

THESIS



UNIVERSITAS ANDALAS

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PADA INSTALASI FARMASI RAWAT JALAN SEMEN PADANG
HOSPITAL**

Oleh:

GABILA HEIRA MUTHIA ISMED

NO BP 2120322005

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Melaksanakan

Thesis Pascasarjana Kesehatan Masyarakat

FAKULTAS KEDOKTERAN

PASCASARJANA KESEHATAN MASYARAKAT

UNIVERSITAS ANDALAS

PADANG, 2023

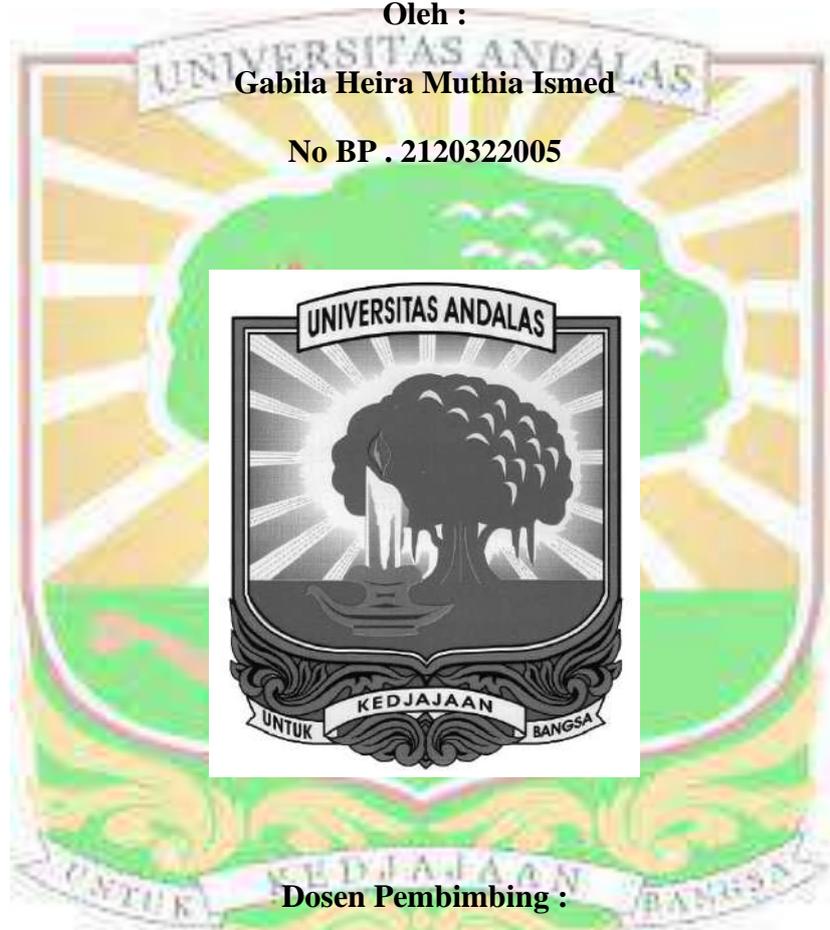
**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PADA INSTALASI FARMASI RAWAT JALAN SEMEN PADANG
HOSPITAL**

TESIS

Oleh :

Gabila Heira Muthia Ismed

No BP . 2120322005



Dosen Pembimbing :

Dr. dr, Rima Semiarty, MARS, Sp.KKLP

dr. Aguswan, SpKFR, MARS,

**FAKULTAS KEDOKTERAN
PASCASARJANA KESEHATAN MASYARAKAT**

UNIVERSITAS ANDALAS

PADANG, 2023

TESIS



UNIVERSITAS ANDALAS

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PADA INSTALASI FARMASI RAWAT JALAN SEMEN PADANG**

HOSPITAL

Oleh :

Gabila Heira Muthia Ismed

No BP . 2120322005

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Melaksanakan
Thesis Pasca Sarjana Kesehatan Masyarakat**

FAKULTAS KEDOKTERAN

PASCASARJANA KESEHATAN MASYARAKAT

UNIVERSITAS ANDALAS

PADANG, 2023

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini ditetapkan oleh :

Nama : Gabila Heira Muthia Ismed

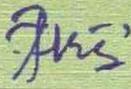
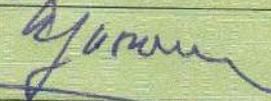
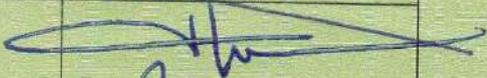
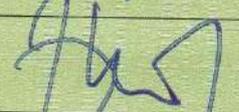
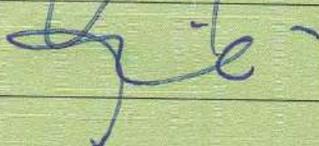
No. BP : 2120322005

Program Studi : S2 Ilmu Kesehatan Masyarakat

Judul Tesis : Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja dan Motivasi Kerja
Karyawan Pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang
Hospital

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.

DEWAN PENGUJI

| No | Nama | Jabatan | Tanda Tangan |
|----|--|------------------------|---|
| 1 | Dr. dr. Yuniar Lestari, M.Kes., FISP, FISCM | Ketua Program Studi |  |
| 2 | Dr. dr. Rima Semiarty, MARS, Sp.KKLP | Pembimbing I |  |
| 3 | dr. Aguswan, SpKFR, MARS | Pembimbing II |  |
| 4 | Prof. dr. Hardisman, M.HID., Dr.PH., FRSPH | Anggota Penguji |  |
| 5 | Dedy Almasdy, Dr.(Clin Pharm), M.Si, Apt | Anggota Penguji |  |
| 6 | Dr. dr. Edison, MPH | Anggota Penguji |  |

Ditetapkan di : Padang

Tanggal : 25 Juli 2023

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja dan Motivasi Kerja
Karyawan Pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang
Hospital

Nama : Gabila Heira Muthia Ismed

No. BP : 2120322005

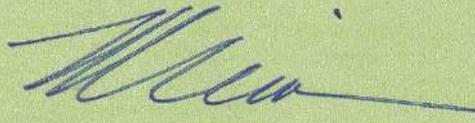
Tesis ini telah diuji dan dipertahankan didepan sidang panitia ujian akhir Magister
Kesehatan Masyarakat pada Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat Fakultas
Kedokteran Universitas Andalas

Padang, 25 Juli 2023

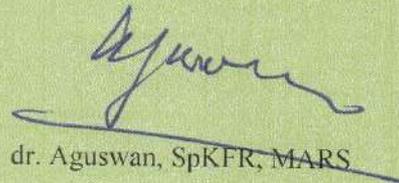
Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



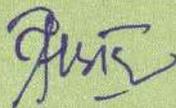
Dr. dr. Rima Semiarty, MARS, Sp.KKLP



dr. Aguswan, SpKFR, MARS

Mengetahui / Menyetujui
Koordinator Program Studi

Dekan



Dr. dr. Yuniar Lestari, M.Kes, FISPH,
FISCM, Sp.KKLP



Dr. dr. Afriwardi, S.H, Sp.KO, MA

PANITIA SIDANG TESIS
PROGRAM STUDI S2 KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT UNIVERSITAS ANDALAS

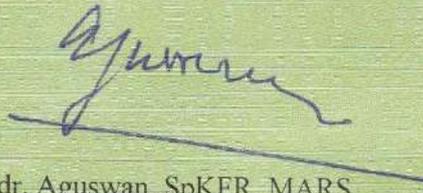
Padang, 25 Juli 2023

Pembimbing I



Dr. dr, Rima Semiarty, MARS, Sp.KKLP

Pembimbing II



dr. Aguswan, SpKFR, MARS

Anggota

1. Prof. dr. Hardisman, M.HID., Dr.PH., FRSPH
2. Dedy Almasdy, Dr.(Clin Pharm), M.Si, Apt
3. Dr. dr. Edison, MPH

HALAMAN PERNYATAAN ORISINIL

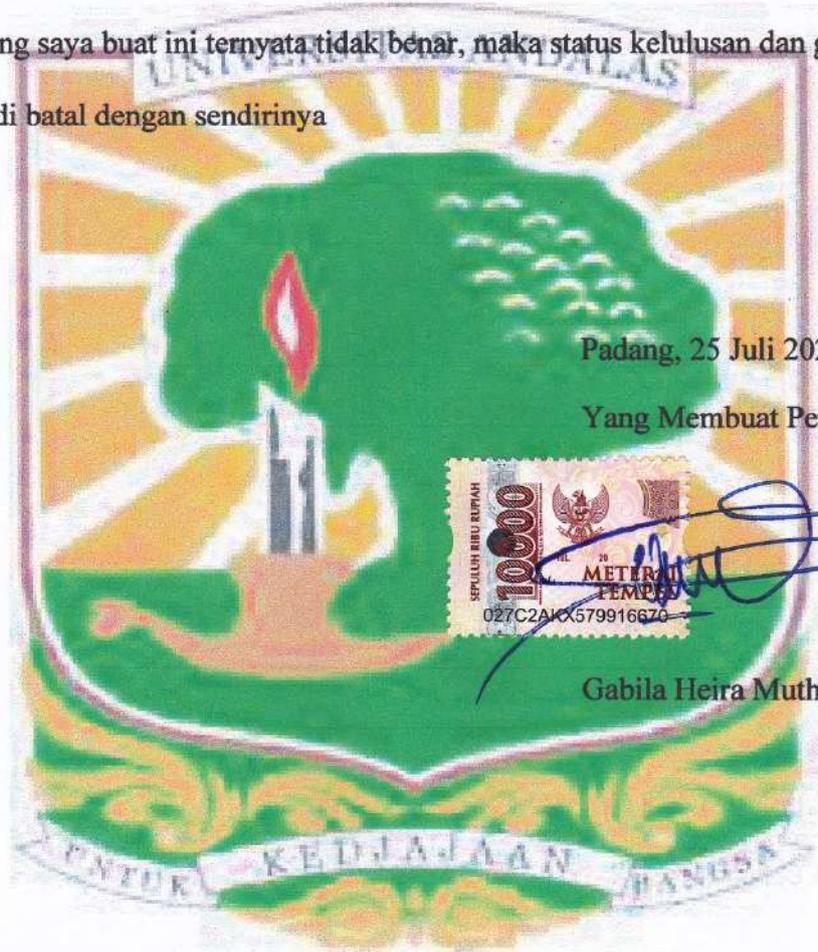
Dengan ini Menyatakan Bahwa Tesis yang saya tulis dengan Judul “Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital” Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan jilpakan dari hasil karya orang lain kecuali kutipan yang sumbernya dicantumkan. Jika kemudian hari Pernyataan yang saya buat ini ternyata tidak benar, maka status kelulusan dan gelar yang saya perolej menjadi batal dengan sendirinya

Padang, 25 Juli 2023

Yang Membuat Pernyataan



Gabila Heira Muthia Ismed



**PROGRAM STUDI S2 ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS ANDALAS**

Tesis, Juli 2023

Gabila Heira Muthia, No BP 2120322005

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA
KARYAWAN PADA INSTALASI FARMASI RAWAT JALAN SEMEN PADANG
HOSPITAL**

X + 86 Halaman, 6 gambar, 16 tabel, 7 lampiran

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan suatu fenomena sosiologis untuk menggerakkan para pegawai dalam mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi dalam mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal. Peran pemimpin sangat besar untuk menciptakan suasana kerja dengan motivasi kerja yang tinggi. Praktek Manajemen kepemimpinan juga terjadi pada instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital. Dengan tantangan beban kerja yang tinggi seorang pimpinan harus mampu memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja bawahannya agar dapat memberikan performa kinerja yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai, hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai dan hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.

Desain penelitian ini adalah *crosssectional*. Penelitian dilakukan melalui metode kuantitatif dan menggunakan analisis statistik *Partial Least Square* untuk melakukan pengujian hubungan antar variable. Penelitian ini menggunakan total sampling pada teknik pengambilan sampel.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Pada hubungan tidak langsung antara kepemimpinan dan kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variable intervening juga didapatkan hubungan yang signifikan.

Peningkatan implementasi manajemen kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja petugas. Peningkatan motivasi kerja akan memberikan peningkatan kualitas kerja pegawai. Kinerja pegawai dapat meningkat melalui pemberian motivasi yang diberikan oleh pimpinan di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, Pimpinan pada instalasi farmasi rawat jalan semen padang hospital perlu meluangkan waktu untuk memberikan motivasi pada bawahannya.

Keywords : Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja.

**MASTER PROGRAM OF PUBLIC HEALTH
FACULTY OF MEDICINE, UNIVERSITY OF ANDALAS**

Thesis, July 2023

Gabila Heira Muthia, No BP 2120322005

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP WITH PERFORMANCE AND
EMPLOYEE MOTIVATION IN THE OUTPATIENT PHARMACEUTICAL
INSTALLATION OF SEMEN PADANG HOSPITAL**

X + 86 pages, 6 figures, 16 tables, 7 appendices

ABSTRACT

Leadership is a sociological phenomenon to mobilize employees in achieving effective and efficient performance. High work motivation is needed to realize maximum employee performance. The role of leader is very important to create a work atmosphere with high work motivation. Leadership management practices also occur in the Semen Padang Hospital outpatient pharmacy installation. The challenges of high workloads require a leader to create a work atmosphere with high work motivation. The aim of this study is to determine the relationship between leadership and employee performance, the relationship between leadership and employee work motivation and the relationship between work motivation and employee performance in the Semen Padang Hospital outpatient pharmacy installation.

This research design is crosssectional. The research was conducted through quantitative methods and used Partial Least Square statistical analysis to test the relationship between variables. This study used total sampling in the sampling technique.

Based on the results of the study, it was found that leadership has no significant effect on employee performance. Leadership has a significant influence on work motivation and work motivation has a significant relationship with employee performance. In the indirect relationship between leadership and employee performance through work motivation as an intervening variable, a significant relationship was also found.

Increased implementation of leadership management will increase officer work motivation. Increased work motivation will provide an increase in the quality of employee work. Employee performance can be improved through the provision of motivation provided by leaders in the Semen Padang Hospital outpatient pharmaceutical installation. To improve employee performance, leaders at the Semen Padang Hospital outpatient pharmacy installation need to take the time to motivate their subordinates.

Keywords : *Leadership, Employee Performance, Work Motivation*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja dan Motivasi Kerja Karyawan Pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital”**.

Dalam penulisan tesis ini penulis banyak mendapat bimbingan, bantuan dan saran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Yuliandri, S.H., M.H., selaku Rektor Universitas Andalas.
2. Bapak Dr. dr. Afriwardi, Sp., K.O., M.A., selaku Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.
3. Ibu Dr. dr. Yuniar Lestari, M.Kes., FISPH, FISCM., selaku Ketua Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.
4. Ibu Dr. dr. Rima Semiarty, MARS, Sp.KKLP, selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penulisan penelitian tesis.
5. Bapak. dr. Aguswan, SpKFR, MARS, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penulisan penelitian tesis.
6. Bapak Prof. dr. Hardisman, M.HID., Dr.PH., FRSPH, selaku penguji I yang telah memberikan saran dan arahan selama penulisan penelitian tesis.
7. Bapak Dedy Almasdy, Dr.(Clin Pharm), M.Si, Apt, selaku penguji II yang telah memberikan saran dan arahan selama penulisan penelitian tesis.
8. Bapak Dr. dr. Edison, MPH, selaku penguji III yang telah memberikan saran dan arahan selama penulisan penelitian tesis.

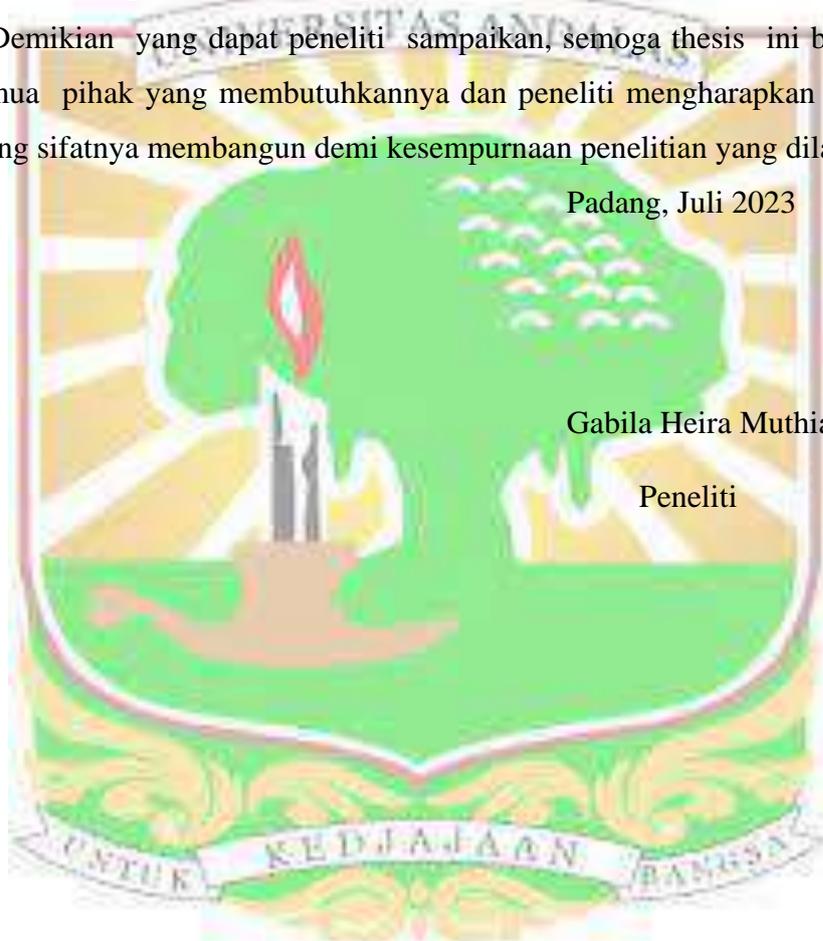
9. Ibu Prof. Dr. dr. Rizanda Machmud, M.Kes., selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama perkuliahan.
10. Bapak dan Ibu dosen Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Andalas yang telah mendidik dan memberikan arahan selama proses perkuliahan.
11. Untuk kedua orang tua yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materi dalam proses penyusunan tesis ini.

Demikian yang dapat peneliti sampaikan, semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya dan peneliti mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan penelitian yang dilakukan.

Padang, Juli 2023

Gabila Heira Muthia I

Peneliti



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| PERNYATAAN PERSETUJUAN PEMBIMBING | |
| PERNYATAAN PENGESAHAN | |
| PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT | |
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI..... | iii |
| DAFTAR TABEL..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | ix |
| DAFTAR ISTILAH/ SINGKATAN..... | x |
| BAB I | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan masalah..... | 10 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 11 |
| BAB II..... | 13 |
| TINJAUAN PUSTAKA | 13 |
| 2.1 Kepemimpinan | 13 |
| 2.2.1 Defenisi Kepemimpinan | 13 |
| 2.1.2 Kemampuan Pemimpin..... | 14 |
| 2.1.3 Tugas, Fungsi dan peran pemimpin..... | 15 |
| 2.1.4 Gaya Kepemimpinan..... | 17 |
| 2.1.5 Manajemen Kepemimpinan | 20 |
| 2.1.6 Penilaian Peran Manajemen pada kepemimpinan..... | 21 |
| 2.2. Kinerja | 23 |
| 2.2.1 Defenisi kinerja..... | 23 |
| 2.2.2 Penilaian Kinerja Karyawan | 24 |
| 2.2.3 Indikator Kinerja | 25 |

| | | |
|--------------------------------|--|-----------|
| 2.2.4 | Faktor yang mempengaruhi kinerja | 26 |
| 2.2.5 | Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja | 26 |
| 2.3 | Motivasi kerja | 27 |
| 2.3.1 | Defenisi Motivasi Kerja | 27 |
| 2.3.2 | Teori Motivasi | 28 |
| 2.3.3 | Dampak kepemimpinan terhadap motivasi kerja | 32 |
| 2.3.4 | Penilaian Motivasi Kerja | 33 |
| 2.3.5 | Hubungan Motivasi dengan Kinerja | 33 |
| 2.4 | Rumah sakit | 34 |
| 2.5 | Instalasi farmasi | 35 |
| 2.5.1 | Defenisi Instalasi Farmasi | 35 |
| 2.5.2 | Tugas Instalasi Farmasi Rumah Sakit | 35 |
| 2.5.3 | Tanggung jawab IFRS | 36 |
| 2.5.4 | Fungsi IFRS | 36 |
| 2.6 | Penelitian Terdahulu | 36 |
| 2.7 | Pengembangan Hipotesis | 39 |
| 2.7.1 | Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai | 39 |
| 2.7.2 | Hubungan kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja | 40 |
| 2.7.3 | Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai | 41 |
| 2.8 | Kerangka Teori | 43 |
| 2.9 | Kerangka Konseptual | 44 |
| METODE PENELITIAN | | 45 |
| 3.1 | Desain Penelitian | 45 |
| 3.2 | Lokasi dan Waktu Penelitian | 45 |
| 3.3 | Populasi dan sampel | 45 |
| 3.3.1 | Populasi | 45 |
| 3.3.2 | Sampel | 45 |
| 3.4 | Sumber data | 46 |
| 3.5 | Teknik pengumpulan data | 46 |
| 3.6 | Pengukuran variable | 46 |
| 3.7 | Defenisi Operasional Variabel Penelitian | 47 |
| 3.8 | Instrumen Penelitian | 48 |

| | |
|--|----|
| 3.9. Pengolahan dan Analisis Data | 50 |
| 3.9.2 Analisis Data | 51 |
| 3.9.2.2 Uji Validitas | 52 |
| 3.9.2.3 Uji Reabilitas | 53 |
| 3.9.2.3 Uji Hipotesis | 54 |
| BAB IV | 55 |
| HASIL PENELITIAN..... | 55 |
| 4.1 Gambaran Umum Semen Padang Hospital | 55 |
| 4.2 Gambaran Umum Responden..... | 56 |
| 4.2.1 Profile Responden menurut Jenis Kelamin..... | 57 |
| 4.2.2 Profil Responden Menurut Umur | 57 |
| 4.2.3 Profile Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 58 |
| 4.2.4 Profile Responden Menurut Status Pegawai..... | 58 |
| 4.2.5 Profile Responden Berdasarkan Lama Bekerja | 59 |
| 4.3 Deskripsi Jawaban Responden | 59 |
| 4.3.1 Manajemen Kepemimpinan | 59 |
| 4.3.2 Kinerja Pegawai | 61 |
| 4.3.3 Motivasi Kerja | 64 |
| 4.4 Analisis Data | 66 |
| 4.4.1 Uji Validitas | 66 |
| 4.4.2 Uji Reliabilitas | 70 |
| 4.4.3 Uji R Square..... | 71 |
| 4.4.3 Uji Hipotesis | 72 |
| PEMBAHASAN | 75 |
| 5.1 Keterbatasan Penelitian | 75 |
| 5.2 Hubungan Manajemen Kepemimpinan dengan kinerja karyawan..... | 76 |
| 5.3 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi | 83 |
| 5.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan | 86 |
| 5.5 Hubungan Manajemen Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja..... | 89 |
| BAB VI | 91 |
| 6.1 Kesimpulan..... | 91 |

| | | |
|-----|----------------------|----|
| 6.2 | Saran..... | 92 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 94 |
| | LAMPIRAN..... | 99 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2. 1 Teori dua Faktor Herzberg..... | 31 |
| Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu | 37 |
| Tabel 3. 1 Defenisi Operasional..... | 47 |
| Tabel 4. 1 Responden menurut jenis kelamin..... | 57 |
| Tabel 4. 2 Responden Menurut Umur | 57 |
| Tabel 4. 3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir | 58 |
| Tabel 4. 4 Responden Menurut Status Pegawai..... | 58 |
| Tabel 4. 5 Responden Menurut Lama Bekerja..... | 59 |
| Tabel 4. 6 Deskripsi Manajemen Kepemimpinan..... | 60 |
| Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai | 61 |
| Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja | 64 |
| Tabel 4. 9 Average Variance Extracted | 66 |
| Tabel 4. 10 Outer Loading | 66 |
| Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas | 71 |
| Tabel 4. 12 R-Square | 71 |
| Tabel 4. 13 Uji Hipotesis | 73 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2. 1 Peran Managerial..... | 23 |
| Gambar 2. 2 Teori Kebutuhan Maslow..... | 28 |
| Gambar 2. 3 Kerangka Teori..... | 43 |
| Gambar 2. 4 Kerangka Konsep..... | 44 |
| Gambar 4. 1 Denah lokasi Semen Padang Hospital..... | 55 |
| Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Departemen Farmasi..... | 56 |
| Gambar 4. 3 Analisis Inner Model..... | 72 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1 Persetujuan Penelian..... | 99 |
| Lampiran 2 Pernyataan Bersedia Menjadi Responden | 100 |
| Lampiran 3 Kuesioner Penelitian..... | 101 |
| Lampiran 4 Izin Penelitian..... | 107 |
| Lampiran 5 Etikal Clearance..... | 109 |
| Lampiran 6 Data Penelitian..... | 99 |
| Lampiran 7 Dokumentasi..... | 103 |



DAFTAR ISTILAH/ SINGKATAN

| | |
|-------|--|
| AVE | : <i>Average Variance Extracted</i> |
| CSSD | : <i>Central Sterile Suply Departement</i> |
| OJT | : <i>On Job Training</i> |
| IFRS | : Instalasi Farmasi Rumah Sakit |
| SDM : | : Sumber Daya Manusia |
| SIMRS | : Sistem Informasi Management Rumah Sakit |
| SPM | : Standar Pelayanan Minimal |
| SPH | : Semen Padang Hospital |
| WHO | : <i>World Health Organization</i> |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit memiliki peran yang besar untuk kualitas kesehatan masyarakat. Menurut World Health Organization (WHO), memberikan pelayanan menyeluruh (comprehensif), penyembuhan (kuratif), dan pencegahan (preventif) merupakan misi rumah sakit sebagai bagian integral dari organisasi sosial dan kesehatan (Aubenque *et al*, 1963). Oleh sebab itu, rumah sakit berfungsi memberikan berbagai layanan kepada masyarakat. Layanan rawat inap dan layanan rawat jalan merupakan pelayanan medis perorangan yang dilakukan secara menyeluruh di rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2009; Kartikasari,2019).

Pelayanan farmasi merupakan salah satu layanan yang wajib diberikan berdasarkan standar pelayanan minimal rumah sakit (Kemenkes, 2008). Pelayanan kefarmasian adalah pelayanan yang berkaitan dengan pemberian obat untuk pasien dengan tujuan mencapai hasil yang tepat untuk meningkatkan kualitas hidup pasien. Ketersediaan sumber daya medis, institusi yang berpusat pada keselamatan pasien serta pemberian layanan yang memiliki standar operasional prosedur merupakan hal-hal pendukung dalam penerapan standar kefarmasian di rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2014). Untuk mencapai tujuan rumah sakit dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengaplikasikan manajemen kinerja dan memotivasi setiap sumber daya manusia yang dimilikinya untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah fenomena atau proses sosiologis dimana seorang individu memberikan pengaruh pada satu atau lebih individu untuk mengarahkan kegiatan guna mencapai tujuan bersama (Kaswan, 2018). Tujuan organisasi dapat dicapai melalui peran pemimpin untuk menggerakkan bawahannya. Dalam pelaksanaannya, manajer memiliki tiga faktor yang menjadi batasan manajemen, yaitu: (1) Pengetahuan dan keterampilan manajer itu sendiri. (2) Keterampilan Sekunder. (3) lingkungan kerja (Fachrurazi and Nurcholifah, 2022). Kinerja maksimal seorang pegawai dihubungkan dengan kemampuan seorang pimpinan dalam mengarahkan, mendorong serta mengatur semua unsur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Wahjono *et al.*, 2022).

Terdapat contoh di mana situasi ini terlihat pada salah satu rumah sakit di Kota Padang, yakni Semen Padang Hospital. Rumah sakit ini merupakan salah satu rumah sakit Tipe C di Kota Padang. Semen Padang Hospital memiliki tiga layanan utama, yaitu Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan, dan Instalasi Rawat Inap yang menyediakan total 144 tempat tidur. Selain itu Semen Padang Hospital juga memberikan pelayanan dibidang farmasi. Departemen farmasi dipimpin oleh seorang *general manager* yang berlatar belakang seorang apoteker. Departemen farmasi membawahi unit farmasi rawat inap, unit farmasi rawat jalan dan kamar operasi, unit gudang farmasi dan CSSD (*Central Sterile Suply Departement*). Departemen farmasi memiliki sumberdaya manusia sebanyak 58 orang dengan latar belakang apoteker sebanyak 11 orang yang terbagi dalam unit-unit pada departemen farmasi. Pada unit farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital terdiri dari 30 orang petugas. Petugas tersebut terdiri dari 3 orang Apoteker dan 27 orang

Asisten Apoteker. Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital dipimpin oleh seorang kepala ruangan yang memiliki latar belakang seorang apoteker.

Kinerja merujuk pada hasil kerja setiap pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab kerjanya, yang diukur dari aspek kualitas dan kuantitas. Penilaian kinerja karyawan, terdapat beberapa dimensi yang mencakup lima kategori, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kebutuhan akan bimbingan, dan kinerja interpersonal. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam mencapai tujuan (Irawati and Carollina, 2017).

Kinerja karyawan sangat berpengaruh dengan peran pemimpinnya. Pemimpin memegang peran kunci dalam memberikan kontribusi pada karyawan melalui langkah-langkah berikut: (1) mengklarifikasi harapan dan sasaran kerja secara jelas kepada karyawan, (2) memberikan penjelasan tentang bagaimana mencapai harapan tersebut, (3) menyampaikan kriteria evaluasi kinerja secara efektif, (4) memberikan umpan balik kepada karyawan ketika mereka mencapai sasaran, dan (5) mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah dicapai (Bonaparte, Supartha and Yasa, 2017). Usaha dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal adalah tantangan untuk seorang pemimpin, dimana dalam usaha pencapaian tujuan tersebut tergantung pada kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) serta kinerja karyawan di dalamnya.

Begitu pula pada Semen Padang Hospital, kinerja petugas farmasi dapat dilihat dari alur layanan resep rawat jalan. Alur layanan resep terdiri atas 4 tahapan yaitu *prescribing*, *transcribing*, *dispensing* dan *administration*. Pada proses *prescribing* adalah proses yang terjadi hingga pasien mendapatkan resep. Proses ini

dimulai saat perawat menempel identitas pasien, perawat memanggil pasien ke ruang pemeriksaan dokter, dokter menuliskan resep dan perawat menyerahkan resep pada pasien. Alur selanjutnya adalah proses transcribing.

Pada proses *transcribing* terjadi ketika petugas farmasi menerima resep kemudian dilanjutkan dengan petugas farmasi memberikan nomor antrian. Selanjutnya petugas farmasi akan melakukan identifikasi resep, konfirmasi kejelasan penulisan dan selanjutnya petugas farmasi akan melakukan pengentrian pada SIMRS (Sistem Informasi Management Rumah Sakit) dan print etiket obat.

Proses selanjutnya adalah *dispensing*. Pada proses ini petugas farmasi akan mulai mengambil obat pada rak obat berdasarkan resep, memeriksa masa kadaluwarsa obat. Selanjutnya petugas akan melakukan penghitungan dosis dan dilanjutkan dengan proses peracikan obat. Selanjutnya petugas akan melakukan penempelan etiket atau menuliskan etiket obat luar. Pada saat ini Petugas farmasi akan melakukan pemeriksaan kesesuaian jumlah, jenis, nama obat. Pemeriksaan akan dilihat berdasarkan kesesuaian antara resep dengan etiket, resep dengan obat dan obat dengan etiket. Kegiatan terakhir dari proses dispensing adalah dengan mengemas obat.

Proses terakhir pada kegiatan alur pelayanan resep farmasi adalah *administration*. Pada proses ini petugas akan memeriksa obat yang telah disiapkan. Selanjutnya petugas akan memanggil pasien sesuai nomor antrian dan melakukan identifikasi pasien berdasarkan nama dan tanggal lahir. Petugas akan memberikan obat dan penjelasan singkat terkait fungsi obat dan cara pakai obat. Selanjutnya petugas farmasi akan meminta paraf pasien sebagai tanda bahwa obat telah diserahkan.

Proses ini tidak berlangsung sepanjang waktu, melainkan dibagi sesuai dengan jadwal shift petugas. Pada obeservasi awal yang penulis lakukan pada tanggal 17 november 2022 tampak pada Semen Padang Hospital di unit farmasi jam kerja petugas dibagi berdasarkan jadwal shift. Dalam satu hari terdiri dari tiga shift, pembagian shift dimulai dari pukul 7.30 hingga 14.30 untuk shift pagi, 14.30 hingga 21.30 untuk shift siang dan 21.30 hingga 7.30 untuk shift malam. Berdasarkan pembagian shift ini, tidak menutup kemungkinan bagi petugas yang belum menyelesaikan pekerjaannya untuk pulang melampaui jam bertugasnya. Apabila melewati dari jam kerja maka akan dihitung sebagai jam lembur bagi petugas farmasi, berdasarkan penelitian tahap awal di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ditemukan tingginya angka lembur pada para petugas farmasi setiap bulannya.

Tingginya angka lembur pada petugas farmasi menggambarkan besarnya beban kerja yang dimiliki oleh petugas farmasi. Istilah beban kerja mengacu pada rangkaian tugas yang harus diatasi oleh suatu unit dalam jangka waktu tertentu (Irawati and Carrollina, 2017). Dalam satu hari petugas akan melayani pasien sebanyak kurang lebih 500 orang, sehingga petugas kewalahan dalam menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan Analisis Beban Kerja yang telah dilakukan oleh Semen Padang Hospital ditemukan bahwa instalasi farmasi rawat jalan membutuhkan sebanyak 38 petugas farmasi, namun saat ini instalasi farmasi rawat jalan hanya memiliki 30 orang petugas. Hal ini menggambarkan bahwa masih terdapat kekurangan 8 tenaga farmasi di instalasi farmasi rawat jalan. Selain itu beban kerja petugas farmasi juga meningkat dengan adanya peningkatan penggunaan obat

racikan pada tahun 2022. Pada tahun 2021 jumlah resep racik sebanyak 20.301 dan meningkat menjadi 46.667 resep pada tahun 2022.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beban kerja yang mereka miliki. Tingginya tugas dan tanggungjawab yang diberikan pada karyawan akan memberikan hasil yang kurang maksimal (Irawati and Carollina, 2017). Banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan oleh petugas farmasi, disertai tuntutan untuk memberikan layanan yang tepat waktu menyebabkan rendahnya angka ketelitian pada petugas. Hal ini berhubungan dengan angka kesalahan pemberian obat pada pasien. Berdasarkan laporan yang dimiliki oleh Instalasi Farmasi Semen Padang Hospital ditemukan sebanyak 12 kali insiden kesalahan pemberian obat kepada pasien sepanjang tahun 2022. Berdasarkan standar pelayanan minimal pada instalasi farmasi diharapkan tidak ada kejadian kesalahan pemberian obat dengan target capaian 100% (Kemenkes, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa instalasi farmasi Semen Padang Hospital belum memenuhi standar layanan minimal.

Berdasarkan wawancara penulis dengan general manager departemen farmasi pada 25 november 2022 terjadinya peningkatan resep racikan pada instalasi farmasi menyebabkan beban petugas farmasi menjadi lebih banyak dan waktu penyelesaian satu resep menjadi lebih lama. Hal ini berhubungan dengan waktu tunggu obat. Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu petugas humas di Semen Padang Hospital pada 29 november 2022. Pada saat ini salah satu keluhan terbanyak yang disampaikan oleh pasien kepada bagian humas di Semen Padang Hospital adalah waktu tunggu obat yang lama. Peneliti telah melakukan observasi pada instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital, ditemukan waktu tunggu obat pada pasien di instalasi farmasi lebih dari 120 menit. Sehingga ini belum sesuai

dan memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kementerian Kesehatan. Berdasarkan SPM rumah sakit, waktu tunggu obat adalah kurang dari 30 menit untuk obat jadi dan kurang dari 60 menit untuk racikan (Kemenkes, 2008). Permasalahan ini dapat berdampak pada penilaian pasien terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh Semen Padang Hospital.

Tingginya beban kerja dan tuntutan untuk memberikan layanan terbaik bagi petugas farmasi menyebabkan peningkatan *turnover* petugas di instalasi farmasi. Banyak petugas yang mengundurkan diri dengan masa kerja yang singkat. Hampir setiap bulan pada instalasi farmasi ditemukan petugas mengajukan pengunduran diri. Ditemukan sebanyak tiga sampai delapan orang petugas mengajukan pemunduran diri setiap bulan.

Banyaknya kejadian *turn over* pada petugas farmasi menyebabkan dilakukannya proses recruitment petugas baru setiap bulan. Umumnya setiap petugas baru akan menjalankan OJT (*On Job Training*) selama satu bulan. Kegiatan OJT merupakan kegiatan pelatihan di tempat kerja di mana karyawan baru akan memahami tugas-tugas pekerjaannya dengan mengimplementasikannya secara nyata, namun tetap mendapatkan bimbingan dari atasan dan karyawan berpengalaman. (Rahmi and Suryalena, 2017) Namun pada pelaksanaannya, karena tingginya angka *turn over* pada petugas farmasi disertai banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, para karyawan baru tidak mendapatkan OJT dan langsung terjun untuk menggantikan petugas yang telah mengundurkan diri. Hal ini menyebabkan para karyawan baru terkejut dengan suasana kerja yang ada. Tak jarang menyebabkan karyawan baru memilih memundurkan diri setelah beberapa hari bekerja di instalasi farmasi SPH (Semen Padang Hospital).

Dalam hal ini Motivasi kerja pun turut menyebabkan tinggi rendahnya minat karyawan keluar kerja (*turnover intention*). Motivasi adalah proses di mana seseorang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha untuk mencapai tujuan (Kaswan, 2018). *Turn over intention* adalah cara individu menilai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan di tempat ia bekerja (Hutomo and Nawangsari, 2020). Dalam hal ini dibutuhkan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat membangun jembatan antara pimpinan dan karyawan serta memberikan rasa percaya diri dan harga diri berupa motivasi bagi karyawannya (Kaswan, 2018).

Motivasi adalah suatu proses dimana usaha seseorang diciptakan, diarahkan dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Dibutuhkan kemampuan pimpinan untuk menghasilkan SDM dengan motivasi kerja tinggi (Kaswan, 2018). Motivasi dapat terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang, sedangkan motivasi eksternal merupakan dorongan atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang dan dikendalikan oleh pimpinan, seperti penghargaan, upah, kebijaksanaan, dan kondisi kerja (Christin and Mukzam, 2017). Motivasi internal berkaitan dengan hasrat untuk memiliki, keinginan mendapatkan penghargaan dan pengakuan, keinginan untuk bertumbuh, serta dorongan untuk berkuasa. Sementara itu, motivasi eksternal berkaitan dengan faktor-faktor di lingkungan kerja, seperti kompensasi atau upah yang sesuai, pengawasan yang efektif, jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, serta fleksibilitas peraturan (Sutrisno, 2011).

Berdasarkan wawancara terhadap salah satu Petugas farmasi pada 17 mei 2023 ditemukan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja para Petugas farmasi diantaranya kompensasi terhadap kerja petugas yang belum dirasa

cukup terhadap beban pekerjaan yang dimiliki, Supervisi dari atasan yang masih dirasa kurang terutama pada pegawai baru yang langsung menggantikan petugas sebelumnya dan status kepegawaian dari para pekerja yang dirasa belum jelas. Kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai pengganti pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan (Sutrisno, 2011).

Lebih lanjut petugas merasa pimpinan terkadang tidak dapat memberi solusi pada permasalahan di lingkungan kerja yang terjadi pada para bawahannya. Responden menyampaikan pimpinan terkadang tidak dapat menjadi pendengar serta penengah bagi para bawahannya. Salah satu peran seorang pemimpin dalam manajemen kepemimpinan adalah *disturbance handler*. *Disturbance Handler* yaitu peran seorang manager dalam menghadapi keadaan yang tidak baik dalam lingkungan kerjanya (Kaswan, 2018). Pemimpin harus mampu menghilangkan rintangan yang dapat menghalangi jalannya tujuan organisasi (Junaidi, 2018). Adanya permasalahan-permasalahan diantara para pegawai akan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja para pegawai. Pemimpin diharapkan mampu memberikan solusi pada permasalahan yang akan menyangkut proses kerja para bawahannya.

Jika seorang pemimpin ingin para pegawai percaya padanya dan melakukan sesuatu untuk pemimpin dan organisasi mereka harus dimotivasi. Motivasi berasal dari keinginan untuk melakukan apa yang benar untuk orang lain dan organisasi. Orang yang termotivasi adalah orang yang mencurahkan tenaganya dan bekerja keras (Abdullah and Winarno, 2022).

Motivasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika manajemen berhasil memenuhi kebutuhan karyawan, mereka akan bekerja dengan produktivitas yang maksimal. Para karyawan yang merasa kebutuhan mereka telah terpenuhi akan menganggap bahwa pemimpin telah mengakui dan menghargai upaya mereka, dan sebagai hasilnya, mereka akan menjalankan tugas-tugas mereka dengan sikap profesional (Bonaparte, Supartha and Yasa, 2017). Terjadinya berbagai permasalahan pada kinerja karyawan di instalasi farmasi rawat jalan menunjukkan rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan di Semen Padang Hospital, tampak bahwa departemen farmasi Semen Padang Hospital bermasalah, oleh sebab itu peneliti ingin melihat lebih dalam terkait **“Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja dan Motivasi Kerja Pegawai pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital”**

1.2 Rumusan masalah

Merujuk pada pemaparan fenomena diatas, maka rumusan masalah yang akan diusulkan dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Bagaimana hubungan kepemimpinan dengan kinerja Pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ?
2. Bagaimana hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ?
3. Bagaimana hubungan Motivasi kerja dengan kinerja pegawai di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital ?

4. Bagaimana hubungan Kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja karyawan di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui hubungan kepemimpinan dengan kinerja Pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.
2. Mengetahui hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.
3. Mengetahui hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.
4. Mengetahui hubungan Kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja karyawan di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital ?

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Manfaat praktis

Diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk membangun sumber daya yang memiliki motivasi serta kinerja yang baik untuk mencapai layanan yang memuaskan khususnya pada instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.

2. Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan untuk memberikan sumbangsih dan perbaharuan mengenai hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai serta menjadi referensi untuk berkeaktifitas bagi peneliti selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, terdapat beberapa variable yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini penulis membatasi penulisan pada manajemen kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.2.1 Defenisi Kepemimpinan

Kepemimpinan (pimpin) yang berarti bimbingan atau tuntun. Pemimpin memiliki arti sebagai orang mengimplementasikan integritas, ketabahan, arah serta keberanian dalam pola perilaku yang mengilhami kepercayaan, motivasi dan tanggung jawab pada diri para pengikutnya. Pemimpin adalah individu yang diamanahkan untuk mengemban suatu jabatan dalam institusi, memiliki segala hak dan kewajiban yang berkaitan mencapai tujuan-tujuan institusi tersebut yang telah ditentukan sebelumnya (Hutahaean, 2021).

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena sosiologis dimana prosesnya dilakukan melalui penggunaan pengaruh seseorang terhadap satu orang atau lebih, melalui upaya memandu aktifitas dalam mencapai tujuan bersama, sasaran yang memerlukan tindakan interpedensi diantara para anggota kelompok/organisasi (Kaswan, 2018).

Mencapai tujuan merupakan target seorang pemimpin yang dilalui dengan proses mempengaruhi sekelompok individu. Seorang pemimpin akan mempengaruhi secara interpersonal sehingga sekelompok orang melaksanakan apa yang diinginkannya karena mereka ingin melakukannya, bukan karena merasa dipaksa (kaswan, 2021). Pengaruh yang diberikan pada bawahannya bertujuan untuk membuat bawahannya yakin bahwa hasil yang berharga dapat dicapai melalui usaha yang sungguh-sungguh. Pemimpin akan mempengaruhi interpretasi

terhadap kejadian yang terjadi pada pengikutnya, melakukan pengorganisasian dan aktivitas untuk mencapai tujuan serta memperoleh dukungan dari individu diluar kelompok (Nurjaya, Mukhtar and Achsanuddin, 2020).

Dalam pelaksanaannya kepemimpinan memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai pencetus atau pemrakarsa struktur organisasi, mempertahankan koordinasi dan integrasi dalam institusi agar berjalan secara efektif melalui metoda yang efisien, merumuskan tujuan institusi, demi mencapai tujuan, mengatasi pertentangan dan konflik dalam organisasi serta mengadakan revisi maupun perubahan untuk penyempurnaan organisasi (Hutahaean, 2021).

2.1.2 Kemampuan Pemimpin

Pada setiap pemimpin terdapat kemampuan yang harus dimilikinya. Paling tidak seorang pemimpin memiliki kemampuan persepsi sosial, kemampuan berpikir abstrak dan keseimbangan emosional.

a. Persepsi sosial

Dalam menjalankan tugasnya seorang pemimpin harus mampu memahami dan melihat kebutuhan, perasaan serta sikap

b. Kemampuan Berpikir Abstrak

Kemampuan dalam menafsirkan kecendrungan kegiatan di dalam dan diluar organisasi merupakan bentuk kecerdasan seorang pemimpin dalam berfikir abstrak

c. Keseimbangan Emosional

Memiliki kedewasaan emosional dengan memahami kebutuhan, keinginan, ambisi, dan perasaan alami individu, serta menyatukan semuanya menjadi sebuah kepribadian yang seimbang dan serasi (Masri, 2013).

2.1.3 Tugas, Fungsi dan peran pemimpin

Beberapa tugas dari seorang pemimpin adalah sebagai berikut;

- a. menentukan misi yang memberi inspirasi
- b. mengejar laba setelah misi
- c. memastikan bahwa kompensasi berlangsung adil
- d. menghilangkan demotivator dan rintangan
- e. menjadi pelayan bagi semua pengikutnya
- f. menunjukkan sebuah komitmen kepada komunitas
- g. menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran dan keadilan

Sedangkan peran kepemimpinan adalah sebagai berikut

1. Pemikir Sistem

Kemampuan pemimpin dalam menjadi seorang Pemikir system berhubungan dengan kemampuan melihat hubungan antara isu, peristiwa dan data-data utama. Pemimpin tidak hanya melihat sebuah masalah dari potongan-potongan kecil namun melihat permasalahan secara luas/global. Pemimpin akan menyusun hubungan structural yang menghasilkan jejaring yang dinamis.

2. Pelaku Perubahan

Perubahan adalah inti dari lingkungan global baru dan berbicara tentang bagaimana para pemimpin baru harus memiliki kemampuan untuk membawa bawahannya ke dalam keadaan ketertiban bahkan di tengah kondisi yang kacau daripada berusaha mengendalikan kekacauan. Seorang pemimpin memahami kebutuhan akan perubahan, berani untuk menantang status quo serta memenangkan aturan baru. Agen perubahan membutuhkan pemikiran *out of the box*, dimana agen

perubahan berpikir diluar kotak dengan mencari aneka cara untuk mengatasinya. Agen perubahan tidak mengizinkan keluhannya tentang perusahaan menghalanginya untuk bergerak maju untuk membuat perusahaan lebih baik, meskipun hal itu berarti menghadapi penolakan

3. Inovator dan pengambil risiko

Pemimpin harus benar-benar terbuka terhadap aneka perspective dan perspektif yang amat penting untuk mengidentifikasi kecendrungan dan menghasilkan pilihan. Gagasan baru sering tidak diperkenankan dalam organisasi, karena gagasan itu dapat berkonflik dengan model mental atau cara melakukan sesuatu yang sudah tertanam kokoh. Pemimpin baru memiliki tugas menghadapi asumsi-asumsi yang ada tanpa menimbulkan pembelaan diri dari kemarahan. Pemimpin dapat membuka dan menguji model mental dan asumsi dasar terhadap kolega

4. Koordinator Polikornik

Pemimpin harus mengoordinasikan banyak hal pada waktu yang bersamaan yaitu polikronik.

5. Instruktur

Pemimpin harus membantu pegawainya dalam mengidentifikasi sumber belajar. Pemimpin juga seharusnya menjadi pembelajar yang penuh dedikasi, orang yang menyediakan waktu untuk belajar dan memperlihatkan kecintaanya terhadap belajar. Mempraktikkan pembelajaran tindakan, mengambil risiko, mencari jawaban inovatif dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan segar sehingga menunjukkan praktik dan keterampilan pembelajaran yang padat terhadap pegawai.

6. Pembangunan visi dan visioner

Pemimpin harus merumuskan visi dengan karyawan yang lain. Pemimpin seharusnya berupaya;

- a. Memadukan visi ekstrinsik dan instrinsik
- b. Mengomunikasikan visi mereka sendiri dan meminta dukungan
- c. Mempertahankan visi sebagai proses yang berkelanjutan (kaswan, 2021).

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki karakter, tempramen, kebiasaan, dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga gaya dan tingkah laku berbeda dengan orang lain. (Setyaki and Farqan, 2021) Umumnya sangat banyak teori yang membahas mengenai gaya kepemimpinan. Tiga gaya kepemimpinan yang paling umum adalah otokratik, demokratik dan kendali bebas.

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Pada gaya kepemimpinan ini kekuasaan terpusat pada satu individu, dimana pemimpin otokratik mengambil keputusan secara mandiri. Ia menjabat dengan tanggung jawab dan kewenangan yang komprehensif. Pengawasan dilakukan secara ketat, langsung, dan cermat. Keputusan ditegakkan melalui penerapan insentif dan ancaman hukuman. Komunikasi berjalan dalam satu arah, dimulai dari atas ke bawah. Pemimpin otoriter menindas bawahan sehingga mereka merasakan ketakutan dan kurang keyakinan.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Pemimpin akan mengonsultasikan permasalahan dengan kelompok sehingga mereka dapat memberikan kontribusi. Komunikasi dan saran dapat berlangsung dua arah. Meskipun pemimpin tetap bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, bawahan turut serta dalam menetapkan tujuan dan mencari solusi. Melibatkan anggota dalam proses ini menghasilkan keterikatan mereka terhadap keputusan akhir. Pemimpin yang menerapkan pendekatan demokratis menciptakan suatu lingkungan di mana individu memiliki kesempatan untuk belajar, memantau kinerja pribadi mereka, didorong untuk menetapkan tujuan, diberikan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan perkembangan pekerjaan, serta mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka dan bantuan dalam menghadapi kesalahan..

c. Gaya Kepemimpinan Kendali bebas

Memberikan kesempatan/kekuasaan pada bawahan. Kelompok memiliki kebebasan kepada bawahan dalam mencapai tujuan mereka sendiri dan memecahkan masalah. Dalam gaya kepemimpinan ini pengarahan hampir tidak ada atau sangat sedikit. Meskipun mungkin gaya kepemimpinan ini mungkin tidak efektif secara menyeluruh, namun dapat menjadi lebih efektif dalam kelompok yang sangat termotivasi (Erlangga, 2018).

Terdapat pandangan lain yang membahas mengenai gaya kepemimpinan, yakni teori Beck dan Yeager yang mengidentifikasi gaya kepemimpinan terdiri dari Telling, Selling, Participating, dan Delegating. *Telling (Structuring/Directing)* adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin membuat keputusan secara mandiri dan memberikan arahan serta pengawasan yang ketat, serta memberikan penilaian

terhadap kinerja pegawai. *Selling (Coaching)* adalah gaya kepemimpinan di mana pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Pimpinan akan membagikan masalah kepada para pegawai untuk didiskusikan, dan sebaliknya, mendengarkan permasalahan yang dihadapi pegawai serta memberikan arahan tentang tugas yang harus dilakukan. *Participating (Developing/encouraging)* adalah gaya kepemimpinan yang memberikan peluang bagi bawahan untuk mengembangkan diri dan mengambil tanggung jawab, sambil memberikan dukungan penuh terhadap kebutuhan mereka.. *Delegating* adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan sebagian besar tanggung jawab kepada bawahannya, dan para pegawai diberi kesempatan penuh untuk menyelesaikannya (Peramesti and Kusmana, 2018).

d. Gaya Kepemimpinan Profetik

Gaya kepemimpinan profetik merupakan gaya kepemimpinan yang belum banyak dibahas. Gaya Kepemimpinan ini merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan sebagaimana yang dilakukan oleh para nabi dan rosul. Gaya kepemimpinan ini bersifat membangun kepercayaan, kehormatan serta memecahkan permasalahan dengan cara yang cerdas dengan menampung kepentingan semua pihak. (Rifaudin, 2017)

Kepemimpinan profetik merupakan konsep kepemimpinan berdasarkan sudut pandang agama yaitu Agama Islam. Dasar dari kepemimpinan profetik yaitu seorang pemimpin harus mengimplementasikan sifat yang dimiliki oleh para nabi dan rasul yaitu *Siddik, amanah, tabligh, fathanah*.

2.1.5 Manajemen Kepemimpinan

Manajemen merupakan ilmu yang memfokuskan pada bagaimana orang secara optimal melaksanakan tanggung jawab mereka melalui orang lain. Manajemen, sebagai alat utama administrasi untuk mencapai tujuan organisasi, melibatkan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh para manajer. Kegiatan tersebut termasuk merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, dan mengarahkan sumber daya dengan tujuan mencapai hasil secara efisien dan efektif.

Menurut Mary Bakker Follet, manajemen juga dapat dianggap sebagai seni, yaitu keterampilan atau keahlian yang menekankan pentingnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui keterlibatan dua orang atau lebih. Keterlibatan ini akan terjadi jika didorong oleh keahlian seorang manajer. Sementara menurut G.R. Terry, kegagalan maupun keberhasilan diatur yang oleh suatu usaha merupakan bentuk praktek manajemen. Manajemen berhubungan dengan pemanfaatan bakat serta sumber daya manusia melalui proses pengorganisasian, perencanaan dan pencapaian hasil.

Manajemen juga dapat diartikan sebagai pengendalian suatu usaha, melibatkan proses delegasi wewenang kepada beberapa penanggung jawab dengan tugas kepemimpinan, serta proses menggerakkan, memberi bimbingan, dan mengendalikan semua sumber daya manusia dan materi untuk mencapai tujuan. Istilah manajemen dan kepemimpinan seringkali digunakan secara bergantian, karena kegiatan manajemen yang melibatkan proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian dianggap memiliki kesamaan dengan kegiatan kepemimpinan. Meskipun keduanya berhubungan dengan aspek yang berbeda,

yaitu manajemen mengatasi kompleksitas, sementara kepemimpinan mengatasi perubahan.

Berdasarkan tujuannya, manajemen memiliki cakupan yang luas. Tugasnya bukan hanya menggerakkan SDM, tetapi juga sumber daya lainnya seperti keuangan, fasilitas, infrastruktur, dan lingkungan kerja organisasi. Hal ini bertujuan agar sumber daya tersebut dapat berfungsi efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Manajemen memiliki peran yang komprehensif, oleh karena itu seorang manajer memiliki tanggung jawab yang luas. Peran manajer meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan agar proses manajemen dapat mencapai tujuan. Besarnya tanggungjawabnya maka seseorang yang disebut sebagai manajer juga dapat disebut sebagai pemimpin (Erlangga, 2018).

2.1.6 Penilaian Peran Manajemen pada kepemimpinan

Peran Manajemen merujuk pada perilaku atau tindakan yang diharapkan dapat ditunjukkan bagi seorang manager. Dalam peran managerial terdiri dari peran interpersonal, peran informasi dan peran keputusan.

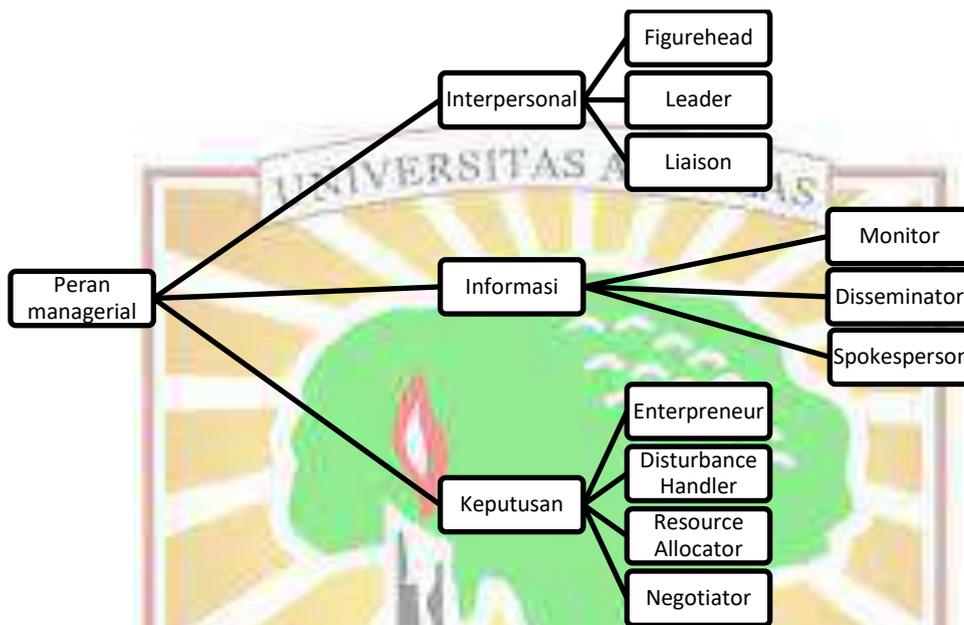
Peran interpersonal adalah peran yang melibatkan orang-orang (termasuk bawahan dan orang di luar organisasi) dan kewajiban-kewajiban lain yang bersifat seremonial dan simbolik. Peran interpersonal meliputi *figurehead*, *leader* dan *laison*. *Figurehead* adalah peran managerial dalam memenuhi tugas rutin, wajib, social dan hukum yang dituntut dari kepala unit misalnya hadir dalam fungsi social, bertemu dengan politisi, pembeli dan pemasok. *Leader* adalah peran managerial dalam memelihara, memberikan pengembangan serta memberi motivasi kepada

SDM dalam memenuhi kebutuhan unit. Sedangkan *liaison* merupakan peran managerial dalam memelihara serta mengembangkan jejaring individu di luar unit untuk memperoleh informasi dan aksi yang menguntungkan unit.

Peran informasional berhubungan dengan pengumpulan, penerimaan serta penyebaran informasi. Peran ini berkaitan dengan *monitor*, *disseminator* dan *spokesperson*. *Monitor* atau tugas pemantauan merupakan peran managerial yang mencakup mencari dan mendapatkan informasi tentang unit dan lingkungannya. Sebagai manajer, mereka menjadi pusat informasi bagi unit dan organisasi. *Disseminator* merupakan peran managerial dalam mendistribusikan informasi yang terseleksi kepada orang lain di dalam unit organisasi selanjutnya akan ditransformasikan dengan terintegrasi dengan informasi lain. *Spokesperson* merupakan fungsi manajemen dalam mendistribusikan informasi yang terseleksi kepada orang lain di luar unit mengenai rencana, nilai, aktivitas dan unsur-unsur lain dan menyampaikan citra yang tepat mengenai unit.

Peran keputusan mencakup membuat keputusan atau pilihan. Peran ini meliputi *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator* dan *negotiator*. *Entrepreneur* merupakan peran manajemen dalam melakukan penyesuaian dan secara proaktif mengembangkan unit untuk memanfaatkan peluang yang ada atau menangani ancaman yang mungkin di dalam lingkungan. Managerial akan bertindak atas dasar kesimpulan yang ditarik dari penilaian dan integrasi informasi yang dikumpulkan dalam peran monitor. *Disturbance handler* merupakan peran managerial untuk beraksi memenuhi tantangan yang mendesak dari unit, misalnya unjuk rasa liar, hilangnya pelanggan utama dan lain sebagainya. *Resource allocator* adalah dengan mengevaluasi dan memilih diantara usulan; memadukan dan

mengesahkan aktivitas dan penggunaan sumber daya. Negotiator berupa mengharap memperoleh sumber daya untuk memenuhi kebutuhan unit dan organisasi. Hal ini sesuai dengan skema pada gambar 2.1



Gambar 2. 1 Peran Managerial

2.2. Kinerja

2.2.1 Defenisi kinerja

Kinerja adalah refleksi dari tingkat pencapaian dalam menjalankan tugas di dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan, sasaran, misi, dan visi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merujuk pada job performance atau prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai. Dalam pelaksanaannya, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti kecerdasan, kecakapan khusus, jenis kelamin, umur, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. (Adha, Qomarian and Hafidzi, 2019; kaswan, 2021; Larasati and Gilang, 2016)

2.2.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Enam kategori hasil digunakan untuk mengukur nilai kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pemantauan, dan dampak kinerja antarpribadi/kontekstual.

- a. Kualitas dievaluasi menurut seberapa banyak, atau seberapa baik, proses dan hasil pelaksanaan kegiatan mendekati sempurna, yang konsisten dengan cara ideal pelaksanaan kegiatan atau pencapaian tujuan kegiatan yang dimaksud.
- b. Kuantitas menjelaskan bagaimana hasil produksi umumnya diukur dalam bentuk nilai mata uang, jumlah potongan, atau jumlah siklus yang berhasil diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu mengacu pada seberapa cepat atau tepat kegiatan atau hasil dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang diinginkan, serta mencakup koordinasi dengan hasil lainnya dan pengoptimalan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.
- d. Kebutuhan akan bimbingan/supervise mengacu pada sejauh mana atau seberapa baik karyawan dapat melakukan tugas pekerjaan tanpa harus mencari bantuan dari seorang manajer atau mengambil tindakan dari seorang manajer untuk menghindari dampak yang merugikan.
- e. Dampak kinerja interpersonal atau kontekstual ditunjukkan oleh bagaimana karyawan meningkatkan harga diri, niat baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan (Kaswan, 2018).

2.2.3 Indikator Kinerja

Terdapat enam indikator kinerja, diantaranya

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja membahas mengenai kemampuan karyawan dalam menghasilkan kerja dengan kualitas baik dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab membahas mengenai kemampuan karyawan dalam bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan melihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik serta tepat waktu.

3. Kerjasama dengan rekan kerja

Berupa kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain guna meningkatkan kualitas kerja

4. Motivasi

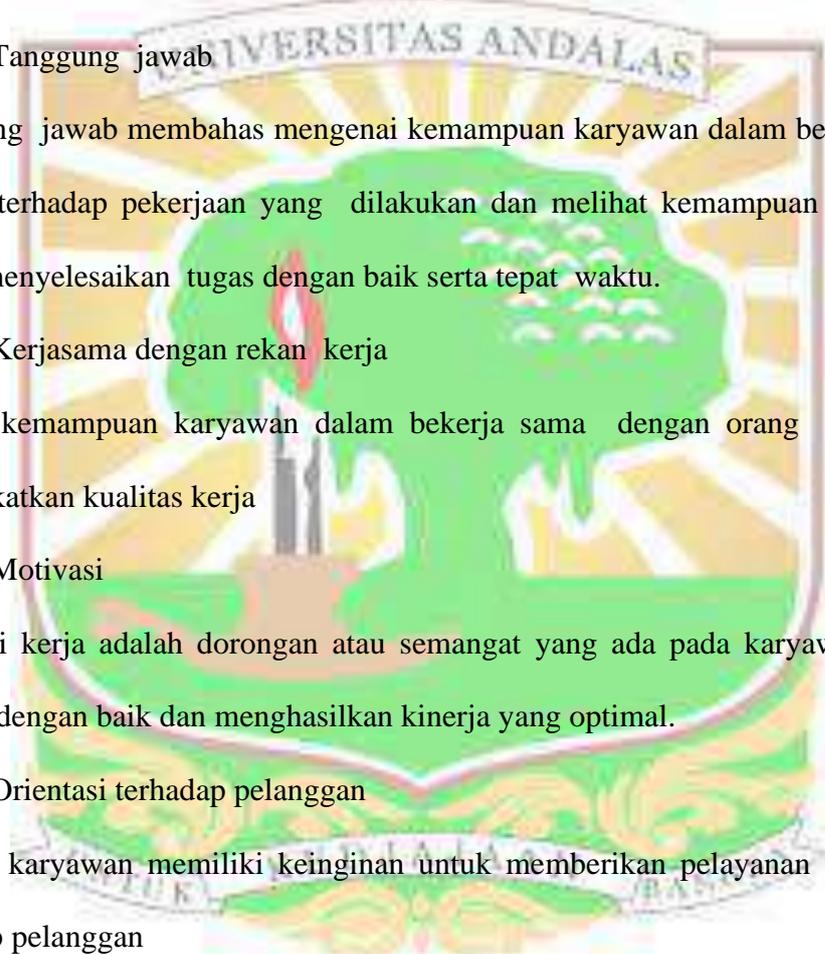
Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang ada pada karyawan untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang optimal.

5. Orientasi terhadap pelanggan

Dimana karyawan memiliki keinginan untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan

6. Inisiatif karyawan

Merupakan gambaran karyawan yang memiliki sifat inisiatif untuk menghasilkan produk yang baik (Istijanto, 2006).



2.2.4 Faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya

1. Sumber motivasi berasal dari faktor-faktor individu seperti kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang, juga dari faktor-faktor psikologis seperti persepsi, peran, sikap, kepribadian, stres, motivasi, dan kepuasan kerja.
2. Berupa kemampuan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan apakah sesuai dengan keahlian yang dimiliki
3. Gaya dari manajemen berupa kemampuan pimpinan yang memiliki kekuasaan, memiliki hubungan, bersikap demokratis, otoriter dan dimana bawahannya menilai bahwa pemimpin merupakan seseorang yang memiliki wewenang, tanggung jawab dan pembuat keputusan. Persepsi bawahan terhadap pemimpin akan sesuai dengan motivasi dan kepribadian seorang pemimpin
4. Iklim dari organisasi yaitu terkait fleksibel, tanggung jawab, standar penghargaan, kejelasan, komitmen dan semangat kerja dalam kelompok (Rivai and Sagala, 2009).

2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Seorang Pemimpin wajib memfasilitasi kinerja para pegawainya. Seorang pemimpin diharapkan memiliki komitmen terhadap kinerja dan menyadari bahwa salah satu tanggung jawab utamanya adalah mengatasi hambatan-hambatan para pekerja agar mereka dapat bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu tugas tambahan dari seorang pemimpin adalah memastikan tersedianya

SDM yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas secara efisien dan tepat waktu. Selain itu, pemimpin juga harus memberikan perhatian penuh terhadap proses seleksi karyawan (Kaswan, 2018).

2.3 Motivasi kerja

2.3.1 Defenisi Motivasi Kerja

Motivasi adalah keadaan ketika sebuah usaha diciptakan, diarahkan dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Definisi lain menyebutkan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang menciptakan dorongan, arah, dan keteguhan hati (ketekunan) dalam tindakan-tindakan yang dipilih untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan motivasi dimulai dengan kebutuhan fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau mendorong pencapaian tujuan atau motivasi (Kaswan, 2018). Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu, sehingga sering dianggap sebagai pendorong perilaku seseorang (Hustia, 2020).

Kerja adalah dorongan yang tampak dalam situasi dan lingkungan kerja di dalam organisasi. Prestasi dan kegagalan organisasi sering kali terkait dengan motivasi kerja dari para karyawan.. Pada dasarnya, setiap individu selalu menginginkan yang terbaik, dan dorongan atau kekuatan penggerak yang memotivasi moral seseorang tergantung pada harapan yang dihadapinya. Jika harapan tersebut terpenuhi, individu akan berupaya meningkatkan motivasi kerjanya. Motivasi adalah kekuatan batin dalam diri individu yang bisa berkembang dengan bantuan dorongan dari luar (Abdullah and Winarno, 2022).

2.3.2 Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori motivasi kerja yang disampaikan para pakar, yaitu

1. Teori Kebutuhan Maslow

Pada dasarnya, orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Tingkat keinginan atau kebutuhan seseorang berbeda-beda, sehingga perilaku di tempat kerja juga bervariasi antara individu. Hal ini konsisten dengan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow, seperti terlihat pada gambar 2.2



Gambar 2. 2 Teori Kebutuhan Maslow

Menurut teori Maslow, karyawan umumnya bekerja untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang berada dalam hierarki tingkatan. Ketika kebutuhan pada tingkat tertentu terpenuhi, tingkat tersebut tidak lagi menjadi motivasi, dan kemudian kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi muncul setelah kebutuhan dasar sebelumnya terpenuhi. Hierarki ini terdiri dari lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Kaswan, 2018).

a. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan dasar manusia yang terkait dengan hal-hal primer seperti lapar, haus, tempat tinggal, dan seks.

b. Kebutuhan akan keamanan muncul setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Fokusnya adalah pada kesejahteraan fisik dan psikologis, seperti perlindungan dari bahaya, kestabilan pekerjaan, dan jaminan di masa depan.

c. Kebutuhan sosial muncul setelah kebutuhan pada tingkat sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini mencakup keinginan untuk hubungan sosial, pertemanan, dan interaksi dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, ini dapat berarti membangun hubungan yang baik di dalam kelompok kerja, berpartisipasi dalam pertemuan keluarga, dan aktivitas sosial lainnya.

d. Kebutuhan akan penghargaan merupakan tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki. Kebutuhan ini mencakup keinginan akan kekuasaan, prestasi, pengakuan, perhatian, dan status. Hal ini termasuk harga diri dan penghargaan terhadap orang lain. Dalam konteks organisasi, hal ini berkaitan dengan pengakuan terhadap prestasi kerja, penghargaan terhadap keterampilan dan kompetensi, serta prestasi kerja yang dicapai.

e. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan puncak dari semua kebutuhan manusia. Individu yang mencapai aktualisasi diri dianggap telah mencapai potensi penuhnya dan meraih pemenuhan diri yang sejati. Proses ini melibatkan pengembangan potensi seseorang untuk mencapai diri yang sejati (Widiyanti and Fitriani, 2017).

2. Teori dua factor Herzberg

Individu memiliki kebutuhan dasar untuk bekerja, dan sikap individu terhadap pekerjaannya dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Artinya, Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terkait dengan hubungan individu dengan pekerjaannya, sementara ketidakpuasan kerja terkait dengan suasana kerja. Herzberg menggambarkan individu yang puas sebagai "motivator" dan individu yang tidak puas sebagai "higienis". Istilah "higienis" mengacu pada faktor-faktor yang dapat menghalangi terjadinya kepuasan kerja. Sehingga konsep teori ini dikenal sebagai Teori Dua Faktor, yang terdiri dari motivator (*satisfier*) dan higienis (*dissatisfier*) (Kaswan, 2018).

Herzberg menjelaskan bahwa *satisfier* atau motivator merupakan sumber kepuasan kerja yang terdiri dari setiap kesempatan dalam mendapatkan promosi atau apresiasi, pekerjaan yang menarik, tugas yang menantang, dan kesempatan untuk mencapai prestasi. Pemenuhan faktor-faktor ini selanjutnya akan memberikan kepuasan, tetapi jika tidak terpenuhi, tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan. Menurut Herzberg, yang mendorong individu untuk bekerja dengan baik dan memunculkan motivasi kerja hanyalah faktor-faktor ini.

Dissatisfier adalah komponen yang dapat menyebabkan ketidakpuasan. Faktor-faktor ini meliputi kompensasi seperti kebijakan perusahaan, gaji atau upah, pengawasan, kondisi kerja, posisi pekerjaan, dan hubungan antarpribadi. Apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas. Namun, jika faktor-faktor ini mencukupi untuk memenuhi kebutuhan mereka, karyawan tidak

akan merasa kecewa, meskipun mungkin tidak merasa sepenuhnya puas. Hal ini terlihat seperti pada table 2.1

Tabel 2. 1 Teori dua Faktor Herzberg

| Faktor disatisfier | Faktor Satisfier |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Kebijakan dan administrasi perusahaan | Prestasi |
| Pengawasan | Penghargaan |
| Gaji | Pekerjaan itu sendiri |
| Hubungan antar pribadi, penyelia | Tanggung jawab |
| Kondisi Kerja | Kemajuan |

3. Teori Mclelland's

Dalam organisasi atau perusahaan, terdapat tiga kebutuhan manusia yang sangat penting yang mempengaruhi motivasi mereka, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk mencapai kesuksesan (*need for achievement*) merupakan kemampuan untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan dan dorongan karyawan untuk mencapai keberhasilan.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan atau wewenang (*the need for power*) adalah keinginan masyarakat untuk berperilaku secara bijaksana dan rasional dalam perannya masing-masing.
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*) adalah keinginan untuk membentuk hubungan sosial dengan rekan kerja atau karyawan di dalam organisasi.

Motivasi kerja pegawai menjadi aspek yang sangat penting dalam suatu institusi. Tujuan dari motivasi kerja adalah sebagai berikut: (1) menginspirasi semangat dan antusiasme karyawan, (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, (3) meningkatkan produktivitas karyawan, (4) menjaga loyalitas karyawan agar tetap stabil, (5) meningkatkan disiplin dan mengurangi ketidakhadiran karyawan, (6) efektif mengubah karyawan menjadi pemasok yang

andal, (7) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang harmonis, (8) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, serta (9) meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap tugas mereka.(Ma'ruf and Chair, 2020;Widiyanti and Fitriani, 2017)

2.3.3 Dampak kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Kepemimpinan adalah tentang melakukan sesuatu dengan benar dan tepat. Untuk mencapai hal ini, pemimpin membutuhkan orang. Agar orang mau mengikuti mereka, pemimpin harus bisa percaya pada diri mereka sendiri dan melakukan sesuatu untuk pemimpin dan organisasi, sehingga mereka harus termotivasi. Motivasi adalah perilaku manajerial sepenuhnya. Motivasi didorong oleh serangkaian kegiatan yaitu, menghidupkan, mendorong dan mendorong..

1. Energize

Motivasi membutuhkan energi. Lebih tepatnya, motivasi membutuhkan pelepasan energi menuju tujuan yang berarti. Para pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mendorong orang dengan memberikan teladan yang benar dan memberi tahu orang lain apa yang harus mereka lakukan. Selain itu, manajer harus menantang karyawan dengan mendorong mereka untuk berinisiatif.

2. Encourage

Pemimpin membawa harapan dan kepuasan. Mereka membawa dorongan dan dukungan dan dipuji dan diakui oleh kebanyakan orang. Orang mencapai hal-hal luar biasa mereka tahu seseorang peduli dan menghargai komitmen mereka. Manajer mengakui kontribusi karyawan mereka. Manajer mulai dengan

menunjukkan kepercayaan pada kinerja karyawan mereka. Kemudian mereka melakukan koreksi kecil pada proses.

3. *Exhort*

Exhort adalah tentang bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan dedikasi dan inspirasi, yang menjadi dasar motivasi untuk pertumbuhan. Dengan demikian, nasihat melibatkan dedikasi dan inspirasi.

2.3.4 Penilaian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu proses atau kekuatan internal yang mendorong seseorang karena kebutuhan fisiologis dan psikologis. Motivasi seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar diri mereka. Faktor internal mencakup persepsi tentang diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi jenis pekerjaan, lingkungan kerja, kelompok kerja, organisasi tempat bekerja, serta imbalan dan penerapannya. Kepuasan faktor internal dan eksternal menandakan adanya motivasi yang baik (Kaswan, 2021).

2.3.5 Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai hasil yang optimal adalah bentuk dari motivasi. Motivasi diperlukan sebagai dorongan yang memunculkan kemauan dan semangat kerja. Fungsi motivasi adalah untuk menggerakkan kemampuan karyawan. Tujuan dari tindakan motivasi adalah mencapai hasil kerja yang maksimal (Mahardika, Hamid and Ruhana, 2020).

2.4 Rumah sakit

Menurut UU No 44 Tahun 2009, rumah sakit adalah Fasilitas layanan kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan komprehensif secara menyeluruh, termasuk layanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.. *American Hospital Association*, menyatakan bahwa rumah sakit didefinisikan sebagai organisasi medis yang terorganisir yang merupakan fasilitas medis permanen yang menyediakan layanan medis, perawatan berkelanjutan, diagnosis, dan pengobatan penyakit pasien. Rumah sakit adalah suatu tempat terorganisasi yang menawarkan berbagai manfaat, dan kesempatan pelatihan bagi para kesehatan dan pelayanan kesehatan bagi pasien, baik dasar, spesialis maupun subspecialisasi.

Berdasarkan defenisi-defenisi di atas, dapat disimpulkan, rumah sakit merupakan fasilitas kesehatan yang menawarkan layanan rawat jalan, rawat inap, dan gawat darurat, yang terdiri dari staf medis terorganisir yang misinya tidak hanya untuk membawa layanan kesehatan kepada masyarakat, selain itu juga sebagai platform pelatihan kesehatan bagi para tenaga kesehatan

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 56 tahun 2014, rumah sakit diklasifikasikan menjadi rumah sakit umum dan rumah sakit khusus. Rumah sakit umum terbagi atas rumah sakit umum kelas A, B, C dan D sedangkan rumah sakit khusus terbagi atas rumah sakit khusus kelas A, B dan C. Klasifikasi tersebut ditetapkan berdasarkan beberapa diantaranya (1) pelayanan, (2) sumber daya manusia, (3) peralatan (4) bangunan dan prasarana.

Berdasarkan Permenkes No. 129 tentang tingkat pelayanan minimum rumah sakit, beberapa peraturan berlaku untuk tingkat pelayanan rawat jalan rumah sakit; (1) 100% dokter yang bertugas di poliklinik khusus adalah dokter spesialis, (2)

tersedianya pelayanan kesehatan anak, kebidanan, penyakit dalam dan bedah, (3) jam pelayanan mulai pukul 08.00. sampai jam 1 siang. Kecuali hari Jumat hanya sampai jam 11:00. (4) waktu tunggu rawat jalan kurang dari 60 menit adalah 90%. (Kementrian Kesehatan RI, 2008).

2.5 Instalasi farmasi

2.5.1 Defenisi Instalasi Farmasi

Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) merupakan divisi di rumah sakit yang bertanggung jawab atas semua aktivitas farmasi yang dilaksanakan untuk memenuhi keperluan rumah sakit dan pasien. Tugas medis yang termasuk dalam tanggung jawabnya meliputi persiapan obat, pengawasan kualitas, pengelolaan persediaan kesehatan (merencanakan, memperoleh, menerima, menyimpan, mendistribusikan, mendaftarkan, melaporkan, menghancurkan/memindahkan), layanan resep, layanan informasi medis, serta kegiatan konsultasi dan farmasi klinik di dalam ruangan.

2.5.2 Tugas Instalasi Farmasi Rumah Sakit

IFRS memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola persediaan farmasi dan kebutuhan kesehatan di rumah sakit. Persediaan tersebut termasuk obat-obatan, bahan obat, gas medis, dan peralatan kesehatan. Tugas-tugas yang harus dijalankan oleh IFRS mencakup seleksi, perencanaan, pengadaan, penerimaan, penyimpanan, distribusi, pengawasan, penghapusan, administrasi, pelaporan, dan evaluasi. Semua langkah ini diperlukan untuk mendukung pelayanan baik rawat jalan maupun rawat inap di rumah sakit. IFRS memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan

dan pengendalian sediaan farmasi serta perbekalan kesehatan di rumah sakit (Rusli, 2016).

2.5.3 Tanggung jawab IFRS

IFRS bertanggung jawab dalam menyediakan pelayanan farmasi yang komprehensif dan terkoordinasi dengan baik untuk memenuhi kebutuhan unit pelayanan medis yang berkaitan dengan diagnosa dan terapi. Keselamatan pasien menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan tugas-tugas ini.

2.5.4 Fungsi IFRS

IFRS memiliki dua peran utama, yakni sebagai unit pelayanan dan unit produksi. Sebagai unit pelayanan, IFRS menyediakan layanan manajemen (non-klinik) yang tidak melibatkan interaksi langsung dengan pasien atau tenaga kesehatan lainnya. Fokus layanan ini mencakup aspek administrasi dan penyediaan perbekalan kesehatan. Selain itu, IFRS juga berfungsi sebagai unit pelayanan klinik yang terlibat dalam interaksi langsung dengan pasien atau tenaga kesehatan lainnya. Peran ini berpusat pada pasien, sehingga membutuhkan pemahaman mendalam tentang penggunaan obat dan pengelolaan penyakit, serta mengutamakan etika dan perilaku yang profesional sebagai unit yang bertanggung jawab dalam memberikan asuhan kefarmasian yang andal dan terpercaya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menjadi salah satu rujukan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk memperkaya teori yang dikaji dalam penelitian ini. Dari

penelitian sebelumnya, belum ditemukan judul penelitian yang identik dengan judul penelitian ini. Meskipun demikian, beberapa penelitian telah dijadikan referensi untuk memperluas pembahasan dalam penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang termasuk dalam bentuk jurnal dan tesis terkait.

Tabel 2. 2Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Judul | Metode / jenis penelitian | Hasil |
|----|--|--|---|---|
| 1. | Muhamad Aldiansyah, 2021 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Modal Psikologi Sebagai Moderating Pada Pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang | Gaya Asosiatif Dan Kausal , Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai 4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Aldiansyah, 2021) |
| 2 | Evino Bonaparte, Wayan Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti Yasa | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan , Kementrian Estatal Timor Leste | kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja 2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan |
| 3 | Mai Ngoc Khuong dan Dang Thuy Hoang (2015) | Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan audit di kota Ho Chi minh, Vietnam | Deskriptif, Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi pekerja 2. Kompensasi, tunjangan/penghargaan menjadi elemen penting pada motivasi pekerja 3. Karakteristik/kepribadian pemimpin adalah factor yang paling menentukan lingkungan kerja dengan motivasi yang baik bagi pekerja (Khuong and Hoang, 2015) |
| 4 | Belete Fenta | The effect of leadership style on midwife | kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> 1. gaya kepemimpinan otokratis lebih banyak dilakukan oleh pimpinan kebidanan, diikuti oleh |

| | | | | |
|---|---|--|-------------|--|
| | Kabede et al (2023) | performance, southwest Ethiopia | | <p>gaya kepemimpinan demokratis dan laissez-faire</p> <ol style="list-style-type: none"> terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dan laissez-faire dengan kinerja bidan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan otokratis dengan kinerja bidan (Kebede, 2023). |
| 5 | Yassen Smama, Nidal F Eshah, Islam A Al Oweidat, Ahmad Rayan, Abdul Qadir J Nashwan | The Impact of Leadership Styles of Nurse Managers on Nurses' Motivation and Turnover Intention Among Jordanian Nurses | kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> Motivasi perawat memiliki korelasi positif dengan semua gaya kepemimpinan Lama masa kerja memprediksi motivasi kerja perawat Motivasi kerja memiliki korelasi positif dengan orientasi prestasi pada perawat Turn over perawat tidak memiliki hubungan dengan gaya kepemimpinan (Smama'h et al., 2023) |
| 6 | Loveana Syaifora (2019) | Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Riau | kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Riau kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Riau. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Riau kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Riau melalui motivasi kerja. |
| 7 | Guntur Bayu Saputro dan Hotlan Siagian (2017) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja di Head Office PT. Marifood | Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Riau melalui motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang ada di Head Office PT Marifood |

-
- berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Motivasi kerja karyawan di Head Office PT Marifood berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
-

2.7 Pengembangan Hipotesis

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa penelitian yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti, yaitu hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja

2.7.1 Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya pada karyawan tetao hotel kawana Padang dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang , ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Tasnim, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Fernando, 2019) Pada karyawan PT Sinarmas Multifinance Padang menemukan bahwa Variabel gaya kepemimpinan secara parsial tidak berhubungan signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh (Aldiansyah, 2021) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dengan modal psikologi sebagai moderating pada pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan suatu tindakan dalam menggerakkan satu atau lebih individu dalam mencapai tujuan bersama. Tujuan akan diraih dengan memastikan kinerja bawahannya berjalan dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan salah satu peran pemimpin adalah memastikan sumber daya manusia yang dimilikinya dapat bekerja dengan baik agar tugas- tugas dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Sehingga berdasarkan penelitian terdahulu dan teori-teori para ahli maka didapatkan hipotesa satu sebagai berikut;

H1 : Kepemimpinan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai

2.7.2 Hubungan kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan Penelitian membahas mengenai hubungan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan audit di kota Hoo Chi minh, Vietnam ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memotivasi pekerja (Khuong and Hoang, 2015).

Penelitian sebelumnya yang membahas hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan pada Pt Astra Daihatsu Motor (Head Office) Jakarta ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. ADM (Wellmina, 2018).

Penelitian lain yang dilakukan pada perawat di Jordania menemukan bahwa Motivasi perawat memiliki korelasi positif dengan semua gaya kepemimpinan. (Smama'h et al., 2023) Pada penelitian yang dilakukan pada perawat di ethiopia yang membahas mengenai hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja bidan ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan

demokratis dan laissez-faire dengan kinerja dan ditemukan hubungan negative antara gaya kepemimpinan otokratis dengan kinerja (Kebede, 2023).

Agar dapat mencapai tujuan dari suatu organisasi pemimpin harus mampu menggerakkan para bawahannya. Suatu tindakan yang dilakukan untuk menciptakan usaha, mengarahkan dan mempertahankan dalam mencapai tujuan merupakan peran dari pemimpin. Dibutuhkan kemampuan pimpinan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki motivasi kerja tinggi. Sehingga berdasarkan penelitian terdahulu dan teori para ahli, ditarik hipotesa kedua yaitu;

H2 : Kepemimpinan berhubungan positif terhadap motivasi kerja

2.7.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh aldiansyah terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pada pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Elvio Bonaparte yang membahas mengenai hubungan kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste ditemukan bahwa Motivasi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Performa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan kerjanya. Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. Dibutuhkan suatu dorongan berupa motivasi untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori ahli, maka ditarik hipotesa ketiga yaitu ;

H3: Motivasi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan

2.7.4 Hubungan Manajemen Kepemimpinan dengan kinerja melalui motivasi

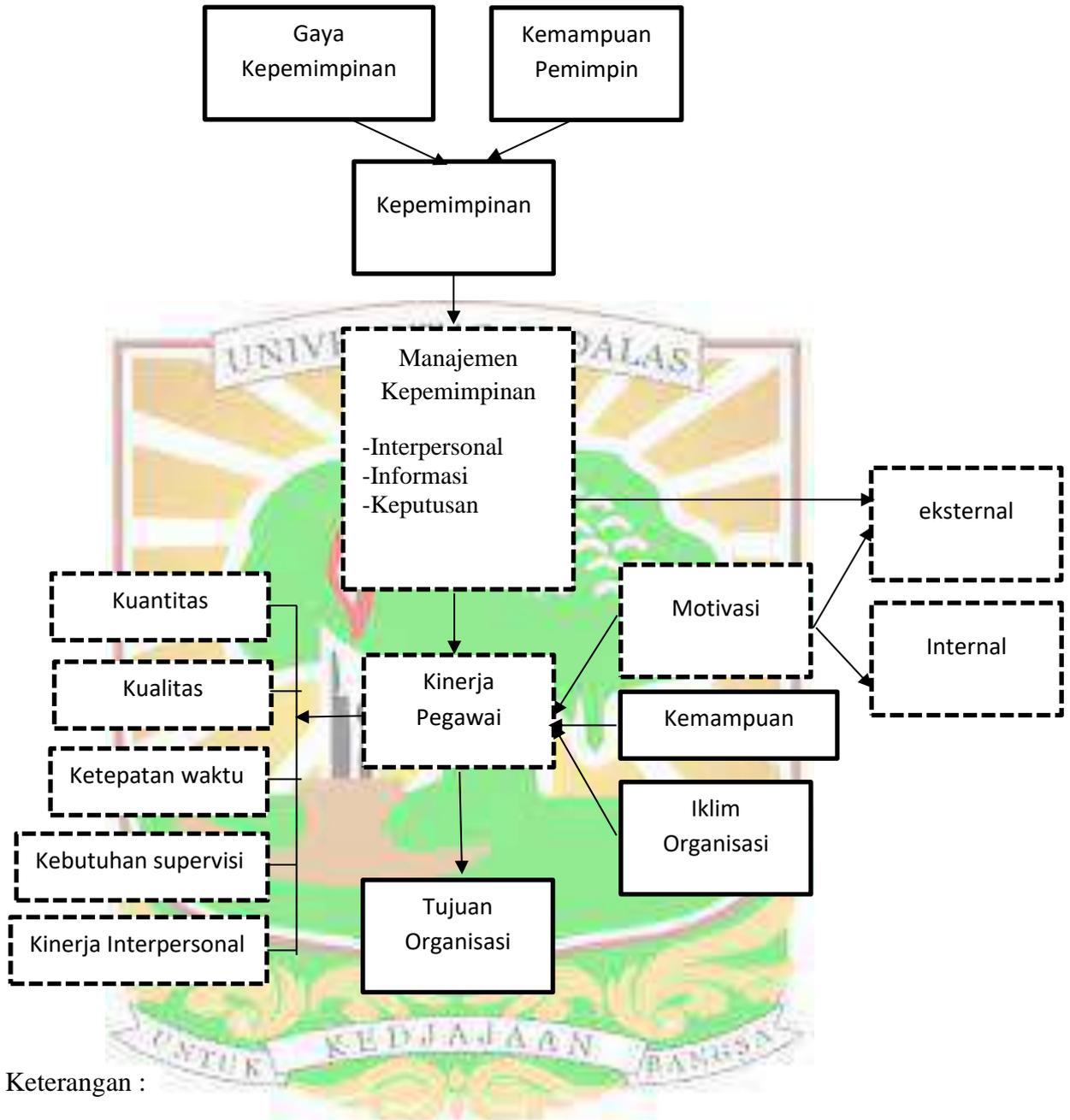
Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Loveana, 2019 tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Riau didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna motivasi dapat memberikan mediasi melalui pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja. Pemimpin yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang tinggi ditambah dengan dukungan motivasi kerja yang kuat akan memberikan peningkatan kinerja pada perusahaan (Syaifora, 2019).

Namun, Pada penelitian yang dilakukan oleh Egalyant, 2019 ditemukan bahwa motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan di PT. ADM. Temuan pada penelitian ini bermakna bahwa melalui peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Wellmina, 2018).

Peran pimpinan dalam memberikan motivasi karyawannya dapat memberikan dampak peningkatan kualitas kerja karyawan. Pimpinan yang memperhatikan kebutuhan karyawannya akan memberikan kepuasan kerja bagi para bawahannya. Para karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan performa kinerja yang baik

H4: Manajemen Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

2.8 Kerangka Teori



Keterangan :

----- : Diteliti

————— : Tidak diteliti

Gambar 2. 3 Kerangka Teori

sumber(Masri, 2013)(kaswan, 2021)(Peramesti and Kusmana, 2018) (Kaswan, 2018)(Rivai and Sagala, 2009)

2.9 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual yang diajukan dalam penelitian ini sesuai dengan model Sekaran (Sekran, Uma and Bougie, 2016)



Gambar 2. 4 Kerangka Konsep

Berdasarkan kerangka konsep, didapatkan tiga hipotesis, yaitu :

Hipotesa 1 : Manajemen Kepemimpinan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai

Hipotesa 2 : Manajemen Kepemimpinan berhubungan positif terhadap motivasi kerja pegawai

Hipotesa 3 : Motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja pegawai

Hipotesa 4 : Manajemen Kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *crosssectional*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan menerapkan analisis statistik untuk menguji secara empiris hubungan antara variabel penelitian.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital di Kota Padang dan pengumpulan data penelitian dilakukan secara *crosssectional* pada bulan November 2022 hingga Juni 2023

3.3 Populasi dan sampel

3.3.1 Populasi

Populasi penelitian ini meliputi pegawai pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital yang berjumlah 30 orang.

3.3.2 Sampel

Pada populasi petugas farmasi teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling, yaitu cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Dimana jumlah seluruh petugas pada instalasi farmasi rawat jalan adalah 30 orang.

3.4 Sumber data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder yaitu;

1. Data Primer adalah yang secara langsung diambil dari Departemen Farmasi Semen Padang Hospital Padang melalui survey kuesioner penelitian kepada responden penelitian.
2. Data Sekunder merujuk pada data yang diperoleh secara tidak langsung melalui studi kepustakaan, jurnal internasional, buku teks, internet, dan sumber-sumber lain yang relevan. Data ini dapat menjadi referensi yang relevan dalam penelitian.

3.5 Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data menggunakan dua metode yaitu studi literatur dan penyebaran angket kuesioner. Studi literatur merupakan bentuk pengumpulan data yang merujuk pada pembelajaran melalui jurnal, buku dan lain sebagainya. Selain itu teknik pengambilan pengumpulan data juga dilakukan dengan penyebaran angket kuesioner yang telah disiapkan oleh peneliti.

3.6 Pengukuran variable

Pengukuran variabel adalah alat ukur yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian ini berupa angket yang disusun berdasarkan konsep Manajemen kepemimpinan, kinerja pegawai dan motivasi kerja pegawai. Data diukur dengan menggunakan Skala likert atau metode ordinal. Pada skala ini variabel yang diukur akan dijabarkan menjadi indikator- indikator variabel yang nantinya akan menjadi titik tolak dalam menyusun item-item kuesioner

berupa pernyataan . Bentuk item kuisisioner yang digunakan untuk variabel yang diteliti diberi bobot atau skor sebagai berikut;

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Netral (N) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.7 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel dalam konteks penelitian merupakan segala hal yang akan menjadi objek pengamatan. Variabel penelitian sering dianggap sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi peristiwa atau gejala yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, terdapat dua jenis variabel, yaitu variabel terikat atau dependent (Y), yang meliputi kinerja karyawan dan motivasi kerja, serta variabel bebas atau independent (X), yang mencakup kepemimpinan. Penelitian ini juga menjadikan motivasi kerja sebagai variable intervening.

Tabel 3. 1 Defenisi Operasional

| No | Variabel | Defenisi | Alat Ukur | Cara Ukur | Skala | Hasil Ukur |
|----|------------------------|--|-----------|------------------|--------|---|
| 1 | Manajemen Kepemimpinan | Upaya yang terstruktur untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial dengan tujuan mencapai hasil yang telah ditentukan. | Kuesioner | Angket Kuesioner | Likert | TCR: 81-100% (Sangat Tinggi) 61-80% (Tinggi). 41-60% (Cukup). 21-40 % (Rendah). 0-20% (Sangat Rendah). |

| | | | | | | |
|---|-----------------|---|-----------|------------------|--------|--|
| 2 | Kinerja Pegawai | Tingkat pencapaian dalam melaksanakan tugas dalam suatu organisasi berupa prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai | Kuesioner | Angket Kuesioner | Likert | TCR: 81-100% (Sangat Tinggi). 61-80% (Tinggi). 41-60% (Cukup). 21-40 % (Rendah). 0-20% (Sangat Rendah) |
| 3 | Motivasi Kerja | Proses yang dimulai dengan kebutuhan fisiologis dan psikologis yang mengaktifkan perilaku untuk mencapai tujuan, motivasi terdiri dari motivasi internal dan motivasi eksternal | Kuesioner | Angket Kuesioner | Likert | TCR : 81-100% (Sangat Tinggi) 61-80% (Tinggi). 41-60% (Cukup). 21-40 % (Rendah). 0-20% (Sangat Rendah). |

3.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian direkap dalam bentuk kuisisioner, pada penelitian ini kuisisioner dibagikan secara langsung kepada setiap sampel penelitian. Kuisisioner yang digunakan disusun berdasarkan instrument yang telah disesuaikan dengan teori para ahli dalam bentuk skala likert (1-5). Skala ini bertujuan untuk mempermudah partisipan dalam memberi tanggapan atas pertanyaan yang diajukan. Pada proses pembuatan kuisisioner langkah pertama dilakukan dengan melakukan telaah teoritik dan konsep dari masing-masing variable yang akan diteliti mullai dari perumusan konstruk, penentuan dimensi dan indikator. Peneliti

sebelumnya juga telah mengumpulkan data-data terkait fungsi, tanggung jawab dan suasana lingkungan kerja di instalasi farmasi Semen Padang Hospital. Selanjutnya peneliti menjabarkan dan menyesuaikan antara teori dan kondisi lokasi penelitian.

Penelitian ini menggunakan tiga jenis kuesioner yang terdiri dari penilaian karyawan terhadap manajemen kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinannya, penilaian karyawan terhadap kinerjanya sendiri dan penilaian karyawan terhadap motivasi yang dimilikinya. Kuesioner merupakan instrumen yang dihasilkan sendiri oleh peneliti yang bersumber dari teori-teori para ahli. Kuesioner tentang kepemimpinan terdiri dari 10 pertanyaan yang membahas mengenai dimensi kepemimpinan yaitu interpersonal, informasi dan keputusan. Pada masing peran kepemimpinan tersebut terdapat beberapa indikator. Pada peran interpersonal dinilai berdasarkan *figure head*, *leader* dan *liaison*. Pada peran informasi dinilai berdasarkan indikator *monitor*, *disseminator* dan *spokeperson*. Peran Keputusan dilihat dari indikator *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator* dan *negotiator*. (Kaswan, 2018) kuesioner disesuaikan dengan kondisi manajer di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital

Kuesioner kedua membahas mengenai kinerja pegawai. Instrumen ini terdiri dari lima belas atribut yang membahas mengenai penilaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai masing-masing. Penilaian kinerja pada penelitian ini dilihat secara kualitas, kuantitas, *timelines*, *cost effectiveness*, *need for supervision* dan *interpersonal impact* (Kaswan, 2018). Kuesioner dibuat disesuaikan berdasarkan tugas pokok dan tanggung jawab petugas instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital

Kuesioner terakhir membahas mengenai motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai. Kuesioner ini terdiri dari 14 atribut yang terbagi atas motivasi internal dan motivasi eksternal (kaswan, 2021). Kuesioner disesuaikan dengan kondisi lingkungan kerja di instalasi farmasi rawat jala Semen Padang Hospital

3.9. Pengolahan dan Analisis Data

3.9.1 Pengolahan data

Pengolahan data melibatkan beberapa proses, di antaranya adalah pengolahan manual dan pengolahan menggunakan komputer dengan tahapan sebagai berikut:

a. Editing (Proses Penyuntingan)

Pada tahap penyuntingan, dilakukan kegiatan untuk memperbaiki data yang salah sebelum dilakukan penginputan data. Secara umum, penyuntingan adalah kegiatan untuk memeriksa kelengkapan, kejelasan, relevansi, dan konsistensi data.

b. Coding (Pengkodean Data)

Pada tahap pengkodean, dilakukan kegiatan mengklasifikasikan data dan memberikan kode pada setiap klasifikasi jawaban responden.

c. Entry (Penginputan Data)

Merupakan kegiatan memasukkan data untuk selanjutnya dianalisis menggunakan perangkat lunak komputer. Dalam hal ini, peneliti memasukkan data ke dalam Microsoft Excel dan kemudian mengubah format data pada aplikasi Notepad agar dapat diproses menggunakan aplikasi SEM-PLS.

d. *Cleaning* (Pembersihan Data)

Setelah semua data dimasukkan ke dalam komputer, dilakukan pemeriksaan menyeluruh untuk memastikan bahwa data yang telah dimasukkan bebas dari kesalahan.

3.9.2 Analisis Data

3.9.2.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan ringkasan atau penjelasan mengenai seluruh data yang mencakup nilai rata-rata, standar deviasi, varians, nilai maksimum, nilai minimum, rentang data, kurtosis, dan skewness (kemencengan distribusi). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memahami karakteristik dari setiap variabel dengan menggunakan data penelitian.

Analisis dilakukan dengan menggunakan metode distribusi frekuensi yaitu dengan melihat besarnya nilai total capaian responden (TCR). Total Capaian Responden (TCR) memiliki kriteria dengan klasifikasi sebagai berikut

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Netral (N) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.9.2.2 Uji Validitas

Dalam penelitian ini, pengujian analisis hipotesis menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.0, yaitu Partial Least Squares (PLS). Aplikasi ini merupakan pendekatan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan keandalan, sementara model struktural digunakan untuk menguji kausalitas. Selanjutnya, Ghozali (2016) menggambarkan bahwa PLS adalah metode analisis yang termasuk dalam kategori "soft modeling" karena tidak mengharuskan data diukur dengan skala tertentu, sehingga jumlah sampel dapat relatif kecil (kurang dari 100 sampel). Dalam analisis statistik dengan menggunakan SEM-PLS, uji validitas dan keandalan perlu dilaksanakan untuk memastikan kualitas model yang digunakan.

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu pertanyaan pada instrumen mampu mengungkapkan sesuatu yang sesuai dengan apa yang ingin diukur oleh instrumen tersebut. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan terklasifikasi dengan benar pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (construct validity). Jika suatu pertanyaan mampu mencerminkan dengan baik apa yang ingin diukur oleh instrumen tersebut, maka data dari pertanyaan tersebut dianggap valid.

Validitas dinilai dengan memastikan bahwa setiap item merupakan representasi sampel yang relevan dengan konstruk yang diukur. Penilaian validitas dilakukan melalui analisis SEM-PLS, yang mencakup validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai Average Variance Extracted (AVE) dan faktor loading dari setiap indikator. Instrumen

dianggap valid jika nilai AVE $> 0,5$ dan faktor loading $> 0,7$ (Hamid and Anwar, 2017). Selain itu, nilai prediktor loading factor yang $>0,7$ merupakan standar kelayakan suatu model (Hardisman, 2021).

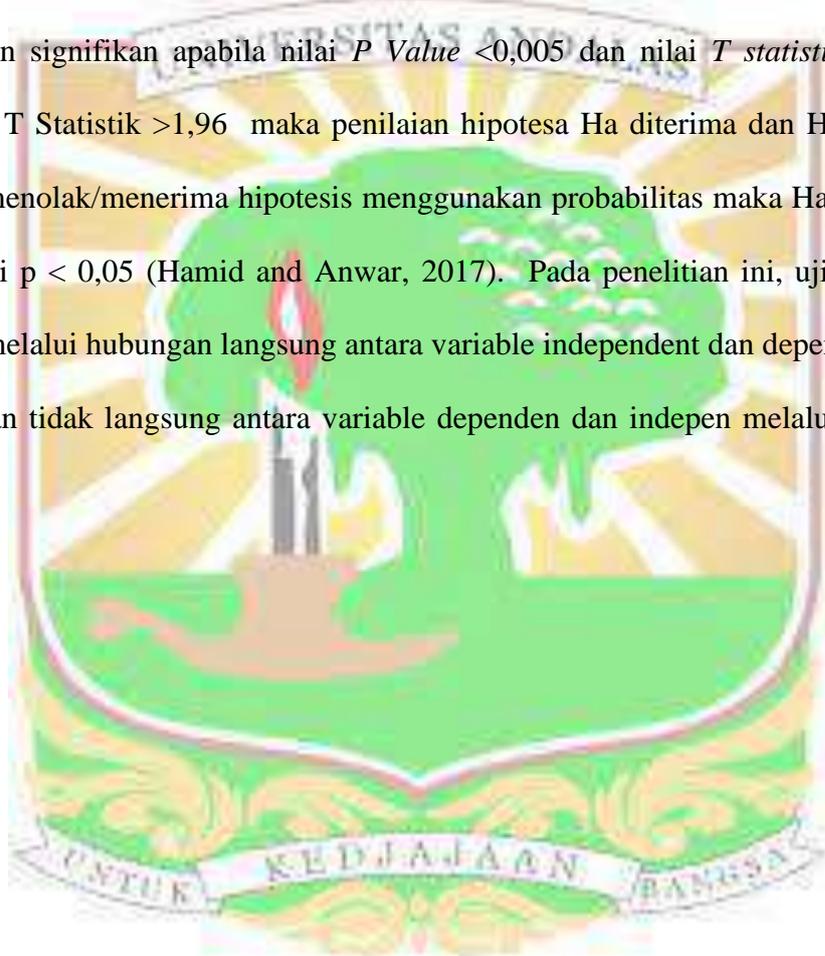
Validitas diskriminan digunakan untuk menilai validitas prediktor dengan membandingkan hubungannya dengan variabel lain. Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria *fornell-larcker* dan *cross loading*. Pada peniliahn berdasarkan *Fornell-larcker criterion* validitas diskriminan dianggap baik jika akar dari AVE pada konstruk lebih besar dari korelasi dengan variabel laten lainnya. Sedangkan pada pengujian *cross-loading*, setiap indikator harus menunjukkan nilai yang lebih tinggi pada konstruk tertentu dibandingkan dengan konstruk lainnya.

3.9.2.3 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana konsistensi atau stabilitas jawaban seorang responden dari waktu ke waktu. Reliabilitas merupakan metode untuk menguji konsistensi dan stabilitas. Konsistensi mengindikasikan seberapa baik item- item pengukuran mengukur konsep secara keseluruhan sebagai satu set. Jika responden memberikan jawaban yang konsisten dalam mengisi kuesioner, maka data tersebut dianggap reliabel. Uji reliabilitas pada penelitian ini dianalisis menggunakan aplikasi SEM-PLS. Penilaian reliabilitas dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *Cronbach alpha* dan *composite reliability*. Instrumen dianggap reliabel jika nilai *Cronbach alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$ (Hamid and Anwar, 2017).

3.9.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan aplikasi SEM-PLS. untuk melihat positif atau negatifnya hubungan antar variable dinilai menggunakan *Original Sample (o)*. Sedangkan, untuk menilai signifikansi hubungan antar variable dilihat berdasarkan nilai *P Value* dan *T Statistic*. Masing- masing hubungan dikatakan signifikan apabila nilai *P Value* $< 0,005$ dan nilai *T statistic* $> 1,96$. Apabila *T Statistik* $> 1,96$ maka penilaian hipotesa H_a diterima dan H_o ditolak. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$ (Hamid and Anwar, 2017). Pada penelitian ini, uji hipotesis dilihat melalui hubungan langsung antara variable independent dan dependen serta hubungan tidak langsung antara variable dependen dan indepen melalui variable mediasi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Semen Padang Hospital

Semen Padang Hospital merupakan rumah sakit swasta milik Yayasan Rumah Sakit Semen Padang yang terletak di wilayah administrasi Kota Padang, yang beralamat di Jalan By Pass KM 7, Pisang, Pauh, Pasar Ambacang, Kuranji, Kota Padang, Provinsi Sumatra Barat. Denah Semen Padang Hospital merupakan rumah sakit tipe C yang berdiri pada tanah seluas 2 ha dengan luas bangunan fisiknya 19.400 m² dengan jumlah 144 tempat tidur.



Gambar 4. 1 Semen Padang Hospital

Salah satu layanan yang dimiliki oleh Semen Padang Hospital adalah Departemen Farmasi. Departemen Farmasi dipimpin oleh Seorang General Manager yang berlatar belakang seorang Apoteker. Departemen Farmasi terdiri dari

58 orang petugas yang terbagi atas berbagai instalasi seperti instalasi farmasi rawat jalan, instalasi farmasi rawat inap dan kamar operasi, Gudang farmasi dan CSSD. General Manager Farmasi dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh tiga manager lainnya yaitu manager Gudang farmasi, manager layanan farmasi dan manager penagihan farmasi. manager layanan farmasi membawahi langsung SPV pelayanan farmasi dan SPV Depo OK. SPV pelayanan farmasi bertanggung jawab terhadap layanan farmasi IGD, layanan Farmasi Rawat Jalan dan layanan farmasi rawat inap. Struktur organisasi yang dimiliki oleh instalasi farmasi Semen Padang Hospital adalah sebagai berikut ;



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Departemen Farmasi

4.2 Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh melalui responden. Selanjutnya responden diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, Pendidikan terakhir, status pegawai, dan lama bekerja

4.2.1 Profile Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan umur responden dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-laki | 3 | 10 |
| Perempuan | 27 | 90 |
| total | 30 | 100 |

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 90 % dan responden laki laki hanya berjumlah 3 orang.

4.2.2 Profil Responden Menurut Umur

Berdasarkan umur responden dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4. 2 Distribus Responden Menurut Kelompok Umur

| Umur (Tahun) | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| <20 | 0 | 0 |
| 21-30 | 28 | 93,3 |
| 31-40 | 2 | 6,7 |
| >40 | 0 | 0 |
| Total | 30 | 100 |

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 21-30 tahun yaitu sebanyak 28 responden atau sebesar 93,3%. Sebanyak 2 orang responden berusia 31-40 tahun dan tidak ada responden yang berusia dibawah 20 tahun dan lebih dari 40 tahun.

4.2.3 Profile Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan Pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4. 3 Distribusi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

| Pendidikan | Jumlah | Persentase (%) |
|-------------------|---------------|-----------------------|
| SMA | 0 | 0 |
| Diploma | 27 | 90 |
| Sarjana | 3 | 10 |
| Pascasarjana | 0 | 0 |
| Total | 30 | 100 |

Berdasarkan tabel diatas Pendidikan terakhir responden ditemukan sebanyak 90 % responden memiliki Pendidikan terakhir diploma, sedangkan sebanyak 10% merupakan sarjana.

4.2.4 Profile Responden Menurut Status Pegawai

Berdasarkan status pegawai responden dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4. 4 Distribusi Responden Menurut Status Pegawai

| Status Pegawai | Jumlah | Persentase (%) |
|-----------------------|---------------|-----------------------|
| Tetap | 6 | 20 |
| Tidak Tetap | 24 | 80 |
| Total | 30 | 100 |

Berdasarkan tabel status kepegawaian responden diatas ditemukan sebanyak 80% responden merupakan pegawai tidak tetap dan sebesar 20 % responden merupakan pegawai tetap.

4.2.5 Profile Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lama bekerja responden dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4. 5 Responden menurut lama bekerja

| Lama Bekerja | Jumlah | Persentase (%) |
|-------------------|-----------|----------------|
| <6 bulan | 9 | 30 |
| 6 bulan-1 tahun | 9 | 30 |
| >1 tahun-<5 tahun | 11 | 36,7 |
| >5 tahun | 1 | 3,3 |
| Total | 30 | 100 |

Berdasarkan tabel diatas sebanyak 30% responden memiliki waktu bekerja kurang dari 6 bulan, sebanyak 30 % responden memiliki waktu bekerja antara 6 bulan hingga 1 tahun, sebanyak 36,7% responden bekerja selama lebih dari 1 tahun sampai lima tahun dan sebanyak 3,3 % responden bekerja lebih dari 5 tahun.

4.3 Deskripsi Jawaban Responden

4.3.1 Manajemen Kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan merupakan salah satu bentuk usaha kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang manager. Hal ini berhubungan dengan usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumberdaya manusia, materil dan finansial guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Hasil tingkat capaian responden tentang implementasi manajemen kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinannya adalah sebagai berikut;

Tabel 4. 6 Deskripsi Manajemen Kepemimpinan

| No | Pertanyaan | STS | | TS | | N | | S | | SS | | TCR (%) | Mean | interpretasi |
|----|--|-----|-----|----|-----|---|------|----|------|----|------|---------|------|---------------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | | |
| 1. | Pimpinan saya cepat tanggap dalam menghadapi permasalahan dan dapat menjadi tempat bertanya apabila ada kendala | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 3 | 10 | 15 | 50 | 11 | 36,7 | 84 | 4.20 | Sangat Tinggi |
| 2. | Pimpinan saya memberikan informasi kepada bawahannya | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 6 | 20 | 10 | 33,3 | 13 | 43,3 | 83,34 | 4.17 | Sangat Tinggi |
| 3. | Saya merasa pimpinan saya membutuhkan saya dan rekan pekerja lainnya untuk memenuhi kebutuhan departemen farmasi | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 2 | 6,7 | 19 | 63,3 | 8 | 26,7 | 82,67 | 4.13 | Sangat Tinggi |
| 4. | Pimpinan mampu memenuhi tugas rutin dan tugas wajib yang dimilikinya | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 23 | 76,7 | 6 | 20,0 | 83,34 | 4.17 | Sangat Tinggi |
| 5. | Pimpinan saya melakukan pencarian informasi dan unit lingkungan kerjanya bila terjadi permasalahan | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 5 | 16,7 | 15 | 50 | 9 | 30 | 81,34 | 4.07 | Sangat Tinggi |
| 6. | Pimpinan saya bereaksi terhadap suatu permasalahan sesuai dengan informasi yang telah dikumpulkannya | 1 | 3,3 | 2 | 6,7 | 3 | 10 | 16 | 53,3 | 8 | 26,7 | 78,66 | 3.93 | Tinggi |
| 7. | Pimpinan saya mau mendengarkan, mengevaluasi dan mempertimbangkan usulan dari para bawahannya | 1 | 3,3 | 1 | 3,3 | 3 | 10 | 15 | 50 | 10 | 33,3 | 81,34 | 4.07 | Sangat Tinggi |
| 8. | Pemimpin saya dapat menjalin hubungan dengan departemen lain untuk memperoleh informasi yang akan menguntungkan departemen farmasi | 0 | 0 | 2 | 6,7 | 6 | 20 | 15 | 50 | 7 | 23,3 | 78 | 3.90 | Tinggi |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|-----|---|-----|-----|-----|------|------|------|-----|------|--------|-------|--------|
| 9. | Pimpinan saya mampu mengembangkan unit dengan memanfaatkan peluang yang ada | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 8 | 26,7 | 16 | 53,3 | 5 | 16,7 | 76,66 | 3.83 | Tinggi |
| 10. | Pimpinan dapat memelihara, mengembangkan dan memotivasi saya | 0 | 0 | 3 | 10 | 6 | 20 | 16 | 53,3 | 5 | 16,7 | 75,33 | 3.77 | Tinggi |
| | Jumlah | 2 | | 13 | | 41 | | 160 | | 82 | | 803,34 | 40,24 | Tinggi |
| | Rata-rata | 0,2 | | 1,3 | | 3,7 | | 15,4 | | 8,5 | | 80,334 | 4,02 | Tinggi |

Berdasarkan tabel terlihat bahwa penilaian bawahan terkait implementasi kepemimpinan yang dilakukan oleh mangernya sudah sangat baik, hal ini dilihat dari jumlah rata-rata skor TCR yang diperoleh mencapai 80,33% dengan interpretasi sangat tinggi. Capaian penilaian reponden tertinggi terhadap performa pemimpin terdapat pada point pernyataan “Pimpinan mampu memenuhi tugas rutin dan tugas wajib yang dimilikinya” dengan rata-rata penilaian 4,20 atau Total Capaian Responden mencapai 84%. Sedangkan untuk capaian performa management kepemimpinan yang memiliki nilai terendah terdapat pada pernyataan “Pimpinan dapat memelihara , mengembangkan dan memotivasi saya” dengan rata-rata penilaian sebesar 3,77 atau dengan indeks TCR 75,33%.

4.3.2 Kinerja Pegawai

Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

| NO | Indikator | STS | | TS | | N | | S | | SS | | TCR (%) | Mean | TCR |
|----|---|-----|---|----|---|---|-----|----|------|----|------|---------|------|---------------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | | |
| 1. | Saya menyelesaikan pekerjaan (menerima resep, melakukan skrining resep, meng-entry resep, penyerahan obat) sesuai dengan standar mutu | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 22 | 73,3 | 7 | 23,3 | 84 | 4,2 | Sangat tinggi |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|-----|----|------|----|------|----|------|-------|------|---------------|
| | Semen Padang Hospital | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketelitian (melakukan pengecekan resep sebelum menyerahkan kepada pasien) | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6,7 | 22 | 73,3 | 6 | 20 | 82,66 | 4,13 | Sangat tinggi |
| 3. | Saya menyelesaikan semua pekerjaan di instalasi farmasi rawat jalan dengan tuntas, konsisten dan ideal | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 13,3 | 20 | 66,7 | 6 | 20 | 81,34 | 4,06 | Sangat tinggi |
| 4. | Saya menyelesaikan pekerjaan dan peracikan obat dengan standar Semen Padang Hospital | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6,7 | 19 | 63,3 | 9 | 30 | 84,66 | 4,23 | Sangat tinggi |
| 5. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan melampaui standar Semen Padang Hospital | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 50 | 11 | 36,7 | 4 | 13,3 | 72,66 | 3,63 | tinggi |
| 6. | Saya menyelesaikan pekerjaan (melakukan penghitungan dosis dan peracikan obat) melampaui jumlah yang dihasilkan oleh rekan sekerja dalam satu bagian | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 8 | 26,7 | 16 | 53,3 | 5 | 16,7 | 76,66 | 3,83 | Tinggi |
| 7. | Saya datang ke Semen Padang Hospital dengan tepat waktu | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 36,7 | 6 | 20 | 13 | 43,3 | 81,34 | 4,06 | Sangat tinggi |
| 8. | Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang dilakukan oleh rekan sekerja saya | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 36,7 | 6 | 20 | 13 | 43,3 | 73,34 | 3,66 | tinggi |
| 9. | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 33,3 | 13 | 43,3 | 7 | 23,3 | 78 | 3,90 | tinggi |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|----|------|-------|------|------|------|---------|-------|--|---------------|
| | Semen Padang Hospital | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. | Saya memaksimalkan penggunaan kemampuan SDM dalam mencapai hasil tertinggi | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 33,3 | 14 | 46,7 | 6 | 20 | 77,34 | 3,86 | | tinggi |
| 11. | Saya memaksimalkan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan (penggunaan computer, aplikasi SIMRS) | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 13,3 | 15 | 50 | 11 | 36,7 | 84,66 | 4,233 | | Sangat tinggi |
| 12. | Saya mampu bekerja tanpa diawasi oleh atasan saya | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 10 | 19 | 63,3 | 8 | 26,7 | 83,34 | 4,167 | | Sangat tinggi |
| 13. | Saya mampu mencegah tindakan yang tidak diinginkan (menghindari kesalahan) dan menjalankan standar patient safety di instalasi farmasi Semen Padang Hospital. | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 26,7 | 18 | 60 | 4 | 13,3 | 77,34 | 3,867 | | tinggi |
| 14. | Saya mampu Memelihara nama baik SPH | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 66,7 | 10 | 33,3 | 86,66 | 4,333 | | Sangat tinggi |
| 15. | Saya mampu bekerjasama dengan sesama rekan kerja | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 10 | 12 | 43,3 | 14 | 46,7 | 87,34 | 4,367 | | Sangat tinggi |
| | Jumlah | 0 | 0 | 0 | 0 | 84 | | 205 | | 104 | | 1211,34 | 56,67 | | |
| | Rata-rata | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | | 14,64 | | 7,42 | | 80,76 | 43,77 | | Sangat tinggi |

Berdasarkan tabel diatas, telah tergambar tanggapan responden terkait kinerja yang mereka jalankan secara rinci. Ditemukan persepsi karyawan terkait kinerjanya sangat baik, dimana rata-rata nilai Total Capaian Responden sebesar 80,76% dan rata-rata tanggapan terhadap semua pernyataan 4,05. Penilaian karyawan terhadap kinerjanya paling tinggi terdapat pada pernyataan nomor 15 yaitu saya mampu bekerja sama dengan sesama rekan kerja dengan angka TCR

sebesar 87,34 %. Sedangkan penilaian responden terhadap kinerjanya rendah pada pernyataan nomor 5 dan nomor 8 yaitu Saya menyelesaikan pekerjaan melampaui standar Semen Padang Hospital dengan skor TCR72,66% dan Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang dilakukan oleh rekan sekerja saya dengan skor TCR 73,34%. Pertanyaan nomor 5 merupakan indikator kuantitas pada dimensi kinerja pegawai sedangkan pertanyaan nomor 8 merupakan dimensi timelines pada penilaian kinerja pegawai.

4.3.3 Motivasi Kerja

Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

| NO | Indikator | STS | | TS | | N | | S | | SS | | TCR (%) | Mean | TCR |
|----|---|-----|---|----|---|---|------|----|------|----|------|---------|------|---------------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | | |
| 1. | Saya bekerja untuk memenuhi kebutuhan | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 18 | 60 | 11 | 36,7 | 86,66 | 4,33 | Sangat Tinggi |
| 2. | Saya merasa dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap instalasi farmasi Semen Padang Hospital | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 10 | 15 | 50,0 | 12 | 40,0 | 86,0 | 4,30 | Sangat Tinggi |
| 3. | Dengan bekerja di Instalasi farmasi Semen Padang Hospital saya merasa memiliki harapan untuk mengembangkan karir saya | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 13,3 | 16 | 53,3 | 10 | 33,3 | 84,0 | 4,20 | Sangat Tinggi |
| 4. | Saya merasa memiliki kewajiban untuk bekerja dengan baik | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 26,7 | 13 | 43,3 | 9 | 30 | 80,66 | 4,03 | Tinggi |
| 5. | Saya bekerja atas keinginan saya sendiri | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 20,0 | 14 | 46,7 | 10 | 33,3 | 82,6 | 4,13 | Sangat Tinggi |
| 6. | Saya merasa puas dengan | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 13,3 | 16 | 53,3 | 10 | 33,3 | 84,0 | 4,20 | Sangat Tinggi |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|------|-----|------|------|------|------|-----|------|------|------|---------|-------|---------------|
| | pekerjaan yang saya lakukan | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | saya ingin memiliki prestasi dalam pekerjaan saya | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 20 | 15 | 50 | 9 | 30 | 82,0 | 4,10 | Sangat Tinggi |
| 8. | Saya memiliki Kelompok kerja yang dapat memberikan rasa nyaman saat bekerja | 1 | 3,3 | 1 | 3,3 | 8 | 26,7 | 17 | 56,7 | 3 | 10 | 73,33 | 3,67 | Tinggi |
| 9. | Lingkungan tempat saya bekerja memberikan suasana kerja yang sehat dan harmonis | 0 | 0 | 2 | 6,7 | 3 | 10 | 18 | 60 | 7 | 23,3 | 80,0 | 4,00 | Tinggi |
| 10. | Saya menyukai jenis dan sifat pekerjaan yang saya lakukan di Instalasi farmasi Semen Padang Hospital | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 | 63,3 | 7 | 23,3 | 4 | 13,3 | 70,0 | 3,50 | Tinggi |
| 11. | Saya mendapatkan imbalan (Gaji) Sesuai dengan yang seharusnya | 1 | 3,3 | 13 | 43,3 | 6 | 20,0 | 7 | 23,3 | 3 | 10 | 58,6 | 3,34 | Cukup |
| 12. | Organisasi tempat saya bekerja memberikan beban kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang saya miliki | 0 | 0 | 3 | 10 | 13 | 43,3 | 12 | 40 | 2 | 6,7 | 68,6 | 3,43 | Tinggi |
| 13. | Adanya coaching atau arahan yang dilakukan oleh atasan saya dalam memberikan semangat kerja | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 26,7 | 16 | 53,3 | 6 | 20 | 70,6 | 3,53 | Tinggi |
| 14. | Sarana dan Prasarana yang disediakan oleh Semen Padang Hospital untuk karyawan sudah cukup | 0 | 0 | 1 | 3,3 | 14 | 46,7 | 12 | 40 | 3 | 10 | 71,3 | 3,56 | Tinggi |
| | Jumlah | 2 | | 16 | | 81 | | 168 | | 90 | | 1088,35 | 54,32 | Tinggi |
| | Rata-rata | 0,16 | | 1,33 | | 6,75 | | 14 | | 6,42 | | 77,73 | 3,88 | Tinggi |

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa penilaian responden terkait motivasi kerja cukup tinggi, hal ini dilihat dari capaian rata-rata penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan yang disampaikan peneliti yaitu sebesar 3,88 dengan Skor TCR terhadap motivasi kerja sebesar 77,73 %. Penilaian motivasi responden memiliki capaian nilai tertinggi pada pernyataan nomor 1 yaitu Saya merasa memiliki kewajiban untuk bekerja dengan baik yaitu dengan rata-rata jawaban 4,43 atau skor TCR sebesar 86,66% sedangkan motivasi terendah terdapat pada pernyataan nomor 11 yaitu Saya mendapatkan imbalan (Gaji) Sesuai dengan yang seharusnya dengan rata rata penilaian skor TCR sebesar 58,6%.

4.4 Analisis Data

4.4.1 Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan aplikasi SEM-PLS dalam melakukan analisis data. SEM-PLS melakukan uji validitas dengan mengacu pada dua metode yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Pada uji validitas konvergen dapat dilihat berdasarkan nilai AVE pada variabel harus lebih tinggi dari 0,5 serta dilihat dari nilai *outer loading* pada tiap-tiap indikator harus lebih tinggi dari 0,7 (Hair et al., 2010). Serta pengujian diskriminan validity dengan acuan *Cross Loading* dan kriteria *Fornell dan Larcker* sebagai berikut;

Tabel 4. 9 Outer Loading

| | KEPEMIMPINAN | KINERJA | MOTIVASI |
|----------|--------------|---------|----------|
| kerja1 | | 0,793 | |
| kerja10 | | 0,727 | |
| kerja11 | | 0,760 | |
| kerja12 | | 0,864 | |
| kerja13 | | 0,735 | |
| kerja14 | | 0,788 | |
| kerja15 | | 0,744 | |
| kerja2 | | 0,737 | |
| kerja3 | | 0,784 | |
| kerja4 | | 0,755 | |
| kerja5 | | 0,737 | |
| kerja6 | | 0,584 | |
| kerja7 | | 0,720 | |
| kerja8 | | 0,762 | |
| kerja9 | | 0,736 | |
| motiv1 | | | 0,645 |
| motiv10 | | | 0,710 |
| motiv11 | | | 0,663 |
| motiv12 | | | 0,720 |
| motiv13 | | | 0,723 |
| motiv14 | | | 0,747 |
| motiv2 | | | 0,775 |
| motiv3 | | | 0,737 |
| motiv4 | | | 0,705 |
| motiv5 | | | 0,736 |
| motiv6 | | | 0,783 |
| motiv7 | | | 0,806 |
| motiv8 | | | 0,880 |
| motiv9 | | | 0,740 |
| pimpin1 | 0,783 | | |
| pimpin10 | 0,728 | | |
| pimpin2 | 0,906 | | |
| pimpin3 | 0,819 | | |
| pimpin4 | 0,842 | | |
| pimpin5 | 0,826 | | |
| pimpin6 | 0,883 | | |
| pimpin7 | 0,779 | | |
| pimpin8 | 0,842 | | |
| pimpin9 | 0,768 | | |



Tabel 4.9 diatas merupakan hasil *outer loading* setelah pada setiap variable. Ditemukan nilai $<0,7$ yaitu pada pertanyaan kinerja 6, motivasi 1 dan motivasi 11. Instrumen penelitian ini merupakan kuesioner yang dibuat oleh peneliti, sehingga penelitian ini dapat dikatakan penelitian awal. Pada analisis data dapat digunakan standar $>0,5$. Sehingga seluruh pertanyaan dapat digunakan namun dengan tetap melihat nilai indikator *cross loading* hasil pengolahan data penelitian.

Tabel 4. 10 *Average Variance Extracted*

| | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> |
|--------------|---|
| Kinerja | 0,563 |
| Motivasi | 0,552 |
| kepemimpinan | 0,671 |

Berdasarkan data nilai AVE maka dapat dilihat bahwa tiap variable telah dinyatakan valid dan memenuhi persyaratan yaitu $>0,5$ dengan rincian nilai AVE 0,563 pada variable kinerja, 0,552 pada variable motivasi dan pada variable kepemimpinan didapatkan nilai AVE sebesar 0,671

Tabel 4. 11 *Fornell-Larcker Criterion*

| | Kepemimpinan | Kinerja Pegawai | Motivasi |
|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| Kepemimpinan | 0,819 | | |
| Kinerja Pegawai | 0,380 | 0,751 | |
| Motivasi | 0,677 | 0,557 | 0,743 |

Tabel 4.11 menunjukkan nilai akar kuadrat AVE pada setiap variable laten lebih tinggi dari nilai variable lain, terlihat pada tabel bahwa tiap variabel laten lebih besar nilainya pada masing-masing blok indikatornya. dengan demikian nilai akar

kuadrat AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variable lainnya. Hal ini bermakna seluruh variable laten mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Selain melihat nilai AVE, Pengujian validitas diskriminan dapat ditentukan berdasarkan nilai *cross loading* tiap indikator pertanyaan terhadap variabel. Pada penelitian ini nilai acuan yang dipakai adalah di atas 0,7. Selain itu, hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai nilai *cross loading* indikator suatu konstruk lebih besar dari nilai *cross loading* indikator konstruk tersebut terhadap konstruk lain. Adapun hasilnya disajikan sebagai berikut

tabel 4. 12 Nilai *Cross Loading*

| | KEPEMIMPINAN | KINERJA | MOTIVASI |
|---------|--------------|--------------|--------------|
| kerja1 | 0,277 | 0,793 | 0,347 |
| kerja10 | 0,408 | 0,727 | 0,584 |
| kerja11 | 0,376 | 0,760 | 0,409 |
| kerja12 | 0,236 | 0,864 | 0,333 |
| kerja13 | 0,173 | 0,735 | 0,256 |
| kerja14 | 0,391 | 0,788 | 0,561 |
| kerja15 | 0,432 | 0,744 | 0,522 |
| kerja2 | 0,128 | 0,737 | 0,406 |
| kerja3 | 0,398 | 0,784 | 0,458 |
| kerja4 | 0,203 | 0,755 | 0,308 |
| kerja5 | 0,245 | 0,737 | 0,488 |
| kerja6 | 0,112 | 0,584 | 0,220 |
| kerja7 | 0,189 | 0,720 | 0,381 |
| kerja8 | 0,219 | 0,762 | 0,262 |
| kerja9 | 0,014 | 0,736 | 0,160 |
| motiv1 | 0,358 | 0,407 | 0,645 |
| motiv10 | 0,686 | 0,342 | 0,710 |
| motiv11 | 0,470 | 0,224 | 0,663 |
| motiv12 | 0,346 | 0,374 | 0,720 |
| motiv13 | 0,773 | 0,303 | 0,723 |
| motiv14 | 0,517 | 0,163 | 0,747 |
| motiv2 | 0,488 | 0,504 | 0,775 |
| motiv3 | 0,357 | 0,355 | 0,737 |
| motiv4 | 0,399 | 0,193 | 0,705 |
| motiv5 | 0,335 | 0,599 | 0,736 |

| | | | |
|-----------------|--------------|-------|--------------|
| motiv6 | 0,476 | 0,634 | 0,783 |
| motiv7 | 0,686 | 0,612 | 0,806 |
| motiv8 | 0,549 | 0,455 | 0,880 |
| motiv9 | 0,258 | 0,342 | 0,740 |
| pimpin1 | 0,783 | 0,459 | 0,440 |
| pimpin10 | 0,728 | 0,231 | 0,447 |
| pimpin2 | 0,906 | 0,383 | 0,610 |
| pimpin3 | 0,819 | 0,318 | 0,506 |
| pimpin4 | 0,842 | 0,365 | 0,593 |
| pimpin5 | 0,826 | 0,354 | 0,578 |
| pimpin6 | 0,883 | 0,189 | 0,575 |
| pimpin7 | 0,779 | 0,222 | 0,576 |
| pimpin8 | 0,842 | 0,357 | 0,647 |
| pimpin9 | 0,768 | 0,182 | 0,530 |

Pada Tabel 4.12 dapat dilihat nilai *cross loading* pada indikator dari suatu konstruk lebih besar dari nilai *cross loading* indikator konstruk tersebut terhadap konstruk lain. Berdasarkan hal tersebut validitas diskriminan setiap indikator terhadap variabelnya telah terpenuhi. begitu pula pada pertanyaan

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur konsistensi internal dari variabel penelitian. pengukuran reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* Berdasarkan cronbach alpha indikator pada suatu variabel dapat dikatakan reliabel Ketika nilainya $\geq 0,7$. Begitu pula dengan *composite reliability* dikatakan reliabel bila nilainya $>0,7$. Sedangkan nilai yang kurang dari 0,7 dikatakan tidak reliabel atau tidak konsisten. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat melalui tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4. 13 Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| Kepemimpinan | 0.953 | 0.945 |
| Motivasi Kerja | 0.945 | 0.938 |
| Kinerja Pegawai | 0.951 | 0.945 |

Berdasarkan tabel diatas tergambarakan bahwa masing masing variable memiliki nilai *cronbach's Alpha* serta nilai *Composite Reliability* $> 0,7$. hal ini berarti indicator-indikator yang digunakan pada variable menunjukkan konsistensi dan raliabilitasnya.

4.4.3 Uji R Square

Untuk menilai model goodness of fit dengan PLS, maka dimulai dari nilai RSquare untuk setiap variabel laten. Nilai R-Square digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen laten secara bersamaan terhadap variabel dependen laten. Dalam model struktural, variabel laten dependen yang memiliki $R^2 \geq 0,67$ mengartikan model yang sangat baik, $R^2 \geq 0,33 - \leq 0,67$ mengartikan model secara moderat, sementara $R^2 \leq 0,33$ mengartikan model yang lemah. Tabel 4.15 di bawah ini menunjukkan nilai R-square dalam penelitian ini.

Tabel 4. 14 R-Square

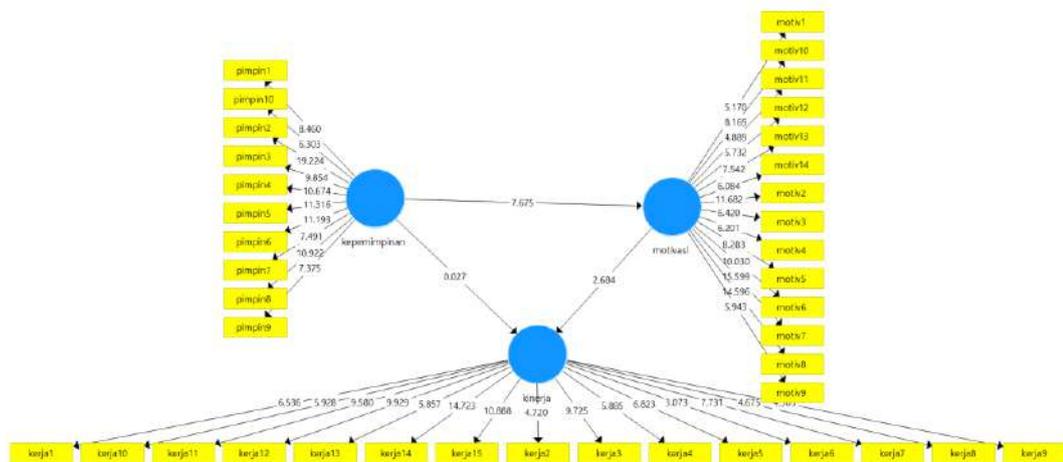
| Variabel | Nilai R^2 |
|-----------------|-------------|
| Kinerja Pegawai | 0.310 |
| Motivasi Kerja | 0.458 |

Berdasarkan tabel R-square diatas, dapat dilihat bahwa pada variable kinerja karwawan memiliki nilai sebesar 0,310 yang artinya apabila terjadi masalah dan atau untuk meningkatkan kinerja karwawan maka sebesar 31% variabel kepemimpinan mempengaruhinya, dan dibutuhkan evaluasi terkait variable

tersebut. Selanjutnya pada nilai R-Square variable motivasi mendapatkan nilai 0,458 hal ini bermakna bahwa peningkatan atau penurunan motivasi kerja petugas instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital sebesar 45,8% dipengaruhi oleh kepemimpinan.

4.4.3 Uji Hipotesis

Hipotesis pada penelitian dapat dijawab dengan melakukan uji signifikansi hubungan antar konstruk, hal ini dilihat dari nilai T-Statistik dan nilai jalur koefisien yang diperoleh melalui PLS Bootstrapping. Model PLS *Bootstrapping* dapat dilihat pada gambar dibawah ini;



Gambar 4. 3 Hasil Analisis Uji Hipotesis

Dimana dapat dilihat pada gambar diatas persamaan structural inner model

$$\text{Kinerja Pegawai} = \text{Kepemimpinan } 0,027 + \text{Motivasi Kerja } 2,684$$

$$\text{Motivasi Kerja} = \text{Kepemimpinan } 7,675$$

Uji hipotesis merupakan uji yang melihat hubungan dan arah antar variabel.

Dalam menyatakan positif atau negatif hubungan, maka dapat dilihat berdasarkan nilai original sample (o), dan signifikansi hubungan antar variabel dilihat melalui

nilai p-value, nilai p-value $\leq 0,05$ dikatakan signifikan dan sebaliknya serta tstatistik $>1,96$. Nilai dari hasil uji tersebut dilihat melalui bootstrapping. Apabila nilai yang ditemukan sesuai dengan formula hipotesis maka dikatakan didukung, atau sebaliknya apabila salah satu diantara prasyarat tidak memenuhi maka dinyatakan hipotesis tidak didukung. Berikut pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 4. 15 Uji Hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung

| Hubungan antar Variabel | Original Sample | T- Statistics | P- Values | Keterangan |
|---|-----------------|---------------|-----------|------------------|
| Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai | -0.006 | 0.025 | 0.980 | Tidak Signifikan |
| Kepemimpinan -> Motivasi Kerja | 0.677 | 7.747 | 0.000 | Signifikan |
| Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai | 0.553 | 2.375 | 0.023 | Signifikan |
| Kepemimpinan -> Motivasi Kerja -> Kinerja | 0,388 | 2.652 | 0,008 | Signifikan |

Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan berupa

1. Manajemen Kepemimpinan berhubungan negatif dan tidak signifikan dengan kinerja karyawan, dengan nilai T Statistik $0,025 < 1,96$ dan p value $0,980 > 0,05$. Hal ini bermakna Hipotesa 1 yang berbunyi “manajemen kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja” ditolak
2. Kemudian pada uji hubungan kepemimpinan dengan Motivasi kerja adalah positif dan signifikan dengan nilai T Statistik $7,747 > 1,96$ dan p value $0,00 < 0,05$. Hal ini bermakna Hipotesa 2 yang berbunyi “kepemimpinan berhubungan positif dengan motivasi kerja” diterima.
3. Selanjutnya pada uji hubungan motivasi dengan kinerja karawan adalah positif dan signifikan dengan nilai T Statistik $2.375 > 1,96$ dan p value $0,023 \leq 0,05$. Hal ini bermakna Hipotesa 3 yang berbunyi “motivasi kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja” diterima.

4. Pada uji hubungan manajemen kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah positif dan signifikan dengan nilai T Statistik $2,652 > 1,96$ dan p value $0,008 < 0,05$. Hal ini bermakna Hipotesa 4 yang berbunyi “kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja” diterima.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Keterbatasan Penelitian

Dengan memperhatikan proses penelitian dan analisis yang digunakan dalam penelitian ini, ditemukan keterbatasan dalam penelitian, yaitu;

1. Penelitian ini menggunakan aplikasi analisis pengolahan data SEM-PLS karena data dapat diolah meskipun jumlah sampel kecil. Namun pada pengolahan data ditemukan ketidakkonsistenan aplikasi dalam mengeluarkan hasil analisis. Pada penelitian ini ditemukan perbedaan nilai hasil analisis setelah dilakukan kalkulasi beberapa kali. Perbedaan tersebut tidak terlalu besar dan masih memenuhi standar validitas, reliabilitas dan tidak merubah hasil analisis uji hipotesis pada seluruh variable. Sehingga kesimpulan penelitian dapat dipertahankan.
2. Salah satu instrumen penelitian ini menggali tanggapan karyawan terhadap implementasi manajemen kepemimpinan yang dilakukan oleh atasannya. Dalam menjawab pertanyaan terkadang para bawahannya merasa tidak nyaman untuk menjawab pertanyaan secara jujur. Hal ini diatasi dengan meyakinkan para bawahan bahwa ada jaminan kerahasiaan jawaban responden serta tidak ada kolom untuk identitas lengkap pada lembar kuesioner.

5.2 Hubungan Manajemen Kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa manajemen kepemimpinan berhubungan negatif tidak signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa peningkatan implementasi manajemen kepemimpinan tidak meningkatkan perofrma kinerja karyawan di instalasi farmasi rawat jalan semen padang hospital.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ginting 2021 ditemukan bahwa kepemimpinan secara langsung tidak berhubungan terhadap kinerja karawan, meskipun secara teori kepemimpinan merupakan salah satu factor yang akan mempengaruhi kinerja (Ginting, Pelawi and Joe, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Allatif pada tahun 2020 menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Lebih lanjut, Allatif menyatakan bahwa sistem perusahaan yang ada tidak mampu memberikan dasar yang memadai bahkan membatasi kreativitas pemimpin. Meskipun seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan tingkat kreativitas yang tinggi, hal tersebut tidak akan berfungsi optimal jika pemimpin selalu terikat oleh sebuah sistem yang tidak mendukung terciptanya inovasi oleh pemimpin (Allatif, Herawati and Kurniawan, 2022).

Namun, Hal ini tidak sejalan dengan penelitian (Nurjaya, Mukhtrar and Achsanuddin, 2020) dimana ditemukan bahwa kepemimpinan berhubungan secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bank BTPN. Begitu pula dengan penelitian (Bonaparte, Supartha and Yasa, 2017) ditemukan bahwa kepemimpinan di Direktorat Jendral Adminstrasi dan Keuangan Timor Leste memberikan pengaruh

terhadap kinerja karyawan. Dukungan yang diberikan oleh manager akan berdampak pada perubahan-perubahan kinerja karyawan akan tampak pada produktivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin adalah seseorang yang menjalankan kepemimpinan, sedangkan pimpinan (*manager*) merupakan individu yang menjalankan manajemen. Sehingga pemimpin dan manajer harus menjalankan dua hal dengan efektif yaitu manajemen dan kepemimpinan (Fachrurazi and Nurcholifah, 2022).

Manajemen yang baik oleh seorang manager yang berpengalaman akan mampu mensukseskan bisnis. Untuk mencapai kesuksesan dalam sebuah institusi, yang harus dimiliki bukan hanya kemampuan manajemen dasar melainkan dibutuhkan keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam sebuah institusi.

Seorang manager biasa dikenal sebagai seorang pemimpin, namun pada kenyataannya tidak semua manager dapat menjadi pemimpin. Sehingga keterampilan kepemimpinan (*Leadership skill*) sangat penting untuk meningkatkan efisiensi kinerja dan mencapai tujuan institusi dengan maksimal (Badu and Djafri, 2017).

Menurut Hillingsworth perbedaan mendasar antara manajemen dan kepemimpinan adalah seorang manager melakukan fungsi administrasi sedangkan seorang pemimpin melakukan inovasi (Yudiatmaja, 2013). Analisis deskriptif pada penelitian ini, rata-rata total capaian responden terkait implementasi manajemen kepemimpinan atasannya adalah 80,34 % dengan interpretasi sangat tinggi. Hal ini bermakna para petugas di instalasi farmasi rawat jalan merasa praktek manajemen

kepemimpinan yang dilakukan oleh atasannya sangat baik. Jawaban responden dengan nilai TCR tertinggi terdapat pada pernyataan “Pimpinan mampu memenuhi tugas rutin dan tugas wajib yang dimilikinya” dan “Pimpinan cepat tanggap dalam menghadapi permasalahan dan dapat menjadi tempat beartanya apabila ada kendala”. Kedua pernyataan tersebut mendapatkan point penilaian 85,34 % dan 84.

Sedangkan pada fungsi inovasi yang dimiliki oleh pimpinan di instalasi farmasi rawat jalan mendapatkan point penilaian yang lebih rendah yaitu pada pertanyaan “pimpinan saya menjalin hubungan dengan departemen lain untuk memperoleh informasi yang akan menguntungkan departemen farmasi” dan “pimpinan saya mampu mengembangkan unit dengan memanfaatkan peluang yang ada” masing-masing mendapatkan nilai TCR 78 dan 76,66%. Hal ini menunjukkan bahwa manager di instalasi farmasi rawat jalan cenderung melaksanakan fungsi administrasinya dengan sangat baik sedangkan pada implementasi kepemimpinan belum terlaksana dengan optimal.

Seorang manager memiliki kewajiban dalam mengarahkan sumber-sumber daya yang dimiliki baik sumber daya manusia, sumber daya finansial dan sumber daya lainnya untuk meraih tujuan melalui penggunaan unsur-unsur manajemen yang paling baik. Namun, Ketika sumber-sumber dan kemampuan yang ada tersedia dan banyak maka ketika itu pula proses manajemen menjadi kurang penting. Pentingnya proses manajemen terjadi terutama jika kita terjadi kekurangan sumber daya sementara banyak tujuan yang ingin dicapai.

Sumber daya manusia di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital terdiri dari 30 orang petugas. Berdasarkan Permenkes RI No 58 tahun 2014 tentang standar pelayanan kefarmasian dalam memberikan layanan rawat jalan

idelanya dibutuhkan tenaga kefarmasian dengan rasio 1 orang apoteker melayani 50 orang pasien. Pada instalasi farmasi rawat jalan terdiri dari 3 orang apoteker dengan capaian pasien rawat jalan per hari mencapai 500 orang. hal ini menunjukkan peran manajer dalam mengarahkan sumber-sumberdaya yang dimiliki agar pelayanan di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital dapat berjalan dengan optimal sangat besar.

Gaya kepemimpinan situasional adalah bentuk implementasi kepemimpinan yang dapat berubah sesuai dengan kebutuhan situasi organisasi baik otoriter, kendali bebas maupun demokratis. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan profetik atau gaya kepemimpinan kenabian. Nabi Muhammad SAW menerapkan kepemimpinannya sesuai situasi yang dihadapi (Anwar, 2017). Pada sebuah organisasi gaya kepemimpinan profetik juga dapat diterapkan, dimana pimpinan dapat bersikap otoriter terhadap hal-hal yang dirasa mutlak, menjadi demokratis pada hal-hal yang dapat melibatkan bawahan dalam mencapai sebuah keputusan dan dapat menerapkan kendali bebas dengan memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan yang menurut mereka pantas. Gaya kepemimpinan ini menjadikan praktik kepemimpinan menjadi lebih sederhana namun tetap memiliki fungsi pemimpin didalamnya. Pimpinan pada instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital dapat menerapkan gaya kepemimpinan ini untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengembangkan potensinya masing-masing.

Pada deskripsi penilaian responden terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai TCR mencapai 81,04 % dengan interpretasi sangat tinggi. Hal ini bermakna responden merasa capaian kinerja yang diberikan pada instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital sudah sangat baik. Beberapa hal yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kecerdasan, kecakapan, umur, jenis kelamin, masa kerja kepribadian, emosi, cara berfikir dan persepsi kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sapariah, 2015). ditemukan hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja yang diberikan pegawai. Namun, pada penelitian yang dilakukan (Handayani, Pertiwi and Atikah, 2019) pada petugas teknik kefarmasian di RSUD Provinsi Nusa Tenggara Barat tidak ditemukan hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja petugas, namun berdasarkan deskripsi capaian kinerja petugas perempuan memberikan kinerja kategori baik lebih besar daripada petugas laki-laki. Instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital terdiri dari 90 % petugas perempuan. Perempuan cenderung lebih dibutuhkan pada pekerjaan yang membutuhkan ketelitian (Sipahutar *et al.*, 2021). Instalasi farmasi berhubungan dengan pemberian obat-obatan kepada pasien dengan resiko kesalahan yang besar. Dibutuhkan ketelitian yang tinggi untuk dapat memberikan layanan kefarmasian.

Berdasarkan deskripsi profil responden didapatkan Sebanyak 93,3 % responden memiliki rentang usia 21-30 tahun. Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh usia. Karyawan dengan usia produktif biasanya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan karyawan yang berusia lebih tua. Karyawan yang lebih tua dianggap telah memiliki fisik yang lemah dan terbatas. Namun, Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Aprilyanti, 2017) ditemukan bahwa usia tidak terlalu mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan.

Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh (Kamelia and Pratiwi, 2022) bahwa usia hanya berpengaruh secara parsial pada kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, kinerja dipengaruhi oleh usia secara parsial, hal ini bermakna masih ada factor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Usia kariawan terbanyak pada instalasi Semen Padang Hospital merupakan usia produktif. Beban kerja yang tinggi umumnya lebih mampu diselesaikan pada pekerja dengan usia muda dan produktif.

Instalasi Farmasi Semen Padang Hospital terdiri dari 30 orang Sumber Daya Manusia. Berdasarkan status kepegawaiannya sebanyak 80 % diantaranya adalah pegawai tidak tetap dan sisanya sebanyak 20 % adalah pegawai tetap. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Manalu, 2021) ditemukan hubungan antara status kepegawaian dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Hendrajana, Sintaasih and Saroyeni, 2018) ditemukan hubungan negatif dan signifikan antara status kepegawaian dan kinerja pegawai. Dimana semakin baik status kepegawaian seseorang akan menurunkan kinerjanya. Namun banyaknya pegawai tidak tetap menyebabkan peningkatan kejadian *turn over* pada karyawan di instalasi farmasi Semen Padang Hospital. Tingginya kejadian *turn over* berhubungan dengan keterikatan kerja karyawan. Bila memiliki pilihan lain, pegawai yang merasa tidak memiliki keterikatan dengan instansi tempat ia bekerja akan lebih memilih bekerja di tempat yang dirasa lebih menguntungkan. Semen Padang Hospital khususnya pada instalasi farmasi, perlu memperhatikan permasalahan ini, memberikan kejelasan pada status kepegawaian para karyawan akan meningkatkan keterikatan karyawan.

Berdasarkan masa kerja responden ditemukan sebanyak 60 % responden bekerja dengan masa kerja dibawah 1 tahun. Sedangkan sebanyak 40 % memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Laminia and Muniroh, 2018) tidak ditemukan hubungan antara masa kerja dengan kualitas kerja karyawan. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh (Tamunu *et al.*, 2021) ditemukan hubungan positif antara masa kerja dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hal ini bermakna semakin lama masa kerja seorang karyawan akan meningkatkan kualitas kerja karyawan tersebut. Masa kerja sangat erat hubungannya dengan *Job Engagement* (Keterikatan Kerja). Kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh *Job Engagement*. Semakin tinggi *Job Engagement* antara karyawan dengan organisasi maka semakin baik kinerjanya. Semakin lama masa kerja seorang pegawai maka peluang keterikatan kerja karyawan tersebut akan semakin besar pula. Seorang karyawan dikatakan memiliki *job engagement* yang tinggi apabila ia dapat mengidentifikasikan diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerja penting untuk dirinya dan organisasinya (Kurniati, 2014). Instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital Salah menggambarkan sebagian besar pekerjaannya memiliki masa kerja yang baru, hal ini bermakna tingginya tingkat *Turn over* para karyawan. *Job engagement* yang rendah akan menyebabkan *turn over* yang tinggi. Salah satu cara untuk meningkatkan *Job engagement* adalah menciptakan kondisi yang nyaman dan menyenangkan saat bekerja di Instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.

5.3 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital. Hal ini bermakna bahwa peningkatan implementasi kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja para pegawai. Jika pemimpin ingin para pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi maka pemimpin harus meningkatkan performa kepemimpinan yang dimilikinya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saputro and Siagian, 2017) mendapat kan hasil bahwa kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di PT Marifood. Hal ini disebabkan oleh para pimpinan di PT Marifood cenderung memberikan dorongan pada karyawan sehingga meningkatkan motivasi kerja dalam diri karyawan tersebut.

Namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ginting,2021 dimana Kepemimpinan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap motivasi kerja, terdapat faktor lain yang mendominasi pengaruh terhadap motivasi kerja (Ginting, Pelawi and Joe, 2021).

Berdasarkan analisis deskripsi motivasi kerja pada pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ditemukan rata-rata TCR responden adalah 78,04% dengan interpretasi tinggi. hal ini bermakna motivasi kerja pegawai instalasi farmasi rawat jalan sudah baik namun masih dapat ditingkatkan lagi melalui pemenuhan komponen motivasi internal maupun motivasi eksternal.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja agar pegawai mencapai prestasi kerja yang tinggi dibutuhkan perubahan (*Change*) dan penggerak (*Drive*) pegawai. Seorang pemimpin adalah produk penggerak dari hubungan-hubungan yang

fungsional dengan individu dalam kelompok organisasinya. Kepemimpinan sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam menggerakkan fungsi manajemen, seorang manager harus menerima bahwa kebutuhan untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja secara sadar dan terus menerus merupakan suatu cara untuk meningkatkan motivasi dan memperbaiki kinerja agar selalu hasilnya meningkat dengan lebih baik

Dukungan yang diberikan oleh manager dalam bentuk *work attitude*, *autonomy*, promosi dan motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh bawahan akan berdampak pada motivasi untuk memberikan performa kinerja yang baik hal ini selanjutnya akan berdampak pada penurunan minat turn over pada karyawan (Suryani and John, 2018).

Pegawai yang bermotivasi tinggi akan datang dan bekerja dengan teratur, memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasi yang selanjutnya akan menyebabkan peningkatan kualitas produk, menurunkan pemborosan, meningkatnya produktifitas dan peningkatan kinerja.

Dalam meningkatkan motivasi para bawahannya, dibutuhkan peran seorang manager, yaitu; (1) mengikutsertakan bawahan dalam merumuskan keputusan-keputusan. Diharapkan para bawahan dapat mengemukakan ide, saran dan merasa dirinya dimanusiakan sehingga ia akan merasa bertanggungjawab atas tercapainya hasil maksimal. (2) komunikasi, untuk mencapai sebuah hasil yang maksimal pemimpin membutuhkan informasi dari para bawahan terkait hal-hal yang akan menghambat tercapainya hasil maksimal. Seorang pemimpin perlu melakukan komunikasi yang intensif dengan orang-orang yang tergabung dalam organisasi. (3)

pengakuan, seorang manager perlu memberikan pengakuan atau penghargaan atas sumbangan yang telah diberikan oleh bawahannya agar prestasi yang telah dicapai oleh bawahannya bertahan bahkan meningkat. (4) delegasi wewenang, tanpa adanya delegasi wewenang para bawahan akan sulit mengidentifikasi tanggung jawab dan tugas yang dimilikinya. (5) perhatian timbal balik, para bawahan akan termotivasi untuk memberikan performa kinerja yang baik bila manager memberikan perhatian atas hasil yang telah dicapai dan kebutuhan-kebutuhan para karyawan. Semakin banyak perhatian yang diberikan oleh manager maka semakin besar sumbangsih bawahan atas tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan analisis deskriptif jawaban responden terhadap implementasi manajemen kepemimpinan yang dilakukan oleh manager di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ditemukan bahwa atribut “pimpinan dapat memelihara, mengembangkan dan memotivasi saya” mendapatkan point penilaian terendah dengan skor TCR 75,34%. Hal ini bermakna bahwa implementasi motivasi yang diberikan oleh pimpinan masih kurang. Apabila instansi ingin meningkatkan kinerja karyawan, para pimpinan perlu meningkatkan pemberian motivasi pada bawahannya.

Motivasi yang diberikan kepada bawahan dapat berupa material maupun non material. Motivasi material dapat berupa upah, gaji dan barang-barang lainnya. Sedangkan motivasi non material dapat berupa promosi, kesempatan mengikuti pelatihan, pujian dan lain sebagainya (Wiludjeng, 2007).

Berdasarkan profil responden terkait masa kerja karyawan instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital dari sebanyak 30 orang SDM, hanya sebanyak 12 orang pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun. Sebanyak 18 orang

pegawai memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Hal ini bermakna tingginya kejadian *Turn Over* petugas di instalasi farmasi rawat jalan SPH. Tingginya minat *turn over* berhubungan dengan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja rendah akan cenderung memundurkan diri dalam masa kerja yang singkat. *Turn over* merupakan bentuk evaluasi dari seorang pekerja terhadap hubungannya dengan institusi tempat ia bekerja. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya akan cenderung melakukan pemunduran diri.

5.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa apabila implementasi motivasi kerja pegawai meningkat akan mengakibatkan peningkatan kinerja pada pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saputro and Siagian, 2017) ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan berhubungan secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT Marifood. Hal ini disebabkan karena karyawan memiliki tingkat motivasi dan kegigihan yang tinggi sehingga memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Ma'ruf and Chair, 2020) juga ditemukan hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT Nirha Jaya Teknik. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh (Gede and Piartini, 2018) yang juga menemukan bahwa motivasi kerja memberikan hubungan positif terhadap kinerja

karyawan, motivasi kerja dianggap sebagai pendorong bagi karyawan menunjukkan sikap dalam peningkatan kinerjanya.

Motivasi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kinerja. Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat baik dorongan internal maupun eksternal maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini berlaku sebaliknya. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja. Semakin seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan maka kinerjanya akan semakin meningkat (Kasmirik, 2017).

Terdapat dua factor utama yang akan memberikan penekanan pada kualitas kinerja karyawan, yaitu Keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut dan kemampuan pegawai untuk bekerja. Sehingga diharapkan motivasi yang ada pada pegawai tersebut adalah motivasi yang mempengaruhi kinerja. Apabila pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi dan didukung dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga akan tinggi (Sulistyani and Rosidah, 2018).

Seorang manager yang memahami peran motivasi akan menjadikan motivasi sebagai variable utama ketika melakukan pendekatan pada bawahannya. Tindakan-tindakan manager seperti pendelegasian wewenang, arahan pada bawahan harus disertai dengan motivasi. Hal ini bertujuan agar sikap pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Sulistyani and Rosidah, 2018).

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, penting untuk memperhatikan factor-faktor yang menjadi motivasi pada para pegawai. Berdasarkan analisis

deskriptif nilai terdapat dari motivasi kerja pegawai terdapat pada atribut “Saya mendapatkan imbalan (Gaji) Sesuai dengan yang seharusnya” dengan point 3,43 dan TCR 68,6 %. Hal ini bermakna bahwa salah satu factor motivasi eksternal para pegawai belum terpenuhi. Para pegawai di instalasi farmasi rawat jalan semen padang hospital merasa upah yang diterima belum sepadan dengan usaha yang mereka lakukan. Jika instasi rawat jalan semen padang hospital ingin kinerja pegawainya meningkat maka perlu perhatian khusus pada atribut tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Mahardika, Hamid and Ruhana, 2020) motivasi ekstrinsik berhubungan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Para pekerja yang merasa mendapat imbalan yang cukup atas kinerjanya akan mencapai kepuasan dalam bekerja. Pada umumnya terlihat adanya gejala bahwa situasi-situasi yang memberikan imbalan bersifat memuaskan sedangkan situasi dimana terjadi hukuman atas seseorang bersifat tidak memuaskan. Minimnya factor-faktor higienik dapat menyebabkan timbulnya bentuk-bentuk ketidakpuasan dengan situasi pekerjaan (winardi, 2004). Hal ini akan memberikan dampak pada kualitas kinerja para karyawan.

Dalam usaha mengembangkan suatu system imbalan hal yang perlu dilakukan adalah (1) melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu dilakukan deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi, (2) melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal berupa pemberian “point” untuk setiap pekerjaan. (3) melakukan survei berbagai system imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. (4) menentukan “harga” setiap pekerjaan yang dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis di tempat lain (Siagian, 2011).

5.5 Hubungan Manajemen Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa manajemen kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja melalui pengaruh mediasi dari variable motivasi. Berdasarkan analisis hubungan langsung nilai koefisien jalur antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,006 sedangkan nilai koefisien hubungan tidak langsung antara variable kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah 0,388 sehingga dapat disimpulkan nilai koefisien hubungan langsung lebih kecil daripada hubungan tidak langsung. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara manajemen kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Peningkatan implementasi manajemen kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai di instalasi farmasi Semen Padang Hospital melalui peningkatan motivasi kerja yang diberikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Loveana,2019) dimana kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa provinsi Riau melalui motivasi kerja. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh (Priambodo, 2019) ditemukan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada pegawai PT PLN Surabaya Utara. Kepemimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif dan disukai oleh pegawai akan menimbulkan dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Pimpinan yang loyal dan

ramah akan meningkatkan motivasi kerja pegawai yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai.

Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wayuni, Purnomo and Subagyo, 2022) dimana motivasi tidak mampu menjadi mediasi antara hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT Bahasaingrisku.

Motivasi merupakan dorongan psikologis seseorang yang ditunjukkan melalui tindakan untuk mencapai tujuan. Dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal dibutuhkan peran pemimpin. Pemimpin harus dapat menjadikan bawahannya percaya pada diri mereka sendiri dan mau melakukan sesuatu untuk pimpinan tersebut maupun organisasi. Dibutuhkan suatu dorongan berupa motivasi untuk membangkitkan semangat kerja. Dalam hal ini peran pemimpin sangat besar untuk memotivasi bawahannya agar dapat memberikan kinerja dengan baik. Berdasarkan temuan penelitian untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal peran pimpinan hanya akan menjadi signifikan apabila pimpinan memberikan motivasi untuk para bawahannya. Pada analisis jawaban responden, implementasi pemberian motivasi oleh pimpinan di Instalasi Farmasi Rawat Jalan merupakan salah satu capaian TCR yang paling rendah. Untuk meningkatkan kinerja karyawan di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital pimpinan hendaknya lebih banyak meluangkan waktu untuk memberikan motivasi karyawan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada 30 petugas farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital. Maka dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini

1. Manajemen kepemimpinan tidak berhubungan langsung dengan kinerja pegawai di instalasi farmasi rawat Jalan Semen Padang Hospital.
2. Manajemen Kepemimpinan berhubungan dengan motivasi kerja pegawai farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital. Peningkatan implementasi manajemen kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja petugas di Instalasi Farmasi Semen Padang Hospital
3. Motivasi kerja berhubungan dengan kinerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital. Peningkatan motivasi kerja akan memberikan peningkatak kualitas kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital
4. Manajemen kepemimpinan berhubungan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini bermakna kinerja pegawai dapat meningkat melalui pemberian motivasi yang diberikan oleh pimpinan di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa rekomendasi saran baik kepada pihak manajemen dan karyawan Semen Padang hospital serta peneliti selanjutnya

6.2.1 Bagi Pimpinan Semen Padang Hospital

Pimpinan instalasi farmasi rawat jalan perlu meningkatkan implementasi pemberian motivasi kerja pada para karyawannya, menanyakan kendala-kendala yang dialami oleh para karyawan serta melakukan evaluasi kerja baik kinerja para karyawan maupun evaluasi kinerja kepemimpinannya. Kegiatan dapat dilakukan dengan kegiatan motivasi yang dilakukan setiap tiga bulan.

Bagi pihak manajemen Semen Padang Hospital diharapkan untuk melakukan peninjauan ulang terhadap system upah yang dijalankan agar kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dapat dicapai. Peninjauan terkait status kepegawaian juga perlu dilakukan untuk mempertahankan *job engagement* serta loyalitas para karyawan khususnya karyawan instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.

6.2.2 Bagi Pegawai Instalasi Farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital

Diharapkan para pegawai dapat membangun hubungan yang kuat dengan pemimpinnya dengan sehingga pegawai dapat menyampaikan keluhan, kendala serta permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pekerjaannya.

6.2.3 Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini membahas tentang hubungan kepemimpinan dengan kinerja dan motivasi kerja karyawan dengan melakukan pendekatan kuantitatif. Peneliti selanjutnya dapat melakukan kajian serupa melalui pendekatan kualitatif maupun mengombinasikannya dengan metode kuantitatif agar pendalaman permasalahan lebih komprehensif.

Terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dan motivasi kerja karyawan yang tidak dibahas pada penelitian ini seperti iklim organisasi kemampuan kerja dan lain sebagainya, peneliti selanjutnya dapat melakukan elaborasi dengan variabel-variabel tersebut.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mendalami pemahaman tentang budaya kepemimpinan di Sumatera Barat khususnya budaya kepemimpinan minangkabau yang diimplementasikan pada fasilitas kesehatan khususnya instalasi farmasi rumah sakit. Dalam konteks ini budaya Minangkabau memiliki warisan budaya kepemimpinan yang cukup khas dan beragam.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan penelitian ini sebagai referensi dalam mengkaji hubungan kepemimpinan dengan kinerja dan motivasi kerja khususnya pada instalasi farmasi rumah sakit untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, L.M. and Winarno, A. (2022) 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Rengat', Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, 9(3), pp. 369–376. Available at: <https://doi.org/10.37606/publik.v9i3.363>.
- Adha, R., Qomarian, N. and Hafidzi, A. (2019) 'Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten jember', jurnal penelitian ipteks, 4(2), pp. 46–62. Available at: <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>.
- Aldiansyah, M. (2021) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja dengan modal psikolohi sebagai moderating pada pegawai fakultas ilmu keolahragaan UNP, *Frontiers in Neuroscience*. Universitas Andalas.
- Allatif, A., Herawati, J. and Kurniawan, I.S. (2022) 'The influence of leadership and motivation on employee performance through loyalty', *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(3), pp. 465–472.
- Anwar, A. (2017) 'Tipe Kepemimpinan Profetik Konsep dan Implementasinya dalam Kepemimpinan di Perpustakaan', *Pustakaloka*, 9(1), p. 69.
- Aprilyanti, S. (2017) 'Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus: PT. OASIS Water International Cabang Palembang)', *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 1(2), p. 68.
- Aubunque, M.J. et al. (1963) WHO_TRS_261.pdf. World Health Organization.
- Badu, S.Q. and Djafri, N. (2017) *Kepemimpinan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Bonaparte, E., Supartha, W.G. and Yasa, N.N. (2017) 'Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste', *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 11, p. 3731.
- Christin, J. and Mukzam, D. (2017) 'Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal terhadap Kinerja Karyawan PT Indomarco Pristama', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(5), pp. 108–112.
- Erlangga, H. (2018) *Kepemimpinan dengan Spirit Technopreneurship*. Bandung: Fisip Unpas Press.
- Fachrurazi, F. and Nurcholifah, I. (2022) *Dasar Kepemimpinan*. Cendikia Mulia mandiri.
- Fernando (2019) Pengaruh motivasi sebagai variabel moderator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan PT. SInarmas Mltifinance Padang. Universitas Andalas.

- Gede, I.K. and Piartini, P.S. (2018) 'Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar', *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4, p. 1107.
- Ginting, M., Pelawi, P. and Joe, S. (2021) 'Analisis Peranan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung dan Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja', *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 11(2), pp. 65–74.
- Hamid, R. solling and Anwar, S.M. (2017) *Structural ecuation medeling berbasis varian*. Jakarta: Pt. Inkubator Penulis Indonesia.
- Handayani, L., Pertiwi, D.A. and Atikah, N. (2019) 'Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja tenaga teknis kefarmasian di rumah sakit umum provinsi nusa tenggara barat', *Pharmaceutical dan Traditional Medicine*, 3(1), pp. 24–33.
- Hardisman (2021) *Anilisis Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Bintang Pustaka Mandiri.
- Hendrajana, R., Sintaasih, D.K. and Saroyeni, P. (2018) 'Analisis Hubungan Status Kepegawaian, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan', *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 7(1), pp. 33–44.
- Hustia, A. (2020) 'Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), p. 81.
- Hutahaean, W.. (2021) *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Hutomo, Y. and Nawangsari, L. (2020) 'Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan terhadap Turn Over Karyawan : Pendekatan Konsep', pp. 39–51.
- Irawati, R. and Carrollina, D.A. (2017) 'Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia', *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), p. 51.
- Istijanto (2006) *Riset sumber daya manusia cara praktis mendeteksi dimensi-dimensi kerja karyawan*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Junaidi (2018) 'Peranan Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Terhadap Pelayanan Pada Kantor Bkkbn Krakatau Medan', *Jurnal Publik Reform Undhar Medan*, (1), pp. 1–23.
- Kamelia and Pratiwi, A. (2022) 'Pengaruh Tingakt Pendidikan, Usia dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada DINas Pertanian Kabupaten Bima', 11(April), pp. 364–385.

- Kartikasari, D. (2019) *Administrasi Rumah Sakit*. Malang: Wineka Media. Available
- Kasmir (2017) *Manajemen sumber daya manusia teori dan praktek*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- kaswan (2021) *Organisasi struktur, perilaku proses dan hasil*. Edited by Taufan. Bandung: Yrama Widya.
- Kaswan (2018) *Kepemimpinan dampak dan warisannya praktik kepemimpinan untuk meraih keunggulan organisasi jangka pendek dan jangka panjang*. Bandung: Alfabeta.
- Kebede, B. et al (2023) 'The Effect of Leadership Style on Midwives performance, Southwest, Ethiopia', *Journal of Healthcare Leadership*, 15, pp. 31–41.
- Kemenkes, R. (2008) 'SPM RS_KMK_No._129_th_2008.pdf'.
- Kementrian Kesehatan RI (2009) 'UU no. 44 Tahun 2009 Tentang RS', *Undang-Undang Republik Indonesia*, 1, p. 41.
- Kementrian Kesehatan RI (2014) 'Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 58 tahun 2014 tentang standar pelayanan kefarmasian di rumah sakit', 14(02), pp. 144–150.
- Khuong, M.N. and Hoang, D.T. (2015) 'The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam', *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), pp. 210–217.
- Kurniati, I.D. (2014) 'Masa Kerja dengan Job Engagement pada Karyawan', *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 171(6), pp. 727–735.
- Lamina, D. and Muniroh, L. (2018) 'Hubungan Motivasi Dan Masa Kerja Dengan Produktivitas Pekerja Di Home Industry', *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 7(2), p. 240.
- Larasati, S. and Gilang, A. (2016) 'Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)', *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(3), p. 200.
- Ma'ruf and Chair, U. (2020) 'Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. nirha jaya tehnik makassar', *Jurnal Brand*, 2(1), pp. 99–108.
- Mahardika, R., Hamid, D. and Ruhana, I. (2020) 'Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang', *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6), pp. 1–10.
- Manalu, G. (2021) 'Analisis Pengaruh Status Kepegawaian Dan Motivasi', *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(3), pp. 292–299.
- Masri, A.R. (2013) *Manajemen kepemimpinan*. Makassar: Alauddin University

Press.

- Nurjaya, Mukhtar, A. and Achsanuddin, N. (2020) 'Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai', *Balance : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(1), pp. 35–43.
- Peramesti, N.P.D.Y. and Kusmana, D. (2018) 'Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial', *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, pp. 73–84.
- Priambodo, S. (2019) 'Pengaruh Motivasi Sebagai Mediasi Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), pp. 1118–1128.
- Rahmi, H. and Suryalena (2017) 'Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PTPN V Unit Kebun Lubuk dalam Kabupaten Siak)', *Jom Fisip*, 4(2), pp. 1–12.
- Rifaudin, M. (2017) 'Konsep Kepemimpinan Profetik Dalam Membangun Sumber Daya Manusia Berbasis Islam Di Perpustakaan', *JUPI (Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi)*, 2(1), pp. 46–62.
- Rivai, V. and Sagala, E.J. (2009) *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rusli (2016) *Farmasi Rumah Sakit dan Klinik*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Sapariah (2015) 'Kinerja Karyawan Bagian Perawatan Oleh : Program Studi Manajemen', p. 7.
- Saputro, G.B. and Siagian, H. (2017) 'Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office Pt Marifood', *Agora*, 5(3).
- Sekran, Uma and Bougie (2016) *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition. New Jersey: Wiley.
- Setyaki, P.A. and Farqan, M.G. (2021) 'Kepemimpinan (Leadership) Berkarakter dalam Kemajuan Organisasi', *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(3), pp. 427–435.
- Siagian, S. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: bumi aksara.
- Sipahutar, L.B. et al. (2021) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Wanita Bekerja Sebagai Tenaga Kerja Perusahaan Di Ptpn Iv Pabatu Sumatera Utara', *AGRIFITIA : Journal of Agribusiness Plantation*, 1(2), pp. 125–135.
- Smama'h, Y. et al. (2023) 'The Impact of Leadership Styles of Nurse Managers on Nurses' Motivation and Turnover Intention Among Jordanian Nurses', *Journal of Healthcare Leadership*, 15(January), pp. 19–29.

- Sulistiyani, A.T. and Rosidah (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan teoretik dan praktik untuk organisasi publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Suryani, N.K. and John (2018) *Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2011) *manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Fajar interpratama offset.
- Syaifora, L. (2019) 'Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Riau', *Jurnal Ekonomi KIAT*, 30(2), pp. 69–74.
- Tamunu, T.J. et al. (2021) 'Hubungan Antara Motivasi Dan Masa Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Pt Pertamina Geothermal Energy Area Lahendong Pltp Unit V Dan Vi Tompaso Kabupaten Minahasa', *Jurnal Kesmas*, 10(5), pp. 68–75.
- Tasnim (2020) *Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi terhadap kinerja Karyawan di Mediasi oleh Keterikatan KARYAWAN*. universitas andalas. Available at: <https://all3dp.com/2/fused-deposition-modeling-fdm-3d-printing-simply-explained/>.
- Wahjono, S.I. et al. (2022) 'Manajemen Kepemimpinan. Universitas Muhamadiyah Surabaya. Surabaya
- Wayuni, T., Purnomo, H. and Subagyo (2022) 'Motivasi Sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan PT Bahasakuingsgris', 12(1), pp. 27–40.
- Wellmina, E. (2018) *Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan pada PT Astra Daihatsu Motor Jakarta, Energies*. universitas Andalas.
- Widiyanti, W. and Fitriani, D. (2017) 'Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok', *Cakrawala*, XVII(2), pp. 132–138.
- Wiludjeng, S. (2007) *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- winardi, J. (2004) *manajemen perilaku organisasi*. Kencana prenanda media group.
- Yudiatmaja, F. (2013) 'Kepemimpinan Konsep, Teori dan Karakternya', *Media Komunikasi FIS*, (3), pp. 29–38.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Persetujuan Penelian

LEMBAR PERSETUJUAN PENELITIAN

Saya yang bernama Gabila Heira Muthia Ismed (2120322005) adalah mahasiswa Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Andalas. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tentang “Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja pegawai dan motivasi kerja petugas di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital”. Penelitian ini merupakan salah satu kegiatan dalam menyelesaikan tugas akhir di Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Andalas.

Untuk keperluan tersebut, saya mohon kesediaan Saudara untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Selanjutnya mohon kesediaan Saudara mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Jika bersedia, silahkan menandatangani lembar persetujuan sebagai bukti kesukarelaan Saudara. Identitas pribadi Saudara dan semua informasi yang diberikan akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini. Atas partisipasi Saudara saya ucapkan terima kasih.

Padang, Mei 2023

Peneliti

Gabila Heira Muthia

Lampiran 2 Pernyataan Bersedia Menjadi Responden

PERNYATAAN BERSEDIA MENJADI RESPONDEN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bersedia berpartisipasi menjadi responden untuk penelitian yang dilakukan oleh Saudari Gabila Heira Muthia Ismed, Mahasiswi Fakultas Kedokteran Universitas Andalas dengan judul “Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja dan motivasi kerja petugas di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital”.

Tanda tangan ini menyatakan bahwa saya bersedia tanpa paksaan dari pihak manapun menjadi responden



Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk :

Pilihlah salah satu jawaban yang telah disediakan atas pertanyaan berikut. Berilah tanda check list (√) atau silang (X) pada salah satu kotak yang telah disediakan sesuai dengan pendapat anda :



| | |
|--------------------|---|
| No Responden | |
| Alamat | |
| Usia | <input type="checkbox"/> < 20 Tahun <input type="checkbox"/> 21 – 30 tahun <input type="checkbox"/> 31-40 tahun <input type="checkbox"/> >40 tahun |
| Jenis kelamin | <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan |
| Tingkat Pendidikan | <input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Pasca Sarjana <input type="checkbox"/> Doktor |
| Lama Bekerja | <input type="checkbox"/> < 6 bulan <input type="checkbox"/> 6 bulan – 1 tahun <input type="checkbox"/> >1 tahun – < 5 tahun <input type="checkbox"/> > 5 tahun |
| Status Kepegawaian | <input type="checkbox"/> Tetap <input type="checkbox"/> Tidak Tetap |

1. KEPEMIMPINAN

| No | Pertanyaan | SS | S | N | TS | STS |
|----------------------|--|----|---|---|----|-----|
| Interpersonal | | | | | | |
| 1. | Pimpinan mampu memenuhi tugas rutin dan tugas wajib yang dimilikinya | | | | | |
| 2. | Pimpinan dapat memelihara , mengembangkan dan memotivasi saya | | | | | |
| 3. | Pemimpin saya dapat menjalin hubungan dengan departemen lain untuk memperoleh informasi yang akan menguntungkan departemen farmasi | | | | | |
| Informasi | | | | | | |
| 4. | Pimpinan saya melakukan pencarian informasi dan unit lingkungan kerjanya bila terjadi permasalahan | | | | | |
| 5. | Pimpinan saya cepat tanggap dalam menghadapi permasalahan dan dapat menjadi tempat bertanya apabila ada kendala | | | | | |
| 6. | Pimpinan saya memberikan informasi kepada bawahannya | | | | | |
| Keputusan | | | | | | |
| 7. | Pimpinan saya mampu mengembangkan unit dengan memanfaatkan peluang yang ada | | | | | |
| 8. | Pimpinan saya bereaksi terhadap suatu permasalahan sesuai dengan informasi yang telah dikumpulkannya | | | | | |
| 9. | Pimpinan saya mau mendengarkan, mengevaluasi dan mempertimbangkan usulan dari para bawahannya | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 10 | Saya merasa pimpinan saya membutuhkan saya dan rekan pekerja lainnya untuk memenuhi kebutuhan departemen farmasi | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|

2. KINERJA PEGAWAI

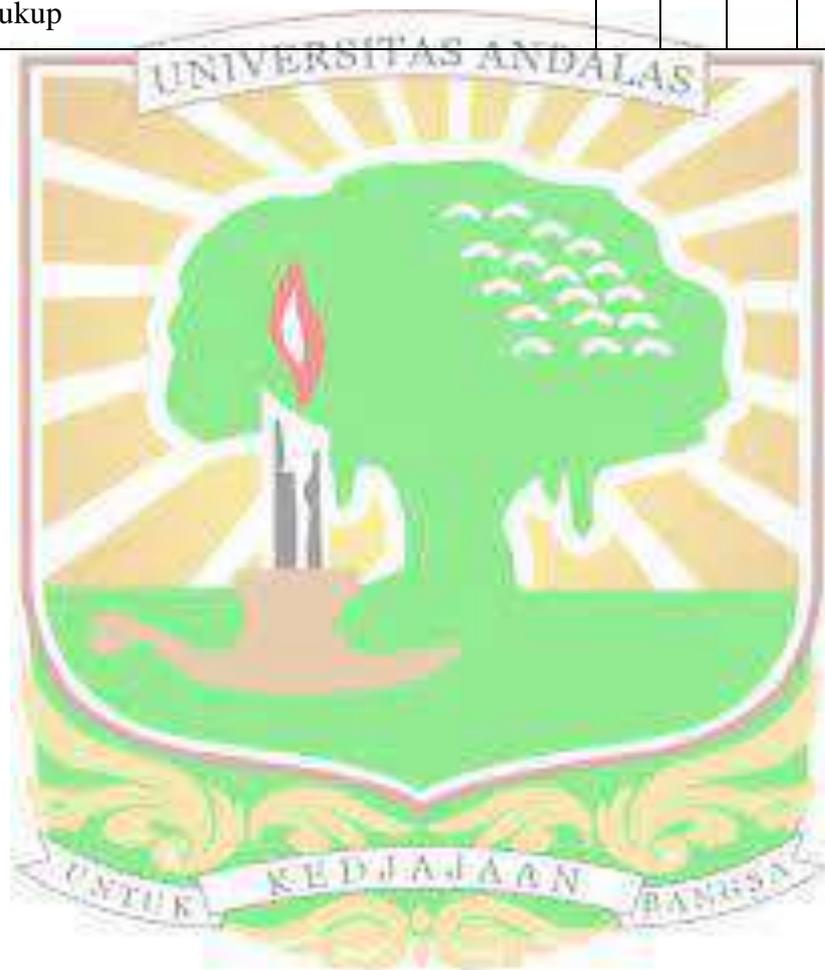
| NO | Pertanyaan | SS | S | N | TS | STS |
|-----------|---|----|---|---|----|-----|
| Quality | | | | | | |
| 1. | Saya menyelesaikan pekerjaan (menerima resep, melakukan skrining resep, meng- <i>entry</i> resep, penyerahan obat) sesuai dengan standar mutu Semen Padang Hospital | | | | | |
| 2. | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketelitian (melakukan pengecekan resep sebelum menyerahkan kepada pasien) | | | | | |
| 3. | Saya menyelesaikan semua pekerjaan di instalasi farmasi rawat jalan dengan tuntas, konsisten dan ideal | | | | | |
| Quantity | | | | | | |
| 4. | Saya menyelesaikan pekerjaan peracikan dan pengemasan obat dengan standar Semen Padang Hospital | | | | | |
| 5. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan melampaui standar Semen Padang Hospital | | | | | |
| 6. | Saya menyelesaikan pekerjaan (melakukan penghitungan dosis dan peracikan obat) melampaui jumlah yang dihasilkan oleh rekan sekerja dalam satu bagian | | | | | |
| Timelines | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 7. | Saya datang ke Semen Padang Hospital dengan tepat waktu | | | | | |
| 8. | Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang dilakukan oleh rekan sekerja saya | | | | | |
| 9. | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh Semen Padang Hospital | | | | | |
| Cost Effectiveness | | | | | | |
| 10. | Saya memaksimalkan penggunaan kemampuan sumberdaya manusia untuk mencapai hasil tertinggi di instalasi farmasi rawat jalan | | | | | |
| 11. | Saya memaksimalkan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan (penggunaan computer, melakukan entry aplikasi SIMRS dll) | | | | | |
| Need For Supervision | | | | | | |
| 12. | Saya mampu bekerja tanpa diawasi oleh atasan saya | | | | | |
| 13. | Saya mampu mencegah tindakan yang tidak diinginkan (menghindari kesalahan) dan menjalankan standar patient safety di instalasi farmasi Semen Padang Hospital. | | | | | |
| Interpersonal Impact | | | | | | |
| 14. | Saya mampu memelihara nama baik Semen Padang Hospital | | | | | |
| 15. | Saya mampu bekerjasama dengan sesama rekan kerja di Semen Padang Hospital | | | | | |

3. MOTIVASI KERJA

| NO | Pertanyaan | SS | S | N | TS | STS |
|-------------------------|---|----|---|---|----|-----|
| Faktor Internal | | | | | | |
| 1. | Saya merasa dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap instalasi farmasi Semen Padang Hospital | | | | | |
| 2. | Saya merasa memiliki kewajiban untuk bekerja dengan baik | | | | | |
| 3. | Dengan bekerja di Instalasi farmasi Semen Padang Hospital saya merasa memiliki harapan untuk mengembangkan karir saya | | | | | |
| 4. | Saya bekerja untuk memenuhi kebutuhan | | | | | |
| 5. | Saya bekerja atas keinginan saya sendiri | | | | | |
| 6. | Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan | | | | | |
| 7. | saya ingin memiliki prestasi dalam pekerjaan saya | | | | | |
| Faktor Eksternal | | | | | | |
| 8. | Saya menyukai jenis dan sifat pekerjaan yang saya lakukan di Instalasi farmasi Semen Padang Hospital | | | | | |
| 9. | Saya memiliki Kelompok kerja yang dapat memberikan rasa nyaman saat bekerja | | | | | |
| 10. | Instalasi farmasi Semen Padang Hospital memberikan beban kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang saya miliki | | | | | |
| 11. | Lingkungan tempat saya bekerja memberikan suasana kerja yang sehat dan harmonis | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Saya mendapatkan imbalan (Gaji) Sesuai dengan yang seharusnya | | | | | |
| 13 | Adanya coaching atau arahan yang dilakukan oleh atasan saya dalam memberikan semangat kerja | | | | | |
| 14 | Sarana dan Prasarana yang disediakan oleh Semen Padang Hospital untuk karyawan sudah cukup | | | | | |



Lampiran 4 Izin Penelitian



semen padang hospital
We Serve Beyond Expectation
Jl. By Pass Km 7 Kelurahan Pisang
Kecamatan Pauh Padang- Sumatera barat
Telp. (0751) 777888 (Hunting) (0751) 478999 (Admisi)
www.semenpadanghospital.co.id

No. : 1511/KRE/DIR/SPH/05.2023
Lamp : -
Hal : Izin Pengambilan Data Penelitian a/n Gabila Heira Muthia Ismed

Kepada Yth:
Ketua Program Studi S2
Kesehatan Masyarakat
Universitas Andalas
di
Tempat

Dengan hormat,

Sebelumnya kami do'akan semoga Ibu selalu dalam lindungan dan rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa dalam menjalankan aktifitas sehari-hari. Aamiin

Sehubungan dengan surat No. B-41/UN 16.2/S2KESMAS/2023 tentang Izin Pengambilan Data Penelitian sebagai berikut:

Nama : Gabila Heira Muthia Ismed
NIM : 2120322005

Maka bersama ini disampaikan bahwa kami memberikan izin untuk mahasiswa tersebut melakukan pengambilan data di Semen Padang Hospital, adapun persyaratan yang harus dipenuhi oleh mahasiswa tersebut, antara lain :

1. Antigen max 1x24 jam sebelum melakukan pengambilan data
2. Menerapkan protokol kesahatan selama kegiatan berlangsung
3. Jangka waktu surat balasan pengambilan data ini adalah 2 (dua) bulan terhitung dari tanggal ditatangannya surat. Jika melewati jangka waktu yang telah ditentukan, mahasiswa harus melakukan pengurusan izin penelitian kembali ke Semen Padang Hospital.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Padang, 12 Mei 2023



SEMEN PADANG HOSPITAL
We Serve Beyond Expectation
dr. Selfi Farisha, M. Kes
Direktur Utama

Lampiran 5 Surat Selesai Penelitian



semen padang hospital

We Serve Beyond Expectation
Jl. By Pass Km 7 Kelurahan Pisang
Kecamatan Pauh Padang- Sumatera barat
Telp. (0751) 777888 (Hunting) (0751) 478999 (Admisi)
www.semenpadanghospital.co.id

No. : 2025/KRE/DIR/SPH/06.2023
Lamp : -
Hal : Selesai Penelitian

Kepada Yth.
Ketua
Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat
Universitas Andalas
Di
Tempat

Dengan hormat,

Sebelumnya kami do'akan semoga Bapak/Ibu selalu dalam lindungan dan rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa dalam menjalankan aktifitas sehari-hari. Aamiin

Sehubungan dengan mahasiswa atas nama :

Nama : Gabila Heira Muthia Ismed
NIM : 2120322005

maka bersama ini disampaikan bahwa yang bersangkutan sudah menyelesaikan kegiatan Penelitian di Semen Padang Hospital terhitung sejak Juni 2023.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Padang, 19 Juni 2023

SEMEN PADANG HOSPITAL
We Serve Beyond Expectation
dr. Selfi Parisha, M.Kes
Direktur Utama

Lampiran 6 Etikal Clearance



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ANDALAS
FAKULTAS KEDOKTERAN
KOMISI ETIK PENELITIAN

Alamat : Kampus Universitas Andalas, Limau Manis Padang Kode Pos 25163
Telepon : 0751-31746, Faksimile : 0751-32838, Dekan : 0751-39844
Laman : <http://fk.unand.ac.id> e-mail : dekanat@fk.unand.ac.id

KETERANGAN LOLOS KAJI ETIK
DESCRIPTION OF ETHICAL APPROVAL

No : ~~085~~/UN.16.2/KEP-FK/2023

Tim Komisi Etik Penelitian Fakultas Kedokteran Universitas Andalas, dalam upaya melindungi Hak Azazi dan Kesejahteraan Subjek Penelitian kedokteran/kesehatan, telah mengkaji dengan teliti protokol penelitian dengan judul :
(The Research Ethics Committee Faculty of Medicine Universitas Andalas, in order to protect human rights and welfare of medical/health research subject, has carefully reviewed the research protocol entitled) :

**Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Dan Motivasi Kerja Karyawan
Pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital**

Nama Peneliti Utama : dr. Gabila Heira Muthia Ismed
Principal Researcher

Nama Institusi : Program Studi Kesehatan Masyarakat Program Magister
FK Universitas Andalas
Institution

**Protokol Penelitian tersebut dapat disetujui pelaksanaannya
and approved the research protocol.**

Padang, 12 Juni 2023

Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Andalas
Dean of Faculty of Medicine Universitas Andalas

Dr. dr. Afriwardi, SH, Sp.KO, MA
NIP 196704211997021001

Ketua
Chairman

Prof. Dr. dr. Yuliarni Syafrita, SpS (K)
NIP 196407081991032001

Keterangan/notes:

Keterangan lolos kaji etik ini berlaku satu tahun dari tanggal persetujuan.
This ethical approval is effective for one year from the due date.

Jika ada kejadian serius yang tidak diinginkan (KTD) harus segera dilaporkan ke Komisi Etik Penelitian.
If there are Serious Adverse Events (SAE) should be immediately reported to the Research Ethics Committee.

Lampiran 7 Data Penelitian

Profil Responden



| No responden | Usia | jenis kelamin | pendidikan | Lama bekerja | Status Kepegawaian |
|--------------|------|---------------|------------|--------------|--------------------|
| 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| 6 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 7 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 8 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 9 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 10 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 11 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 12 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 13 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 14 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 15 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 16 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 17 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 18 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 20 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 21 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 22 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 23 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 26 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 27 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 28 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 29 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 30 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |

Manajemen Kepemimpinan

| No responden | pimpin1 | pimpin2 | pimpin3 | pimpin4 | pimpin5 | pimpin6 | pimpin7 | pimpin8 | pimpin9 | pimpin10 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 6 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 13 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 17 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 18 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | |
| 22 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 27 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 28 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | |

Kinerja Pegawai

| No responden | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | k14 |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 14 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 19 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 20 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 27 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 28 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |

Motivasi Kerja

| No responden | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 8 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| 9 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 14 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 18 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 24 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 28 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 29 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 |

Lampiran 8 Dokumentasi

