplin, artinya disiplin lebih menentukan (berpengaruh lebih besar)

terhadap kinerja dibandingkan variabel kepemimpinan, baik secara langsung maupun tak langsung.

Pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.21
Pengaruh Total, Langsung, dan Tidak Langsung

	<i>Z</i>		
	Pengaruh	Pengaruh	Pengaruh
	langsung	tidak langsung	Total
X1	7.20%	0.40%	7.60%
X2	7.60%	0.40%	8.10%
Pengaruh Total	14.90%	0.80%	15.70%

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 7,2%, dan pengaruh tidak langsung melalui disiplin sebesar 0,4%, sehingga total pengaruhnya terhadap kinerja adalah sebesar 7,6%.

Variabel disiplin mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 7,6%, dan pengaruh tidak langsung melalui melalui kepemimpinan adalah sebesar 0,4%, sehingga total pengaruhnya terhadap kinerja adalah sebesar 8,1%.

Dari perhitungan tersebut diperoleh total pengaruh variabel melalui kepemimpinan dan disiplin adalah sebesar 15,7%, sedangkan pengaruh factor lain terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai $\epsilon = 56,4\%$.

4.2.2.3 Pengujian Jalur

➤ Pengujian Keseluruhan (Simultan)

Hipotesis utama penelitian ini kepemimpinan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis penelitian tersebut dinyatakan dalam hipotesa statistik berikut.

Hipotesis :

$$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$$

(kepemimpinan dan disiplin secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja)

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } \rho_{yxi} \neq 0, ; i = 1, 2$$

(kepemimpinan dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja).

Statistik uji :

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{yx1x2\dots xk}}{k(1-R^2_{yx1x2\dots xk})}$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika $F \text{ hitung} \geq F \text{ tabel}$, terima H_0 dalam hal lainnya.

dimana $F \text{ tabel}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5 \%$

dan derajat bebas $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$

Tabel 4.22
Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F hitung	db	F tabel	Sig	Kesimpulan
X_1 dan X_2 secara simultan berpengaruh terhadap Z	4,747	db ₁ = 2	3,18	0,013	Ho ditolak (Signifikan)
		db ₂ = 51			

Pada tabel di atas dapat kita ketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

➤ **Pengujian Secara Individu (Parsial)**

Karena hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variabel bebas mana yang secara parsial berpengaruh nyata terhadap kinerja dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

Hipotesis :

Ho : $P_{yxi} = 0$ Tidak ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

H₁ : $P_{yxi} \neq 0$ Terdapat pengaruh yang nyata dari variabel bebas yang ke-i (X_i) terhadap Y

Statistik uji :

$$t_i = \frac{P_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2)CR_{ii}}{n-k-1}}} \quad i = 1, 2, 3$$

Kriteria uji : Tolak Ho jika t hitung \geq t tabel ($t_{\alpha, n-k-1}$)

Hasil perhitungan dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.23
Pengujian Individual

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keputusan	Kesimpulan
1	$\rho_{zx1} = 0$	0.269	2.088	1,68	H ₀ ditolak	Signifikan
2	$\rho_{zx2} = 0$	0.276	2.147	1,68	H ₀ ditolak	Signifikan

Dari table di atas dapat kita ketahui bahwa :

1. Untuk variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,088. Karena t hitung (2,088) > t tabel (1,68) maka Ho ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).
2. Untuk variabel disiplin (X_2) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,147. Karena t hitung (2,147) > t tabel (1,68) maka Ho ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Adapun gambaran dan hasil penelitian variabel kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kinerja pegawai yang dilakukan di Rumah Sakit Bersaudara Kabupaten Bungo dengan menggunakan sampel sebanyak 54 responden. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Kepemimpinan (X_1), disiplin (X_2), motivasi kerja (Y) dan kinerja pegawai (Z) di Rumah Sakit Umum Bersaudara, dimana berada pada kategori baik, Disiplin berada pada kategori baik, motivasi kerja dan kinerja pegawai berada pada kategori baik.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y).
3. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Z).
4. Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).
6. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa disiplin (X_2) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).
7. Kepemimpinan dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti kepemimpinan dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
8. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Y) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z).

5.2. Saran

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, maka penulis memeberikan saran sebagai berikut ;

1. Kepemimpinan yang ada di Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Muara Bungo dinilai baik. Meskipun sudah baik, namun tanggapan pada item ke-8 menyatakan bahwa banyak yang kerja belum sesuai dengan bidangnya. Hal ini perlu menjadi perhatian pimpinan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidangnya.
2. Disiplin yang ada di Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Muara Bungo dinilai baik. Namun masih perlu ditingkatkan lagi. Terutama

mengenai balas jasa antar karyawan. Tingkat disiplin pun masih bisa ditingkatkan menjadi sangat baik.

3. Meskipun motivasi kerja sudah baik, namun yang perlu menjadi perhatian adalah tunjangan untuk rekan kerja yang baru. Hal ini mengingat bahwa banyak responden yang memberikan tanggapan rendah pada pertanyaan tersebut.
4. Kinerja berada pada tingkat yang sedang. Ini berarti berada di bawah kategori baik. Masih perlu ditingkatkan terutama untuk mendapat penawaran kesempatan baik untuk jabatan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bocal, Robert, 2000. *Performnace Management*. Alih Bahasa, Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Burhan Bungin, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Danang Sunyoto (2012), *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*, Penerbit Caps, Yogyakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, dan Donnelly, James H (2000), *Organization : Behavior, Structure, Processes*, Boston; Irwin McGraw-Hill.
- Gomes, 2002, *Management Sumberdaya manusia*. Andi Offset, Yogyakarta
- Hapzi Ali, Nandan Limakrisna 2013, *Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Penerbit Deepublish, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP 2001. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"* , Jakarta : Bumi Aksara
- Jumadi, sheelyana, Tjiptono, Fandy, 2002. *Pengaruh Prilaku Pimpinan Terhadap Inspirasi, Kekegauman dan Pemberdayaan Bawahan : Suatu Model Kepemimpinan Transformasional*. Proceeding, Simposium Nasional Riset Ekonomi Dan Manajemen
- Mangkunegara Anwar. P (2001). *Prilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan pertama, Retika Aditama, Bandung.
- Manulang, M. 2004. *Manajemen Personalialia*. Cetakan kedua, penerbit Gajah Mada University Press< Yogyakarta.
- Marwansyah dan Mukarim, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung. Indonesia.
- Mas'ud Fuad, 2004. *Survey Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Mc Cloy, John P Campbel and Robert Cudek, 1994. " *A Confirmatory Test of a Model Of Performance Determinants*". *Journal Of Applied Psycology*, Vol 78 No 4, pp. 493 - 505.
- Milkovich, George T and Boundreau John (1991), *Human Resources Management*. 6th edition. Richard D. Irwin, U.S.A
- Nitisemito, 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins Stephan, 2002, *Organizational Behavior, Concept, Controversies, Application*, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc. A. Simon & Chuster Company, New Jersey
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge (2008). *Prilaku Organisasi*. (terjemahan oleh Diana Angelica). Salemba Empat Jakarta
- Riduwan 2012, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Saydam, Gozali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Cetakan III. Jakarta : Djambatan
- Syekh, Sayid. 2011. " *Pengantar Statistik Ekonomi Dan Sosial* ". Penerbit Gaung Persada (GP), Jakarta
- Soedarmayanti, 2001. *Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubagan Lingkungan*. Penerbit PT Mandar Maju, Jakarta.
- Simanjuntak, J Payaman. 2000. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Fakultas Ekonomi UI.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2002. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana ?* Cetakan III. Edisi Kedua. Jakarta : Bumi Aksara.
- Terry, George, R, 2003. *Principle Of Management*, Homewood Illionis, New York.
- Triton, PB. 2009. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Penerbit Oryza. Yogyakarta.
- Udai, Parek, 2001. *Prilaku Organisasi*. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta

Umar, Husin, 2000. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*.
Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*.
Raja Grafindo Persada Jakarta

Vroom, V.H, 2002. *Work and Motivation*. John Willey and Sons ,