

**DISIPLIN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN  
DAN KINERJA KARYAWAN RSUD LUBUK SIKAPING**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian  
Persyaratan dalam mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi  
Magister Manajemen ( MM )

Diajukan Oleh :

Nama : LENY EVANITA

NIM : 2011-01-086



**PROGRAM PASCASARJANA (S2)**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**JAKARTA**

**2013**

**LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN TESIS**



Nama Mahasiswa : **LENY EVANITA**  
NIM : 2011-01-086  
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**  
Konsentrasi : Manajemen Kesehatan Rumah Sakit

Telah dinyatakan lulus ujian Tesis pada tanggal 11 September 2013 dihadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini.

Pembimbing,

**Dr. Rokiah Kusumapraja, MHA.**

Tim Penguji :

KETUA : **Ir. Alirahman, MSc., Ph.D**   
ANGGOTA : 1. **Prof.Dr. Tumari Jatileksono, MA** .....   
2. **Prof. Dr. Lia Amalia, SE., MM** .....   
3. **Dr. Rokiah Kusumapraja, MHA** .....   
4. **Dr. Dra. Endang Ruswanti, MM** .....

Jakarta, 11 September 2013  
**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S-2)**

Direktur,

**Ir. Alirahman, MSc., Ph.D**

### SURAT PERNYATAAN

Dengan surat ini saya menyatakan bahwa karya tulis saya ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Esa Unggul maupun di Perguruan Tinggi lain. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis menjadi acuan dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini dan sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku di Universitas Esa Unggul.

Jakarta, *Jakarta 10 September 2013*

  
*dr Henry Triandita*

## PRAKATA

Puji Syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan atas Rahmatnya Tesis ini dapat diselesaikan, yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan stars dua Program Magister Manajemen Universitas Esa Unggul.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. **Dr. Rokiah Kusumapradja, MHA** selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak **Ir. Alirahman, MSc, Ph.D** selaku Direktur Program Pasca Sarjana, Universitas Esa Unggul Jakarta memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di kampus ini.
3. Bapak **Prof. Dr. Tumari Jatileksono, MA** , selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Esa Unggul yang telah banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. Bapak **dr Pattiselanno Roberth Johan, MARS** Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan yang telah memberikan kesempatan penulis untuk mengikuti pendidikan Magister Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Esa Unggul
5. Ibu Kepala Pusat Intelegensia Kesehatan **dr Eka Viora Sp KJ**, yang telah memberi dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Almarhum Papa (Soebagy) Almarhumah Mama (Aminah), Suamiku **Oswardi**, putraku tersayang **Adytia Kevin Prayogi, saudara saudaraku** yang telah memberikan dukungan moril sehingga penulis menyelesaikan perkuliahan dan pembuatan tesis.

7. Pimpinan RSUD Lubuk Sikaping (dr Hidayah) dan staf yang telah membantu mulai dari observasi sampai pada selesainya tesis ini.
  8. Rekan-rekan Penulis di kantor Kementerian Kesehatan dan mahasiswa program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Esa Unggul angkatan 45 yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan tesis ini
- Semoga Allah SWT Senantiasa melimpahkan rahmat-Nya atas kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini

Akhir kata, dalam penulisan ini, dirasa masih banyak keterbatasan dan kekurangan oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengharapkan masukan dan kritik yang membangun untuk kesempurnaan tesis ini

Jakarta, September 2013

LENY EVANITA

## ABSTRAK

LENY EVANITA. Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Kinerja Karyawan di RSUD Lubuk Sikaping, Pasaman (dibimbing oleh Rokiah Kusumapradja).

RSUD Lubuk Sikaping adalah institusi pelayanan kesehatan naungan Kabupaten Pasaman Propinsi Sumatra Barat bertipe C, yang bertugas melayani masyarakat di bidang kesehatan. Salah satu masalah yang dihadapi oleh manajemen adalah masih rendahnya kinerja karyawan yang diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor penyebab, antara lain disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan pelatihan.

Untuk menganalisa masalah tersebut, maka digunakan metode analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS 20. Penelitian ini dilakukan pada 102 orang responden dengan sampel jenuh (metode sensus). Tujuan penelitian ini untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan dan untuk menganalisa diantara variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan, yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping

Dari hasil uji regresi didapatkan variabel pelatihan(X3) memiliki nilai beta yang paling besar yaitu 0,376 dengan signifikansi 0,000, diikuti oleh variabel disiplin kerja (X1) dengan nilai beta 0,315 dan signifikansi 0,000 selanjutnya gaya kepemimpinan (X2) dengan nilai beta 0,282 dengan signifikansi 0,001. Nilai *R Square* menunjukkan nilai 0,605 atau 60,50 %, hal tersebut bisa diartikan bahwa 60,50% kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping dapat jelaskan oleh variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan, sisanya sebesar 39,50 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

Kesimpulannya adalah kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan pelatihan. Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah pelatihan. Oleh karenanya disarankan untuk mengalokasikan dana untuk kegiatan pelatihan dan dikembangkannya kebijakan insentif untuk pembinaan tanggung jawab dan integritas karyawan.

*Kata Kunci : Disiplin Kerja, Gaya kepemimpinan, Pelatihan dan Kinerja Karyawan*

## ABSTRACT

LENY EVANITA. The influence of work discipline, leadership styles, Employee Performance Training in Lubuk Sikaping' Hospital, Pasaman, West of Sumatra (guided by Rokiah Kusumapradja).

Regional general hospital Lubuk Sikaping of type C is the institution health service under shelter local government district pasaman province west sumatra in the service of community health. One of the problems faced by management is the low level of employee performance who allegedly influenced by various factors such as work discipline, leadership styles and training.

To analyze the problem, then use the method of multiple linear regression analysis using the SPSS 20 program application. Respondents who examined was 102 nurse at the hospital with saturated samples ( census method). Purpose of the research is to analyze influence work discipline, style leadership, training to employee performance and to analyze variable the most dominant influence the employee performance.

The result of the regression test obtained training variable (X3) have the greatest value of beta is 0,376 with significant value 0,000 followed by work discipline variable (X1) with value of beta is 0,315 and significant value 0,000 and further leadership style variable (X2) with value of beta is 0,282 and significant value 0,001. Value of R Square indicate the value of 0,605 or 60,50%, it means that 60,50% employee performance in Lubuk Sikaping hospital can be explained by work discipline variable, leadership style and training, and the balance of 39,50% is explained by other variables.

The conclusions of the research is the employee performance affected by work discipline, style leadership, training. variable the most dominant influence the employee performance is training. Therefore recommended that funding be provided for training and development incentive policies for fostering responsibility and integrity of employees

*Keyword : Work Discipline, Leadership style, Training, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b>	<b>iii</b>
<b>PRAKATA</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian	7
1.6 Manfaat Penelitian	7



<b>BAB II : Tinjauan Pustaka</b>	<b>8</b>
2.1 Kajian Literatur	8
2.1.1 Kinerja Karyawan	8
2.1.2 Disiplin Kinerja	15
2.1.3 Gaya Kepemimpinan	22
2.1.4 Pelatihan	27
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	30
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>34</b>
3.1 Kerangka Penelitian	34
3.2 Hipotesis Penelitian	36
3.3 Desain Penelitian	37
3.4 Defenisi Operasional dan pengukuran Variabel	37
3.5 Tehnik Pengumpulan Data dan pengambilan Sampel	41
3.6 Uji Kualitas data	42
3.7 Metode Analisis Regresi linier berganda	43
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>45</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	45
4.2 Pembahasan	48
4.2.1 Analisis Deskriptif	48
4.2.2 Hasil Uji Kualitas Data	57

4.2.3 Pengujian Hipotesis	61
4.2.4 Pembahasan	65
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>70</b>
5.1 Kesimpulan	70
5.2 Saran	71
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>72</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>74</b>

## DAFTAR TABEL

<b>TABEL</b>	<b>HALAMAN</b>
2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu	33
4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia	49
4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	50
4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	50
4.5. Mean Jawaban Responden Berdasarkan Variabel	51
4.6. Distribusi Responden Berdasarkan Variabel Disiplin Kerja	51
4.7. Distribusi Responden Berdasarkan Variabel Gaya Kepemimpinan	52
4.8. Distribusi Responden Berdasarkan Variabel Pelatihan	54
4.9. Distribusi Responden Berdasarkan Variabel Kinerja	55
4.10. Uji Validitas Variabel Disiplin kerja	57
4.11. Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan	58
4.12. Uji Validitas Variabel Pelatihan	59
4.13. Uji Validitas Variabel Kinerja	59
4.14. Uji Reabilitas Variabel Bebas	60
4.15. Hasil Uji Regresi Parsial dengan T-Test	61
4.16. Hasil Perhitungan t Hitung	63
4.17. Tabel Summary	64

## DAFTAR GAMBAR

3.1 Kerangka Penelitian	34
4.1 Struktur Organisasi RSUD Lubuk Sikaping	47

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Instrumen Penelitian (Kuesioner)	74
2. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja	79
3. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan	82
4. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Pelatihan	85
5. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja karyawan	88
6. Hasil Analisa Regresi Linier Berganda	91

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Tidak ada lingkungan bisnis organisasi yang bersifat statis, karena semua pasti akan mengalami perubahan. Perubahan yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang dinamis dan kompetitif tersebut akan membawa dampak pada perubahan yang lebih besar lagi. Tanpa adanya kompetensi yang didukung oleh sumberdaya manusia yang handal, maka organisasi akan mengalami kesulitan untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lain.

Kondisi tersebut berlaku juga bagi lembaga pemerintah, semakin tingginya tuntutan terhadap akuntabilitas di era reformasi ini. Dukungan undang-undang dan peraturan pemerintah terhadap Standar Akuntabilitas Pemerintah (SAP 2005) menggambarkan keseriusan pemerintah pusat dalam upayanya mentransformasi sistem akuntansi pemerintah ke sistem akuntansi yang lebih informatif, lebih dapat dipercaya dan lebih dapat diperbandingkan untuk semua instansi dan lembaga pemerintah pusat maupun daerah.<sup>1</sup> Kinerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur dari kinerja organisasi, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya prestasi kerja yang sudah baik harus dipertahankan atau bahkan selalu ditingkatkan.

Rumah Sakit Umum Daerah Lubuk Sikaping adalah institusi pelayanan kesehatan di bawah naungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pasaman Propinsi Sumatra Barat beralamat Jl. Jenderal Sudirman No.33, Lubuk Sikaping, bertipe C dengan 136 TT dengan jumlah SDM 247 orang yang memiliki tugas untuk tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya, meskipun

---

<sup>1</sup>Harun. 2005. *Aplikasi Standar Akuntansi Pemerintah 2005 terhadap Kebijakan Fiskal dan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik. Manajemen Usahawan*. No. 10 Tahun XXXIV.

dengan banyak keterbatasan. Adapun visi Rumah Sakit Umum Daerah Lubuk Sikaping adalah “ *Menjadi rumah sakit pilihan masyarakat Pasaman dan sekitarnya* “. Dan mempunyai misi antara lain: memberikan pelayanan kesehatan yang prima, memenuhi meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan sumber daya rumah sakit baik medis, paramedis dan non medis, meningkatkan kualitas manajemen RS

Karyawan bagi RSUD Lubuk Sikaping adalah aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen. manusia bermula dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam organisasi. Manusia membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia memicu kreatifitas di setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif akan mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan.

Arti penting manusia bermula dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam organisasi. Manusia membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia memicu kreatifitas di setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif akan mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan <sup>2</sup>

Jumlah karyawan yang besar tersebut merupakan salah satu potensi yang besar bagi RSUD Lubuk Sikaping. Peningkatan hasil produksi yang berkelanjutan menuntut adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkinerja tinggi. Karyawan yang memiliki sikap pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi, dan penuh dedikasi demi untuk

---

<sup>2</sup> Simamora, H., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, h. 4.

keberhasilan pekerjaannya.<sup>3</sup> Untuk mencapai hasil produksi yang tinggi pimpinan perusahaan harus memperhatikan disiplin kerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain faktor kepuasan kerja, faktor komunikasi, faktor pengalaman kerja, faktor kedisiplinan, faktor kepemimpinan, faktor kompetensi dan faktor lingkungan kerja . Namun menurut observasi yang dilakukan peneliti berbagai hal permasalahan tersebut ditemukan di lokasi penelitian yaitu di RSUD Lubuk Sikaping. Sebagian karyawan menunjukkan disiplin kerja rendah dilihat dari absensi, karyawan yang tidak mengikuti apel di RS, karyawan datang terlambat, masih adanya karyawan yang pulang lebih cepat, dari observasi dan informasi yang didapatkan dari kepala bidang keperawatan masih ditemukan karyawan tidak menuliskan status keperawatan sesuai yang seharusnya, masih adanya Karyawan yang suka duduk santai pada jam kerja, semangat untuk menjalankan aktivitas masih rendah, adanya gaya kepemimpinan yang kurang tegas, tidak adanya sanksi yang tegas, keluhan karyawan tentang pelatihan yang tidak merata, dan hal itu menunjukkan masih rendahnya kinerja sebagian karyawan terhadap organisasi rumah sakit.

Dalam hal ini peneliti ingin mengetengahkan tiga faktor, yaitu faktor disiplin kerja, faktor gaya kepemimpinan, faktor pelatihan. Pemilihan ini didasarkan pada kenyataan bahwa ketiga faktor tersebut paling sering muncul dalam teori yang membicarakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja merupakan merupakan bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan- peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan, dan diberlakukan dalam suatu organisasi. Disiplin kerja perlu dimiliki oleh setiap orang agar kehidupan organisasi bisa aman, tertib dan lancar. Hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan yang. Jika kedisiplinan tidak ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan tidak akan dapat

---

<sup>3</sup>Hamid, *Motivasi Kerja Karyawan*, Armico, Bandung , 2003, h. 40.



dicapai secara efektif dan efisien. Sebagai gambaran apabila suatu perusahaan hanya memperhatikan tentang pendidikan, keahlian dan teknologi tanpa memikirkan disiplin kerja karyawan, maka pendidikan, keahlian dan teknologi yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan produk yang maksimal bila yang bersangkutan tidak dapat memanfaatkannya secara teratur dan mempunyai kesungguhan disiplin kerja yang tinggi.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Di pasal 3 ada 17 Kewajiban dan di pasal 4 ada 15 larangan bagi Pegawai Negeri Sipil, antara lain masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;

Gambaran bahwa manajer yang memberikan dorongan bagi pekerja, terlihat adanya hubungan yang erat antara motivasi dan pemuasan kebutuhan dari dalam diri pegawai. Implikasinya adalah berbentuk perilaku orang per orang dalam organisasi, seperti misalnya tingkat produktivitas, tingkat kemangkiran dan lain sebagainya<sup>4</sup>.

Dari uraian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa motivasi adalah sebagai salah satu faktor pendorong prestasi kerja karyawan, yang harus mendapat perhatian khusus dari pimpinan jika menghendaki kinerja karyawannya meningkat sehingga tujuan yang diharapkan bisa tercapai. Proses memotivasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi tersebut.<sup>5</sup>

Pendapat tersebut mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan

---

<sup>4</sup>Siagian, S. P., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

<sup>5</sup>Ibid

memimpin yang dapat diandalkan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Adapun yang dimaksud dengan kemampuan seorang pemimpin adalah kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Disamping itu pemimpin juga harus mempunyai perilaku atau cara kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, bersifat fleksibel artinya mampu menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan bawahannya. Demikian berpengaruhnya kepemimpinan dalam suatu organisasi sehingga biasa dikatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana diharapkan.

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan pelaksanaannya nanti akan menguntungkan individu karyawan khususnya dan organisasi pada umumnya. Sehingga nantinya karyawan akan mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pelatihan dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai baik dalam penanganan pekerjaan yang ada saat ini maupun pekerjaan yang ada pada masa yang akan datang sesuai bidang tugas yang diemban dalam organisasi

Oleh karena itu pada penelitian ini akan diangkat tema tentang kinerja karyawan. Disiplin Kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan di RSUD Lubuk Sikaping merupakan faktor-faktor yang diduga mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Sehingga perlu diteliti agar dapat diketahui tingkat signifikansinya terhadap kinerja karyawan pada organisasi. Adapun judul pada penelitian ini adalah **disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan dan kinerja karyawan di rsud lubuk sikaping.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang masalah dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan masih rendah.
2. Sebagian karyawan menunjukkan disiplin masihh rendah.
3. Gaya kepemimpinan kurang tegas.
4. Keluhan karyawan tentang pelatihan yang tidak merata

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, terdapat beberapa pengaruh yang mempengaruhi mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini dibatasi pada pengaruh disiplin, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan.

## **1.4 Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping?
2. Diantara variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan, variabel manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di RSUD di Lubuk Sikaping?

## **1.5 Tujuan penelitian**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisa berbagai pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan , pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.
2. Untuk menganalisa diantara variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan, yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping

## **1.6 Manfaat penelitian**

Peneliti berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan dibidang manajemen sumber daya manusia tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya untuk variabel disiplin, gaya kepemimpinan dan pelatihan.

2. Bagi Rumah Sakit.

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya dilihat dari faktor disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan pelatihan.

3. Bagi peneliti.

Penelitian ini dapat dijadikan masukan tempat peneliti bekerja untuk mendalami tentang pengembangan Sumber daya manusia Rumah Sakit Indonesia .

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Literatur

##### 2.1.1 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).<sup>6</sup> Kinerja (*performance*) adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk melakukan suatu peran (bagi karyawan berarti melakukan perannya di dalam perusahaan).<sup>7</sup>

Salah satu definisi tentang Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.<sup>8</sup> Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan.

Kinerja atau unjuk kerja<sup>9</sup>, adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan seluruh tugas yang dibebankan kepadanya. Definisi yang hampir sama dikemukakan bahwa kinerja (*performance*)

---

<sup>6</sup>Mangkunegara, A. A. A. P., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, h. 67

<sup>7</sup>Hornby, A.S., 1995. *Advanced Learner's Dictionary*, Fifth Edition. New York. Oxford University Press, h. 860.

<sup>8</sup>Veithzal, Rivai, Basri, A. F. M., 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, h.97

<sup>9</sup>Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemimpinan yang Baik) Bagian Kedua*. Bandung: Mandar Maju, h.178

mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.<sup>10</sup> Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Berdasarkan pemahaman di atas, terlihat bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standarkerja yang telah dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karenanya perusahaan dapat mengetahui perkembangan perusahaannya dengan cara melihat hasil penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating* atau “*performance appraisal*”. Menurut Munandar penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.<sup>11</sup>

Penilaian kinerja mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang dikemukakan Leon C. Mengginson adalah sebagai berikut: Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>Simamora, H, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

<sup>11</sup>Munandar, A. S., 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia, h. 287.

<sup>12</sup>Mangkunegara, A. A. A. P., 2000. *Op.cit*, h. 9

Dalam kaitannya dengan kebijakan personalia berdasarkan merit system, maka penilaian kinerja karyawan diberi pengertian sebagai proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan karyawan.<sup>13</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, terkandung pengertian bahwa penilaian kinerja sebagai suatu proses yang sistematis adalah terkait dengan adanya kejelasan tujuan, tahap-tahap pelaksanaan, metode serta kurun waktu penilaian kinerja karyawan. Perilaku karyawan yang dinilai meliputi perilaku yang nampak maupun perilaku tak nampak. Perilaku yang nampak dalam hal ini mencerminkan hasil kerja yang dapat dilihat dan dapat berwujud sebagai hasil kerja (*performance*), kemampuan (*ability*), dan semangat (*motivation*). Adapun perilaku karyawan yang tak nampak dapat berupa potensi, yakni kemampuan serta kesediaan yang terpendam dalam diri seorang pegawai dan masih dapat dikembangkan lebih lanjut.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan ransangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

---

<sup>13</sup>Wungu, Jiwo, Brotoharsojo, Hartanto 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, h. 31

Secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:<sup>14</sup>

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b. Mencatat dan mengkui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengnkebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah

Dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu.<sup>15</sup>

- a. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu ini adalah.
  1. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
  2. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
  3. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

---

<sup>14</sup>Mangkunegara, A. A. A. P., 2000. *Op.cit* , h. 10

<sup>15</sup>Rivai, Veithzal , Sagala, E. J., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Penerbit Rajawali Pers, h. 553.



- b. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan adalah.
1. Membantu setiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  2. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
  3. Menambahkan adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
  4. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
  5. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
  6. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data setiap karyawan secara berkala.

Secara lebih detail manfaat penilaian kinerja bagi organisasi, manajer, dan tenaga kerja. Hal tersebut dijabarkan sebagai berikut.<sup>16</sup>

- a. Manfaat bagi organisasi.
1. Sistem penilaian kinerja dapat mengaitkan kinerja seseorang dengan strategi dan tujuan organisasi secara efektif.
  2. Sistem penilaian kinerja yang baik dapat memberikan data yang berguna kepada organisasi dengan mengenali tenaga kerja berbakat

---

<sup>16</sup>Munandar, Sunyoto, A, 2000. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia, h. 290-291

yang penting bagi kebutuhan organisasi di masa depan dan bidang-bidang produktivitas yang dapat ditingkatkan.

b. Manfaat bagi manajer.

1. Penilaian kinerja memberi peluang kepada manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan mereka dengan menyediakan proses berstruktur untuk memberikan umpan balik dan membantu mengembangkan tenaga kerja.
2. Penilaian kinerja memberi peluang kepada manajer untuk memotivasi tenaga kerja dengan menunjukkan bahwa hasil kerja mereka diperhitungkan.
3. Penilaian kinerja memberi peluang kepada manajer dapat mempererat hubungan antara manajer dan tenaga kerja karena proses penilaian kinerja membantu untuk mengembangkan kepercayaan.

c. Manfaat bagi tenaga kerja.

1. Hasil penilaian kinerja dapat merupakan umpan balik bagi karyawan.
2. Hasil penilaian kinerja adalah wahana untuk merencanakan pengembangan masa depan

Banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah, dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan. Namun demikian semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademis seperti kemampuan menghasilkan ide-ide inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya.<sup>17</sup>

Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi didefinisikan sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-*

---

<sup>17</sup> Soetjipto, B. W. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Artikel-Artikel Pilihan)*. Yogyakarta : Penerbit Amara Books, h. 108-109

*referenced effective and or superior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya). Berdasarkan definisi tersebut makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Ini berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Lazer dan Wikstrom (1977)<sup>18</sup> terhadap formulir penilaian kinerja, faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan dari 125 perusahaan USA adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang intinya individu tersebut memahami tugas fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

---

<sup>18</sup>Rivai, Veithzal, Sagala, E. J, 2009. *Op.cit*, h.563

### 2.1.2 Disiplin Kerja

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris “disciple” yang berarti pengikut atau penganut pengajaran, latihan dan sebagainya. Terdapat beberapa pendapat mengenai disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Disiplin kerja didefinisikan berdasarkan beberapa kategori, diantaranya berdasarkan karyawan atau pegawai dan berdasarkan manajemen. Berikut adalah pendapat para ahli mengenai disiplin kerja berdasarkan pegawai yaitu :

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai berikut :<sup>19</sup> “ Kesadaran dan kesiapan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesiapan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Pendapat tentang disiplin kerja sebagai berikut:<sup>20</sup> “Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang bergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati”. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas. Bagaimanapun tingginya tingkat pendidikan dan kemampuan seorang pegawai, besarnya motivasi yang diberikan pimpinan, maupun besarnya kompensasi yang diberikan tidak banyak berarti apabila karyawan tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, faktor disiplin ini perlu mendapat perhatian yang besar, baik bagi pimpinan maupun karyawan yang bersangkutan.

---

<sup>19</sup>Hasibuan, M. S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, h. 193.

<sup>20</sup>Sinunungan, 2005. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara, h. 145

Seperti halnya pemberian motivasi kerja, penanaman disiplin pegawai pada umumnya baik. Hal ini terlihat dari tingginya kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi, memperhatikan jam kerja, berpakaian seragam, pemakaian peralatan, dan kualitas pekerjaan pegawai cukup memadai.

Kedisiplinan dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan tertulis maupun biasa dari suatu perusahaan atau instansi. Dengan demikian setiap perusahaan menetapkan atau merumuskan suatu aturan yang diberlakukan untuk menjamin terlaksananya mekanisme kerja instansi tersebut, untuk menciptakan prosedur kerja yang teratur sehingga mencapai tujuan organisasi dengan baik.<sup>21</sup>

Mengacu kepada pengertian di atas, maka seseorang atau sekelompok orang dikatakan melaksanakan disiplin apabila seseorang atau sekelompok orang tersebut:

- a. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya terhadap aturan-aturanyang berlaku bagi sebuah organisasi.
- b. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya terhadap norma-norma yang berlaku bagi sebuah organisasi tersebut.
- c. Dapat menunjukkan kesetiaan dan ketaatannya dalam melaksanakan instruksi-instruksi yang dibuat oleh pimpinan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk peraturan yang berusaha mengarahkan karyawan atau pegawai untuk mematuhi peraturan dalam meningkatkan prestasi kerja dan mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi juga sangat membutuhkan disiplin kerja dari pegawainya karena dengan mereka merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut, maka

---

<sup>21</sup>Nitisemito, 2001. *Manajemen Personalia*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia.

pegawai akan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya.

PP no. 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud dengan disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Dalam menegakkan disiplin bukanlah ancaman atau kekerasan yang diutamakan, yang diperlukan adalah ketegasan. Ketegasan dan keteguhan di dalam melaksanakan peraturan merupakan modal utama dan syarat mutlak untuk mewujudkan disiplin kerja. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya.

Tujuan adanya disiplin adalah:<sup>22</sup>

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

---

<sup>22</sup> Sastrohadiwiryono, S., 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta, h. 291

- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

Follow-up dari hal-hal tersebut diatas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan harapan dari perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Gary Dessler juga memberikan pendapat bahwa tujuan disiplin ialah untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam pekerjaan (berhati-hati didefinisikan sesuai peraturan dan perundang-undangan). Dengan perilaku penuh kehati-hatian tersebut karyawan memiliki tanggungjawab besar terhadap pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya.<sup>23</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pembentukan disiplin kerja pada penelitian ini adalah :

- a. Memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan perusahaan.
- b. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara penyelia dan bawahan-bawahan.
- c. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- d. Menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.
- e. Memelihara kelancaran kegiatan organisasi agar berjalan secara efektif dan efisien.
- f. Mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan rencana yang telah disepakati.

---

<sup>23</sup>Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (jilid I). Jakarta : Indeks, h. 194

### Jenis-jenis disiplin :<sup>24</sup>

- a. Disiplin Preventif
- b. Disiplin Progresif
- c. Disiplin Korektif
- d. Aturan Tungku Panas

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa jenis-jenis disiplin adalah sebagai berikut :

- a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

- b. Disiplin Progresif

Perusahaan bisa menerapkan, suatu kebijaksanaan disiplin progresif, yang berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran- pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman–hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

- c. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa

---

<sup>24</sup>Simamora, H, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, h. 750



suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelanggar
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif

d. Aturan Kompor Panas

Suatu pedoman yang sangat berguna untuk disiplin korektif adalah aturan “kompor-panas”. Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas. Karakteristik- karakteristik tersebut adalah bahwa disiplin hendaknya dilakukan dengan peringatan, segera, konsisten dan tidak bersifat pribadi.

Pada umumnya disiplin kerja akan diperoleh apabila pegawai datang ditempat kerja dengan teratur dan tepat pada waktunya, mereka berpakaian dengan sopan saat berada di lingkungan organisasi, menggunakan fasilitas dengan hati-hati serta menghasilkan jumlah dan kuantitas pekerjaannya dengan sangat baik.

Yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu :<sup>25</sup>

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Teladan pimpinan
- c. Balas jasa
- d. Keadilan

---

<sup>25</sup>Hasibuan , M. S..P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, h. 194.

- e. Waskat
- f. Sanksi hukuman
- g. Ketegasan
- h. Hubungan kemanusiaan

Disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti :<sup>26</sup>

- a. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

- b. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

- c. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

- d. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

- e. Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini

---

<sup>26</sup>Veithzal Rivai, Basri., A. F. M., 2005. *Op.cit*, h. 444

merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas dan kurang termotivasi.<sup>27</sup> Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.<sup>28</sup>

Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Berdasarkan definisi tersebut, seseorang tidak perlu menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang.<sup>29</sup> Peran pemimpin informal bisa sama pentingnya dengan pemimpin formal dalam mencapai kesuksesan kelompok. Gaya kepemimpinan menurut Teori *Path-Goal* (Jalan Tujuan) , yaitu sebagai berikut:<sup>30</sup>

1. Kepemimpinan direktif: disini pemimpin memberikan pedoman, yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku

---

<sup>27</sup>Fikri. 2008. *Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 6, No. 1, h. 98

<sup>28</sup>Gitosudarmo, I. Nyoman, I. S. *Op. cit.*, h. 127-128

<sup>29</sup>Ivancevich, John M, Konopaske, R., Matteson., 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga, h. 194

<sup>30</sup>Luthans, Fred , 2006. *Perilaku Organisasi*. jilid 10, Jogyakarta. ANDI, h. 557

ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan.

2. Kepemimpinan suportif: pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka.
3. Kepemimpinan partisipatif: pemimpin yang percaya pengambilan keputusan dalam kelompok dan berbagi informasi dengan bawahan. Dia berkonsultasi bawahannya mengenai keputusan penting berkaitan dengan pekerjaan, tujuan tugas, dan cara untuk menyelesaikan tujuan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi: pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang. Gaya ini sama dengan pandangan teori penetapan tujuan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan energi yang dapat mempengaruhi dan memberi arahan yang terdapat dalam diri seorang pemimpin sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang karyawan menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan. Dalam hal ini kepemimpinan diukur dari empat tipe kepemimpinan, yaitu tipe kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, kepemimpinan yang berorientasi prestasi.

Teori kepemimpinan dibedakan menjadi empat kategori, yaitu:<sup>31</sup>

a. Teori sifat

Studi awal tentang kepemimpinan yang dilakukan pada tahun 1940-an sampai dengan 1950-an memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin. Para peneliti mencoba menemukan karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. Peneliti mencoba mengkaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual, dan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil dimasa lampau.<sup>32</sup>

b. Teori perilaku

Selama tahun 1950-an, ketidakpuasan dengan pendekatan sifat (trait) tentang kepemimpinan mendorong ilmuwan perilaku untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana melakukannya. Dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Teori perilaku ini menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi karyawan. Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Sedangkan orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat dan saling percaya dan saling menghormati di antara

---

<sup>31</sup> Gitosudarmo, I., Nyoman, I. S, *Op.cit.*, h. 128

<sup>32</sup>*Ibid.*, h. 129

anggota kelompok.<sup>33</sup> Likert meneliti perilaku pemimpin dengan melihat dua dimensi, yaitu berorientasi pada bawahan dan berorientasi pada tugas. Hasil penelitian tersebut menghasilkan empat sistem manajemen, yaitu:<sup>34</sup>

1. *Explorative authoritative*. Pemimpin tipe ini bersifat mengeksploitasi dan menguasai bawahan, dengan mengambil keputusan dan menentukan standar kerja secara otoriter dan memberikan ancaman dan hukuman terhadap bawahan yang tidak sukses dalam tugas. Sistem ini menimbulkan suasana kerja saling curiga dan tidak mendorong upaya pengembangan dan produktivitas.
2. *Benevolent authoritative*. Pemimpin pada tipe ini memberikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas bawahan dan bawahan diberi keleluasaan untuk berpendapat, mengkritik, tetapi harus melaksanakan tugas dalam batasan dan prosedur yang ditentukan oleh pemimpin. Tipe ini terkesan lebih longgar dibandingkan dengan tipe yang pertama atau *Explorative authoritative* dan dapat menciptakan suasana kerja yang cukup baik.
3. *Consultative*. Pada tipe ini pemimpin memberikan kesempatan secara terbuka kepada bawahan untuk saling berdiskusi, bawahan diberikan kekuasaan mengambil keputusan sampai batas-batas tertentu, sehingga terjadi hubungan dua arah. Tipe ini menciptakan hubungan bawahan dan atasan yang baik dan mendorong produktivitas secara lebih baik.

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, h. 132

<sup>34</sup>Sriwidodo, U, 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang)*. Jurnal Fokus Ekonomi. Vol. 1, No. 2, h. 97

4. *Partisipative*. Pada tipe ini pemimpin dan bawahan secara bersama-sama menentukan tujuan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan bawahan dalam mengambil keputusan. Tipe ini menciptakan hubungan kerja penuh persahabatan dan saling percaya. Tipe *partisipative* dinilai paling efektif untuk mendorong perkembangan dan produktivitas.

c. Teori situasional

Selama akhir tahun 1960-an, peneliti menyadari keterbatasan dari pendekatan perilaku, maka dikembangkan suatu pendekatan baru tentang perilaku yang memusatkan pada teori situasional yang lebih kompleks. Apa yang telah dilakukan oleh peneliti teori sifat dan perilaku telah meletakkan fondasi yang penting untuk mempelajari kepemimpinan dalam organisasi karena hasil dari dua pendekatan tersebut secara kuat menyarankan bahwa cara yang efektif memimpin adalah tergantung situasi.<sup>35</sup>

Gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosa situasi sebaik-baiknya. Diagnosa situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Teori situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus selalu memperhatikan situasi yang dihadapi serta memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin penganut teori situasional ini cenderung berperilaku memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.<sup>36</sup>

d. Teori atribusi

Menurut model keatribusian, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi. Dengan demikian, pemimpin akan mencari berbagai informasi tentang mengapa sesuatu itu terjadi, dan mencoba

---

<sup>35</sup>Gitosudarmo, I. Nyoman, I. S., *Op.cit.*, h. 138-139

<sup>36</sup>Sriwidodo, U, *Op.cit.*, h. 96

mencari penyebabnya yang akan dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin. Tugas keatribusian yang terpenting adalah mengelompokkan penyebab perilaku bawahan ke dalam tiga sumber yaitu orang, tugas, dan konteks.<sup>37</sup>

#### 2.1.4 Pelatihan

Istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan oleh Dale Yoder dan Edwin B. Flippo bahwa pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen.<sup>38</sup> Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.<sup>39</sup>

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang bersifat umum.<sup>40</sup> Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.<sup>41</sup> Peningkatan, pengembangan dan dan pembentukan tenaga kerja dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan, dan pelatihan. Ketiga upaya ini saling terkait, namun pelatihan secara operasional dapat dirumuskan sebagai suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk tenaga profesional pelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan

---

<sup>37</sup>Gitosudarmo, I. Nyoman, I. S., *Loc.Cit.*, h. 169

<sup>38</sup>Mangkunegara, A. A. A. P, *Op.cit.*, h. 43

<sup>39</sup>Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN, h. 345

<sup>40</sup>Mangkunegara, A. A. A. P, *Log.Cit.*, h. 44

<sup>41</sup>Soekidjo, . 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, h. 28



kemampuan kerjapeserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.<sup>42</sup>

Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan organisasi dan individu.<sup>43</sup> Adapun menurut Zulkifli, pengembangan adalah suatu hal yang sangat diharapkan oleh para karyawan suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan dan karirnya. Pengembangan karyawan ini lebih berorientasi pada masa depan yaitu peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan.<sup>44</sup>

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, terlihat bahwa pengertian pengembangan staf memiliki beberapa kriteria pokok, yaitu (1) aspek pelaksanaan, pengembangan merupakan suatu fungsi manajemen yang dilaksanakan terus menerus dalam rangka pembinaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, (2) aspek tujuan, pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang, (3) aspek sasaran, pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang, (4) aspek orientasi, pengembangan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana, (5) aspek efek terhadap karir, pengembangan memiliki keterkaitan dengan karir yang relatif tinggi, (6) aspek waktu, pengembangan berlangsung dalam satuan waktu tertentu.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia yang menduduki suatu jabatan tertentu belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai

---

<sup>42</sup>Oemar, H, 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan (Pendekatan Terpadu)*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 10

<sup>43</sup> Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2011. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat, h. 350

<sup>44</sup>Zulkifli. 2009. *Analisis Pengaruh Pengembangan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Honorer pada Politeknik Negeri Sriwijaya Palembang*. Jurnal Ilmiah. Vol. 1, No. 2, h. 12

persyaratan yang di perlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan tersedianya formasi. Oleh karena itu perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.<sup>45</sup> Ernest J. Mc Cormick mengemukakan bahwa suatu organisasi perlu melibatkan pegawainya pada aktivitas pelatihan hanya jika hal tersebut merupakan keputusan yang terbaik dair manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan yang lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif .<sup>46</sup>

Tujuan pelatihan dan pengembangan salah satunya untuk memperbaiki kinerja. Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering bermanfaat dalam meminimalkan masalah tersebut.<sup>47</sup>

Perbaikan dan peningkatan perilaku kerja bagi pegawai sangat diperlukan agar lebih mampu melaksanakan tugas-tugasnya dan diharapkan lebih berhasil dalam upaya pelaksanaan program kerja perusahaan. Perilaku yang perlu diperbaiki dan dikembangkan meliputi berbagai aspek, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepribadian yang dituntut oleh tugas pekerjaannya. Pelatihan memiliki berbagai fungsi. Fungsi pertama adalah fungsi edukatif, yang mengacu pada peningkatan kemampuan profesional, kepribadian, kemasyarakatan, dedikasi, dan loyalitas kepada perusahaan. Kedua, fungsi administratif, yang mengacu pada pemenuhan syarat-syarat administratif yang dituntut terhadap setiap pegawai. Ketiga, fungsi personal, fungsi ini lebih menekankan pada

---

<sup>45</sup> SoekidjoNotoatmodjo, *Op.cit.*, h. 30

<sup>46</sup> Mangkunegara, A. A. A. P., *Op.cit.*, h. 46

<sup>47</sup> Simamora, H. *Op.cit.*, h. 276-277

pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah pekerjaan. Ketiga fungsi ini saling mengait karena setiap karyawan dituntut agar memiliki kemampuan profesional, memenuhi persyaratan administratif, dan kepribadian yang baik.<sup>48</sup>

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan baik dalam hal kompetensi kerja, produktivitas, maupun keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu di organisasi tersebut. Adapun bentuk pelatihan dalam penelitian ini adalah pelatihan teknis fungsional . Dalam penelitian ini pelatihan diukur dari aspek pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan setelah diberikan pelatihan.

## **2.2 Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Khairul Akhir Lubis (2008) melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, baik secara parsial maupun simultan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pimpinan, pria dan wanita di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang berjumlah 155 orang. Adapun teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling (sampel pertimbangan) karena yang akan diteliti kinerjanya adalah karyawan pelaksana yang telah mengikuti pelatihan, maka sebagai penilai kinerja karyawan adalah karyawan pimpinan sehingga karyawan pimpinan yang dijadikan sebagai sampel. Metode pengumpulan data dilakukan dengan angket dan studi dokumentasi. Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik

---

<sup>48</sup> Oemar, H, *Op.cit.*, h. 13-14

secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi (R) diperoleh sebesar 8,81%, hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen (pelatihan dan motivasi kerja) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 8,81%, sedangkan sisanya merupakan variabel yang tidak terungkap.<sup>49</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati (2013) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar”, bertujuan: 1) untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh signifikan secara simultan dari kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar, 2) untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial dari kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar, 3) untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar. Responden penelitian berjumlah 79 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan ada tiga yaitu observasi, wawancara dan angket. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah regresi linier berganda, uji F, uji t dan koefisien beta. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, etos kerja, motivasi dan disiplin secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar serta variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Denpasar.<sup>50</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pt. Suryamakmur Agunglestari Semarang. Responden penelitian berjumlah 112 orang menggunakan analisis regresi linier berganda.

---

<sup>49</sup>Lubis K. A., 2008 melakukan penelitian dengan mengambil judul “*Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*”. Tesis. USU

<sup>50</sup>Kencanawati. A. A. A. M, 2013 “*Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar*” *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol.9. No.1. Maret 2013

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut : Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Motivasi, Pelatihan berpengaruh positif sebesar 0,211, 0,194, 0,041 dan 0,405 dan hasil uji t menunjukkan hasil signifikan terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan tersebut lebih ditingkatkan maka terdapat pengaruh signifikan 0,003, 0,001, 0,000 dan 0,000 terhadap Kinerja. Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara disiplin kerja terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika disiplin kerja tersebut lebih ditingkatkan maka terdapat pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan Kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika motivasi ditingkatkan, maka terdapat pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja. Hasil pengujian tersebut menunjukkan pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika pelatihan ditingkatkan, maka terdapat pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja. Hasil uji kelayakan model menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja. Hasil Analisis Koefisien Determinasi menyatakan bahwa Kinerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pelatihan sebesar 81% sedangkan sisanya sebesar 19% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.<sup>51</sup>

Secara ringkas, dalam tabel berikut ini disajikan ringkasan penelitian sejenis yang menjadi referensi dalam penelitian ini, yaitu:

---

<sup>51</sup> Wijaya B. G., Soedarmadi, 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pt. Suryamakmur Agunglestari*. *Jurnal Universitas Semarang*

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu

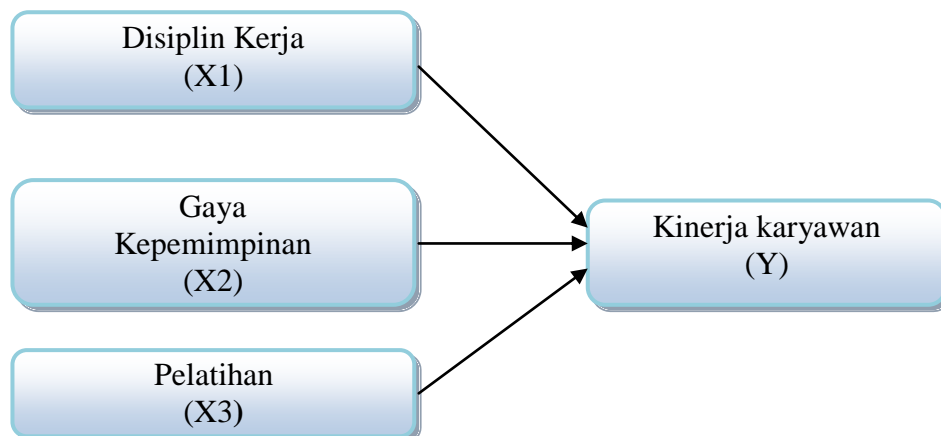
Variabel Dependen	Variabel independen	Penelitian Terdahulu		
		Khairul Akhir	Anak Agung Ayu	Benny dan soedarmadi
Kinerja	Disiplin Kerja		√	√
	Gaya Kepemimpinan		√	√
	Pelatihan	√		√
	Etos kerja		√	
	Motivasi	√	√	√

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Penelitian

Dalam suatu organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperoleh keuntungan dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Berdasarkan identifikasi masalah, kajian teori yang telah disebutkan sebelumnya, kemudian disusun kerangka pemikiran sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut : Kinerja (variabel independen) dan Variabel Independennya Disiplin Kerja, Gaya kepemimpinan, Pelatihan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran

Hubungan antara faktor faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor pertama yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Kedisiplinan kerja yang ditanamkan karyawan akan sangat mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Sikap untuk mematuhi dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab merupakan kunci pokok dalam rangka memegang teguh disiplin. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik yaitu disiplin terhadap waktu, prosedur kerja, dan disiplin terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana pekerjaan. Jika karyawan tersebut sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan apa yang harus dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya dan semakin patuh terhadap peraturan atau tata tertib maka diharapkan akan menumbuhkan semangat kerja dan gairah kerja, sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebelumnya dilakukan oleh Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati, Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor kedua yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seseorang ditunjukkan dengan kewibawaan pimpinan dimata karyawan, kekuasaan pimpinan untuk memutuskan suatu keputusan, melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggungjawab pimpinan terhadap semua karyawan, dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Kondisi ini terjadi karena peranan pemimpin sebagai *top manager*, yang berfungsi dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan. Kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan merasa senang dalam bekerja dan membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja, sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini



sebelumnya sudah diuji dalam penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati, Benny Ganda Wijayadan Soedarmadi.

Faktor ketiga yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah Pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan. Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan Rumah Sakit harus baik pula, dan hal ini akan terjadi jika diadakan pelatihan yang ditujukan untuk karyawan, diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan. Pelatihan dapat meningkatkan *skill* atau keterampilan dan pengetahuan menunjang pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.. Program pelatihan yang intensif perlu dilaksanakan oleh Rumah Sakit agar memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal. Pelatihan merupakan kegiatan dengan maksud dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai keinginan Rumah Sakit yang bersangkutan. Apabila karyawan telah dilatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya karyawan tersebut mendapat penilaian kerja yang baik pula. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan sebelumnya sudah diuji dalam penelitian yang dilakukan Khairul Akhitr Lubis.

### **3.2 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.
2. Diduga terdapat variabel yang memiliki pengaruh paling dominan diantara variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.

### **3.3 Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif analitik kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Selain itu, desain penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan, atau fenomena tertentu, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh secara mendalam dengan harapan dapat diketahuinya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel yang akan diuji adalah variabel bebas pertama (X1) Disiplin Kerja, variabel bebas kedua (X2) gaya kepemimpinan, variabel bebas ketiga (X3) pelatihan, dan variabel terikat (Y) kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggunakan desain kausal yang bertujuan untuk menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, apakah hubungan cukup signifikan melalui uji regresi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan *software* SPSS 20.

### **3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar. Oleh karena itu variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Variabel independen (X)

Variabel independen (X) dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu:

### a. Variabel X1 adalah Disiplin Kerja.

Definisi Variabel Disiplin Kerja adalah tinggi rendahnya ketaatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang berlaku.

Dimensi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Ketaatan dalam penggunaan waktu
2. Ketaatan dalam menjalankan tugas dan perintah atasan
3. Ketaatan dalam menggunakan fasilitas kerja
4. Ketaatan dalam mengikuti petunjuk cara kerja

Variabel disiplin kerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut :

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

### b. Variabel X2 (gaya kepemimpinan).

Definisi Variabel Gaya kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang karyawan menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan, yang diukur dari empat tipe kepemimpinan, yaitu (1) tipe kepemimpinan direktif,

(2) kepemimpinan suportif, (3) kepemimpinan partisipatif, dan (4) kepemimpinan yang berorientasi prestasi.

Variabel Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut :

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

c. Variabel X3 adalah pelatihan.

Definisi Pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan baik dalam hal kompetensi kerja, produktivitas, maupun keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu yang diukur melalui dua dimensi yaitu keterampilan dan pengetahuan karyawan setelah menjalani pelatihan.

Variabel Pelatihan diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut :

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

## 2. Variabel dependen (Y)

Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Definisi Kinerja karyawan adalah keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.

Dimensi dan indikator untuk kinerja karyawan meliputi:

- 1) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan, dapat diukur dari:
  - a. Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan
  - b. Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan dengan prosedur kerja
  - c. Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.
- 2) Kualitas yang dihasilkan,
  - a. Karyawan dalam bekerja dituntut selalu teliti
  - b. Karyawan harus menjaga kerapihan
  - c. Karyawan dalam melakukan pekerjaan memperhatikan kecakapan
- 3) Ketepatan waktu kerja.
  - a. Karyawan dalam bekerja memperhatikan waktu
  - b. Bersedia untuk lembur
  - c. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang berlaku

Variabel Kinerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut :

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel**

Terdapat berbagai teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan, yaitu Kuesioner menyatakan bahwa kuesioner (angket atau daftar pertanyaan) merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Tujuan pembuatan kuesioner ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian dengan kesahihan yang cukup tinggi.

#### **1. Data yang digunakan data primer.**

Data primer merupakan jawaban responden terhadap kuesioner mengenai pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.

#### **2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Lubuk Sikaping, yang beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No.33, Lubuk Sikaping. Adapun waktu penelitiannya adalah dari bulan Juni 2013 sampai bulan Agustus 2013.

### 3. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman yang berjumlah 102 orang.

### 4. Sampel

Seluruh perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Lubuk Sikaping  
Pada penelitian ini jumlah populasi relatif sedikit sehingga menggunakan metode sensus (sampel jenuh) untuk menentukan sampel penelitian, dimana semua populasi di anggap sebagai sampel

## **3.6 Uji Kualitas data validitas dan uji reliabilitas**

### **1. Uji validitas**

Validitas berarti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya.. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam hal ini uji validitas menggunakan program SPSS 20.

### **2. Uji reliabilitas**

Reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan menggunakan SPSS 20, dengan uji statistik cronbach alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha ( $\alpha$ ) > 0.60.

### 3.7 Metode analisis data

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisa data yang akan dilakukan berupa analisa deskriptif dalam frekuensi berbentuk persentase (%), sehingga data menjadi mudah diinterpretasikan. Proses pengolahan data dan analisa data menggunakan aplikasi program SPSS 20

#### 2. Analisa Kausal

Uji regresi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi linier berganda. Teknis analisa yang akan digunakan dengan uji partial dengan T test untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Melalui software SPSS 20 akan diketahui koefisien regresi dari masing - masing variabel bebas. Selanjutnya dapat disusun persamaan regresi berganda :

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

Di mana:

Y = Variabel kinerja karyawan

a = konstanta, nilai Y apabila  $X_1 = X_2 = X_3 = 0$

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi linear berganda

$X_1$  = variabel Disiplin Kerja

$X_2$  = variabel gaya kepemimpinan

$X_3$  = variabel pelatihan

#### Uji t

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat dengan :



a. Menyusun formula  $H_0$  dan  $H_a$

Hipotesis nol. Tidak ada pengaruh variabel Disiplin Kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan RSUD Lubuk Sikaping secara parsial.  $H_0 \rightarrow \beta_1 = 0$ ;  $H_0 \rightarrow \beta_2 = 0$ ;  $H_0 \rightarrow \beta_3 = 0$

Hipotesis alternatif. Terdapat pengaruh variabel Disiplin Kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja karyawan RSUD Lubuk Sikaping secara parsial.  $H_a \rightarrow \beta_1 \neq 0$ ;  $H_a \rightarrow \beta_2 \neq 0$ ;  $H_a \rightarrow \beta_3 \neq 0$

b. Menentukan taraf signifikansi sebesar 5%

Menolak atau menerima hipotesis.

### **Koefisien Standardized Beta**

Koefisien Standardized Beta digunakan untuk mengetahui faktor manakah yang paling dominan diantara ketiga variabel bebas Disiplin Kerja, gaya kepemimpinan dan pelatihan. Variabel yang memiliki koefisien standardized beta terbesar merupakan variabel yang paling dominan dalam model regresi

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.3 Gambaran Umum RSUD Lubuk Sikaping**

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping merupakan rumah sakit kabupaten yang terletak di Ibu Kota Kabupaten Pasaman, tepatnya di Jalan Jenderal Sudirman Nomor 33 Lubuk Sikaping.

Kabupaten ini mempunyai batas wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara dengan Kabupaten Mandailing Propinsi Sumatera Utara
- b. Sebelah Selatan dengan Kabupaten Agam Propinsi Sumatera Barat.
- c. Sebelah Barat dengan Kabupaten Pasaman Barat Propinsi Sumatera Barat.
- d. Sebelah Timur dengan Kabupaten Kampar Propinsi Riau dan Kabupaten 50 Kota Propinsi Sumatera Barat.

Jarak antara Kota Lubuk Sikaping dengan kota Padang sejauh  $\pm$  162 km.

Adapun **visi** Rumah Sakit Umum Daerah Lubuk Sikaping adalah “ *Menjadi rumah sakit pilihan masyarakat Pasaman dan sekitarnya.* “. Sedangkan **misi** nya adalah sebagai berikut :

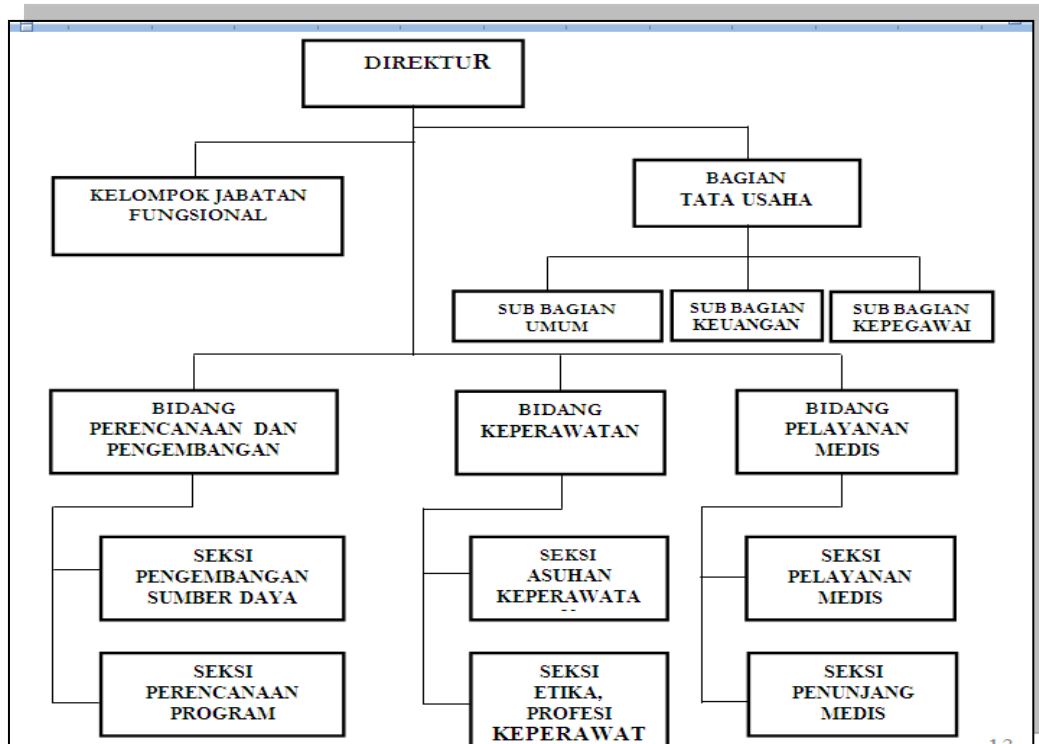
- a. Memberikan pelayanan kesehatan yang prima, adil dan merata terhadap sesama lapisan masyarakat
- b. Meningkatkan pengetahuan, kemampian dan ketrampilan sumber daya rumah sakit baik medis, paramedis dan non medis
- c. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana rumah sakit
- d. Mengembangkan SIM RS
- e. Menciptakan RS yang berwawasan lingkungan
- f. Meningkatkan kualitas manajemen RS
- g. Mengoptimalkan koordinasi lintas program dan lintas sektoral

Untuk pencapaian visinya, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping mempunyai tugas pokok dan fungsinya yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati Pasaman Nomor 29 Tahun 2002, yaitu melaksanakan sebagian tugas pemerintah di bidang pelayanan kesehatan melalui upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan penyembuhan, pemulihan yang dilaksanakan secara serasi, terpadu dengan upaya peningkatan serta pencegahan dan melaksanakan upaya rujukan.

#### Struktur organisasi

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, fungsi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping adalah:

1. Penyelenggaraan pelayanan medis.
2. Penyelenggaraan pelayanan penunjang medis dan non medis.
3. Penyelenggaraan pelayanan dan asuhan keperawatan.
4. Penyelenggaraan pelayanan rujukan.
5. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.
6. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan.
7. Penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan.



Gambar 2.1 : Struktur Organisasi di RSUD Lubuk Sikaping

Dari seluruh tenaga 248 orang yang ada, sebanyak 178 orang (72,65%) berasal dari tenaga kesehatan dan 70 orang (28,7%) berasal dari tenaga non kesehatan. Dari seluruh tenaga kesehatan tersebut 102 orang (57,30%) berasal dari tenaga keperawatan.

Sasaran strategik Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping merupakan penjabaran dari misi dan tujuan yang telah ditetapkan, yang menggambarkan sesuatu yang akan dihasilkan dalam kurun waktu lima tahun dan dialokasikan dalam lima periode secara tahunan melalui rangkaian kegiatan yang akan dijabarkan lebih lanjut dalam suatu rencana kinerja (*performance plan*). Penetapan sasaran strategic ini diperlukan untuk memberikan fokus pada penyusunan kegiatan dan alokasi sumber daya organisasi dalam kegiatan atau operasional organisasi tiap-tiap tahun untuk kurun waktu lima tahun.

Kemudian untuk mencapai sasaran ditetapkan program-program yang akan dijalankan untuk mencapai sasaran dimaksud. Sasaran dengan program-programnya adalah sebagai berikut:

1. Sasaran, meliputi:
  - a. Meningkatkan derajat kesehatan.
  - b. Menurunkan angka kematian.
  - c. Menurunkan angka kesakitan.
2. Program-program, meliputi:
  - a. Upaya penyembuhan dan pemulihan penyakit.
  - b. Meningkatkan mutu pelayanan kesehatan.
  - c. Melengkapi sarana dan prasarana.
  - d. Meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat RSUD

#### **4.4 Pembahasan**

##### **4.2.1 Analisis Deskriptif**

###### **1. Analisa Deskriptif Demografi Responden**

Untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu data dalam variabel dapat dilakukan dengan menggunakan uji deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti berdasarkan fakta-fakta yang ada, dengan cara mengumpulkan, mengolah dan menganalisis berbagai macam data sehingga pada akhirnya akan dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai hasil penelitian kasus tersebut. Analisis deskriptif dalam penelitian ini untuk mengetahui gambaran masing masing variabel penelitian berdasarkan hasil jawaban responden. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif merupakan analisa terhadap di mana untuk melakukan analisa akan dilakukan berdasarkan dari hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel.

- a. Hasil analisis mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat di tabel berikut :

Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	18	17,6
Wanita	84	82,4
Total	102	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel diatas, diketahui bahwa sebagian besar Responden RSUD adalah wanita Perawat sebanyak 82,4%, sedangkan pria berjumlah 17,6%. Hal ini disebabkan karena untuk perawat lebih banyak wanita

- b. Hasil analisis mengenai usia responden

Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Frekuensi	Persentase
20 – 30 tahun	19	18,6
31 – 40 tahun	33	32,4
41 – 50 tahun	39	38,2
>50 tahun	11	10,8
Total	102	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel diatas, diketahui bahwa responden menurut umur terbanyak 41- 30 tahun sebesar 38,2%, umur 20-30 tahun sebesar 32,4 %, diikuti umur 20-30 sejumlah 18,6% dan Yng berumur diatas 50 tahun ada sebesar 10,8%

c. Hasil analisis mengenai Pendidikan responden

Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
S1	18	17,6
D3	83	82,4
SPK	1	0,0
Total	102	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel diatas, diketahui bahwa sebagian besar Responden RSUD berlatar belakang pendidikan D III sebesar 82,6% dan berlatar pendidikan S1 sebesar 17,4%.

d. Hasil analisis mengenai Pendidikan responden

Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
>2 tahun	11	10,8
2- 5 tahun	31	30,4
6-10 tahun	27	26,5
>10 tahun	33	32,3
Total	102	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel diatas, diketahui bahwa 30,4% mempunyai masa kerja 2-5 tahun, 32,3 % telah bekerja diatas 10 tahun, dan 26,5 % telah bekerja selama 6-10 tahun.

**2. Analisis deskriptif Variabel Disiplin Kerja, Gaya kepemimpinan, pelatihan, dan kinerja karyawan**

Tabel 4.5. Deskriptif Mean

Variabel	N	Mean
Disiplin Kerja	102	4.0613
Gaya Kepemimpinan	102	4.0554
Pelatihan	102	4.0520
Kinerja	102	4.1661
Valid N (listwise)	N	Mean

Sumber. Hasil pengolahan SPSS

Dari tabel 4.5 dapat diketahui rata rata responden menjawab variabel disiplin kerja dengan skala 4.061, variabel gaya kepemimpinan skala 4.055, variabel pelatihan skala 4,052.dan variabel kinerja skala 4,166. Semua variabel dijawab responden dengan skala 4.

Tabel 4.6. Distribusi Responden berdasarkan variabel Disiplin kerja tahun 2013

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya datang ke tempat kerja tepat pada waktunya	-	5	8	64	25
2	Saya pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	-	2	16	70	15
3	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan	-	3	7	52	40
4	Karyawan menjalankan perintah atasan dengan baik	-	12	16	66	8
5	Saya memperbaiki kerusakan peralatan karena kesalahannya dalam bekerja	-	1	3	62	36



6	Saya menggunakan fasilitas kantor dengan baik	-	1	5	67	29
7	Saya bekerja sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan	-	1	7	61	33
8	Saya dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur kerja di Rumah Sakit	2	9	19	53	19

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel 4.6. Dari delapan pertanyaan variabel disiplin kerja diketahui distribusi prevensi jawaban responden dengan skala 1 dipilih oleh rata rata 0,25, skala 2 dipilih rata rata 3,13 responden, skala 3 dipilih rata rata 10,13 responden, responden yang memilih skala 4 rata rata 61,9 responden, skala 5 rata rata 26,59.

Tabel 4.7 Distribusi Responden berdasarkan variabel gaya kepemimpinan tahun 2013

No	Pertanyaan	Skal				
		1	2	3	4	5
1	Pemimpin memberitahukan detail pekerjaan kepada bawahan	1	5	7	45	34
2	Pemimpin menjelaskan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan		2	12	54	34
3	Pemimpin secara insidental melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan		2	7	64	29
4	Pemimpin memberikan arahan sesuai dengan garis komandonya		2	19	56	25
5	Pemimpin memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan Pemimpin memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan		6	20	47	29

6	Pemimpin mendukung upaya bawahan untuk menyelesaikan setiap persoalan kerja		8	19	50	25
7	Pemimpin mau mendengarkan keluhan bawahan		4	11	55	32
8	Pemimpin mendorong bawahan untuk bersama-sama melakukan upaya maksimal mencapai tujuan visi dan misi Rumah sakit		4	16	48	33
9	Pemimpin menggunakan pendekatan pribadi secara positif dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas		3	11	68	20
10	Pemimpin menggunakan kesempatan tertentu untuk berkomunikasi langsung dengan bawahan	1	9	17	57	18
11	Pemimpin mengundang partisipasi bawahan untuk menyusun program kerja	1	6	3	59	33
12	Pemimpin menegaskan perlunya kerja kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan		8	10	51	37
13	Pemimpin menetapkan tugas-tugas tertentu yang mempunyai dampak besar		1	9	60	32
14	Pemimpin berupaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mencapai suatu tugas khusus		4	18	61	19
15	Pemimpin dengan cara-cara tertentu mengarahkan pegawai agar menggunakan kemampuan terbaiknya dalam pelaksanaan tugas		6	9	60	27

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel 4.7. Dari lima belas pertanyaan variabel gaya kepemimpinan kerja dapat dilihat distribusi prevensi jawaban

responden dengan skala 1 dipilih oleh rata rata 0,2 skala 2 dipilih oleh rata rata 4,6 responden, skala 3 dipilih oleh rata rata 12,4 responden, responden yang memilih skala 4 rata rata 55,7 responden, skala 5 rata rata 27,1.

Tabel 4.8 Distribusi Responden berdasarkan variabel Pelatihan tahun 2013

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya perlu dibekali pengetahuan dan keterampilan agar dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya		6	21	52	23
2	Pelatihan yang pernah diikuti karyawan dapat meningkatkan partisipasi saya dalam volume pekerjaan		4	7	58	33
3	Pelatihan dapat membangkitkan minat dan rasa ingin tahu saya terhadap suatu masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	1	6	10	58	27
4	Pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian saya dalam memelihara mesin atau peralatan kantor		3	11	64	24
5	Program pelatihan yang diberikan kepada saya dapat memberikan kesempatan untuk menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai saya yang baik		4	6	66	26
6	Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan saya untuk melihat masalah dari berbagai arah, segi, dan mengumpulkan berbagai fakta, serta mengarahkannya pada masalah yang sedang dihadapi dalam pekerjaan		2	14	61	25

7	Program pelatihan dapat memberikan kesempatan berkembangnya bakat saya yang ingin mengetahui pekerjaan yang selama ini ditangani		3	12	63	24
8	Program pelatihan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi saya		3	7	65	27
9	Program pelatihan dapat meningkatkan perhatian saya terhadap aspek tugas dan tanggungjawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi saya	1	5	17	56	23
10	Program pelatihan dapat membuat saya bekerja lebih mandiri sehingga dapat mengurangi pengawasan yang tidak perlu	1	3	12	61	25

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel 4.8. Dari sepuluh pertanyaan variabel pelatihan dapat dilihat distribusi prevensi jawaban responden dengan skala 1 dipilih oleh rata rata 0,3, skala 2 dipilih oleh rata rata 3,9 responden, skala 3 dipilih oleh rata rata 11,7 responden, responden yang memilih skala 4 rata rata 60,2 responden, skala 5 rata rata 23,9.

Tabel 4.9 Distribusi Responden berdasarkan variabel kinerja tahun 2013

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan		4	19	42	37
2	Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan prosedur kerja			4	55	43
3	Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai yang diharapkan	1	9	12	58	22

4	Saya telah dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang sudah ditentukan	2	3	7	64	26
5	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian		1	9	61	31
6	Saya senantiasa ditekan untuk menjaga kerapian	1	2	16	59	24
7	Dalam bekerja, saya senantiasa memperhatikan kecakapan		1	3	67	31
8	Pekerjaan sayadiselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan		2	5	54	41
9	Senantiasa memperhatikan waktu dalam bekerja		1	6	64	31
10	Saya bersedia untuk kerja lembur		3	7	66	26
11	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan		2	3	58	39
12	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru sehingga mengurangi kesalahan		2	6	73	21

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dari tabel 4.9. Dari dua belas pertanyaan variabel kinerja dapat dilihat distribusi prevensi jawaban responden dengan skala 1 dipilih oleh rata rata 0,3, skala 2 dipilih oleh rata rata 2,5 responden, skala 3 dipilih oleh rata rata 8,1 responden, responden yang memilih skala 4 rata rata 60,1 responden, skala 5 rata rata 31,0.

#### 4.2.2 Hasil Uji Kualitas Data

Alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian harus memiliki tingkat validitas serta reliabilitas yang tinggi, hal ini dimaksudkan agar pengambilan data-data yang akan dilakukan dapat tepat sesuai dengan apa yang diinginkan. Data dalam penelitian ini diambil dari hasil penyebaran kuesioner yang diberikan kepada sampel penelitian, yaitu karyawan di RSUD Lubuk Sikaping. Jumlah responden untuk menguji validitas dan reliabilitas item pertanyaan berjumlah 102 orang, selanjutnya dilakukan tabulasi yang kemudian diolah dengan menggunakan program komputer SPSS.

##### 1. Hasil Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data primer (melalui angket) yang dipakai dapat sesuai dengan sasaran yang akan dituju dalam penelitian. Uji Validitas Item atau butir dapat dilakukan dengan menggunakan software SPSS. Untuk proses ini, akan digunakan Uji Korelasi Pearson . Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Dalam hal ini masing-masing item yang ada di dalam variabel X dan Y akan diuji relasinya dengan skor total variabel tersebut. sebuah item sebaiknya memiliki korelasi ( $r$ ) dengan skor total masing-masing variabel mempunyai nilai signifikansi  $< 0,005$ . Item yang punya signifikan diatas  $0,005$  akan disingkirkan, maka pernyataan dianggap gugur

Tabel 4.10. Hasil Pengukuran Validitas Variabel Disiplin Kerja

Variabel	No. Item	r bar	Sig	Keterangan
<b>Disiplin Kerja</b>	1	0,526	0.000	Valid
	2	0,480	0.000	Valid
	3	0,564	0.000	Valid
	4	0,404	0.000	Valid
	5	0,531	0.000	Valid
	6	0,660	0.000	Valid

	7	0,625	0.000	Valid
	8	0,63	0.000	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 20

Dari hasil rekapitulasi data yang tersaji dalam tabel 4.10. di atas, terlihat bahwa nilai r bar untuk semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja dengan nilai signifikansi kecil dari 0,005. Dengan demikian item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja dianggap valid dan dapat digunakan untuk mendapatkan data-data penelitian

Tabel 4.11. Hasil Pengukuran Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	No. item	r bar	Sig	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	1	0,556	0.000	Valid
	2	0,439	0.000	Valid
	3	0,512	0.000	Valid
	4	0,570	0.000	Valid
	5	0,515	0.000	Valid
	6	0,650	0.000	Valid
	7	0,651	0.000	Valid
	8	0,597	0.000	Valid
	9	0,387	0.000	Valid
	10	0,594	0.000	Valid
	11	0,471	0.000	Valid
	12	0,486	0.000	Valid
	13	0,522	0.000	Valid
	14	0,476	0.000	Valid
	15	0,527	0.000	Valid

Sumber: Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 20

Dari hasil rekapitulasi data yang tersaji dalam tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa nilai r bar untuk semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dengan signifikansi bernilai kecil

dari 0,005. Dengan demikian item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dianggap valid dan dapat digunakan untuk mendapatkan data-data penelitian.

Tabel 4.12. Hasil Pengukuran Validitas Variabel Pelatihan

Variabel	No. Item	r bar	Sig	Keterangan
<b>Pelatihan</b>	1	0,516	0.000	Valid
	2	0,455	0.000	Valid
	3	0,563	0.000	Valid
	4	0,720	0.000	Valid
	5	0,553	0.000	Valid
	6	0,566	0.000	Valid
	7	0,578	0.000	Valid
	8	0,568	0.000	Valid
	9	0,602	0.000	Valid
	10	0,702	0.000	Valid

Sumber: Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 20

Dari hasil rekapitulasi data yang tersaji dalam tabel 4.12 di atas, terlihat bahwa nilai r bar untuk semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan dengan signifikansi kecil dari 0,005. Dengan demikian item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan dianggap valid dan dapat digunakan untuk mendapatkan data-data penelitian.

Tabel 4.13. Hasil Pengukuran Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	No. item	r hitung	Sig	Keterangan
<b>Kinerja Karyawan</b>	1	0,571	0.000	Valid
	2	0,677	0.000	Valid
	3	0,480	0.000	Valid
	4	0,586	0.000	Valid
	5	0,652	0.000	Valid
	6	0,528	0.000	Valid



	7	0,681	0.000	Valid
	8	0,658	0.000	Valid
	9	0,745	0.000	Valid
	10	0,662	0.000	Valid
	11	0,721	0.000	Valid
	12	0,652	0.000	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 20

Dari hasil rekapitulasi data yang tersaji dalam tabel 4.13 di atas, terlihat bahwa nilai  $r$  bar untuk semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja dengan signifikansi bernilai kecil dari 0,005.. Dengan demikian item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan dianggap valid dan dapat digunakan untuk mendapatkan data-data penelitian.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Reliabilitas merupakan suatu alat ukur kestabilan hasil akhir. Sehingga bilamana alat ukur yang sama digunakan untuk menguji instrumen yang sama akan menghasilkan data yang dapat dipercaya (reliabel).

Dimana untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan formulasi koefisien Alpha. Berdasarkan uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan program SPSS dihasilkan data sebagai berikut:

Tabel 4.14. Hasil Pengukuran Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Kinerja

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Disiplin Kerja	0,724	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,818	Reliabel
Pelatihan	0,780	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,852	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa item pertanyaan dari variabel disiplin kerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Kinerja berstatus reliabel. Ini terlihat dari *Cronbach Alpha* alpha yang positif bernilai lebih besar dari 0,6 berkisar antara: 0,724 – 0,818 .Dengan demikian instrumen penelitian tersebut dapat digunakan untuk meneliti data-data sama pada kondisi relatif sama, dengan probabilitas hasil penelitian yang dapat dipercaya.

### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Hasil penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Perhitungan analisis ini menggunakan SPSS .

#### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Dari hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS akan dibuktikan hipotesis penelitian sebagaimana dijabarkan dalam Bab II. Adapun hasil rekap analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15. Hasil Uji Regresi Partial dengan T Test

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.065	.340		.191	.849
Pelatihan	.372	.076	.376	4.924	.000
Disiplin kerja	.348	.082	.315	4.237	.000
Gaya Kepemimpinan	.291	.088	.282	3.322	.001

e. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel di atas, dari ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. dari koefisien didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,065 + 0,348 X_1 + 0,291 X_2 + 0,372 X_3$$

Koefisien regresi variabel disiplin kerja adalah 0,348 dengan asumsi bila variabel disiplin kerja naik sebesar satu poin, maka dapat diprediksi bahwa variabel kinerja ikut naik sebesar 0,348. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan adalah 0,291 dengan asumsi bila variabel gaya pemimpin naik sebesar satu poin, maka dapat diprediksi bahwa variabel kinerja akan ikut naik sebesar 0,291. Koefisien Pelatihan 0,372 dengan asumsi bila variabel pelatihan naik sebesar satu poin, maka dapat diprediksi bahwa kinerja akan naik sebesar 0,372.

Dengan melihat persamaan regresi linear di atas, maka dapat dijelaskan bahwa :

- a. Bila disiplin kerja tinggi, maka kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping akan meningkat.
- b. Bila gaya kepemimpinan baik, maka kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping akan meningkat.
- c. Bila pelatihan kerja baik, maka kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping akan meningkat.
- d. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping adalah variabel Pelatihan, hal ini dapat dilihat dari nilai beta koefisien dari Variabel Pelatihan sebesar 0,376, diikuti disiplin kerja dengan nilai beta koefisien 0,315 dan pelatihan dengan nilai beta koefisien 0,282.

Uji Statistik t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping. Adapun kriteria yang digunakan untuk melihat pengaruh variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan pelatihan

berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping adalah dengan cara melihat nilai probabilitas (*p-value*) pada tabel *Coefficients* (lampiran). Dari hasil perhitungan dengan SPSS terlihat bahwa nilai t adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Hasil Perhitungan t Hitung dan *p-value* dengan Persamaan Regresi Linear Berganda

Variabel	T	Nilai Sig	Keterangan
X1	4.237	0,000	Signifikan
X2	3.322	0,001	Signifikan
X3	4.924	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan data-data yang tersaji pada tabel di atas, dapat dibuat rincian sebagai berikut:

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh t hitung sebesar 4,237 dengan probabilitas (*p value*) 0,000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari alfa (5%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.

Ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping” terbukti secara signifikan.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh t hitung sebesar 3,322 dengan probabilitas (*p value*) 0,001. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari alfa (5%). Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.

Ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping” terbukti secara signifikan.

### 3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh t hitung sebesar 4,924 dengan probabilitas (*p value*) 0,000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari alfa (5%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.

Ini berarti bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping” terbukti secara signifikan.

Tabel 4.17. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.593	.26946

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, pelatihan

Nilai *R Square* yang tersaji pada tabel 4.17 di atas menunjukkan nilai 0,605 atau 60,50 %. Hal tersebut bisa diartikan bahwa 60,50% kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping dapat jelaskan oleh variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan, sedangkan sisanya sebesar 39,50 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan. Nilai *R Square* dalam penelitian ini cukup tinggi, sehingga bisa dikatakan bahwa disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan berpengaruh erat terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping.

#### **4.2.4 Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping, diikuti oleh variabel disiplin kerja dan gaya kepemimpinan. Temuan penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi (2013) yang mengungkapkan adanya kontribusi yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga didukung hasil penelitian Khairul Akhitr Lubis (2008) yang mengungkapkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif, artinya apabila pelatihan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Dengan terbuktinya hipotesis tersebut, maka kinerja karyawan dapat meningkat, jika adanya pelatihan yang memadai bagi para karyawan, pelatihan yang diberikan secara berkala dan juga hasil dari pelatihan tersebut yang dapat langsung diterapkan di lapangan. Untuk dapat memperoleh kinerja yang baik, maka berarti kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan Rumah Sakit harus baik pula, dan hal ini akan terjadi jika diadakan pelatihan yang ditujukan untuk para karyawan sesuai dan diharapkan dalam setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan Program pelatihan yang intensif perlu dilaksanakan oleh Rumah Sakit agar memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal. Dengan adanya kegiatan pelatihan, karyawan memiliki kesempatan untuk menyerap pengetahuan atau nilai-nilai baru, sehingga dengan pengetahuan baru tersebut para karyawan dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Latihan kerja atau pelatihan merupakan kegiatan Rumah Sakit dengan maksud dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai keinginan Rumah Sakit yang bersangkutan. Apabila karyawan telah dilatih maka mereka akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya karyawan tersebut mendapat penilaian kerja yang

baik pula. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang. Dengan adanya pelatihan tersebut maka diharapkan dapat meningkatkan *skill* atau keterampilan dan pengetahuan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan. Hal demikian membuktikan bila pelatihan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang baik hendaknya para karyawan bisa terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat pula meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin trampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping. Dengan terbuktinya hipotesis tersebut, maka terdapat peningkatan kinerja karyawan apabila dalam Rumah sakit ada keadilan dalam pemberian sanksi hukuman, ketegasan dalam melaksanakan aturan yang ada, dan adanya keteladanan pimpinan yang baik. Temuan penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati (2013) yang mengungkapkan adanya kontribusi yang signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga didukung hasil penelitian Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi (2013) yang mengungkap bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif,

artinya apabila disiplin kerja semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Karyawan yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang karyawan yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik yaitu disiplin terhadap waktu, prosedur kerja, dan disiplin terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana pekerjaan.. Pada akhirnya karyawan yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para karyawan yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Disiplin kerja merupakan sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Disiplin kerja dari karyawan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Disiplin kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan bagian penting untuk mencapai kinerja karyawan untuk pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kedisiplinan yang ditanamkan karyawan akan sangat mempengaruhi kesungguhan karyawan dalam bekerja. Disiplin kerja yang baik yaitu disiplin kerja yang didorong oleh kesadaran diri terhadap tugas dan tanggung jawabnya masing-masing tanpa adanya paksaan dari pimpinan. Sikap untuk mematuhi dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab merupakan kunci pokok dalam rangka memegang teguh disiplin. Jika karyawan tersebut sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan apa yang harus dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya dan semakin patuh terhadap peraturan atau tata tertib maka diharapkan akan menumbuhkan semangat kerja dan gairah kerja, sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik. Untuk



menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian terbukti bahwa faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping. Hal ini disebabkan karena gaya dari seorang pemimpin mempengaruhi cara bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin harus menyesuaikan dengan anak buahnya supaya dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Peranan pimpinan dipandang penting terhadap kemajuan Rumah Sakit dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seseorang akan sangat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja dari suatu perusahaan yang dipimpinnya. Temuan penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi (2013) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diartikan apabila gaya kepemimpinan ditunjukkan dengan kewibawaan pimpinan dimata karyawan, kekuasaan pimpinan untuk memutuskan suatu keputusan, melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggungjawab pimpinan terhadap semua karyawan, dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Kondisi ini terjadi karena peranan pemimpin sebagai *top manajer*, yang berfungsi dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan. Kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan merasa senang dalam bekerja dan membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja, sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang tepat untuk organisasi saat ini, walaupun tidaklah mudah menerapkan tipe kepemimpinan seperti itu. Tetapi, oleh karena tipe ini dianggap paling ideal, maka diharapkan seorang pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis. Variasi yang baik dari tipe-tipe kepemimpinan ini adalah tipe kepemimpinan yang demokratis sekaligus

kharismatis. Dengan demikian keberadaan pemimpin memiliki legitimasi ganda karena dipilih dan menerapkan pola kepemimpinan yang demokratis sekaligus memiliki kharisma di hadapan bawahannya. Tetapi, ada pendapat lain yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menerapkan berbagai macam tipe pemimpin di atas sesuai dengan kondisi dan situasi. Ada kalanya dia bertipe demokratis, tapi dalam kondisi dan situasi yang menuntut dia harus tegas maka sah-sah saja apabila dia bertipe militeristis.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut dan diterapkan manajemen puncak atau pimpinan. Teori path Goal mengansumsikan bahwa pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok bawahan baru atau proyek baru, pemimpin mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan. Berikutnya, pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kepaduan kelompok dan menumbuhkan iklim positif. Setelah kelompok familier dengan tugas dan saat masalah-masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok. Terakhir, perilaku yang berorientasi pada prestasi dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang semakin meningkat. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan di Bab IV, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

Pelatihan adalah variabel memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan di RSUD Lubuk Sikaping. Hal sesuai dengan penelitian Khairul Akhir (2011), Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi (2013), yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Hal ini dikarenakan dengan adanya pelatihan sesuai dengan kurikulumnya akan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Faktor disiplin kerja merupakan faktor kedua yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati (2013), Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi (2013), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan disiplin kerja, maka akan semakin tinggi tanggung jawab dan integritas karyawan dalam bekerja..

Faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Anak Agung Ayu Mirah Kencanawati (2013), Benny Ganda Wijaya dan Soedarmadi (2013), yang menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan yang baik yang baik dapat memberikan contoh kepada karyawan dan akan meningkatkan kewibawaan pimpinan.

## **5.2 Saran**

1. Oleh karena pelatihan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan maka disarankan agar mengalokasikan dana untuk pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.
2. Oleh karena Disiplin kerja berpengaruh pada kinerja karyawan maka disarankan dikembangkan kebijakan insentif untuk pembinaan tanggung jawab dan integritas karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler., Gary, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Indeks.
- Fikri. 2008. *Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 6, No. 1.
- Ghozali, I, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Gitosudarmo, I, Sudita, I., Nyoman. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hamid, 2003. *Motivasi Kerja Karyawan*, Armico, Bandung.
- Harun, 2005. *Aplikasi Standar Akuntansi Pemerintah 2005 terhadap Kebijakan Fiskal dan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik*. *Manajemen Usahawan*. No. 10 Tahun XXXIV.
- Hasibuan , M. S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hornby, A.S., 1995. *Advanced Learner's Dictionary*, Fifth Edition. New York. Oxford University Press.
- Ivancevich, John M, Konopaske, R., Matteson, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Kencanawati. A. A. A. M, 2013. *Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar* Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan.
- Lubis K. A., 2008 melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Tesis. USU
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. jilid 10, Jogyakarta. ANDI
- Mangkunegara, A. A. A. P., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., 2011. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, Sunyoto, A., 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Nitisemito, 2001 *Manajemen Personalia*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia.
- Oemar, H, 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan (Pendekatan Terpadu)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Penerbit Rajawali Pers.

- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid I, Buku 1*. Diterjemahkan oleh: Tim Indeks. Jakarta: Indeks
- Sastrohadwiryo, S., 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemimpinan yang Baik) Bagian Kedua*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian S. P., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sinunungan, 2005. *Produktivitas : Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara.
- Soekidjo, N, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soetjipto B. W., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Artikel-Artikel Pilihan)*. Yogyakarta : Penerbit Amara Books.
- Sutrisno, Edy, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Umar, H., 2003. *Metode Riset Akuntansi Terapan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Untung. W, 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang)*. Jurnal Fokus Ekonomi. Vol. 1, No. 2.
- Veithzal , Rivai Fawzi, Basri, M. A., 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya B. G., Soedarmadi, 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Pt. Suryamakmur Agunglestari*. Jurnal. Universitas Semarang
- Wungu, Jiwo, Brotoharsojo, Hartanto , 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Zulkifli, 2009. *Analisis Pengaruh Pengembangan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Honorer pada Politeknik Negeri Sriwijaya Palembang*. Jurnal Ilmiah. Vol. 1, No. 2.

Lampiran 1.

### **INSTRUMEN KUESIONER PENELITIAN**

Bapak/ Ibu yang kami hormati,

Sebagai Syarat menyelesaikan Study Magister Manajemen di Universitas Esa Unggul, Kami melakukan penelitian tentang ” Disiplin kerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Kinerja ”. Mohon bantuan dan kesediannya untuk memberikan jawaban yang sesungguhnya. jawaban dari Bapak/Ibu sangat berharga bagi kami.

Kami akan menjamin kerahasiaan data yang Bapak/Ibu berikan, karena jawaban tersebut hanya sebagai bahan penelitian dan tidak untuk dipublikasikan.

Peneliti

Leny Evanita

**A. Petunjuk Pengisian**

1. Mohon baca dengan cermat daftar pertanyaan di bawah ini terlebih dahulu sebelum menjawab.
2. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Anda pilih.
3. Keterangan
  - SS : Sangat Setuju
  - S : Setuju
  - N : Netral/Cukup
  - TS : Tidak Setuju
  - STS : Sangat Tidak Setuju

**B. Identitas Responden :**

1. Nama :  
Jenis Kelamin : a. Laki-laki  
b. Perempuan
2. Usia : a. 20 – 25 tahun  
b. 26 – 30 tahun  
c. 31 – 40 tahun  
d. Lebih dari 40 tahun
3. Pendidikan Terakhir : a. Sarjana (S1)  
b. DIII – Keperawatan  
c. SPK
4. Status Kepegawaian : a. PNS  
b. Tenaga Bakti/Tenaga Sukarela
5. Masa Kerja : a. Kurang dari 1 tahun  
b. 1 – 5 tahun  
c. 6 – 10 tahun  
d. lebih dari 10 tahun



No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	S S
1	Saya datang ke tempat kerja tepat pada waktunya					
2	Saya pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
3	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan					
4	Saya menjalankan perintah atasan dengan baik					
5	Saya memperbaiki kerusakan peralatan karena kesalahannya dalam bekerja					
6	Saya menggunakan fasilitas kantor dengan baik					
7	Saya bekerja sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan					
8	Saya dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur kerja di Rumah Sakit					
9	Pemimpin memberitahukan detail pekerjaan kepada bawahan					
10	Pemimpin menjelaskan bagaimana pekerjaan harus diselesaikan					
11	Pemimpin secara insidental melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan					
12	Pemimpin memberikan arahan sesuai dengan garis komandonya					
13	Pemimpin memberikan contoh yang dapat meningkatkan minat terhadap pekerjaan					

14	Pemimpin mendukung upaya bawahan untuk menyelesaikan setiap persoalan kerja					
15	Pemimpin mau mendengarkan keluhan bawahan					
16	Pemimpin mendorong bawahan untuk bersama-sama melakukan upaya maksimal mencapai tujuan visi dan misi Rumah sakit					
17	Pemimpin menggunakan pendekatan pribadi secara positif dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas					
18	Pemimpin menggunakan kesempatan tertentu untuk berkomunikasi langsung dengan bawahan					
19	Pemimpin mengundang partisipasi bawahan untuk menyusun program kerja					
20	Pemimpin menegaskan perlunya kerja kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan					
21	Pemimpin menetapkan tugas-tugas tertentu yang mempunyai dampak besar					
22	Pemimpin berupaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mencapai suatu tugas khusus					
23	Pemimpin dengan cara-cara tertentu mengarahkan pegawai agar menggunakan kemampuan terbaiknya dalam pelaksanaan tugas					
24	Saya perlu dibekali pengetahuan dan keterampilan agar dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya					
25	Pelatihan yang pernah diikuti karyawan dapat meningkatkan partisipasi saya dalam volume pekerjaan					

26	Pelatihan dapat membangkitkan minat dan rasa ingin tahu saya terhadap suatu masalah yang berhubungan dengan pekerjaan					
27	Pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian saya dalam memelihara mesin atau peralatan kantor					
28	Program pelatihan yang diberikan kepada saya dapat memberikan kesempatan untuk menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai saya yang baik					
29	Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan saya untuk melihat masalah dari berbagai arah, segi, dan mengumpulkan berbagai fakta, serta mengarahkannya pada masalah yang sedang dihadapi dalam pekerjaan					
30	Program pelatihan dapat memberikan kesempatan berkembangnya bakat saya yang ingin mengetahui pekerjaan yang selama ini ditangani					
31	Program pelatihan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi saya					
32	Program pelatihan dapat meningkatkan perhatian saya terhadap aspek tugas dan tanggungjawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi saya					
33	Program pelatihan dapat membuat saya bekerja lebih mandiri sehingga dapat mengurangi pengawasan yang tidak perlu					
34	Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan					

35	Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan prosedur kerja					
36	Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai yang diharapkan					
37	Saya telah dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari target yang sudah ditentukan					
38	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian					
39	Saya senantiasa ditekankan untuk menjaga kerapihan					
40	Dalam bekerja, saya senantiasa memperhatikan kecakapan					
41	Pekerjaan sayadiselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan					
42	Senantiasa memperhatikan waktu dalam bekerja					
43	Saya bersedia untuk kerja lembur					
44	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan					
45	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru sehingga mengurangi kesalahan					

## Lampiran 2

### Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja

Responden	Disiplin Kerja								TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	5	4	4	4	5	4	5	3	34	4.25
2	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.88
3	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
4	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.88
5	4	3	4	5	5	4	4	3	32	4.00
6	3	4	4	2	4	4	4	5	30	3.75
7	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4.38
8	4	4	4	3	4	4	4	3	30	3.75
9	4	3	4	3	4	4	4	3	29	3.63
10	4	3	5	4	5	4	5	4	34	4.25
11	2	4	5	4	4	4	5	3	31	3.88
12	4	4	5	4	5	5	5	4	36	4.50
13	5	5	5	4	4	4	5	4	36	4.50
14	4	4	4	2	4	4	4	2	28	3.50
15	4	4	5	4	5	5	5	4	36	4.50
16	4	4	4	2	4	4	4	4	30	3.75
17	5	4	5	4	5	5	5	5	38	4.75
18	4	3	4	2	4	4	4	4	29	3.63
19	4	4	5	4	4	5	4	4	34	4.25
20	4	3	5	3	4	4	5	4	32	4.00
21	4	3	4	3	4	4	4	3	29	3.63
22	5	4	5	4	4	5	4	2	33	4.13
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
24	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4.63
25	4	4	5	2	4	4	5	3	31	3.88
26	5	3	5	4	5	5	5	3	35	4.38
27	2	3	4	4	4	4	4	1	26	3.25
28	5	4	5	5	5	5	5	5	39	4.88
29	4	4	5	4	5	4	5	4	35	4.38
30	4	4	5	3	5	4	5	4	34	4.25
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
33	4	4	5	1	5	5	5	1	30	3.75
34	4	4	5	2	5	4	4	2	30	3.75
35	5	4	5	5	5	5	5	4	38	4.75

Responden	Disiplin Kerja								TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8		
36	5	4	5	4	5	4	5	3	35	4.38
37	5	4	5	4	5	4	4	5	36	4.50
38	4	4	5	1	4	4	4	4	30	3.75
39	4	5	5	4	5	4	4	5	36	4.50
40	5	4	5	5	5	5	4	5	38	4.75
41	4	3	4	2	4	4	4	4	29	3.63
42	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4.13
43	4	4	5	4	4	4	4	2	31	3.88
44	5	4	5	2	5	4	5	4	34	4.25
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
46	4	4	4	4	4	4	4	2	30	3.75
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
48	3	4	4	4	5	5	5	4	34	4.25
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
51	4	4	3	4	4	4	4	4	31	3.88
52	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
53	4	5	5	4	5	5	5	5	38	4.75
54	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.88
55	4	5	5	5	4	5	5	5	38	4.75
56	4	5	5	4	4	5	4	3	34	4.25
57	2	4	2	4	2	4	4	4	26	3.25
58	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3.88
59	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3.88
60	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.88
61	4	4	3	4	4	3	4	3	29	3.63
62	5	5	5	3	5	4	4	3	34	4.25
63	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
64	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
65	4	5	5	4	4	5	4	4	35	4.38
66	4	4	4	4	4	5	5	4	34	4.25
67	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3.88
68	2	4	4	4	4	4	4	2	28	3.50
69	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
70	4	3	4	3	5	4	4	4	31	3.88

Responden	Disiplin Kerja								TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8		
71	4	4	4	3	4	5	4	4	32	4.00
72	4	3	4	4	4	5	4	4	32	4.00
73	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
74	4	4	5	4	4	5	5	5	36	4.50
75	4	5	4	4	5	5	5	5	37	4.63
76	5	4	4	3	5	5	5	5	36	4.50
77	3	3	4	3	4	5	5	4	31	3.88
78	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.88
79	2	3	2	4	5	5	5	5	31	3.88
80	5	5	5	4	3	3	3	3	31	3.88
81	3	2	4	4	3	4	4	4	28	3.50
82	5	4	4	4	4	2	2	2	27	3.38
83	4	5	5	4	5	5	5	5	38	4.75
84	3	3	4	4	5	3	3	2	27	3.38
85	5	5	4	4	4	4	4	5	35	4.38
86	5	4	4	2	4	4	5	4	32	4.00
87	3	4	3	3	4	3	3	2	25	3.13
88	4	4	3	4	4	4	4	4	31	3.88
89	4	4	4	4	5	5	5	5	36	4.50
90	4	4	5	5	3	4	4	4	33	4.13
91	5	3	3	4	4	4	4	4	31	3.88
92	3	4	5	4	4	4	3	4	31	3.88
93	5	4	2	4	4	4	4	3	30	3.75
94	4	4	3	4	4	3	3	4	29	3.63
95	4	4	4	4	5	4	3	4	32	4.00
96	5	4	4	2	5	4	4	4	32	4.00
97	5	4	5	4	5	4	4	4	35	4.38
98	4	5	5	3	4	5	4	3	33	4.13
99	4	4	4	2	4	4	4	4	30	3.75
100	4	4	4	3	5	4	4	5	33	4.13
101	4	4	4	3	5	4	4	3	31	3.88
102	3	5	5	3	4	4	4	4	32	4.00

### Lampiran 3

#### Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan

Responden	Gaya Kepemimpinan															TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	68	4.53
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	59	3.93
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	73	4.87
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	70	4.67
6	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	65	4.33
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	60	4.00
8	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	57	3.80
9	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	63	4.20
10	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	65	4.33
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	60	4.00
12	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	69	4.60
13	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	67	4.47
14	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	55	3.67
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	71	4.73
16	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	54	3.60
17	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	67	4.47
18	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	56	3.73
19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	62	4.13
20	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	61	4.07
21	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	62	4.13
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
24	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	65	4.33
25	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	57	3.80
26	5	5	4	3	3	4	5	3	3	4	5	2	3	3	2	54	3.60
27	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	54	3.60
28	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	69	4.60
29	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	67	4.47
30	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	61	4.07
31	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	57	3.80
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	60	4.00
33	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	68	4.53
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	74	4.93



Responden	Gaya Kepemimpinan															TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
36	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	71	4.73
37	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	71	4.73
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
39	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	65	4.33
40	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	73	4.87
41	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
42	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	62	4.13
43	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	60	4.00
44	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	70	4.67
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	58	3.87
47	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	57	3.80
48	2	4	4	4	2	4	2	2	4	5	4	5	4	4	4	54	3.60
49	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	56	3.73
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3.93
51	5	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	58	3.87
52	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	57	3.80
53	5	5	5	5	2	2	4	1	5	5	4	5	5	4	5	62	4.13
54	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	57	3.80
55	5	5	5	4	2	3	2	3	5	3	4	5	5	5	5	61	4.07
56	2	5	4	5	3	2	4	3	5	4	5	5	4	4	5	60	4.00
57	2	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	4	4	4	47	3.13
58	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	4	4	51	3.40
59	3	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	50	3.33
60	3	5	4	3	4	3	4	3	5	2	5	5	5	5	5	61	4.07
61	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	54	3.60
62	4	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	69	4.60
63	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	53	3.53
64	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	50	3.33
65	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	69	4.60
66	5	5	5	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	2	56	3.73
67	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	2	2	4	4	4	54	3.60
68	5	4	4	3	4	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	57	3.80
69	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	3	5	5	64	4.27
70	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	60	4.00

Responden	Gaya Kepemimpinan															TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
71	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	62	4.13
72	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	56	3.73
73	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	67	4.47
74	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	65	4.33
75	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	63	4.20
76	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	67	4.47
77	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	2	55	3.67
78	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	42	2.80
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	2	5	2	3	61	4.07
80	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	67	4.47
81	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	3	55	3.67
82	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	65	4.33
83	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	70	4.67
84	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	69	4.60
85	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	63	4.20
86	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	64	4.27
87	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	61	4.07
88	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	54	3.60
89	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	66	4.40
90	3	3	4	5	5	3	5	3	5	4	5	4	4	4	5	62	4.13
91	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	63	4.20
92	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	62	4.13
93	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	53	3.53
94	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4	61	4.07
95	3	4	4	4	5	3	4	4	2	4	5	5	4	3	4	58	3.87
96	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	2	4	61	4.07
97	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	66	4.40
98	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	5	5	5	4	4	55	3.67
99	4	4	4	2	2	2	4	4	5	3	4	4	4	4	3	53	3.53
100	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	53	3.53
101	3	4	4	3	3	3	3	3	5	1	4	4	4	4	4	52	3.47
102	3	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	59	3.93

## Lampiran 4

### Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Pelatihan

Responden	Pelatihan										TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	44	4.40
2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38	3.80
3	3	5	4	2	3	3	2	4	1	1	28	2.80
4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	44	4.40
5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	46	4.60
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
9	4	4	4	4	5	5	3	4	2	3	38	3.80
10	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	41	4.10
11	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	33	3.30
12	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	35	3.50
13	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	37	3.70
14	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	28	2.80
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
16	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	3.80
17	4	2	5	4	5	4	5	4	4	5	42	4.20
18	4	2	5	3	3	4	4	4	3	4	36	3.60
19	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	41	4.10
20	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	44	4.40
21	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	43	4.30
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
24	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	46	4.60
25	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	37	3.70
26	5	3	4	3	3	4	5	3	3	4	37	3.70
27	2	3	5	5	5	5	4	4	4	3	40	4.00
28	5	5	4	4	4	4	4	2	3	3	38	3.80
29	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	40	4.00
30	2	3	4	4	4	4	3	5	5	3	37	3.70
31	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37	3.70
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
33	4	4	5	5	5	5	4	5	2	4	43	4.30
34	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	39	3.90
35	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49	4.90

Responden	Pelatihan										TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48	4.80
37	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49	4.90
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.90
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	3.90
44	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	44	4.40
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	3.90
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
47	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	3.90
48	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	37	3.70
49	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	38	3.80
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
51	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	46	4.60
52	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	38	3.80
53	4	5	5	4	2	5	2	5	5	5	42	4.20
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
55	5	5	2	2	4	2	5	4	4	5	38	3.80
56	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	41	4.10
57	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	34	3.40
58	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	3.90
59	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38	3.80
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
61	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	35	3.50
62	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	37	3.70
63	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	42	4.20
64	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	40	4.00
65	3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	41	4.10
66	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	41	4.10
67	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.90
68	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	36	3.60
69	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	36	3.60
70	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00

Responden	Pelatihan										TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
71	3	5	5	5	4	5	5	5	2	4	43	4.30
72	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	41	4.10
73	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	43	4.30
74	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	44	4.40
75	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	46	4.60
76	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48	4.80
77	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	39	3.90
78	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	40	4.00
79	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	46	4.60
80	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	43	4.30
81	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	40	4.00
82	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	40	4.00
83	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48	4.80
84	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4.90
85	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	45	4.50
86	3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	41	4.10
87	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	45	4.50
88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.90
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
90	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	35	3.50
91	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38	3.80
92	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	43	4.30
93	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	41	4.10
94	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	45	4.50
95	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4.10
96	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	4.10
97	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	43	4.30
98	5	5	3	3	5	3	4	3	4	4	39	3.90
99	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38	3.80
100	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	31	3.10
101	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	36	3.60
102	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	3.80

## Lampiran 5

### Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja

Responden	Kinerja												TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49	4.08
2	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	52	4.33
3	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	44	3.67
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	55	4.58
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
8	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
9	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.33
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	58	4.83
11	3	4	2	1	5	5	4	5	4	5	4	4	46	3.83
12	5	4	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	54	4.50
13	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	54	4.50
14	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	2	42	3.50
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
16	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	46	3.83
17	4	4	2	5	4	5	4	5	4	4	5	4	50	4.17
18	4	4	2	5	3	3	4	4	4	3	4	3	43	3.58
19	5	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	50	4.17
20	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	53	4.42
21	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	52	4.33
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
24	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	56	4.67
25	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
26	5	5	3	4	3	3	4	5	3	3	4	3	45	3.75
27	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	42	3.50
28	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	57	4.75
29	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	54	4.50
30	5	5	2	3	4	4	5	5	4	4	5	4	50	4.17
31	5	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	45	3.75
32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50	4.17
33	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4.92
34	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	51	4.25
35	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50	4.17

Responden	Kinerja												TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
36	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	56	4.67
37	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	55	4.58
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
39	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	55	4.58
40	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	57	4.75
41	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	3.92
42	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50	4.17
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	3.92
44	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	54	4.50
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
47	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46	3.83
48	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	53	4.42
49	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
50	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4.08
51	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49	4.08
52	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	3.75
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
55	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	56	4.67
56	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
57	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	40	3.33
58	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	47	3.92
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
60	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	56	4.67
61	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	45	3.75
62	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	53	4.42
63	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
64	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	51	4.25
65	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	52	4.33
66	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	52	4.33
67	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	46	3.83
68	4	3	4	2	4	3	4	4	2	2	4	2	38	3.17
69	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	46	3.83
70	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	52	4.33

Responden	Kinerja												TOT	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
71	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	49	4.08
72	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	52	4.33
73	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47	3.92
74	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	55	4.58
75	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59	4.92
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
77	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	51	4.25
78	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	44	3.67
79	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	4.83
80	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	51	4.25
81	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	50	4.17
82	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.00
84	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59	4.92
85	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50	4.17
86	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	50	4.17
87	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	51	4.25
88	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	44	3.67
89	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	56	4.67
90	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	39	3.25
91	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
92	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	47	3.92
93	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	46	3.83
94	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	47	3.92
95	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	48	4.00
96	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	51	4.25
97	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	52	4.33
98	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	48	4.00
99	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	41	3.42
100	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	42	3.50
101	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
102	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	54	4.50



Lampiran 6

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.065	.340		.191	.849
	Pelatihan	.372	.076	.376	4.924	.000
	Disiplin Kerja	.348	.082	.315	4.237	.000
	Gaya Kepemimpinan	.291	.088	.282	3.322	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.593	.26946

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, disiplin, pelatihan

**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Disiplin	102	4.0613
Gaya Kepemimpinan	102	4.0554
Pelatihan	102	4.0520
Kinerja	102	4.1661
Valid N (listwise)	102	