

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI RS. KARANG TENGAH MEDIKA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA
JAKARTA
2025**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
TRAINING, AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION
AS AN INTERVENING VARIABLE AT
KARANG TENGAH MEDIKA HOSPITAL**

A THESIS

Submitted in one of fulfillment of the requirements for the
Master of Management



Compiled by:

**ADVENTIA NATALI PARANOAN
221100017**

**MASTER OF MANAGEMENT STUDY PROGRAM
POSTGRADUATE PROGRAM
SATYA NEGARA INDONESIA UNIVERSITY
JAKARTA
2025**

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adventia Natali Paranoan

NIM : 221100017

Program Studi : Magister Manajemen

menyatakan bahwa tesis ini adalah murni hasil karya sendiri dan seluruh isi tesis ini menjadi tanggung jawab saya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan tesis ini apabila melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 5 Februari 2025



Adventia Natali Paranoan

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Adventia Natali Paranoan
NIM : 221100017
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di RS Karang Tengah Medika
Tanggal Ujian : 19 Februari 2025

Jakarta, 24 Februari 2025

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I

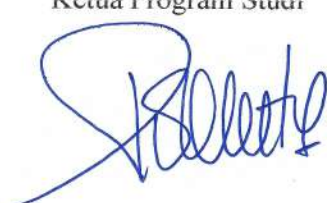
Dosen Pembimbing II


Dr. Guston Sitorus, S.E., M.M
Dr. Arifin Siagian, S.E., M.M

Mengetahui,

Dekan

Ketua Program Studi


Dr. Drs. Dharmawan P. Hadad, M.M
Dr. Noviarti, SE., MM

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN TESIS

Nama : Adventia Natali Paranoan
NIM : 221100017
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di RS. Karang Tengah Medika
Tanggal Ujian : 19 Februari 2025

Tesis tersebut telah diperbaiki sesuai saran dan komentar Tim Penguji sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Satya Negara Indonesia.

UNIVERSITAS SATYA
NEGARA INDONESIA

Jakarta, 24 Februari 2025

Ketua Penguji



Dr. Edi Siregar, S.Pd., S.Mn., M.M

Penguji I



Dr. Guston Sitorus, S.E., M.M

Penguji II



Dr. Arifin Siagian, S.E., M.M

ABSTRAK

DOSEN PEMBIMBING I : Dr. Guston Sitorus, S.E., M.M

DOSEN PEMBIMBING II : Dr. Arifin Siagian, S.E., M.M

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di RS. Karang Tengah Medika. Desain penelitian *explanatory causal quantitative* dengan desain pengambilan sampel *cross sectional*. Metode perhitungan sample menggunakan rumus Slovin dengan $e=0,05$. Sampel penelitian diambil secara random dari karyawan RS. Karang Tengah Medika. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan uji hipotesis menggunakan *bootstrapping path coefficient* dan *specific indirect effect*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja ($p>0,05$), berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan ($p<0,05$), pelatihan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja ($p<0,05$) dan kinerja karyawan ($p<0,05$), lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($p<0,05$) namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ($p>0,05$). Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ($p>0,05$). Uji mediasi mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervening ($p>0,05$), pelatihan tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervening ($p>0,05$), lingkungan kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai intervening ($p>0,05$). Temuan ini mengindikasikan pentingnya mengevaluasi dan membuat program pelatihan karyawan rumah sakit untuk meningkatkan kinerja, dan peningkatan lingkungan kerja yang dampaknya langsung dirasakan karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, pelatihan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, manajemen rumah sakit, mediasi

ABSTRACT

ADVISOR I: Dr. Guston Sitorus, S.E., M.M

ADVISOR II: Dr. Arifin Siagian, S.E., M.M

This study aims to examine and analyze the direct effects of transformational leadership, training, and work environment on job satisfaction; to test and analyze their direct effects on employee performance; and to investigate the indirect effects of transformational leadership, training, and work environment on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at RS. Karang Tengah Medika. An explanatory causal quantitative research design with a cross-sectional sampling approach was employed. The sample size was determined using Slovin's formula with $e=0.05$, and the participants were randomly selected from the employees of RS. Karang Tengah Medika. Data analysis performed using PLS-SEM with hypothesis testing based on bootstrapping of path coefficients and specific indirect effects. The analysis results indicate that transformational leadership does not have a direct effect on job satisfaction ($p>0.05$) but has a significant positive direct effect on employee performance ($p<0.05$). Training exhibits a significant positive direct effect on both job satisfaction ($p<0.05$) and employee performance ($p<0.05$). Although the work environment has a significant positive direct effect on job satisfaction ($p<0.05$), it does not directly influence employee performance ($p>0.05$). Additionally, job satisfaction does not directly affect employee performance ($p>0.05$). Mediation tests reveal that neither transformational leadership, training, nor work environment exert an indirect effect on employee performance through job satisfaction ($p>0.05$). These findings underscore the importance of evaluating and developing comprehensive hospital employee training programs to enhance performance, as well as improving the work environment to ensure its benefits are directly experienced by employees.

Keywords: *transformational leadership, training, work environment, employee performance, job satisfaction, healthcare organization, mediation*

KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera,

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di RS. Karang Tengah Medika.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di bidang rumah sakit pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Satya Negara Indonesia. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pengembangan pelayanan kesehatan di Indonesia.

Penulis menyadari tesis ini dapat terselesaikan tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Satya Negara Indonesia, Bapak Dr. Sihar Pangihutan Hamonangan Sitorus, B.S., B.A., M.B.A.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Satya Negara Indonesia, Bapak Dr. Drs. Dharmawan P. Hadad, M.M.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Ibu Dr. Noviarti, S.E., M.M.
4. Bapak Dr. Guston Sitorus, S.E., M.M., sebagai Pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan masukan berharga kepada penulis dalam penyusunan tesis.

5. Bapak Dr. Arifin Siagian, S.E., M.M., sebagai Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan berharga kepada penulis dalam penyusunan tesis.
6. Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Satya Negara Indonesia bersama civitas akademi USNI, dan dedikasi khusus kepada Alm. Dr. Subagyo Ali Mardo, S.E., M.M yang memberikan teladan dan inspirasi bagi penulis dalam menuntut dan mengamalkan ilmu.
7. Dr. Noviarti, S.E., M.M., sebagai Ketua Tim Penguji Seminar Proposal.
8. Dr. Edi Siregar, S.Pd., S.Mn., M.M., sebagai Ketua Tim Penguji Sidang Tesis.
9. Direktur RS. Karang Tengah Medika, dr. Hendrik Sulo M.Kes., Sp.Rad (K-RI) atas dukungan dan izin yang diberikan untuk menjadikan RSKTM sebagai tempat penelitian.
10. Keluarga terkhusus orangtua, Bapak Ir. Deka Paranoan & Ibu Reina Tambing, SH; suami, David Parningotan Hutahacan, ST; dan anak-anak, Myra Theresia PH. dan Mylo Timotheus RH, yang senantiasa memberikan dukungan yang sangat berarti. Serta teman-teman yang selalu memberikan semangat.

Jakarta, 20 Februari 2025

Adventia Natali Paranoan

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GRAFIK.....	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah Penelitian.....	14
1.3 Batasan Masalah Penelitian.....	15
1.4 Rumusan Masalah	15
1.5 Tujuan Penelitian.....	16
1.6 Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1 Kinerja Karyawan	19
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	19
2.1.2 Pengertian Karyawan	21
2.1.3 Pengertian Kinerja Karyawan	22
2.2 Kepemimpinan Transformasional	32

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	32
2.2.2 Pengertian Transformasional	38
2.2.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	38
2.3 Pelatihan	47
2.3.1 Pengertian Pelatihan	47
2.3.2 Kebutuhan Pelatihan	48
2.3.3 Manfaat Pelatihan	49
2.3.4 Metode Pelatihan	50
2.3.5 Mengukur Hasil Pelatihan	51
2.3.6 Dimensi dan Indikator Pelatihan	52
2.4 Lingkungan Kerja	53
2.4.1 Pengertian Lingkungan	53
2.4.2 Pengertian Kerja	54
2.4.3 Pengertian Lingkungan Kerja	56
2.5 Kepuasan Kerja	63
2.5.1 Pengertian Kepuasan	63
2.5.2 Pengertian Kepuasan Kerja	63
2.6 Penelitian Terdahulu	69
2.6.1 Penelitian Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	70
2.6.2 Penelitian Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja	71
2.6.3 Penelitian Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	73
2.6.4 Penelitian Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	74
2.6.5 Penelitian Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	75

2.6.6 Penelitian Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	77
2.6.7 Penelitian Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	78
2.6.8 Penelitian Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	79
2.6.9 Penelitian Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	80
2.6.10 Penelitian Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	82
2.7 Hubungan Antara Variabel	83
2.7.1 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	83
2.7.2 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja	84
2.7.3 Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja..	84
2.7.4 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan...	84
2.7.5 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	85
2.7.6 Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	85
2.7.7 Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..	86
2.7.8 Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	86
2.7.9 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	87
2.7.10 Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	87
2.8 Kerangka Berpikir Teoritis.....	88
BAB III METODE PENELITIAN.....	90

3.1 Gambaran Umum.....	90
1.1.2 Struktur Organisasi	92
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	92
3.3 Desain Penelitian.....	93
3.4 Hipotesis Statistik	93
3.5 Variabel, Skala Pengukuran dan Operasional	95
3.5.1 Variabel Endogen.....	95
3.5.2 Variabel Intervening/ Mediasi.....	95
3.5.3 Variabel Eksogen	96
3.5.4 Skala Pengukuran.....	98
3.5.5. Operasional Variabel.....	98
3.6 Metode Pengumpulan Data	101
3.6.1 Library Research	101
3.6.2 Field Research.....	101
3.7 Sumber Data.....	102
3.7.1 Data Primer	102
3.7.2 Data Sekunder	102
3.8 Populasi dan Sampel	102
3.8.1 Populasi	102
3.8.2 Sampel Penelitian.....	102
3.9 Uji Kelayakan Instrumen	103
3.9.1 Uji Validitas	103
3.10 Uji Asumsi Klasik	104
3.10.1 Uji Normalitas.....	104
3.10.2 Uji Multikolineritas.....	105

3.10.3 Uji Autokorelasi	105
3.11 Analisis Hubungan Kausal (<i>Path Analysis</i>).....	108
3.11.1 <i>Path Coefficient</i>	108
3.11.2 <i>Resampling Bootstrapping</i>	109
3.11.3 Pengujian Efek Mediasi (<i>Indirect effect</i>)	109
3.11.4 Teknik Analisis Data dengan PLS-SEM.....	109
3.11.5 Uji Hipotesis	110
BAB IV HASIL PENELITIAN	111
4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner	111
4.2 Deskripsi Data.....	111
4.2.1 Profil Responden.....	111
4.2.2 Jenis Kelamin.....	111
4.2.3 Usia	112
4.2.4 Lama Bekerja	113
4.2.5 Pendidikan Terakhir.....	113
4.2.6 Bagian Medis – Non Medis	114
4.3 Statistik Deskriptif	115
4.3.1 Kinerja Karyawan	116
4.3.2 Kepuasan Kerja	120
4.3.3 Kepemimpinan Transformasional.....	123
4.3.3 Pelatihan.....	127
4.3.4 Lingkungan Kerja.....	131
4.4 Analisis Hasil Penelitian	133
4.4.1 CFA Kinerja Karyawan	134
4.4.2 CFA Kepuasan Kerja	137

4.4.3 CFA Kepemimpinan Transformasional	141
4.4.4 CFA Pelatihan	145
4.4.5 CFA Lingkungan Kerja.....	149
4.5 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	152
4.5.1 Uji Validitas Konvergen	152
4.5.2 Uji Validitas Diskriminan	156
4.5.3 Uji Reliabilitas	157
4.6 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	157
4.6.1 R-Square Adjusted / Besar Pengaruh Simultan	158
4.6.2 (<i>Effect Size/ f Square/ f²</i>) /Besar Pengaruh Parsial	158
4.6.3 $\sqrt{\text{Average Communalities Index} \times R^2}$	160
4.7 Uji Hipotesis	160
4.7.1 Uji Pengaruh Langsung.....	160
4.7.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung	162
4.8 Pembahasan.....	164
4.8.1 H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	164
4.8.2 H2: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	164
4.8.3 H3: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	165
4.8.4 H4: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	166
4.8.5 H5: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	166
4.8.6 H6: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	167
4.8.7 H7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	167
4.8.8 H8: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	167

4.8.9 H9: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	167
4.8.10 H10: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	168
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	170
5.1. Kesimpulan	170
5.2 Saran.....	172
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	173
5.4 Rekomendasi	174
DAFTAR PUSTAKA.....	175
LAMPIRAN 1	222
LAMPIRAN 2	186
LAMPIRAN 3	187
LAMPIRAN 4.....	193
LAMPIRAN 5	195
LAMPIRAN 6.....	197
LAMPIRAN 7	242
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	237

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1:	Target dan Pencapaian Jumlah Pasien RSKTM 2019–September 2024	3
Tabel 1.2:	Tabel Rekapitulasi Cara Bayar Pasien RSKTM Tahun 2020- September 2024	6
Tabel 1.3:	Rata-rata evaluasi karyawan RSKTM Tahun 2023 dan 2024	7
Tabel 1.4:	Hasil Kuesioner Pra Survei RS KTM Mengenai Kepemimpinan	9
Tabel 1.5:	Hasil Kuesioner Pra Survei RS KTM Mengenai Pelatihan	11
Tabel 1.6:	Hasil Kuesioner Pra Survei RS Mengenai Lingkungan Kerja	12
Tabel 1.7:	Hasil Kuesioner Pra Survei RSKTM Mengenai Kepuasan Kerja	13
Tabel 2.1:	Kelebihan dan Kekurangan Metode Penilaian Kinerja	28
Tabel 2.2:	Perbandingan Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan	34
Tabel 2.3:	Faktor Kepemimpinan Transformasional- Transaksional-Laissez Faire	40
Tabel 3.1:	Operasional Variabel Penelitian 98	
Tabel 3.2:	<i>Rule of Thumb</i> 106	
Tabel 4.1:	Hasil Penyebaran Kuesioner 111	
Tabel 4.2:	Distribusi Responden berdasarkan Jenis kelamin 112	
Tabel 4.3:	Distribusi Responden berdasarkan Usia 112	
Tabel 4.4:	Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja 113	
Tabel 4.5:	Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	114

Tabel 4.6:	Distribusi Responden berdasarkan Bagian Medis – Non Medis	114
Tabel 4.7:	Hasil Uji Statistik Deskriptif	115
Tabel 4.8:	Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan	116
Tabel 4.9:	Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja	120
Tabel 4.10:	Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional	123
Tabel 4.11:	Statistik Deskriptif Pelatihan	127
Tabel 4.12:	Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja	131
Tabel 4.13:	Validitas Konvergen Konstruk Variabel Kinerja Karyawan	135
Tabel 4.14:	Reliabilitas Konstruk Variabel Kinerja Karyawan	136
Tabel 4.15:	Uji Signifikansi Variabel Kinerja Karyawan	137
Tabel 4.16:	Validitas Konvergen Konstruk Variabel Kepuasan Kerja	138
Tabel 4.17:	Reliabilitas Konstruk Variabel Kepuasan Kerja	140
Tabel 4.18:	Uji Signifikansi Variabel Kepuasan Kerja	140
Tabel 4.19:	Validitas Konvergen Konstruk Variabel Kepemimpinan Transformasional	142
Tabel 4.20:	Reliabilitas Konstruk Variabel Kepemimpinan Transformasional	144
Tabel 4.21:	Uji Signifikansi Variabel Kepemimpinan Transformasional	144
Tabel 4.22:	Validitas Konvergen Konstruk Variabel Pelatihan	145
Tabel 4.23:	Reliabilitas Konstruk Variabel Pelatihan	147
Tabel 4.24:	Uji Signifikansi Variabel Pelatihan	148
Tabel 4.25:	Validitas Konvergen Konstruk Variabel Lingkungan Kerja	150
Tabel 4.26:	Reliabilitas Konstruk Variabel Lingkungan Kerja	156

Tabel 4.27:	Uji Signifikansi Variabel Lingkungan Kerja		156
Tabel 4.28:	Hasil Uji Validitas Konvergen Full Model PLS		158
Tabel 4.29:	Hasil Uji Validitas Diskriminan Full Model PLS		161
Tabel 4.30:	Hasil Uji Reliabilitas Full Model PLS		162
Tabel 4.31	Nilai R Square		163
Tabel 4.32:	F Square/Besar pengaruh Parsial		164
Tabel 4.33:	$\sqrt{\text{Average Communalities Index} \times R^2}$		165
Tabel 4.34:	<i>Path Coefficient</i>		167
Tabel 4.35:	<i>Specific Indirect Effect</i>		168



DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	: Grafik Jumlah Pasien RSKTM Tahun 2011 – September 2024	2
Grafik 1.2	: Target dan Realisasi Jumlah Pasien RSKTM	5
Grafik 1.3	: Target dan Realisasi Kunjungan Pasien RSKTM	5



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Colquitt, Levine, Wesson: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja		25
Gambar 2.2	Evolusi Penilaian <i>Balance Scorecard</i> (1992-2023)		29
Gambar 2.3	Model McCarthy dan Garavan - <i>360 Feedback Process Performance, Improvement an Employee Career Development.</i>		30
Gambar 2.4	<i>Situational Leadership II</i>		36
Gambar 2.5	Efek Kepemimpinan Transformasional		41
Gambar 2.6	Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja		88
Gambar 2.6	Kerangka Berpikir Teoritis		73
Gambar 3.1	Struktur Organisasi RS. Karang Tengah Medika		92
Gambar 4.1	Spesifikasi Model PLS <i>Second Order</i>		134
Gambar 4.2	Hasil Model CFA Variabel Kinerja Karyawan		134
Gambar 4.3	Hasil Model CFA Variabel Kepuasan Kerja		138
Gambar 4.4	Hasil Model CFA Variabel Kepemimpinan Transformasional		141
Gambar 4.5a	Prediksi Model CFA Variabel Pelatihan		145
Gambar 4.5b	Hasil Model CFA Variabel Pelatihan		145
Gambar 4.6a	Prediksi Model CFA Variabel Lingkungan Kerja		149
Gambar 4.6b	Hasil Model CFA Variabel Lingkungan Kerja		149
Gambar 4.7	Hasil Estimasi Model PLS		157
Gambar 4.8	Hasil Model PLS		158

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi, perusahaan atau instansi memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Keberhasilan organisasi atau perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. SDM berperan sentral menentukan kesuksesan organisasi dimana karyawan atau SDM yang handal menjalankan perannya merupakan aset bagi organisasi untuk mencapai tujuan atau target organisasi. Pada keadaan SDM tidak dapat menyelesaikan fungsi atau tujuannya maka SDM menjadi beban bagi organisasi atau perusahaan (Sebayang et al.,2023).

Manajemen SDM menjadi poin strategik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelatihan, dan sistem kebijakan dari organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien (Sebayang et al.,2023). Melalui manajemen SDM perusahaan meraih keunggulan bersaing, mengoptimalkan produktivitas agar dapat bertahan di pasar yang kompetitif, menjaga pertumbuhan perusahaan atau organisasi dan keberlanjutan bisnis (Mathis & Jackson, 2019) (Gary & Nita, 2020).

Permenkes 3 tahun 2020 mendefinisikan rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit dapat didirikan dan dioperasikan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, atau swasta. Berdasarkan jenis pelayanan kesehatan yang dilaksanakan rumah sakit dapat dikategorikan rumah sakit umum dan khusus, sedangkan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanannya rumah sakit diklasifikasikan dari tipe D hingga tipe A.

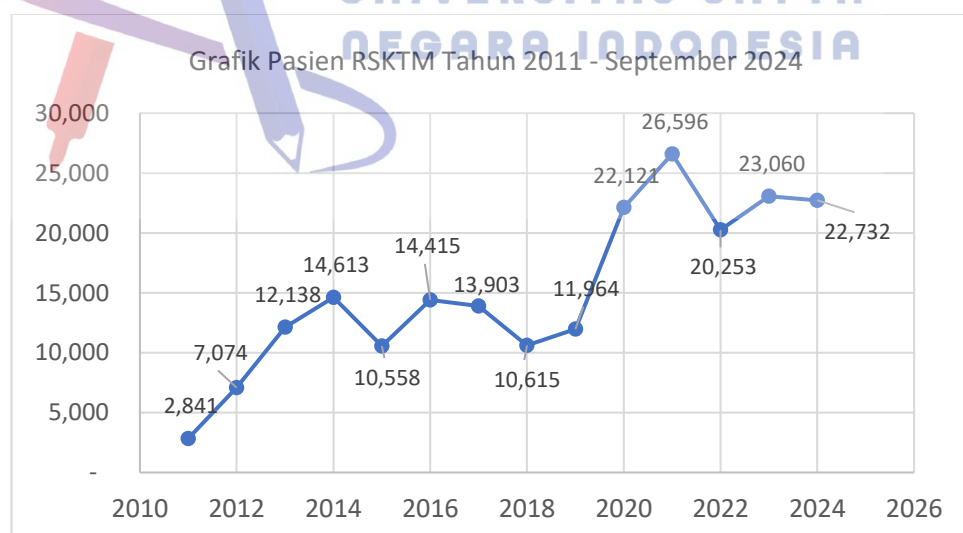
Rumah sakit menyediakan pelayanan kesehatan terdiri atas pelayanan medik, pelayanan penunjang medik, pelayanan keperawatan dan kebidanan, juga

pelayanan nonmedik (Permenkes No.3 Tahun 2020). Rumah sakit menyediakan pelayanan medik dan nonmedik yang dibutuhkan pasiennya melalui tenaga medis dan non medis yang bekerja sebagai karyawan atau SDM rumah sakit. Rumah sakit menjadi tempat yang padat karya dimana berbagai profesi bekerja bersama untuk memberikan pelayanan bermutu yang menjadi kebutuhan pasien yang datang.

Rumah Sakit Karang Tengah Medika (RSKTM) merupakan rumah sakit umum swasta tipe C yang telah beroperasi sejak tahun 2010 dan sejak berdirinya RSKTM telah berkembang dan beradaptasi menghadapi berbagai tantangan yang muncul, seperti perubahan kebijakan pemerintah terkait bidang kesehatan termasuk pembiayaan kesehatan, digitalisasi sistem pelayanan kesehatan dan juga pandemi Covid-19. Adapun dalam perjalanannya selama 14 tahun RSKTM dilihat pertumbuhannya dari jumlah pasien, belum memiliki pertumbuhan yang stabil. Jumlah pasien RSKTM dari tahun 2011 hingga September 2024 tampak pada Grafik 1.1 berikut:

Grafik 1.1

Grafik Jumlah Pasien RSKTM Tahun 2011 – September 2024



Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

Pada awal berdirinya, RSKTM memiliki pertumbuhan jumlah pasien tahunan dengan tren meningkat (2010-2014), tetapi selanjutnya jumlah pasien mengalami naik dan turun sehingga dikatakan pertumbuhan RSKTM belum stabil. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya tidak lepas dari

Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang dimiliki (Riko S, Siagian A, Wijaya R, 2023). Dalam hubungannya RSKTM sebagai rumah sakit tipe C dengan kapasitas rawat inap 100 tempat tidur, memiliki 188 SDM yang menjalankan berbagai fungsi di 17 unit medik dan 20 unit non medik. Kinerja yang dihasilkan rumah sakit erat hubungannya dengan kinerja unit dan kinerja setiap karyawan didalamnya. Sehingga karyawan merupakan salah satu kunci utama yang menentukan keberhasilan RSKTM berkembang dan mencapai tujuannya.

Target pasien dan kunjungan pasien RSKTM dengan pencapaian target dalam lima tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.1

Target dan Pencapaian Jumlah Pasien RSKTM
Tahun 2019 – September 2024

Keterangan	2019	2020	2021	2022	2023	Jan-Sep (2024)
Target	8.237	6.257	18.776	30.468	12.838	17.897
Realisasi	5.838	11.409	13.913	10.907	11.649	12.347
(%)	71	182	74	36	91	69

Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

Jumlah pasien dalam Tabel 1.1 adalah banyaknya pasien yang mendapatkan pelayanan kesehatan dari RSKTM, baik yang datang langsung ke rumah sakit ataupun pasien *homecare*. Target jumlah pasien dihitung berdasar realisasi jumlah pasien pada tahun sebelumnya yang kemudian disesuaikan dengan perhitungan Rencana Kerja & Anggaran rumah sakit. Pada Tabel 1.1 ditunjukkan tahun 2019 jumlah pasien RSKTM sebanyak 5.838 orang, realisasi jumlah pasien 71% dari target jumlah pasien RSKTM di tahun tersebut. Dibandingkan tahun 2018 pencapaian jumlah pasien tahun 2019 bertambah 15,2% dari sebelumnya 5.068 pasien. Berlakunya undang-undang Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dengan penyelenggaranya BPJS Kesehatan, di tahun 2019 RSKTM mulai bekerja sama

dengan BPJS Kesehatan melayani pasien JKN dan dengan demikian pasien RSKTM mengalami pertambahan.

Jumlah pasien RSKTM tahun 2020 adalah 11.409 pasien, melampaui target jumlah pasien (182%) yaitu 6.257 pasien. Peningkatan kebutuhan pelayanan medis masyarakat yang menjadi faktor utama lonjakan jumlah pasien adalah terjadinya pandemi Covid-19. Rumah sakit melakukan pelayanan dengan menambah sumber daya sesuai kebutuhan, termasuk SDM, ruang rawat pasien isolasi Covid-19 (pemilik membangun Gedung Isolasi Covid-19 dilengkapi penambahan Bed pasien, ventilator dan alat kesehatan lainnya), dan laboratorium PCR. Dengan bertambahnya sumber daya yang dimiliki, RSKTM dapat melayani lonjakan pasien di tahun 2020.

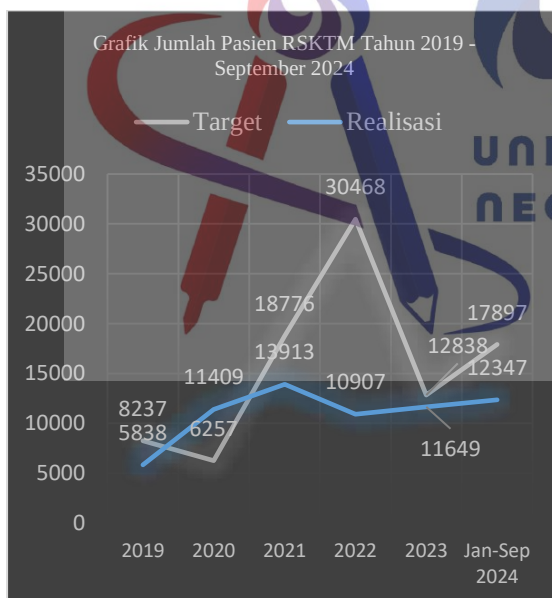
Peningkatan jumlah pasien di tahun 2020 baik pasien rawat jalan maupun rawat inap menjadikan perhitungan target jumlah pasien RSKTM untuk tahun 2021 bertambah besar. Dengan masih berlangsung pandemi Covid-19 kebutuhan pelayanan medis masih tinggi maka target jumlah pasien yang tinggi pada tahun tersebut tercapai 74%. Peningkatan jumlah pasien RSKTM dari tahun 2020 (11.409 pasien) ke tahun 2021 (13.913 pasien) adalah sebesar 21,95%. Selanjutnya pada tahun 2022 target jumlah pasien tahunan RSKTM bertambah tinggi tetapi realisasi jumlah pasien yang didapatkan rendah yaitu 36% dari target jumlah pasien.

Menurunnya jumlah pasien RSKTM mengikuti pandemi Covid-19 yang sudah mulai dapat dikendalikan. Vaksinasi Covid-19 wajib kepada populasi menurunkan risiko kesehatan sehingga menurunkan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan medis termasuk kebutuhan untuk pemeriksaan laboratorium Antigen dan PCR Covid-19, tindakan infus vitamin, dan rawat isolasi. Disisi lain masyarakat masih menjauhi tempat dengan risiko tinggi terpapar kuman penyakit termasuk fasilitas kesehatan sehingga berkembang pesat pelayanan telekonsultasi melalui aplikasi kesehatan. Aplikasi kesehatan menjadi kompetitor dan menjadi salah satu faktor mempengaruhi berkurangnya jumlah pasien. Pada tahun 2023 jumlah pasien RSKTM meningkat 6,8% dari tahun 2022, yang dipengaruhi pembukaan pelayanan medis baru (Spesialis Jantung, Spesialis Mata) dan juga penambahan waktu pelayanan Poliklinik Spesialis lainnya.

Tahun 2024 RSKTM menambah pelayanan baru yaitu Imunoterapi Nusantara by Prof. Terawan, pelayanan medis Spesialis Paru, dan pelayanan Rehabilitasi Medik yang sudah ada sejak 2015, di 2024 mulai bekerja sama dengan BPJS. Penambahan jenis pelayanan baru mempengaruhi jumlah pasien dan kunjungan RSKTM karena pelayanan yang dibutuhkan tetapi sebelumnya tidak tersedia menjadi tersedia di RSKTM. Bila pertumbuhan pasien rumah sakit memperlihatkan kuantitas, jumlah kunjungan pasien dapat menunjukkan kualitas, yang dimaksud jumlah kunjungan adalah banyaknya unit yang melakukan pelayanan terhadap 1 (satu) pasien dalam satu masa kedatangan atau masa perawatan pasien tersebut.

Grafik 1.2

Target dan Realisasi Jumlah Pasien RSKTM



Grafik 1.3

Target dan Realisasi Jumlah Kunjungan RSKTM



Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

Grafik 1.2 memperlihatkan perbandingan target dan realisasi jumlah pasien RSKTM dari tahun 2019 hingga September 2024. Grafik 1.3 memperlihatkan perbandingan target dan realisasi jumlah kunjungan pasien RSKTM dari tahun 2019 hingga September 2024. Angka jumlah kunjungan pasien yang naik setiap tahun tidak dapat dikatakan sebagai tren peningkatan dalam arti tidak terjadi

efisiensi dalam pelayanan kesehatan. Hal ini berhubungan dengan pasien RSKTM yang semakin dominan pasien JKN yang sistem perhitungan pembiayaan berdasar INA CBG's (*case based management*), berbeda dengan pasien umum dan asuransi yang perhitungan pembiayaan secara *fee for services*.

Tabel 1.2

Tabel Rekapitulasi Cara Bayar Pasien RSKTM Tahun 2020- September 2024

Tahun	Umum	Asuransi	BPJSTK	BPJS	Perusahaan	Total
2020	7.114	285	17	2.090	2	9.508
2021	11.268	270	21	1.234	5	12.798
2022	6.781	473	44	3.598	41	10.937
2023	1.535	397	66	9.300	351	11.649
Jan-Sep (2024)	3.139	262	25	8.918	3	12.347
Total	29.837	1.687	173	25.140	402	57.239

Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

 : Jenis cara bayar pasien terbanyak

Pada tahun 2020 dan 2022 selama pandemi Covid-19 pembiayaan dominan adalah secara umum terutama untuk pemeriksaan Antigen dan PCR Covid-19 dan pelayanan rawat jalan *non-emergency* lainnya yang tidak dapat dijamin dengan BPJS Kesehatan. Sedangkan tahun 2023 pembiayaan yang dominan adalah penjaminan oleh BPJS Kesehatan (79,8%), begitu juga dengan tahun 2024 (72,2%). Persentase pasien rawat inap di tahun 2024 untuk pasien JKN adalah 91,3% dari total pasien yang dirawat inap di RSKTM. Pertimbangan biaya bergeser dari salah satu pertimbangan utama pasien dan keluarga dalam memilih rumah sakit, dan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien lebih berpengaruh dalam pemilihan rumah sakit.

Dalam evaluasinya jumlah pasien dan kunjungan pasien dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor utama yang mempengaruhi keputusan pasien untuk datang kembali bila membutuhkan pelayanan medis atau untuk merekomendasikan rumah sakit kepada orang lain adalah kepuasan pasien atas pengalaman pelayanan yang diterimanya. Setiap pasien yang datang ke RSKTM akan mendapat pelayanan

dari bidang pelayanan medis sesuai kebutuhan medisnya dan juga pelayanan dari bidang non medis. Masing-masing unit meninggalkan kesan kepada pasien atas pelayanan dan manfaat yang diperoleh dari pelayanan yang diterima selama di RSKTM.

Pengalaman baik dan memuaskan bagi pasien merupakan salah satu indikator dari baiknya mutu pelayanan rumah sakit. Agar suatu unit dapat melakukan pelayanan yang memenuhi berbagai standar mutu atau memiliki kinerja dan produktivitas yang optimal ditentukan oleh kinerja karyawan yang bertugas di unit pelayanan tersebut. Sehingga kinerja karyawan yang buruk atau tidak sesuai standar akan menyebabkan bertambahnya risiko hasil pelayanan yang tidak memenuhi standar.

Dalam evaluasi SDM karyawan RSKTM tahun 2024 ditemukan rerata evaluasi karyawan sebagai berikut:

**Tabel 1.3: Rata-rata evaluasi karyawan RSKTM
Tahun 2023 dan 2024**

Penilaian	2023	2024
Penampilan	76,7	70,9
Sikap & Perilaku	76,2	70,1
Kedisiplinan	75,4	69,8
Kejujuran	75,9	70,5
Kepemimpinan	72,6	67,3
Tanggung Jawab	74,1	69,6
Kerjasama	75,4	70,2
Komunikasi	74,9	69,7
Kepatuhan	74,3	69,3
Kepekaan	74,1	68,1
Kemandirian	74,7	68,9
Produktivitas	73,6	69,1
Pengetahuan	74,4	69,1
Rata-rata	76,7	69,4

Penilaian:

$>86 - 100$ = sangat baik

$70 - 86$ = baik

$60 - <70$ = cukup

$45 - <60$ = kurang

<45 = sangat kurang

Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

Kemampuan karyawan dalam melakukan efisiensi, menjaga efektivitas dan produktivitas unitnya sangat penting untuk kemajuan RSKTM. Sebelum bekerjasama dengan BPJS Kesehatan tahun 2019 pilihan pembiayaan pasien RSKTM yang dominan adalah pasien Multiguna yang menggunakan sistem *fee for service*, yaitu pembayaran biaya pelayanan sesuai dengan tarif rumah sakit. Selain Multiguna pembiayaan lainnya adalah dengan jaminan pribadi/ mandiri, pasien memilih kelas perawatan dan tarif pelayanan yang diterima akan mengikuti tarif kelas perawatan yang sudah ditetapkan. Pelayanan pasien asuransi dan jaminan perusahaan secara umum juga belum menggunakan *case based group*.

Setelah RSKTM mulai bekerjasama dengan BPJS Kesehatan sebagai penyelenggara sistem Jaminan Kesehatan Nasional, maka jenis pembiayaan pasien RSKTM selain *Fee for service* juga *case base group* (Indonesia Case Base Groups/ INA CBG's). Casemix rumah sakit bertanggung jawab melakukan verifikasi dan mengajukan klaim biaya kesehatan berdasar grup diagnosis pasien. Tabel 1.2 memperlihatkan rekapitulasi cara bayar pasien RSKTM dari tahun 2021 sampai dengan September 2024 dan menunjukkan cara bayar pasien RSKTM menjadi lebih banyak dengan INA CBG's, yang mana harus ditunjang dengan perbaikan sistem kerja terutama efisiensi dalam memberikan pelayanan sesuai standar yang berlaku.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut diatas dapat dikatakan RSKTM sebagai rumah sakit swasta tipe C dalam melakukan kegiatan pelayanan kesehatan belum memiliki perkembangan yang stabil. Untuk mendapatkan progress mencapai tujuan, visi dan misi rumah sakit penting dipahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas. Salah satu faktor penentu kemajuan organisasi adalah kinerja SDM yang dimiliki. Saat ini di era pelayanan BPJS Kesehatan dan juga menghadapi digitalisasi pelayanan kesehatan, rumah sakit yang didukung SDM handal akan memiliki keuntungan bersaing.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau tindakan yang mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara sungguh sungguh untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Sentono R, Sitorus G, Wijaya R., 2023). Dalam pengamatan penulis, gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan positif dalam organisasi melalui

peningkatan kinerja dan pertumbuhan pribadi setiap anggota tim atau kepemimpinan transformasional dilakukan di RSKTM. Kepemimpinan yang mendorong perubahan positif tersebut diadaptasi oleh pimpinan bagian dan pimpinan unit RSKTM, namun tidak semua unit berubah memiliki produktivitas yang lebih baik. Dilakukan survei kepada karyawan RSKTM untuk mengenali faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami lebih jauh hubungan faktor-faktor tersebut. Berikut adalah hasil dari survei yang dilakukan.

Tabel 1.4

Hasil Kuesioner Pra Survei RS KTM Mengenai Kepemimpinan

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					Σ	Cummulative (%)
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya memiliki atasan yang memotivasi.	2,5	12,5	27,5	42,5	15,0	40	100
2.	Atasan saya memberikan arahan dan target yang jelas.	2,5	15,0	17,5	52,5	12,5	40	100
3.	Atasan saya tertarik dengan ide saya.	2,5	15,0	32,5	42,5	7,5	40	100
4.	Atasan saya memberikan kesempatan untuk maju.	7,5	10,0	25,0	52,5	5,0	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Sejumlah 2,5% karyawan dalam pra survei menyatakan sangat tidak setuju memiliki atasan yang memotivasi dan 12,5% tidak setuju. Pernyataan atasan memberikan arahan dan target yang jelas dalam bekerja dan bahwa atasannya tertarik dengan ide sebanyak 2,5% sangat tidak setuju dan 15% tidak setuju. Pernyataan atasan memberikan kesempatan untuk kemajuan karyawan mendapat hasil sangat tidak setuju 7,5% dan tidak setuju 10%. Dalam butir pernyataan pra survei masih banyak karyawan memilih N atau netral (pernyataan 1 direspon netral 27,5%, pernyataan 2 direspon netral 17,5%, pernyataan 3 direspon netral 32,5%, pernyataan 4 direspon netral 25,0%), dengan meneliti variabel Kepemimpinan

Transformasional dalam penelitian ini diharapkan mendapat gambaran lebih baik tentang kepemimpinan transformasional di RSKTM.

Kepemimpinan seorang atasan atau kepala tim adalah faktor penting dalam menentukan kinerja tim dan organisasi (Suriagiri, 2020). Pemimpin memegang peranan penting dalam memastikan tim yang dipimpinnya dapat bekerja produktif sesuai prosedur, yang akhirnya menentukan kemajuan rumah sakit dan tercapainya tujuan RSKTM. Pemimpin yang memiliki kemampuan dan komitmen untuk memimpin timnya mencapai tujuan organisasi menjadi aset bagi rumah sakit. Proses evaluasi dalam penempatan karyawan termasuk saat mengisi jabatan struktural tidak menjamin pada perjalanannya pemimpin yang diangkat dapat menjalankan fungsi jabatannya dengan maksimal.

Data SDM RSKTM saat ini jumlah karyawan RSKTM berjumlah 188 orang yang terdiri dari berbagai profesi diantaranya dokter, perawat, sanitarian, analis laboratorium, keuangan, administrasi, tata boga dan lainnya. Karyawan terbagi dalam unit-unit pelayanan yang ada di RSKTM dan masing-masing memiliki tugas spesifik yang berbeda tetapi saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Dibutuhkan karyawan yang handal dalam mengerjakan tugas-tugasnya, sehingga RSKTM melakukan program pelatihan kepada karyawannya.

Adapun efektivitas dari pelatihan dan pengaruhnya kepada kompetensi karyawan belum dapat dipastikan, dengan kondisi keuangan RSKTM yang belum stabil menjadikan rumah sakit selektif untuk memberikan pelatihan eksternal kepada karyawan. Pelatihan yang diutamakan adalah pelatihan yang sertifikatnya menjadi persyaratan bagi rumah sakit dalam operasional pelayanan, misalnya pelatihan sterilisasi (CSSD), pelatihan tim penanganan kegawatdaruratan Ibu dan Bayi (PONEK), pelatihan petugas pencegahan infeksi, pelatihan perawat kamar operasi, pelatihan dokter umum dan perawat unit dialisis, pelatihan laik *hygiene* petugas tata boga, pelatihan analis bank darah, dll.

Sedangkan pelatihan eksternal yang tidak menjadi persyaratan perijinan operasional rumah sakit walaupun pada dasarnya dibutuhkan untuk pengembangan SDM seperti misalnya pelatihan tata kelola RS, *leadership*, *PR* dan *digital marketing* belum dapat menjadi prioritas untuk dibiayai oleh rumah sakit. Pelatihan

yang sudah berjalan adalah pelatihan kompetensi dasar dan kompetensi lanjutan yang dilakukan oleh narasumber internal RSKTM.

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra Survei RS KTM Mengenai Pelatihan

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					Σ	Cummulative (%)
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya puas dengan jadwal dan topik pelatihan Internal.	2,5	17,5	32,5	45,0	2,5	40	100
2.	Saya puas dengan kesempatan untuk mengikuti pelatihan eksternal.	2,5	10,0	27,5	52,5	7,5	40	100
3.	Pelatihan dari RS sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	2,5	10,0	40,0	35,0	12,5	40	100
4.	Rumah sakit menyediakan pelatihan mengikuti teknologi / prosedur/ peraturan baru.	5,0	30,0	22,5	32,5	10,0	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Respon mengenai Pelatihan pada pra survei sejumlah 2,5% responden sangat tidak setuju dengan pernyataan puas dengan jadwal dan topik pelatihan internal dan 17,5% tidak setuju. Pernyataan puas dengan kesempatan yang diberikan RSKTM untuk mengikuti pelatihan eksternal 15% sangat tidak disetujui dan tidak disetujui 10% responden. Terhadap pernyataan pelatihan yang disediakan RSKTM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehari-hari direspon sangat tidak setuju sebanyak 2,5% dan 10% tidak setuju. Pernyataan RSKTM menyediakan pelatihan sesuai perkembangan teknologi/ prosedur/ peraturan baru 5% sangat tidak setuju dan tidak setuju 30% responden. Pernyataan survei bahwa pelatihan RS sesuai dengan kebutuhan pekerjaan memiliki respon netral sebagian respon yang paling banyak (40%), pernyataan lain juga memiliki respon netral yang cukup besar (pernyataan 1 direspon netral 32,5%, pernyataan 2 direspon netral 27,5%,

pernyataan 4 direspon netral 22,5%). Pelatihan yang efektif menunjang peningkatan kualitas SDM dan kinerja karyawan, diharapkan penelitian dapat memberikan pemahaman lebih jauh tentang pelatihan di RSKTM.

Keberhasilan rumah sakit memberikan pelayanan bermutu sangat bergantung kepada SDM, rumah sakit berkepentingan dalam menciptakan keadaan yang kondusif sehingga mendorong SDM atau karyawannya untuk mampu bekerja optimal (Riko S, Siagian A, Wijaya R, 2023). Sebagai rumah sakit yang sudah beroperasi selama 14 tahun, perlu di evaluasi kondisi sarana dan prasarana yang ada dalam hubungannya dengan mendukung kinerja karyawan dalam pelayanan. Pernyataan survei juga menilai tanggapan karyawan terhadap lingkungan kerja di RSKTM, dengan hasil survei pada Tabel 1.6:

Tabel 1.6
Hasil Kuesioner Pra Survei RS Mengenai Lingkungan Kerja

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					Σ	Cumulative (%)
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Ruang kerja dengan suhu yang nyaman.	17,5	27,5	15,0	30,0	10,0	40	100
2.	Ruang kerja memiliki peralatan yang lengkap.	7,5	32,5	17,5	30,0	12,5	40	100
3.	Semua anggota tim kerja berkerja sama dengan baik melakukan pelayanan.	5,0	12,5	15,0	57,5	10,0	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Tabel 1.6 memperlihatkan hasil pra survei tentang Lingkungan Kerja dengan respon 17,5% sangat tidak setuju ruang kerja nya memiliki suhu yang nyaman dan 27,5% tidak setuju. Pernyataan ruang kerja memiliki peralatan penunjang yang lengkap direspon sangat tidak setuju 7,5% dan 32,5% tidak setuju.

Pernyataan anggota tim bekerja sama dengan baik direspon sangat tidak setuju 5% dan tidak setuju sebanyak 12,5%.

Sebagai fasilitas kesehatan RSKTM menjadi area atau tempat yang memiliki potensi risiko, yaitu risiko infeksius, risiko fisik, dan juga psikis. Standar pelayanan menjadi tuntutan tersendiri bagi karyawan yang bekerja di rumah sakit. Suasana bekerja, perlengkapan penunjang juga mempengaruhi kinerja karyawan terutama dalam menjaga mutu pelayanan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi komitmen bekerja dan disiplin dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang yang puas dengan pekerjaan yang dimiliki cenderung ingin mempertahankan pekerjaannya dengan bekerja dengan baik. Tetapi tidak semua karyawan yang puas dengan pekerjaannya langsung menghasilkan kinerja yang baik maupun produktivitas yang tinggi (Rachman, 2021).

Tabel 1.7
Hasil Kuesioner Pra Survei RSKTM Mengenai Kepuasan Kerja

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					Σ	Cummulative Present
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya mencintai pekerjaan saya.	0,0	0,0	15,0	57,5	27,5	40	100
2.	Gaji yang saya peroleh sesuai dengan tanggung jawab saya.	7,5	20,0	37,5	27,5	7,5	40	100
3.	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang saya terima.	15,0	30,0	25,0	22,5	7,5	40	100
4.	Saya merasa puas dengan pengembangan karir dan promosi.	5,0	15,0	32,5	42,5	5,0	40	100
5.	Saya puas dengan dukungan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.	0,0	15,0	25,0	52,5	7,5	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Tabel 1.7 memeperlihatkan hasil pra survei tentang Kepuasan Kerja Karyawan RSKTM. Dalam pra survei ditemukan respon 7,5% sangat tidak setuju gaji yang diperoleh sesuai dengan tanggung jawabnya dan 20% tidak setuju. Pernyataan puas dengan kenaikan gaji yang diterima direspon 15% sangat tidak setuju dan 30% tidak setuju. Pernyataan puas dengan pengembangan karir direspon sangat tidak setuju oleh 5% responden dan 15% tidak setuju. Kepuasan dengan dukungan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi direspon tidak setuju 15%. Akan tetapi pernyataan no 1 bahwa responden mencintai pekerjaannya tidak terdapat respon tidak setuju (0%) dan sangat tidak setuju (0%). Dengan hasil pra survei demikian, dibutuhkan penelitian lebih jauh untuk memahami kepuasan kerja di RSKTM.

Berdasarkan dari hasil kajian beberapa permasalahan dan kesenjangan penelitian sehingga penelitian ini akan menguji secara empiris faktor Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*. Sehingga judul tesis ini menjadi: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Karang Tengah Medika.**

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja RSKTM yang belum optimal tidak lepas dari kinerja karyawan yang masih dapat ditingkatkan. Tidak tercapainya target jumlah pasien dan tren jumlah pasien yang tidak meningkat walaupun telah dilakukan langkah-langkah manajemen strategik dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan, kinerja unit dan kinerja organisasi di RSKTM belum maksimal.
2. Kinerja unit sangat bergantung dan mengandalkan kemampuan dan pengaruh pimpinan unit tersebut.

3. Penilaian rata-rata kinerja karyawan RSKTM tahun 2023 ke 2024 menunjukkan penurunan hasil.
4. Kurangnya kolaborasi / kerjasama antar unit pelayanan di RS. Karang Tengah Medika.
5. Karyawan masih belum memahami dengan baik prosedur pekerjaan.
6. Kemampuan bersaing RSKTM belum didukung oleh SDM handal atau berkomitmen tinggi untuk memiliki keunggulan bersaing.
7. Kendala yang dihadapi oleh rumah sakit dalam peningkatan kualitas karyawan.
8. Rumah sakit belum memiliki program pelatihan yang terencana dan terarah.
9. Produktivitas pelayanan unit seringkali dihambat oleh kondisi peralatan yang tidak optimal atau tidak lengkap.
10. Kepuasan kerja karyawan tidak menjamin hasil kerja yang lebih baik.

1.3 Batasan Masalah Penelitian

Sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dan agar penelitian ini tetap terfokus pada masalah, maka dari sejumlah identifikasi masalah diatas faktor yang diteliti dan menjadi masalah adalah yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diatas hanya 5 (lima) faktor yang akan diteliti yaitu Kepemimpinan (X1) sebagai variabel bebas kesatu, Pelatihan (X2) sebagai variabel bebas kedua, Lingkungan Kerja (X3) sebagai variabel bebas ketiga, Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

1.4 Rumusan Masalah

Penulis akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai

variabel intervening di Rumah Sakit Karang Tengah Medika. Adapun rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 2) Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 4) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 5) Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 6) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 7) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 8) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 9) Apakah pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 10) Apakah lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?

1.5 Tujuan Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah mengumpulkan data mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Karang Tengah Medika. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.

- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung pelatihan terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 8) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 9) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 10) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukan penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di RS. Karang Tengah Medika” bagi penulis, penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan dapat memberikan kontribusi positif untuk organisasi, dan merupakan syarat kelulusan Pendidikan Program Magister Manajemen di Universitas Satya Negara Indonesia.

Manfaat penelitian ini bagi Akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang pengaruh kepemimpinan, pelatihan, lingkungan kerja dengan variabel intervening kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di RSKTM.

Manfaat penelitian ini bagi Objek Penelitian adalah hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia di rumah sakit Karang Tengah Medika untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Manfaat penelitian bagi Responden Penelitian, diharapkan karyawan yang menjadi responden penelitian atau berpartisipasi dalam penelitian mendapatkan pemahaman tentang kinerjanya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance* yang sering diartikan dalam Bahasa Indonesia sebagai performa yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kinerja adalah: 1) sesuatu yang dicapai; 2) prestasi yang diperlihatkan; 3) kemampuan kerja (alat).

Pengertian kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Silaen et al., 2021). Kinerja juga berarti tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh suatu kelompok orang dalam suatu organisasi juga disebut kinerja.

Furtasan A.Y dan Budi I.M. (2020) menyimpulkan kinerja adalah hasil seseorang, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, selama periode tertentu di dalam menunaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, berupa prestasi kerja yaitu tingkat keberhasilannya dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Rumawas (2021) kinerja adalah perolehan prestasi kerja dan pencapaian hasil kerja, baik secara individu, kelompok maupun organisasi saling bersinergi untuk menghubungkan serangkaian aktivitas organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan strategi guna pengembangan sistem umpan balik dengan berbagai kemampuan kinerja yang telah dirancang sebelumnya.

2.1.1.1 Peran Kinerja

Kinerja memiliki peran dalam keberlangsungan dan perkembangan suatu organisasi, dengan beberapa peran utama kinerja diantaranya:

- Menunjukkan produktivitas yang baik

- Mencapai tujuan organisasi: kinerja tim dan individu berkontribusi langsung terhadap tercapainya visi dan misi organisasi.
- Menentukan keunggulan bersaing
- Meningkatkan efisiensi operasional, dengan memastikan penggunaan sumber daya yang lebih efektif dan efisien.

2.1.1.2 Kinerja dalam Organisasi

Kinerja dalam organisasi merujuk pada seberapa efektif dan efisien suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Kinerja ini dapat diukur dari berbagai aspek, di antaranya:

1. Kinerja Keuangan:

Mengukur seberapa baik organisasi mengelola sumber daya finansialnya untuk menghasilkan keuntungan, pertumbuhan pendapatan, pengendalian biaya, dan pengembalian investasi. Indikator yang sering digunakan antara lain *profit margin*, *return on investment* (ROI), dan pertumbuhan pendapatan.

2. Kinerja Operasional:

Berfokus pada efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi, seperti produktivitas, kualitas produk atau layanan, waktu siklus produksi, dan kemampuan untuk memenuhi target output.

3. Kinerja Pasar:

Mengukur posisi organisasi atau perusahaan di pasar melalui indikator seperti pangsa pasar, tingkat pertumbuhan penjualan, dan loyalitas pelanggan.

4. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM):

Berkaitan dengan seberapa baik organisasi mengelola dan mengembangkan karyawan melalui pelatihan, motivasi, dan kebijakan SDM yang mendukung peningkatan kompetensi serta produktivitas karyawan.

5. Kinerja Inovasi dan Pengembangan:

Menilai kemampuan organisasi untuk berinovasi, mengembangkan produk atau layanan baru, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

2.1.2 Pengertian Karyawan

Karyawan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Dimana sebelumnya manusia disebut sebagai *Human Resources* yang fungsinya mengoptimalkan sumber daya (orang, material, finansial) organisasi untuk kesuksesan organisasi, namun pada masa sekarang SDM seringkali dipandang sebagai *Human Capital* (Sebayang et al., 2023).

Menurut Sedarmayanti (2018) karyawan adalah seseorang yang bekerja untuk suatu instansi, baik swasta maupun pemerintah, yang memiliki tugas dan tanggung jawab tertentu sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Rivai dan Sagala (2020) menyebutkan pengertian karyawan adalah individu yang memiliki keterampilan dan kompetensi tertentu yang dipekerjakan oleh organisasi untuk membantu mencapai tujuan bisnis dengan menerima kompensasi sebagai imbalan kerja.

2.1.2.1 Jenis-Jenis Karyawan

Merujuk pada UU No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan:

- a. Karyawan tetap, adalah karyawan yang sudah mengalami pengangkatan sebagai karyawan perusahaan dan kepadanya diberikan kepastian akan keberlangsungan masa kerjanya.
- b. Ketenagakerjaan karyawan kontrak adalah pekerja yang memiliki hubungan kerja dengan pengusaha dengan berdasarkan pada perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT).

Beberapa jenis karyawan yang masuk dalam status pekerjaan PKWT diantaranya adalah:

- 1) Pekerja *part time*, bekerja kurang dari 8 jam dalam sehari atau 35-40 jam dalam 1 minggu.
- 2) Pekerja sementara, pekerja yang status pekerjaannya dikontrak oleh perusahaan pihak ketiga dibidang tertentu.

- 3) Pekerja musiman, dikontrak perusahaan berdasar waktu dan direkrut untuk menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan keteampilan tinggi.
- 4) Pekerja lepas atau *freelance*, seorang yang bekerja sendiri di suatu perusahaan tidak memiliki ikatan kerja yang kuat.
- 5) Pekerja *outsourc*e.

2.1.2.2 Karakteristik Karyawan

Menurut Mangkunegara (Silaen et al., 2021) seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki karakteristik berikut:

- a. Mempunyai komitmen yang tinggi
- b. Berani mengambil risiko, dan siap bertanggung jawab
- c. Memiliki tujuan atau sasaran yang dapat dicapai
- d. Berusaha merealisasikan tujuan dengan rencana kerja
- e. Memanfaatkan mekanisme umpan balik
- f. Dapat merealisasikan rencana yang telah disusun

2.1.3 Pengertian Kinerja Karyawan

McCormick dan Tiffin dalam (Silaen et al., 2021) kinerja karyawan adalah waktu kerja yang merupakan absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja serta waktu yang dimanfaatkan untuk menjalankan tugas. Mangkuprawita dan Hubeis mengatakan pengertian kinerja karyawan adalah proses pekerjaan tertentu yang dihasilkan secara terencana; sedangkan Sedarmayanti memberikan pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang yang ditunjukkan dengan bukti konkrit secara keseluruhan (Silaen et al., 2021).

Kinerja karyawan dapat dikatakan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh organisasi, perusahaan maupun instansi (Ahmadi, Sitorus G., Siagian A., 2023). Sehingga seorang karyawan harus memiliki kinerja yang bermanfaat bagi organisasi dimasa sekarang ataupun di masa depan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2020)

kinerja adalah seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Manajemen kinerja karyawan secara sederhana dapat dikatakan sebagai teknik strategis manajemen perusahaan yang secara keseluruhan mendukung tujuan perusahaan dengan menghubungkan tujuan pekerjaan masing-masing individu karyawan untuk keseluruhan misi perusahaan (Mukminin et al., 2019). Menurut Dessler (2020) manajemen kinerja meliputi: menghubungkan tujuan individu dan strategi bisnis perusahaan, adanya kepemimpinan dan akuntabilitas di setiap level, pengaruh hasil evaluasi dengan *rewards*, rencana pengembangan karyawan, dan system administrasi yang efektif. Dalam dibidangnya (Mukminin et al., 2019) disebutkan manajemen kinerja secara umum memiliki 3 tujuan yaitu:

- 1) Tujuan strategik, mendefinisikan hasil yang dituju dan karakteristik SDM yang diperlukan.
- 2) Tujuan administratif, menggunakan penilaian kinerja karyawan untuk pertimbangan keputusan administratif, penggajian, promosi dan lainnya.
- 3) Tujuan pengembangan, pemberian training bagi yang SDM berkinerja tidak baik, meningkatkan kapasitas SDM yang berhasil dibidangnya.

2.1.3.1 Teori Kinerja Karyawan

Teori Peran Pengharapan oleh Victor H. Vroom menyatakan bahwa seseorang akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika dia percaya bahwa kinerjanya akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan bahwa dia dapat mencapai hasil tersebut dengan usaha yang memadai. McGregor dalam (Mukminin et al., 2019) mengusulkan dua jenis asumsi tentang orang-orang, yang disebut Teori X dan Teori Y. Teori X memiliki pandangan secara tradisional bahwa orang-orang pada dasarnya malas dan tidak ambisius dan akan menghindari tanggung jawab dan Teori Y mengambil pandangan baik tentang sifat manusia. Menurut Teori Y pertumbuhan untuk pengembangan kemandirian, kepercayaan diri, dan *self actualization* didukung oleh lingkungan kondusif yang diciptakan manajemen melalui kepercayaan dan dengan pengawasan seminimal mungkin.

Teori Penetapan Tujuan yang diajukan Locke dan Latham (Al Masaeid, 2020) menyatakan bahwa menetapkan tujuan yang spesifik, menantang, dan dapat diukur yang melibatkan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan atau tim. Dengan melibatkan karyawan dalam penetapan tujuan memberikan rasa memiliki terhadap tujuan tersebut, sehingga meningkatkan tanggung jawab pribadi terkait pencapaian tujuan tersebut. Teori lain adalah Model Input-Proses-Output yang menguraikan kinerja sebagai hasil dari interaksi antara input (misalnya; keterampilan, pengetahuan, sumber daya), proses (mekanisme kerja, kolaborasi, motivasi) dan output (hasil kerja, produktivitas).

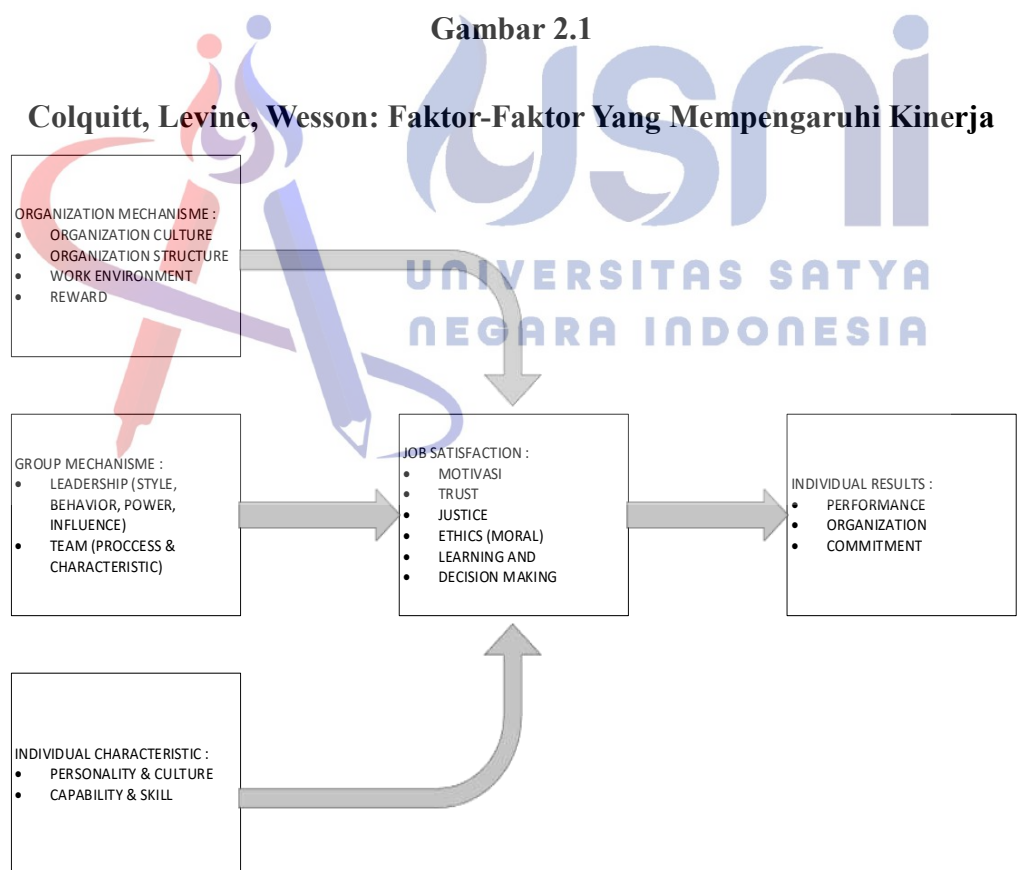
Teori Model Karakteristik oleh Hackman dan Oldham menekankan pentingnya desain pekerjaan yang baik dengan mengacu pada lima dimensi utama: variasi tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Dalam teori ini rancangan pekerjaan secara efektif dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Teori *Self-Efficacy* oleh Bandura menekankan pentingnya kepercayaan diri atau self-efficacy dalam mencapai kinerja yang optimal, dimana menurutnya karyawan yang percaya pada kemampuannya cenderung lebih termotivasi, lebih gigih dalam menghadapi tantangan, dan memiliki kinerja yang lebih baik.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak dalam (Pusparani, 2021) kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor yang digolongkan menjadi faktor kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

- a. Faktor kompetensi individu yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja digolongkan menjadi:
 - 1) kemampuan dan keterampilan kerja, dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa, pendidikan dan akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerja;

- 2) motivasi dan etos kerja, karyawan yang memiliki persepsi pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan, dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.
- b. Faktor dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, dan syarat kerja mempengaruhi kinerja.
- c. Faktor dukungan manajemen yaitu kemampuan manajerial dari manajemen perusahaan atau pimpinan dalam membangun sistem kerja atau hubungan industrial dan pengembangan kompetensi karyawan.



Sumber : Guston S., Edi S., Hery P., Lucy N, Pengaruh Kepemimpinan, Promosi Jabatan, terhadap Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PD Pasar Jaya (Sitorus et al., 2023).

Sedangkan menurut Sedarmayanti (Pusparani, 2021) kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: (1) sikap dan mental (meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja); (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana dan prasarana; (10) teknologi; dan (11) kesempatan berprestasi.

Untuk hasil kerja kelompok mencapai efektivitas total, persyaratan yang harus dicapai termasuk: 1) Ekuilibrium antara energi yang diarahkan untuk pencapaian tugas dan untuk mempertahankan kesatuan tim. 2) Kondisi yang membuat keanggotaan kelompok bermanfaat dan berarti bagi individu dalam kelompok tersebut. 3) Mengembangkan kolaborasi dan komunikasi yang baik untuk mengutamakan efektivitas kelompok. 4) Mengembangkan kompetensi tim bersamaan dengan sistem kerja yang berkinerja tinggi. 5) Pemimpin kelompok perlu bertemu secara teratur untuk membahas masalah umum dan berkonsentrasi pada keefektifan total kelompok. 6) Pemimpin menyadari perilaku informal kelompok dan memanfaatkan energi tim untuk keseluruhan tujuan organisasi (Mukminin et al., 2019).

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Stephen P. Robbins dalam (Mukminin et al., 2019) bertujuan antara lain:

- Digunakan untuk mengambil keputusan personal tentang promosi, mutasi, ataupun pemberhentian karyawan.
- Memberikan petunjuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- Sebagai bahan persyaratan untuk program seleksi dan pengembangan SDM.
- Menyediakan *feedback* terhadap para karyawan.

Dessler (Gary & Nita, 2020) menyatakan lima alasan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan adalah mendapatkan bahan pertimbangan untuk perhitungan gaji, promosi, dan retensi karyawan; proses manajemen kinerja,

memastikan tujuan kinerja setiap individu selaras dengan tujuan perusahaan; karyawan dan penilai dapat membentuk rencana untuk meningkatkan kekurangan dalam hasil penilaian kinerja dan memperkuat kelebihan karyawan; membuat perencanaan pengembangan karir; dan untuk perusahaan mengidentifikasi pelatihan maupun perbaikan metode yang dibutuhkan untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Scott A. Snell (2019) bersama George W. Bohlander, mengidentifikasi beberapa tujuan utama dari penilaian kinerja:

1. Evaluasi kinerja individu: menilai seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Pengambilan keputusan personalia: memberikan dasar untuk keputusan terkait promosi, mutasi, atau penyesuaian kompensasi berdasarkan kinerja individu.
3. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan: mengidentifikasi area di mana karyawan memerlukan peningkatan keterampilan atau pengetahuan, sehingga program pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.
4. Umpan balik untuk karyawan: memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan mengenai kinerja mereka, membantu mereka memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.
5. Dokumentasi legal dan administratif: menyediakan catatan resmi mengenai kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk tujuan hukum atau administratif, seperti penyelesaian sengketa atau perencanaan tenaga kerja.

2.1.3.4 Teknik Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menunjukkan hasil perilaku yang dinilai dengan kriteria atau standar mutu. Bila individu SDM memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka kinerja SDM tersebut tergolong baik, jika tidak sesuai maka termasuk berkinerja buruk (Yusuf & Maliki, 2020). Dessler (Gary & Nita, 2020) menjelaskan metode penilaian kinerja karyawan terdiri dari beberapa metode seperti tampak pada Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Kelebihan dan Kekurangan Metode Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja	Kelebihan	Kekurangan
<i>Graphic rating</i>	Mudah digunakan, mengetahui rangking kinerjanya.	Penilaian tidak terstandar, risiko bias penilaian.
<i>Alternation rangking</i>	Termasuk sederhana, menghilangkan risiko bias dan kecenderungan rerata.	Metode tidak efektif dalam kondisi semua karyawan berkinerja tinggi.
<i>Paired comparison</i>	Metode yang lebih presisi, meliputi multipel kriteria.	Sulit digunakan karyawan dalam jumlah banyak.
<i>Forced distribution</i>	Dapat ditentukan sebelumnya jumlah karyawan yang masuk dalam kelompok kinerja (kurang – rerata/ standar – kinerja tinggi)	Penilaian bergantung pada adekuat tidaknya nilai batas setiap kelompok kinerja.
<i>Critical incident</i>	Secara teliti menilai ‘baik’ atau ‘salah’ kinerja karyawan. Penilai mengevaluasi secara kontinu.	Sulit membandingkan kinerja antar karyawan, tidak dapat digunakan dalam perhitungan gaji.
<i>Narrative form</i>	Jelas dalam menentukan target peningkatan kinerja, bersama dengan hasil atau konsekuensinya.	Risiko karyawan tidak dapat menerima narasi penilaian dengan baik.
<i>BARS</i>	Akurat, Reliabilitas tinggi.	Sulit untuk dikembangkan.
<i>MBO</i>	Objektif penilaian disepakati sebelumnya.	Risiko tidak jelasnya pengukuran, memakan waktu,

Sumber: Gary Dessler, Nita Chhinzer-*Human Resources Management in Canada* (Gary & Nita, 2020).

Dalam tinjauan (Kumar et al., 2024) menunjukkan bahwa penelitian BSC telah mengalami perkembangan yang signifikan. Tema dan topik utama yang berkembang dalam penelitian BSC meliputi orientasi pelanggan, manajemen keuangan, pelaporan terintegrasi, manajemen kinerja strategis, pembangunan berkelanjutan, dan pemikiran sistem. Tinjauan *Balanced Scorecard* oleh (Kumar et al., 2024) disimpulkan sebagai berikut:

Gambar 2.2
Evolusi Penilaian *Balance Scorecard* (1992-2023)

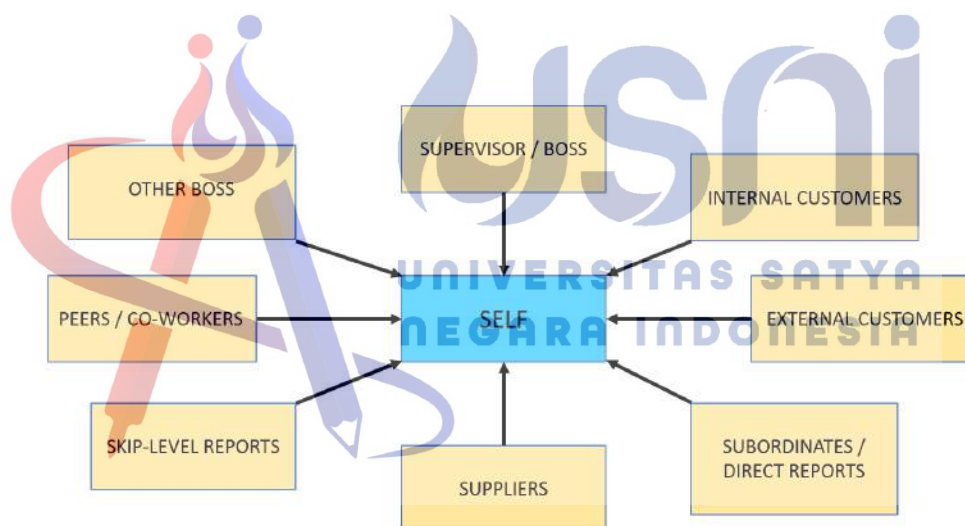


Sumber: (Kumar et al., 2024) *Balanced Scorecard: trends, developments, and future directions*

Model penilaian kinerja lain yang berkembang adalah penilaian kinerja dengan model *360-degree feedback*, dimana model ini menyajikan pendekatan inovatif dalam pengukuran kinerja dengan melibatkan berbagai sumber umpan balik. Pengumpulan umpan balik demikian memberikan keuntungan tambahan dalam pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan karyawan melalui berbagai sudut pandang termasuk atasan, *peer review*, bawahan, pelanggan dan bahkan diri sendiri. (Mathis & Jackson, 2019).

Atasan dapat memberikan wawasan tentang perspektif manajerial, sementara rekan kerja dapat memberikan pandangan tentang kolaborasi dan hubungan interpersonal, sedangkan bawahan memberikan perspektif tentang kepemimpinan. Agar penilaian lebih jujur, umpan balik sering diberikan secara anonim, terutama oleh rekan kerja dan bawahan. Model ini bukan hanya alat evaluasi kinerja tetapi juga sarana untuk memotivasi pengembangan pribadi (Gary & Nita, 2020).

Gambar 2.3
Model McCarthy dan Garavan - 360 Feedback Process Performance,
Improvement an Employee Career Development



Sumber: Gary Dessler, Nita Chhinzer-*Human Resources Management in Canada* (2020).

2.1.3.5 Faktor Penting Dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Silaen (2021) menjelaskan dari pengertian kinerja maka beberapa perhatian dalam penilaian kinerja karyawan:

- a. Kuantitas kerja; menunjukkan kinerja karyawan karena kuantitas kerja menunjukkan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Dalam menilai SDM, karyawan diberikan target sehingga dalam penilaian dapat diketahui seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan.

- b. Kualitas kerja; proses penyelesaian pekerjaan berbanding lurus dengan kualitas pekerjaan.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan; pimpinan memastikan penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya.
- d. Perencanaan kegiatan; agar dapat mengukur kemajuan suatu pekerjaan.
- e. Wewenang atau otoritas; merujuk apa yang boleh dilakukan dan yang tidak.
- f. Disiplin; sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dalam kegiatannya.
- g. Inisiatif; ide, daya pikir dan kreatifitas.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja yang tinggi adalah langkah berkembangnya perusahaan secara efektif dan efisien menuju tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dalam penelitian (Yuwanda & Pratiwi, 2020) diukur dengan indikator: 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Kemampuan, 4) Pengetahuan. Penelitian (Kumalasari & Efendi, 2022) mengacu kepada pendapat Robbins mengukur kinerja karyawan secara individu dengan 5 (lima) indikator: 1) Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan. 2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit. 3) Ketepatan waktu, aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. 4) Efektivitas, Tingkat penggunaan sumber daya organisasi. 5) Kemandirian, tingkat kemandirian karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya. Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator yang digunakan (Adi, 2022; FoEh et al., 2021) yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan
 - 1) Ketelitian penyelesaian detail pekerjaan.
 - 2) Penyelesaian pekerjaan sesuai standar.
 - 3) Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja.
- b. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*)
 - 1) Kemampuan untuk memenuhi target pekerjaan yang diselesaikan.
 - 2) Menyelesaikan beban tanggung jawab pekerjaan
- c. Ketepatan Waktu

- 1) Penyelesaian tepat waktu: Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.
 - 2) Respons terhadap tenggat waktu: Sigap dalam menangani pekerjaan yang membutuhkan penyelesaian segera atau bekerja menghadapi situasi mendesak.
- d. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya
- 1) Pengelolaan sumber daya: Kemampuan karyawan untuk menggunakan sumber daya secara efisien (waktu, tenaga, anggaran) dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - 2) Optimalisasi proses kerja: Kemampuan mengatur dan menyederhanakan proses kerja agar lebih efektif dengan tidak mengurangi kualitas.
- e. Kebutuhan supervisi
- 1) Mampu bertanggung jawab terhadap penyelesaian tugas tanpa di supervisi.
 - 2) Memiliki tingkat kehadiran yang tinggi serta ketepatan waktu.
 - 3) Sikap loyal dan antusias proaktif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- f. *Interpersonal impact*
- 1) Kemampuan kolaborasi: Kesiediaan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.
 - 2) Kemampuan berperan secara aktif dalam tim, memberikan kontribusi dan menghindari konflik.
 - 3) Mendukung anggota tim lain: Karyawan yang produktif sering kali membantu anggota tim lain yang menghadapi kendala dalam tugasnya atau dalam menyelesaikan tugas yang sulit.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Definisi dan konsep dari kepemimpinan terus berkembang selama bertahun-tahun, komponen umum dalam setiap definisi adalah kepemimpinan merupakan

proses pengaruh yang membantu sekelompok individu untuk mencapai tujuan. Dua bentuk kepemimpinan secara umum adalah kepemimpinan yang ditetapkan dan yang muncul. Kepemimpinan yang ditetapkan berdasar pada posisi formal atau jabatan dalam suatu perusahaan. Kepemimpinan yang muncul berasal dari apa yang dilakukan seseorang dan bagaimana seseorang memperoleh dukungan dari pengikutnya (Northouse, 2022).

Kepemimpinan menurut para ahli: 1) Hemphill dan Coons: perilaku seorang individu mengarahkan kegiatan kelompok untuk tujuan bersama. 2) Richards dan Engle: mengungkapkan visi, menanamkan *value*, menciptakan lingkungan kondusif untuk pencapaian tujuan (Suriagiri, 2020). 3) Rauch dan Behling: proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir terhadap pencapaian tujuan. 4) Chester Irving Barnard: kemampuan pengambilan keputusan pribadi yang menyediakan aspek kualitatif dan moral untuk mengkoordinasikan kegiatan organisasi dan menetapkan tujuan. 5) Weshler dan Massarik: pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, dan diarahkan melalui proses komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu (Zulkipli, 2022). 6) House et al.: kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memampukan yang dipimpinnya untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi (Suriagiri, 2020).

2.2.1.1 Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan dan manajemen adalah konsep yang berbeda yang saling tumpang tindih dan memiliki kemiripan dalam banyak hal antara lain keduanya memerlukan kerja sama dengan orang lain dan keduanya berkaitan dengan pencapaian tujuan yang efektif. Manajemen berfokus kepada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf dan pengendalian, sedangkan kepemimpinan menekankan proses pengaruh secara umum. Tabel 2.2 yang diadaptasi (Northouse, 2022) dari Kottler membedakan aktivitas manajemen dengan aktivitas kepemimpinan secara jelas. Kottler menyatakan manajemen dan kepemimpinan sangat esensial bagi perusahaan untuk sukses berkembang.

Tabel 2.2

Perbandingan Fungsi Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen Menghasilkan Keteraturan dan Konsistensi	Kepemimpinan Menghasilkan Perubahan
Perencanaan dan Anggaran Menetapkan kegiatan Membuat jadwal Mengalokasikan sumber daya	Menetapkan Arah Menciptakan visi Menunjukkan Gambaran besar Menentukan strategi
Pengorganisasian Menyediakan struktur Membuat pembagian tugas Menetapkan peraturan dan prosedur	Menyelaraskan Mengkomunikasikan tujuan Memunculkan komitmen Membangun tim dan koalisi
Kendali dan Pemecahan Masalah Mengembangkan insentif Solusi kreatif Langkah perbaikan	Motivasi dan Inspirasi Menginspirasi dan menggerakkan Memberdayakan pengikut Memuaskan kebutuhan yang belum tercapai

Sumber: Peter G. Northouse, *Leadership-Theory and Practice* (Northouse, 2022)

Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang bervariasi, karena dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin dalam mewujudkan hubungan dengan orang-orang yang dipimpinnya. Di dalam proses seperti itu kepemimpinan akan berlangsung efektif, apabila fungsi-fungsi kepemimpinan diwujudkan sesuai dengan tipe kepemimpinan yang mampu memberikan peluang bagi orang yang dipimpin, untuk ikut berperan serta dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan-keputusan, setiap kreativitas dan inisiatif harus disalurkan dan dimanfaatkan. Menurut seorang pemimpin yang efektif memiliki lima ciri, yaitu:

- Strategi; seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang ahli menyusun strategi dalam rangka mencapai visi dan misi organisasinya.

- Eksekutor; tahu bagaimana mengeksekusi strategi yang telah disusunnya.
- *Talent manager*; secara konsisten menerapkan manajemen talenta dalam organisasinya.
- Pengembang SDM; fokus pada pengembangan SDM organisasinya.
- *Personal skills*; mempunyai kecakapan pribadi yang memungkinkan dia untuk dapat menjadi teladan, inspirasi dan mampu memotivasi para pengikutnya.

2.2.1.2 Teori Kepemimpinan

Teori Kepemimpinan (Northouse, 2022):

- a. *Trait approach*, perspektif ini melihat orang tertentu memiliki kualitas tertentu sejak lahir yang mendukung mereka menjadi seorang pemimpin, menekankan aspek kepribadian atau karakteristik yang dimiliki. Beberapa sifat yang dikaitkan dengan pemimpin menurut teori ini termasuk inteligensi, percaya diri, tekad kuat, integritas, kemampuan sosial.
- b. *Skill approach*, perspektif yang berpusat kepada kompetensi yang dimiliki pemimpin. *Three- skill approach*, tiga keahlian penting seorang pemimpin adalah keahlian teknis, pemahaman akan manusia, keahlian konseptual. Pada setiap level manajemen keahlian yang diperlukan untuk menonjol dari ketiganya akan berbeda. Dimana pada level manajemen yang lebih rendah *technical & human skill* lebih diperlukan. Pada level manajemen menengah ketiga keahlian diperlukan secara merata, dan pada level manajemen atas keahlian teknis akan berkurang kepentingannya. Menurut pendekatan *Skill* pemimpin akan menjadi efektif bila *skill* yang dimiliki sesuai dengan level manajemennya.
- c. *Behavioral approach*, Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan dapat dimiliki setiap orang dimana kepemimpinan ditunjukkan oleh apa yang dilakukan oleh pemimpin. Dua gaya utama yang sering dibahas dalam teori ini adalah gaya otokratis yaitu pemimpin membuat keputusan sendiri dan mengontrol kelompok dengan ketat untuk memperoleh suatu tugas atau

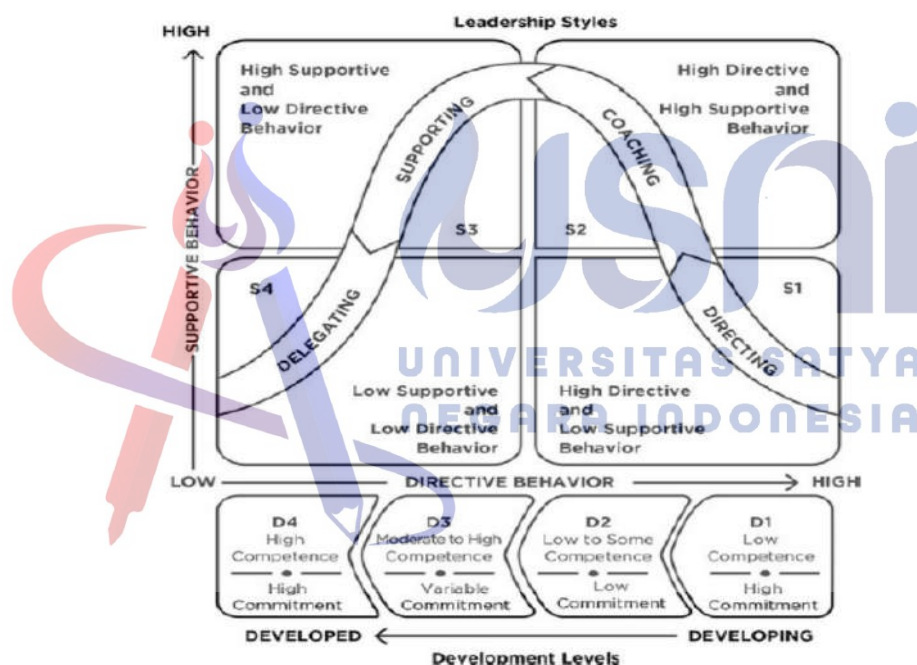
tujuan, dan gaya demokratis dimana pemimpin melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan mendorong partisipasi.

d. *Path-goal theory*, membahas bagaimana pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Komponen dari teori ini adalah perilaku pemimpin, karakteristik pengikut, karakteristik tugas/ tujuan, dan motivasi.

e. *Situational approach*

Gambar 2.4

Situational Leadership II



Sumber: Peter G. Northouse, *Leadership-Theory and Practice* (Northouse, 2022).

Kepemimpinan yang melibatkan perlakuan *directive* (arahan) dan suportif, pola S1 *high directive-low supportive*, pemimpin fokus mengkomunikasikan pencapaian target dan lebih sedikit waktu dalam peran suportif. Pola S2 disebut juga *coaching style* dengan *high directive-high supportive* pemimpin fokus baik kepada perilaku memberikan arahan untuk tercapainya tujuan dan kebutuhan emosi pengikutnya. Pada S3 yaitu *high supportive-low directive* pemimpin lebih berperan mendorong pengikutnya untuk mampu menyelesaikan tugas. *Low supportive-low directive* (S4) atau

mendelegasikan, pemimpin memberikan sedikit input, memberdayakan kepercayaan diri dan kemampuan pengikutnya.

- f. *Leader-member exchange theory*, menekankan proses kepemimpinan berpusat pada hubungan antara pemimpin dan pengikut.
- g. *Transformational leadership*, berfokus bagaimana pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional dikenal dengan kemampuan mereka untuk menginspirasi, mendorong pengembangan, inovasi dan perubahan. Empat unsur yang mendasari yaitu: *charisma, inspiration, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (M.Juhro, 2020).
- h. *Authentic leadership*, gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya keaslian, transparansi, integritas, dan hubungan yang jujur dengan pengikut. Pemimpin otentik bertindak berdasarkan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip yang mendalam, sambil menciptakan lingkungan yang mendorong keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi. Karakter kepemimpinan ini oleh Avolio, Gardner, dan Walumbwa dalam (Northouse, 2022):
 - *Self-awareness*: memahami kekuatan, kelemahan, dan emosi diri, memiliki wawasan mendalam tentang bagaimana perilaku mempengaruhi orang lain.
 - *Relational transparency*: terbuka membagikan pikiran, perasaan, dan motivasi mereka kepada pengikut, membangun hubungan yang jujur.
 - *Balanced processing*: mempertimbangkan berbagai sudut pandang sebelum mengambil keputusan, menerima kritik atau umpan balik.
 - *Internalized moral perspective*: bertindak berdasarkan prinsip moral internal dan bukan karena tekanan eksternal, memiliki komitmen terhadap nilai-nilai etika yang kuat.
- i. *Servant leadership*, gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan orang lain sebagai prioritas utama. Pemimpin fokus pada pemberdayaan dan pengembangan pengikut mereka, menciptakan budaya inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan.
- j. *Adaptive leadership*, pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan untuk menavigasi dan mengatasi tantangan yang kompleks, tidak

terstruktur, dan terus berubah dengan cara mendorong pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi.

2.2.2 Pengertian Transformasional

Sudarwan Danim dalam (Suriagiri, 2020) menjelaskan transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda dari sebelumnya. Mengubah energi SDM dalam suatu organisasi, mentransformasi visi menjadi realita, dan potensi diubah menjadi aktual adalah contoh dari “*to transform*” dalam transformasional.

Proses transformasional SDM atau mengubah SDM berfokus pada emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang. Hal tersebut mencakup penilaian motif pengikut, pemenuhan kebutuhan mereka, serta memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya. Dalam konteks transformasi SDM membutuhkan dan mengintegrasikan elemen kepemimpinan yang karismatik dan visioner (Northouse, 2022).

2.2.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns dalam Northouse (2022) kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling membantu untuk mencapai tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional menurut House, adalah suatu proses di mana pemimpin menggunakan karakter karismatik untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut agar melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Selanjutnya menurut House kepemimpinan transformasional tidak hanya tentang memimpin, tetapi juga tentang mentransformasi individu melalui inspirasi dan komitmen terhadap visi yang lebih besar.

O’Leary menjelaskan (Suriagiri, 2020) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seseorang manajer untuk grup yang dipimpinnya memiliki kinerja yang melampaui kondisi sebelumnya meraih serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Bernard Bass menyatakan kepemimpinan transformational menyatakan secara praktis adalah kepemimpinan dan kinerja yang dihasilkan melampaui ekspektasi. Tracy dan Hinkin menuliskan

kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi perubahan besar pada sikap dan pendapat anggota organisasi dan membangun komitmen terhadap sasaran atau misi organisasi.

Kepemimpinan Transformasional secara prinsip memotivasi pengikutnya untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa atau sudah dilakukan; mengubah, dan meningkatkan kualitas hubungan antara dirinya dengan para pengikut; menciptakan perubahan yang signifikan dalam nilai, sikap, kepercayaan diri orang-orang yang dipimpin yang akan berpengaruh ke peningkatan kerja.

2.2.3.1 Model Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam (Northouse, 2022) mengembangkan versi kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran pengikut terhadap nilai dan tujuan; membuat pengikut mengutamakan kepentingan tim atau organisasi dan menggerakkan pengikut ke arah level kebutuhan yang lebih tinggi. Dinamika proses transformasi tampak dalam model pada Tabel 2.3. Faktor pertama dari kepemimpinan transformasional disebut karisma atau pengaruh ideal merupakan komponen emosional dalam kepemimpinan menurut Antonakis (Northouse, 2022). Pengaruh ideal menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai panutan kuat bagi para pengikut; para pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin tersebut dan sangat ingin menirunya. Pemimpin memiliki standar moral dan etika yang sangat tinggi dan dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka dihormati secara mendalam oleh pengikutnya, yang biasanya menaruh kepercayaan besar kepada mereka. Mereka memberikan para pengikut sebuah visi dan rasa misi.

Faktor kedua kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut melalui motivasi agar berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Faktor ketiga adalah stimulasi intelektual yaitu mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut agar menjadi kreatif dan inovatif serta menantang keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri, serta nilai-nilai pemimpin dan organisasi. Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikut ketika mereka mencoba

pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif untuk menangani masalah organisasi.

Faktor keempat dari kepemimpinan transformasional disebut pertimbangan individual. Faktor ini menggambarkan pemimpin yang menyediakan iklim yang mendukung dengan mendengarkan dengan seksama kebutuhan individu para pengikut. Pemimpin berperan sebagai pelatih dan penasihat, sambil berusaha membantu pengikut untuk mencapai aktualisasi diri secara penuh. Pemimpin seperti ini dapat menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh melalui tantangan pribadi.

Tabel 2.3

Faktor Kepemimpinan Transformasional- Transaksional-Laissez Faire

Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Laissez-Faire
Faktor 1 <i>Idealized influence</i> Karisma	Faktor 5 Penghargaan <i>contingent</i> Transaksi konstruktif	Faktor 7 Laissez-Faire Non transaksional
Faktor 2 <i>Inspirational motivation</i>	Faktor 6 Manajemen dengan Pengecualian <i>Active and passive</i> <i>Corrective transactions</i>	
Faktor 3 <i>Intellectual stimulation</i>		
Faktor 4 <i>Individualized consideration</i>		

Sumber: Northouse, 2022. Leadership Factors

Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional karena pemimpin transaksional tidak mengindividualisasikan kebutuhan pengikut atau memfokuskan pada pengembangan pribadi mereka (Tabel 2.3). Pemimpin transaksional melakukan pertukaran hal-hal yang bernilai dengan para pengikut

untuk memajukan agenda mereka sendiri dan agenda pengikut (Kuhnert). Pemimpin transaksional memiliki pengaruh karena menjadi kepentingan para pengikut untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin sehingga pengikut bisa mendapatkan juga *reward*-nya. Gambar 2.5 kepemimpinan transformasional menghasilkan efek yang lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional memberikan hasil yang diharapkan, kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang jauh melampaui apa yang diantisipasi.

Gambar 2.5
Efek Kepemimpinan Transformational



Sumber: Northouse, 2022. Leadership Factors

Faktor 7 dalam Tabel 2.3 menggambarkan kepemimpinan selanjutnya dari kontinum kepemimpinan transaksional–transformasional. Faktor ini mewakili ketiadaan kepemimpinan (pemimpin *laissez-faire*). Pemimpin inimelepaskan tanggung jawab, menunda pengambilan keputusan, tidak memberikan umpan balik, tidak ada pertukaran dengan pengikut atau upaya untuk membantu mereka tumbuh. Meskipun kepemimpinan *laissez-faire* secara konvensional dianggap negatif, Yang (2015) berpendapat bahwa kepemimpinan *laissez-faire* lebih tepatnya merupakan pilihan perilaku strategis oleh pemimpin untuk mengakui dan menghargai kemampuan pengikut, mengurangi ketergantungan mereka, serta meningkatkan kemandirian, kompetensi diri, dan otonomi mereka.

Northouse (2022) menyimpulkan semua pendekatan kepemimpinan memiliki kekuatan dan kelemahan, dan karena memimpin secara efektif berarti

terus-menerus meninjau kebutuhan dan tekanan dari pengikut, tugas, dan lingkungan, seringkali pendekatan terbaik adalah kombinasi dari berbagai pendekatan kepemimpinan.

2.2.3.2 *Strength* Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik intuitif, dimana perspektif transformasional menggambarkan bagaimana seorang pemimpin berada di garis depan dalam mengadvokasi perubahan bagi orang lain; konsep ini konsisten dengan pemahaman populer masyarakat tentang arti kepemimpinan. Pemimpin transformasional adalah "penggerak dan pengubah" yang menggerakkan organisasi ketika perubahan diperlukan dengan mendorong pengikut untuk menghadapi masa depan dan mencapai hasil melalui pengaruh mereka menurut Nicholls dalam (Northouse, 2022).

Kekuatan lain dari kepemimpinan transformasional yaitu memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Salah satu komponen dari kepemimpinan transformasional adalah *individualized consideration* (Bass). Karena proses ini menggabungkan kebutuhan pengikut dan pemimpin, kepemimpinan tidak tanggung jawab tunggal pemimpin, melainkan muncul dari interaksi antara pemimpin dan pengikut. Kebutuhan orang lain menjadi pusat perhatian bagi pemimpin transformasional. Akibatnya, pengikut memperoleh posisi yang lebih menonjol dalam proses kepemimpinan karena peran mereka sangat instrumental dalam proses transformasi yang terus berkembang (Bryman, dalam Northouse).

Selanjutnya kekuatan lain adalah pendekatan transformasional memberikan pandangan kepemimpinan yang lebih luas yang melengkapi gaya kepemimpinan lain. Pendekatan transformasional menyajikan gambaran kepemimpinan yang diperluas, yang tidak hanya mencakup pertukaran imbalan, tetapi juga perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan pertumbuhan pengikut (Avolio dan Bass) (Northouse, 2022). Kelebihan dari kepemimpinan transformasional pada dasarnya bersifat moral yang mengangkat. Penekanan ini membedakan pendekatan transformasional dari semua pendekatan kepemimpinan lainnya karena menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dimensi moral.

Dapat disimpulkan kelebihan kepemimpinan transformasional akan membawa hal positif dalam organisasi antara lain: peningkatan motivasi anggota tim; cara kerja yang aktif, mengeksplorasi ide baru, kesempatan kreativitas yang akan memunculkan inovasi dan solusi; dinamika kerja yang harmonis, meningkatkan kolaborasi, dan secara efektif meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan; dan tercipta lingkungan kerja kondusif.

2.2.3.3 Kelemahan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional juga tidak terlepas dari beberapa kekurangan yang perlu diperhatikan. Secara kritis, resiko mengabaikan aspek-aspek operasional menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi gaya kepemimpinan ini. Beberapa hal yang harus diperhatikan adalah (Northouse, 2022):

- Kurangnya Kejelasan Konseptual: kepemimpinan transformasional mencakup berbagai aktivitas (misalnya, menciptakan visi, memotivasi, menjadi agen perubahan, membangun kepercayaan) sehingga sulit mendefinisikan batas-batasnya secara tepat.
- Parameter kepemimpinan transformasional sering kali tumpang tindih dengan konsep kepemimpinan lain, sehingga menimbulkan pertanyaan tentang keunikannya.
- Perspektif *Trait* vs. Perilaku: kepemimpinan transformasional sering dipandang sebagai karakteristik kepribadian, daripada sebagai perilaku yang dapat dipelajari sehingga menghambat upaya pelatihan untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan transformasional.
- Bukti yang ada belum cukup untuk membuktikan secara kausal bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mengubah individu atau organisasi.
- Kritik bahwa kepemimpinan transformasional cenderung elitistis dan mengedepankan sosok pemimpin heroik, yang mengurangi peran serta pengaruh pengikut dalam proses kepemimpinan.

- Potensi penyalahgunaan kepemimpinan transformasional muncul ketika nilai dan visi yang diusung pemimpin tidak positif atau malah merugikan, sehingga memerlukan kewaspadaan dari pengikut.
- Keterbatasan dalam Konteks Budaya dan Generasi: efektivitas kepemimpinan transformasional mungkin berbeda di berbagai budaya dan mungkin sulit diterima di generasi lebih muda yang mengutamakan keseimbangan kerja-hidup dan penghargaan eksternal sebagai ekspektasinya dalam bekerja.

Meskipun demikian, kritik atau kelemahan tersebut tidak mengurangi relevansi kepemimpinan transformasional. Dengan pemahaman atas kekurangan akan memberikan pemimpin dan organisasi wawasan yang lebih lengkap, menerapkan dengan lebih efektif dalam usahanya mencapai tujuan organisasi jangka pendek dan jangka panjang secara bersamaan.

2.2.3.4 Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki perilaku spesifik sebagai berikut:

1. *Credible*, konsisten dan memiliki komitmen dengan apa yang dikatakan dan apa yang diperbuat.
2. *Create Opportunities*, membuka peluang bagi anggota tim untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian.
3. *Caring*, memiliki kepedulian dan membuat orang yang dipimpinnya merasa diakui dan merupakan bagian dari organisasi.
4. *Communication*, mempunyai keterampilan komunikasi yang baik.

Tiga aspek dalam Kepemimpinan Transformasional adalah:

1. *Vision*, menggambarkan, menjelaskan dan meyakinkan orang – orang yang dipimpinnya tentang tujuan yang ingin diraih dan mewujudkannya.
2. *Power*, memiliki pengaruh, kendali dan kuasa terhadap orang lain sehingga mendapat dukungan kuat untuk mencapai tujuannya.

Percaya diri untuk bertindak berdasar pengalaman sebelumnya

2.2.3.5 Aplikasi Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional lain tidak memiliki asumsi yang jelas tentang bagaimana pemimpin yang sedang melakukan transformasi atau yang bekerja dalam konteks transformasional harus bertindak dalam situasi tertentu agar berhasil. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan cara berpikir umum mengenai kepemimpinan yang menekankan idealisme, inspirasi, inovasi, dan kepedulian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional mensyaratkan agar pemimpin menyadari bagaimana perilaku mereka berkaitan dengan kebutuhan para pengikut serta dinamika yang berubah dalam organisasi.

Bass dan Avolio dalam (Northouse, 2022) menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diajarkan kepada orang-orang dalam semua level sebuah struktur organisasi dan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Pendekatan ini dapat diterapkan dalam rekrutmen, seleksi, promosi, serta pelatihan dan pengembangan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat diaplikasikan untuk meningkatkan pengembangan tim, kelompok pengambilan keputusan, inisiatif kualitas, dan reorganisasi.

Program yang dirancang untuk membangun kepemimpinan transformasional umumnya mensyaratkan agar pemimpin atau rekan mereka mengisi kuesioner untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan spesifik dalam kepemimpinan transformasional. Penilaian tersebut membantu pemimpin menentukan area-area yang perlu ditingkatkan, misalnya, agar mereka lebih percaya diri dalam menyampaikan tujuan, lebih banyak waktu dalam membina pengikut, atau lebih toleran terhadap pandangan yang berbeda. Langkah-langkah tersebut dapat menjadi dasar bagi pemimpin untuk meningkatkan berbagai atribut kepemimpinan mereka.

Salah satu aspek khusus yang mendapatkan penekanan dalam program pengembangan kepemimpinan transformasional adalah proses membangun visi. Para pemimpin dalam setiap level organisasi menuliskan pernyataan elaborat yang

menggambarkan rencana karir mereka selama lima tahun ke depan serta persepsi mereka tentang arah masa depan organisasi. Bekerja sama dengan pemimpin dalam menyusun pernyataan visi merupakan salah satu cara untuk membantu mereka meningkatkan perilaku kepemimpinan transformasional. Lowe dalam (Northouse, 2022) menekankan penting untuk mengembangkan pertimbangan individual yang lebih besar dan mampu mendorong stimulasi intelektual bagi para pengikut, hal ini dilihat penting dikembangkan terutama untuk pemimpin tingkat bawah dalam organisasi.

2.2.3.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (Sulistyawati et al., 2022) indikator Kepemimpinan Transformasional, yaitu: 1) Kharisma, 2) Sikap pemimpin yang dihormati pengikutnya dianggap sebagai orang yang memiliki kegigihan dan tekad luar biasa, 3) Stimulai intelektual, 4) Mempengaruhi karyawan menjadi inovatif dan kreatif, 5) Perhatian individu, 6) Pemimpin memberi bantuan karyawan untuk maju, 7) *Inspirational Motivation*, 8) Membangunkan semangat kerja tim.

Penelitian ini mengukur kepemimpinan transformasional dengan dimensinya (Meirinhos et al., 2023) dan (Chi et al., 2023):

a. *Idealized Influence*

- 1) Pemimpin dihormati dan dipercaya oleh pengikut.
- 2) Pemimpin menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai moral.
- 3) Keteladanan

b. *Inspirational Motivation*

- 1) Pemimpin mampu menyampaikan visi secara jelas dan memotivasi pengikut.
- 2) Pemimpin memberikan harapan dan optimisme terhadap masa depan.
- 3) Pemimpin mendorong untuk berprestasi.

c. *Intellectual Stimulation*

- 1) Memimpin tim adaptasi terhadap perubahan
- 2) Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi.

- 3) Menyelesaikan masalah dengan kritis.

d. Individualized Consideration

- 1) Pemimpin memberikan umpan balik konstruktif dan membimbing pengikut.
- 2) Pemimpin memahami kebutuhan dan keinginan masing-masing individu.
- 3) Pengenalan dan penghargaan terhadap pencapaian.

2.3 Pelatihan

2.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah usaha terencana dari perusahaan berupa penyelenggaraan proses pengajaran dan pembelajaran untuk memberikan, mendapatkan, mempersiapkan, memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, kedisiplinan, sikap serta etos kerja karyawan pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar dalam usaha mencapai tujuannya (Yusuf & Maliki, 2020). Dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Pasal 1 Tahun 2003 disebutkan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan (Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, 2003).

Pelatihan dan pengembangan SDM di suatu perusahaan merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan secara sistematis untuk meningkatkan kualitas SDM nya dengan menambah pengetahuan dan/ atau meningkatkan keterampilan SDM tersebut sehingga mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang dan SDM yang mendapatkan pelatihan diharapkan mampu memberikan kinerja yang lebih baik menjadikan perusahaan memiliki keunggulan bersaing.

2.3.2 Kebutuhan Pelatihan

Program pelatihan merupakan langkah konkrit lebih lanjut dari proses pengembangan SDM perusahaan. Keberhasilan sebuah program pelatihan sangat tergantung kepada kemampuan bagian SDM perusahaan tersebut dalam membuat perencanaan program pelatihan yang sistematis sesuai kebutuhan perusahaan tersebut (Helmiyatun et al., 2022). Analisa kebutuhan pelatihan sangat penting dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Berikut ini adalah beberapa manfaat dari analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan:

1. Dapat mengetahui skala prioritas dari pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan.
2. Dapat mengetahui kesenjangan *skill* karyawan sebelum memunculkan masalah akibat kesenjangan tersebut.
3. Menentukan karyawan yang berhak atau/ dan wajib mengikuti pelatihan.
4. Membantu SDM membuat perencanaan pelatihan bagi karyawan.
5. Mengevaluasi materi pelatihan tertentu perlu dilaksanakan atau tidak.

Kebutuhan pelatihan dibedakan menjadi tiga, yaitu kebutuhan pelatihan tingkat organisasi, tingkat jabatan, dan tingkat individu. 1) Kebutuhan pelatihan tingkat organisasi merupakan kumpulan data umum dari unit atau bagian akan kebutuhan pelatihan yang bersumber dari evaluasi kinerja perusahaan dan umpan baliknya (kondisi perusahaan saat ini), usaha adaptif perusahaan dengan peraturan dan teknologi baru, juga perencanaan pengembangan perusahaan. 2) Kebutuhan pelatihan tingkat jabatan, dimana ada kesenjangan pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan baik. Kebutuhan tingkat jabatan dapat diketahui dengan menganalisis fungsi, tugas, dan tanggung jawab menjadi kompetensi-kompetensi. Kemudian kompetensi tersebut dikelompokkan sehingga menghasilkan standar pelatihan untuk tiap-tiap jabatan. 3) Kebutuhan pelatihan tingkat individu, berkaitan dengan individu karyawan dan

jenis pelatihan apa yang diperlukan. Kebutuhan pelatihan tingkat individu dapat disusun dengan mempergunakan TNA Tool (*Training Needs Analysis*), yaitu membandingkan kesenjangan standar kompetensi suatu pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan yang bekerja pada unit kerja tersebut (Sebayang et al., 2023).

2.3.3 Manfaat Pelatihan

Secara umum pelatihan kerja di suatu perusahaan memiliki tiga tujuan yaitu meningkatkan pengetahuan karyawan agar dapat mengerjakan tugas yang diberikan, meningkatkan keahlian karyawan agar dapat menyelesaikan tugas dengan prosedur yang berlaku, meningkatkan minat dan kesadaran karyawan atas pekerjaannya sehingga memiliki sikap dan perilaku yang mendukung pekerjaannya. Manfaat program pelatihan bagi perusahaan menurut Edison dalam literatur Supradi Siagian (2023) adalah:

1. Meningkatkan kompetensi dalam pelayanan, karyawan menguasai pekerjaan sesuai bidangnya.
2. Karyawan menghasilkan hasil pekerjaan yang lebih baik dengan produktivitas yang optimal.
3. Menciptakan hubungan baik dan kemampuan bersinergi karyawan dalam perusahaan.
4. Mempersiapkan regenerasi karyawan yang lebih handal dan siap menghadapi tantangan.
5. Memperbaiki moral karyawan.
6. Mampu menentukan kekurangan dan kekuatan karyawan.
7. Memudahkan karyawan menyesuaikan diri dengan perusahaan

Manfaat pelatihan bagi perusahaan (Sebayang et al., 2023) adalah: meningkatkan profitabilitas, meningkatkan produktifitas dan kualitas kerja, meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional, pengembangan organisasi yang meliputi pengenalan teknologi baru. Pelatihan memberikan manfaat bagi karyawan, yaitu untuk membekali karyawan terutama karyawan baru

dengan kemampuan menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu, membantu karyawan untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat dan efisien.

2.3.4 Metode Pelatihan

Dessler (Gary & Nita, 2020) menggambarkan desain program pelatihan perusahaan dengan menggunakan proses *analysis-design-develop-implement-evaluate* (ADDIE). Langkah pertama adalah menganalisis kebutuhan pelatihan, kemudian mendesain keseluruhan program pelatihan, mengembangkan materi pelatihan, mengimplementasikan pelatihan kepada sekelompok karyawan yang menjadi target sesuai metode yang telah dipilih, dan dilanjutkan dengan mengevaluasi efektivitas pelatihan.

Lebih lanjut menurut (Gary & Nita, 2020; Snell & Morris, 2019) beberapa metode pelatihan yang dapat dilakukan:

- a. *On the job training*, metode pelatihan dengan cara melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
- b. Pelatihan magang, metode pelatihan yang dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang dan biasanya di bawah pengawasan ahli di bidangnya.
- c. Pelatihan informal, contohnya dengan menghadiri pertemuan, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya.
- d. Pelatihan instruksi kerja, dengan membuat langkah prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. *Lectures* atau metode perkuliahan, dengan cara memberikan ceramah kepada peserta pelatihan.
- f. Pelatihan terprogram, merupakan metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan kerja yang melibatkan penyajian pertanyaan atau fakta yang

memungkinkan peserta pelatihan untuk merespon dan memberikan umpan balik.

- g. Pemodelan perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana peserta pelatihan diminta untuk menirukan teknik manajemen yang baik.
- h. Audiovisual, melalui media untuk mensimulasikan masalah dalam pekerjaan dan penyelesaiannya.
- i. *Vestibule training*, yaitu pelatihan simulasi tempat kerja yang dilakukan di luar tempat kerja yang mirip dengan kondisi sebenarnya.
- j. *Electronic performance support systems* (EPSS), metode pelatihan terkomputerisasi yang mengotomatiskan pelatihan.
- k. *Video conference*, metode interaktif berbasis *online*.
- l. *Lifelong and literacy training techniques*, pelatihan yang dilakukan selama bekerja dengan program yang berkelanjutan.
- m. Pelatihan tim, yaitu metode pelatihan untuk mengajarkan cara bekerjasama.

2.3.5 Mengukur Hasil Pelatihan

Pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan harus diketahui apakah sudah tepat guna dan akan bermanfaat untuk perusahaan, indikator keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari:

- a. Prestasi kerja karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan.
- b. Kedisiplinan karyawan meningkat setelah pelatihan, termasuk disiplin kehadiran.
- c. Tingkat kerusakan produk dan mesin produksi menurun.
- d. Tingkat kecelakaan karyawan menurun.
- e. Meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya termasuk bahan baku, waktu, tenaga.
- f. Meningkatkan keaktifan karyawan, memiliki inisiatif dan inovatif.
- g. Tingkat upah insentif karyawan meningkat karena kompetensi dan kinerja yang meningkat.

- h. Pelatihan yang berhasil juga mengembangkan kepemimpinan dan manajemen perusahaan yang semakin efektif dalam bidangnya.(Yusuf & Maliki, 2020)

Mengukur pengaruh pelatihan yang telah dilakukan menurut Dessler melalui 4 (empat) kategori *outcome*.

- *Reaction*. Kategori pertama yang dievaluasi adalah reaksi karyawan yang mengikuti pelatihan. Apakah program pelatihan disukai? Apakah program pelatihan sesuai dan penting untuk diikuti?
- *Learning*. Kategori berikutnya adalah menilai peserta apakah mendapat konsep, keahlian maupun pengetahuan yang seharusnya diperoleh melalui pelatihan yang diikuti.
- *Behavior*. Mengevaluasi apakah ada perubahan perilaku dari karyawan dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan.
- *Results*. penilaian yang didasarkan pada ada tidaknya peningkatan efisiensi, efektifitas, dan kualitas kerja individu karyawan setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

2.3.6 Dimensi dan Indikator Pelatihan

- a. Metode Pelatihan
 - 1) Keefektifan metode pelatihan (ceramah, simulasi, diskusi, dll)
 - 2) Kesesuaian metode dengan tujuan pelatihan.
- b. Materi Pelatihan
 - 1) Relevansi topik pelatihan: Konten pelatihan harus terkait langsung dengan pekerjaan sehari-hari karyawan, sehingga memiliki dampak langsung pada peningkatan kinerja.
 - 2) Kualitas materi (mutakhir, praktis, aplikatif).
- c. Kompetensi Pemateri/ instruktur
 - 1) Tingkat penguasaan materi.
 - 2) Kemampuan komunikasi pemateri.
 - 3) Pengalaman pelatih dibidang yang relevan.

- d. Peserta Pelatihan
 - 1) Motivasi mengikuti pelatihan.
 - 2) Keterlibatan dalam pelatihan: Tingkat kehadiran, partisipasi, dan antusiasme karyawan selama pelatihan.
 - 3) Kemampuan memahami materi yang disampaikan.
- e. Fasilitas dan Sarana Pelatihan
 - 1) Kelengkapan fasilitas pelatihan.
 - 2) Kondisi lingkungan pelatihan (nyaman, mendukung pembelajaran).
- f. Waktu Pelatihan
 - 1) Kesesuaian pelaksanaan pelatihan dengan kebutuhan karyawan.
 - 2) Durasi pelatihan sesuai dengan materi dan tujuan pelatihan.
 - 3) Alokasi waktu dalam kegiatan pelatihan.
- g. Dampak Pelatihan terhadap Kinerja
 - 1) Peningkatan pengetahuan dan/ atau keterampilan.
 - 2) Perubahan perilaku kerja setelah pelatihan (efisiensi, produktivitas).

2.4 Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan

Lingkungan adalah kesatuan ruang dan isinya. Lingkungan menurut KBBI dapat diartikan sebuah daerah atau kawasan dan seluruh bagian yang terdapat di dalamnya yang ada di sekitar manusia dan mempengaruhi perkembangan kehidupan manusia. Otto Soemarwoto menjelaskan lingkungan hidup merupakan segala sesuatu yang ada pada setiap makhluk hidup atau organisme dan berpengaruh pada kehidupannya.

Pengertian lingkungan hidup menurut St. Munadjat Danusaputro semua benda, daya, serta kondisi, termasuk di dalamnya manusia dan tingkah perbuatannya, yang terdapat dalam ruang di mana manusia berada dan memengaruhi kelangsungan hidup serta kesejahteraan manusia. Definisi lingkungan hidup oleh Emil Salim yaitu kesatuan ruang dengan semua benda, daya, keadaan, dan makhluk hidup, termasuk manusia dan perilakunya, yang

mempengaruhi kelangsungan perikehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lainnya.

2.4.2 Pengertian Kerja

Kerja merupakan aktivitas yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan tertentu, baik dalam bentuk mendapatkan penghasilan, meningkatkan keterampilan, maupun memberikan kontribusi kepada organisasi atau masyarakat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia arti kerja ada beberapa yaitu: 1. kegiatan melakukan sesuatu; yang dilakukan (diperbuat); 2. sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah; mata pencaharian; 3. perayaan yang berhubungan dengan perkawinan, khitanan, dan sebagainya; pesta perjamuan; 4. *cak* (kata benda) pekerjaan; 5. *cak* (*verb*) bekerja.

Pengertian kerja menurut para ahli: Hegel menyatakan pekerjaan memungkinkan seseorang menyatakan diri secara objektif ke dunia, sehingga dia dan orang lain dapat memahami keberadaan dirinya. Wiltshire menjelaskan Pekerjaan adalah suatu kegiatan sosial di mana individu atau kelompok mengerahkan upaya selama waktu dan ruang tertentu, kadang mengharapkan imbalan moneter atau bentuk lain, atau tanpa mengharapkan imbalan tetapi dengan rasa kewajiban kepada orang lain. Pendapat Schwatz kerja bukan hanya untuk mencari nafkah, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan sosial, merasa terlibat, bertanggung jawab, dan memandang bahwa pekerjaan mereka bermakna.

2.4.2.1 Manfaat Kerja

Kerja memiliki tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan ekonomi individu maupun keluarga. Melalui pekerjaan, seseorang dapat memperoleh penghasilan yang digunakan untuk mencukupi kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, dan papan, serta kebutuhan sekunder dan tersier. Dengan keamanan finansial memungkinkan seseorang untuk merencanakan masa depan, seperti pendidikan, investasi, dan persiapan pensiun. Oleh karena itu, pekerjaan menjadi aspek penting dalam kehidupan manusia yang tidak hanya bersifat ekonomis tetapi juga sosial.

Selain aspek finansial, bekerja juga berfungsi sebagai sarana untuk mengembangkan keterampilan dan potensi diri. Melalui pekerjaan, seseorang dapat

meningkatkan kompetensi, baik dalam bidang teknis maupun keterampilan interpersonal seperti komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu. Hal ini memungkinkan individu untuk berkembang secara profesional dan memperbesar peluang untuk mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi. Dengan terus belajar dan beradaptasi dalam dunia kerja, individu dapat menjadi lebih inovatif dan produktif.

Manfaat lain dari bekerja adalah terciptanya kepuasan dan kesejahteraan psikologis. Pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian dapat meningkatkan rasa percaya diri, memberikan makna dalam hidup, serta menciptakan kepuasan kerja. Selain itu, bekerja juga membantu individu membangun hubungan sosial dengan rekan kerja, yang pada akhirnya dapat memperluas jaringan profesional dan meningkatkan kualitas hidup. Dengan demikian, bekerja tidak hanya sekadar memperoleh penghasilan, tetapi juga menjadi bagian dari proses aktualisasi diri dan pencapaian hidup seseorang ((Mathis & Jackson, 2019).

2.4.2.2 Aspek Kerja Era Digital

Era digital telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek dunia kerja. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara perusahaan beroperasi dan karyawan bekerja. Salah satu perubahan utama adalah adopsi teknologi digital seperti kecerdasan buatan (AI), analisis data, dan komunikasi *online*, yang telah mengubah paradigma kerja tradisional menjadi lebih fleksibel dan efisien. Transformasi digital telah menciptakan berbagai peluang karir baru. Profesi seperti *digital marketing*, *data analyst*, dan *e-commerce specialist* kini sangat dibutuhkan seiring dengan pertumbuhan pesat sektor digital.

Kerja di era digital memberikan tuntutan kepada karyawan terus mengembangkan keterampilan mereka agar tetap relevan di pasar kerja yang kompetitif. Selain keterampilan teknis dan interpersonal, motivasi dan inisiatif juga memainkan peran krusial dalam kinerja karyawan. Kurangnya motivasi atau inisiatif dapat berdampak negatif pada produktivitas dan bahkan dapat menyebabkan kehilangan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk menjaga semangat kerja dan proaktif dalam mengembangkan karir mereka.

Tempat kerja juga mengalami perubahan dengan adanya fleksibilitas dalam jam dan tempat kerja. Konsep kerja jarak jauh dan fleksibilitas waktu menjadi semakin umum, memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan profesional dan pribadi. Namun, perusahaan perlu memastikan bahwa fleksibilitas ini diimbangi dengan struktur dan dukungan yang memadai agar produktivitas tetap terjaga (Kurniawan, 2021).

2.4.3 Pengertian Lingkungan Kerja

Organisasi atau perusahaan baik kecil maupun besar akan membentuk suatu lingkungan tersendiri. Lingkungan tersebut terbentuk dengan adanya sekelompok individu yang memiliki tujuan yang sama dan bekerja dalam satu tempat untuk mencapai tujuan tersebut. Lingkungan yang terbentuk akan berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, disebabkan setiap perusahaan memiliki karakter kegiatan dan pelaku kegiatan yang berbeda.

Definisi Lingkungan kerja menurut ahli Nitisemito (Enny M., 2019) lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi pekerja tersebut untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya yang harus diusahakan perusahaan untuk memberikan dampak positif. Reksohadiprodjo dan Gitosudarmo menjelaskan kondisi atau keadaan tempat kerja memerlukan pengawasan agar tidak mengganggu karyawan bekerja, meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya produksi tahunan (Enny M., 2019). Sedarmayanti mengemukakan lingkungan kerja memperhitungkan ergonomi - bidang ilmu yang bertujuan untuk menyasikan, menyelaraskan atau menyeimbangkan fasilitas kerja yang dibutuhkan dalam aktivitas kerja sehingga efektivitas dan efisiensi kerja bisa tercapai (Estiana et al., 2023). Selain kaitannya dengan efektifitas dan efisiensi lingkungan kerja juga harus memperhatikan keselamatan, keamanan dan kenyamanan dalam kerja. Pengertian lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana para karyawan dapat berkegiatan melakukan tugasnya secara optimal, sehingga dapat menyelesaikan target yang telah ditetapkan. Schultz dalam (Kumalasari & Efendi, 2022) lingkungan atau kondisi kerja adalah semua

aspek fisik kerja dan psikologis terjadinya peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.in

2.4.3.1 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang diusahakan menjadi lingkungan yang kondusif membawa nilai positif yang bermanfaat. Lingkungan kerja yang sejahtera akan menambah semangat kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas dan performanya. Lingkungan kerja yang baik adalah salah satu aspek yang diperhatikan perusahaan yang akan merubah kinerja karyawan menjadi lebih baik (Enny M., 2019).

Lingkungan kerja menyenangkan dengan interaksi yang saling mendukung dengan rekan kerjanya memudahkan timbulnya motivasi bekerja karyawan. Bekerja bersama orang-orang yang termotivasi menjadikan pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih singkat dan lebih tepat. Pekerjaan dapat selesai tepat waktu dengan hasil yang sesuai dengan standar yang berlaku. Karyawan yang termotivasi tidak membutuhkan supervisi terus menerus dalam bekerja dan merupakan karyawan Tangguh yang gigih menuntaskan tugasnya.

Suasana bekerja dengan hubungan atasan dan bawahan yang saling percaya dan dapat berkomunikasi dengan baik akan membawa banyak perubahan dalam produktivitas perusahaan. Karyawan menjadi lebih aktif berkontribusi dan akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan.

2.4.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan manusia didalamnya. Lingkungan kerja (Enny., 2019) dipengaruhi berbagai faktor antara lain:

- 1) Faktor individu meliputi *knowledge, skill, ability*, keyakinan, dorongan, dan komitmen yang dimiliki.
- 2) Faktor pemimpin, dorongan dan bimbingan dari manajer.
- 3) Faktor tim; dukungan aktif yang diberikan rekan kerja, kepercayaan dan kohesi anggota tim.

- 4) Faktor sistem, yaitu sistem kerja, sarana dan prasarana yang disediakan organisasi, budaya organisasi.
- 5) Faktor situasional, meliputi stress dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.4.3.3 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada kondisi fisik dan non-fisik di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi cara kerja dan produktivitas karyawan. Menurut Sedarmayanti dalam (Alexandro Hutagalung, 2022) lingkungan kerja meliputi segala sesuatu yang ada disekitar keryawan dan dapat mempengaruhi pekerjaannya, meliputi kondisi tempat kerja, alat dan bahan yang dihadapi, hubungan sosial, serta metode kerja dan situasi psikologis di lingkungan tersebut. Lingkungan kerja fisik mencakup aspek seperti pencahayaan, temperature, ventilasi, suhu, kebisingan, tata warna tempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik mencakup interaksi sosial, budaya organisasi, hubungan antar rekan kerja dan juga kepemimpinan.

Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan dimana karyawan nyaman bekerja dan sesuai dengan kebutuhannya menyelesaikan tugas akan meningkatkan produktivitas karyawan tersebut, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang memadai seperti pencahayaan yang kurang dapat meningkatkan risiko kesalahan dalam bekerja, menimbulkan kendala atau hambatan karyawan bekerja dengan optimal (Pusparani, 2021). Lebih khusus lagi menurut (Zhenjing et al., 2022) lingkungan tempat kerja dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai prestasi, dan karyawan cenderung bangkit kembali dalam situasi sulit. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni:

- a. Lingkungan Kerja Fisik, semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

- a. Lingkungan Kerja Non Fisik, yakni semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

2.4.3.4 Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja fisik mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan produktivitas mereka, seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, sirkulasi udara, tata letak ruang kerja, dan keamanan tempat kerja.

Lingkungan kerja fisik yang buruk dapat berdampak negatif pada kesehatan dan kinerja karyawan, seperti kelelahan, stres, peningkatan risiko kecelakaan kerja, serta penurunan produktivitas dan motivasi kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja fisik yang nyaman dan ergonomis dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi absensi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Beberapa faktor utama yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik adalah:

- a. Pencahayaan

Pencahayaan yang baik sangat penting untuk meningkatkan kenyamanan kerja dan mengurangi risiko kelelahan mata serta kesalahan kerja. Pencahayaan yang kurang atau terlalu terang dapat menyebabkan ketegangan mata, sakit kepala, dan penurunan produktivitas.

- b. Suhu dan Kelembapan

Suhu kerja yang nyaman berkisar antara 20°C hingga 26°C dengan tingkat kelembapan antara 40% hingga 60%. Suhu yang terlalu panas atau terlalu dingin dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan menurunkan kinerja karyawan.

- c. Kebisingan

Tingkat kebisingan yang tinggi dapat mengganggu konsentrasi dan meningkatkan stres kerja. Menurut standar Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), tingkat kebisingan yang ideal di tempat kerja tidak boleh melebihi 70 dB.

- d. Sirkulasi Udara

Kualitas udara yang buruk dapat menyebabkan gangguan pernapasan dan menurunkan produktivitas. Ventilasi yang baik membantu memastikan aliran udara segar yang cukup untuk karyawan.

e. Tata Letak dan Ergonomi Tempat Kerja

Tata letak yang baik membantu mengoptimalkan ruang kerja, mengurangi risiko kecelakaan, dan meningkatkan efisiensi kerja. Ergonomi yang baik, seperti penggunaan kursi dan meja yang sesuai, dapat mengurangi risiko karyawan mengalami gangguan muskuloskeletal seperti nyeri punggung dan leher.

f. Keamanan dan Keselamatan Kerja

Lingkungan kerja fisik juga mencakup aspek keamanan dan keselamatan seperti ketersediaan alat pemadam kebakaran, jalur evakuasi, dan peralatan keselamatan kerja yang memadai.

Hal-hal berikut dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja fisik yang optimal:

- Menyesuaikan pencahayaan dengan kebutuhan kerja.
- Menjaga suhu dan kelembapan ruangan yang nyaman.
- Mengurangi kebisingan dengan penyekat atau bahan peredam suara.
- Memastikan ventilasi dan kualitas udara yang baik.
- Menata ruang kerja dengan mempertimbangkan faktor ergonomi.
- Menyediakan alat keselamatan kerja yang memadai.

Dengan menciptakan lingkungan kerja fisik baik, organisasi dapat menyediakan kondisi kerja yang lebih baik bagi karyawan, meningkatkan kesejahteraan, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas serta kinerja keseluruhan organisasi.

2.4.3.5 Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti, lingkungan kerja non fisik mencakup suasana kerja, hubungan antar karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kebijakan yang diterapkan dalam organisasi. Faktor-faktor lingkungan kerja non fisik meliputi:

a. Hubungan Antar Karyawan

Interaksi yang positif antara rekan kerja dapat meningkatkan kolaborasi dan kenyamanan kerja. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan stres dan menurunkan produktivitas.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau atasan berpengaruh besar terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan inspiratif dapat meningkatkan semangat kerja, sementara kepemimpinan yang otoriter atau kurang peduli dapat menurunkan kinerja dan kepuasan kerja.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut dalam suatu perusahaan. Budaya yang positif mendorong kerja sama, inovasi, dan loyalitas karyawan, sedangkan budaya organisasi yang negatif dapat menciptakan ketidaknyamanan dan tingkat *turnover* yang tinggi.

d. Iklim Kerja

Iklim kerja adalah persepsi karyawan terhadap suasana dan kondisi kerja di perusahaan. Iklim kerja yang mendukung ditandai dengan komunikasi yang baik, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

e. Kebijakan dan Sistem Manajemen

Peraturan perusahaan, sistem promosi, kompensasi, serta fleksibilitas kerja dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sistem yang adil dan transparan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

f. Beban Kerja dan Stres Kerja

Beban kerja yang berlebihan dan tekanan kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres dan berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan distribusi pekerjaan yang adil dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengelola stres kerja.

Lingkungan kerja non fisik yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, menciptakan rasa kepuasan kerja, dan meningkatkan loyalitas

terhadap perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja non fisik yang buruk dapat menyebabkan stres, menurunkan motivasi, meningkatkan tingkat absensi, hingga menyebabkan *turnover* yang tinggi.

2.4.3.6 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito dalam (Refi Dwi Firli & Mudji Kuswinarno, 2024) terdapat tiga indikator lingkungan kerja, yaitu: 1) suasana kerja, berhubungan dengan keadaan di sekitar yang memberi pengaruh dalam bekerja seperti ketenangan, kenyamanan; 2) hubungan rekan kerja; 3) fasilitas kerja dan peralatan pendukung. Menurut Siagian dalam (Alex & Tombiling, 2023), secara garis besar lingkungan kerja terbagi lingkungan kerja fisik dan non fisik:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan melakukan pekerjaannya.

1) Bangunan tempat kerja

Tempat kerja yang nyaman, tata warna dan interior yang sesuai, dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.

2) Peralatan kerja yang memadai

Ketersediaan alat pendukung kerja yang sesuai dengan tugas karyawan, termasuk teknologi yang dibutuhkan, mempermudah dan mempercepat pekerjaan.

3) Fasilitas

Fasilitas dibutuhkan karyawan dalam bekerja menyelesaikan tugasnya, melihat nilai perusahaan memanusiakan karyawannya.

4) Tersedianya sarana angkutan yang mendukung karyawan tiba ditempat bekerja dengan nyaman, murah dan mudah di akses.

b. Lingkungan Non Fisik

Terciptanya hubungan kerja yang harmonis antar karyawan, dan atasan.

1) Hubungan rekan kerja setingkat.

- 2) Hubungan atasan dengan karyawan.
- 3) Kerjasama antar karyawan.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan

Pengertian kepuasan menurut Locke adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pengalaman kerja atau layanan yang telah diterima. Pendapat Luthans kepuasan hasil dari persepsi individu terhadap pekerjaan atau aspek lain dalam kehidupannya yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Kottler dan Keller kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan dari suatu produk atau layanan..

2.5.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Luthan (Helmiyatun et al., 2022) berkata kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Wexley dan Yukl berpendapat kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Helmiyatun et al., 2022). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Balas jasa yang dimaksud baik yang berbentuk finansial maupun non finansial. Tidak ada tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak karena masing-masing individu memiliki standar kepuasan yang berbeda-beda (Mathis & Jackson, 2019). Akan tetapi terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui ada tidaknya kepuasan kerja, yakni dengan menilai kedisiplinan, moral kerja serta rendahnya *turnover* karyawan.

2.5.3.1 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara dalam (Rahmadhani & Priyanti, 2022; Wijaya, 2017) ada enam macam, yakni:

- a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*), yang menjadi indikator dalam kepuasan kerja dengan membandingkan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai input dan nilai yang dirasakan karyawan sebagai output.
- b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*), kepuasan diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang dirasakan.
- c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*), kepuasan kerja yang dirasakan berdasar pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan.
- d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Refrence Group Theory*), kepuasan kerja tidak bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi lebih bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok rujukan.
- e. Teori Dua Faktor dari Herzberg (*Two Factor Theory*), kepuasan kerja bergantung pada dua faktor, yaitu faktor pemeliharaan yang meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor kedua adalah pemotivasian yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.
- f. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*), pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus.

2.5.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara dalam (Kumalasari & Efendi, 2022) yang pertama faktor karyawan

itu sendiri, terdiri dari kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Faktor kedua adalah pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kreitner dan Kinicki (Helmiyatun et al., 2022) terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: 1) pemenuhan kebutuhan; 2) *discrepancies*, pemenuhan akan harapan; 3) pencapaian nilai; 4) keadilan; 5) komponen genetik atau sifat pribadi. Robbins dalam (Siregar E. & Linda V., 2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi faktor-faktor di bawah ini:

- a. *Mentally Challenging*; karyawan menginginkan pekerjaan yang akan memberi kesempatan untuk mengaplikasikan keterampilan dan kemampuan mereka secara leluasa dalam penyelesaian tugas mereka.
- b. *Equitable Rewards*; umumnya karyawan mengharapkan organisasi atau perusahaan memiliki sistem upah sesuai dengan hasil kerja yang mereka berikan.
- c. *Supportive Working Conditions*; karyawan menyukai suasana lingkungan kerja yang menyerupai suasana di rumah. Lingkungan yang aman dan memudahkan pengerjaan tugasnya dengan baik.
- d. *Supportive Colleagues*; sebagian karyawan memilih pekerjaan yang memenuhi interaksi sosial yang nyaman dengan rekan kerja yang suportif. Sikap dari pemimpin juga berpengaruh kepada kepuasan bekerja dari karyawan.

2.5.3.3 Dampak Kepuasan Kerja kepada Produktivitas

Kepuasan kerja memberikan dampak pada produktivitas, karyawan yang puas cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi daripada karyawan yang tingkat kepuasannya rendah. Karyawan tersebut merasa dihargai dan bersemangat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Kepuasan kerja juga berdampak pada disiplin kerja karyawan, karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab

yang lebih baik dan akan lebih mematuhi aturan dan prosedur perusahaan serta memiliki komitmen yang lebih tinggi kepada pekerjaan.

Dampak kepuasan kerja pada tingkat absensi adalah meningkatkan kehadiran karena karyawan tersebut akan lebih bersemangat untuk hadir. Kepuasan kerja karyawan akan menyebabkan *turnover* yang rendah, dimana karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung tidak meninggalkan perusahaan dan berkomitmen tinggi. Dampak lain dari kepuasan kerja adalah mendorong kreativitas dan inovasi, karena memiliki rasa nyaman dan aman yang mendukung karyawan untuk bereksperimen, mengeksplorasi ide baru dan akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

2.5.3.4 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Staples dan Higgins (Suriagiri. 2020) kepuasan kerja sebagai hasil dari beberapa faktor atau menjadi penyebab dari *job performance*, *absenteeism*, mobilitas bursa SDM, dan kepuasan hidup. Robbins mengemukakan kepuasan kerja berdampak pada produktivitas, *turnover* pegawai dan *absenteeism*; ketidakpuasan kerja juga membawa dampak yang dinyatakan karyawan dalam berbagai cara.

Gambar 2.5

Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

	<i>Constructive</i>	<i>Destructive</i>
<i>ACTIVE</i>	<i>Voice</i>	<i>Exit</i>
<i>PASSIVE</i>	<i>Loyalty</i>	<i>Neglect</i>

Sumber: Robbins dalam (Suriagiri,2020)

Dampak atau respon dari ketidakpuasan kerja menghasilkan respon, yaitu:

- 1) *Exit*, secara langsung meninggalkan organisasi, meliputi pencarian posisi baru atau mengundurkan diri.

- 2) *Voice*, secara aktif dan membangun mengungkapkan dan mencoba memperbaiki kondisi dengan saran, diskusi dengan atasan dan masukan dari serikat atau perhimpunan karyawan.
- 3) *Loyalty*, pasif menunggu dengan optimis, membela organisasi menghadapi kritik eksternal dan *trust* kepada manajemen dan organisasi melakukan hal yang tepat.
- 4) *Neglect*, secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, kinerja menurun (terlambat, mangkir, frekuensi kesalahan meningkat).

2.5.3.5 Peran Teknologi dalam Kepuasan Kerja

Perkembangan teknologi di era modern telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan:

1. Teknologi meningkatkan efisiensi dan kenyamanan kerja
 - Salah satu dampak terbesar dari teknologi dalam dunia kerja adalah peningkatan efisiensi dan kemudahan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Sistem Digital dan Otomasi tugas-tugas administratif juga mengurangi beban kerja karyawan dan memungkinkan mereka untuk fokus pada pekerjaan yang lebih strategis.
 - Aplikasi *online* memungkinkan tim untuk bekerja sama tanpa harus bertemu secara fisik. Ini sangat bermanfaat bagi perusahaan yang menerapkan sistem kerja remote atau *hybrid*, sehingga karyawan tetap dapat berkomunikasi dan bekerja sama dengan lancar.
 - Kecerdasan buatan (AI) dan analisis data: AI membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data, otomatisasi tugas berulang, dan memberikan rekomendasi yang lebih akurat dalam pekerjaan.
 - Fleksibilitas kerja yang lebih besar, yang menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dalam hal tempat dan waktu meningkatkan mobilitas kerja dan fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas.
2. Tantangan yang muncul akibat ketergantungan pada teknologi.
 - Beberapa tantangan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

- Stres kerja akibat teknologi: dengan meningkatnya penggunaan teknologi, muncul fenomena "*digital burnout*", di mana karyawan merasa lelah akibat terus-menerus terhubung dengan pekerjaan melalui perangkat digital.
 - Kurangnya interaksi sosial: meskipun komunikasi *online* menjadi lebih mudah, interaksi tatap muka di tempat kerja berkurang, yang dapat berdampak pada hubungan antar karyawan dan rasa kebersamaan dalam tim.
 - Tuntutan untuk selalu terkoneksi: adanya teknologi membuat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur. Banyak karyawan merasa harus selalu siap sedia untuk menjawab email atau pesan kerja bahkan di luar jam kerja, yang dapat meningkatkan tekanan kerja.
 - Keamanan dan privasi data: dengan semakin banyaknya pekerjaan yang dilakukan secara digital, risiko keamanan data juga meningkat. Kebocoran data atau serangan siber dapat berdampak buruk pada perusahaan dan menciptakan kekhawatiran bagi karyawan terkait privasi informasi mereka.
3. Strategi mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan kepuasan kerja untuk perusahaan terapkan:
- Menerapkan kebijakan batasan waktu kerja digital: perusahaan dapat menetapkan aturan agar karyawan tidak diharuskan untuk selalu merespons email atau pesan kerja di luar jam kerja guna menghindari digital burnout.
 - Pelatihan digital untuk karyawan: memberikan pelatihan tentang penggunaan teknologi yang efisien dapat membantu karyawan mengelola beban kerja mereka dengan lebih baik dan mengurangi stres akibat ketidaktahuan terhadap sistem digital.
 - Meningkatkan interaksi sosial di tempat kerja: meskipun teknologi memudahkan komunikasi virtual, penting bagi perusahaan untuk tetap memfasilitasi kegiatan sosial atau pertemuan langsung guna membangun kerja sama tim yang lebih baik.
 - Keamanan siber yang kuat: perusahaan harus memastikan sistem keamanan siber yang kuat agar data dan informasi karyawan tetap terlindungi dari ancaman digital.

2.5.3.6 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi dalam (Budi Santoso & Yuliantika, 2022) indikator kepuasan kerja adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri
 - 1) Kesesuaian dengan kemampuan: kepuasan karyawan terhadap penugasan yang sesuai dengan keterampilan dan minat mereka.
 - 2) Kebermanaknaan pekerjaan: perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki kontribusi berarti bagi organisasi dan masyarakat.
 - 3) Kesempatan untuk belajar.
- b. Gaji
 - 1) Sistem penggajian.
 - 2) Keadilan dalam penggajian.
- c. Peluang Promosi
 - 1) Kesempatan untuk promosi: kepuasan terhadap kesempatan naik jabatan atau memperoleh posisi yang lebih tinggi di perusahaan.
 - 2) Keadilan dalam promosi.
- d. Pengawasan
 - 1) Hubungan dengan atasan.
 - 2) Dukungan dari atasan.
- e. Rekan Kerja
 - 1) Hubungan dengan rekan kerja: kepuasan terhadap suasana kerja harmonis.
 - 2) Kerjasama dalam tim.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan memberikan hasil yang berbeda dan belum konklusif membahas faktor mana yang paling berperan. Beberapa penelitian terkait kepemimpinan, pelatihan, lingkungan kerja, dengan intervening kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di fasilitas kesehatan sebagai berikut:

2.6.1 Penelitian Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1.	Alaa S Jameel and Abd Rahman Ahmad. (2020). <i>The Mediating Role of Job Satisfaction between Leadership Style and Performance of Academic Staff.</i> Sumber: International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol.24, Issue 04.	Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Staf. Kepuasan kerja berpengaruh sebagian sebagai mediasi Kepemimpinan dan Kinerja Staf.	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja secara langsung dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.	Penelitian dilakukan pada staf akademik di Iran.
2.	Novia Sulistyawati, Iwan Kresna Setyadi dan Ubaedah Nawir. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. Sumber: Studi Ilmu Manajemen dan	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial.	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.	Penelitian khusus pada populasi yang berbeda berbeda (karyawan generasi milenial).

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
	Organisasi. ISSN 2745-7826 Vol.3, No.1, 183-197			
3.	Khairunisa,P.,Nadjib, M. (2019). Effect Of Leadership Style On Service Quality And Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Systematic Review. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.	Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja, dengan kepemimpinal tranformasional lebih baik dari kepemimpinan transaksional.	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.	Penelitian tsb menilai juga pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan perawat dan kepuasan pasien.

2.6.2 Penelitian Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1.	Kumaran Kanapathipillai, S. M. Ferdous Azam. (2020). <i>The Impact Of Employee Training Programs on Job Performance and Job Satisfaction in The Telecommunication</i>	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian tidak menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
	<i>Companies in Malaysia.</i> Sumber: European Journal of Human Resources Management Studies. Vol.4 Issue 3.			Kerja. Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan telekomunikasi di Malaysia.
2.	Isqiyatul Kiftiyah dan Qori Al Banin. (2023). Pengaruh <i>Self Efficacy</i> dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol.2, No.4.	Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja secara positif memediasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.	Membahas pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, dan pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Intervening Kepuasan Kerja. Penelitian dilakukan di rumah sakit.	Populasi penelitian terbatas pada perawat dan pegawai non-medis.

2.6.3 Penelitian Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1.	Olesegun Emmanuel Akinwale dan Olusoji James George. (2020). <i>Work Environment and Job Satisfaction among Nurses in Government Tertiary Hospitals in Nigeria</i>. Sumber: www.emerald.com/insight/0972-9968.htm	Variabel secara kolektif (iklim sosio-politik, dukungan manajerial dan administratif, otonomi dan tanggung jawab, gaji, supervisi dan kondisi kerja, pengakuan dan prestasi, serta peluang promosi) mempengaruhi Kepuasan Kerja; dimana gaji menjadi prediktor utama diikuti peluang dan promosi.	Membahas Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang mempengaruhi Kepuasan Kerja perawat rumah sakit.	Penelitian longitudinal dengan melakukan survei kepada responden (perawat) secara berkala setiap 3 bulan selama 9 bulan.

2.6.4 Penelitian Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1	Nurul Kusumadewi, (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asuhan Keperawatan di Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji Makassar. Sumber: JMCH. 2023.Vol.4, No.3.P.222-239.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja asuhan keperawatan di Instalasi Ranap RSUD Labuang Baji Makassar ($0.000 < 0.05$).	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja di rumah sakit.	Kepemimpinan yang dibahas adalah transformasional, kinerja karyawan yang diukur adalah khusus kinerja asuhan keperawatan.
2.	Nugroho AP, (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. Sumber: International Journal Of Research In Business And Social Science Vol.11 No.2.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Penelitian tidak dilakukan di rumah sakit.

2.6.5 Penelitian Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/ Penerbit	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1	Kumaran Kanapathipillai, S. M. Ferdous Azam. (2020). <i>The Impact Of Employee Training Programs on Job Performance and Job Satisfaction in The Telecommunication Companies in Malaysia.</i> Sumber: European Journal of Human Resources Management Studies. Vol.4 Issue 3.	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	Membahas pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	Penelitian tidak menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan telekomunikasi di Malaysia.
2.	<i>Keomorakath Pich*, Fendy Suhariadi.</i> (2021). <i>The Correlation Between Training, Career Development And Employee Performance With Moderating Variable Of Job</i>	Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan semakin kuat melalui Kepuasan Kerja.	Membahas pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderator.	Penelitian dilakukan di kota Phnom Penh, Kamboja.

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/ Penerbit	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
	<i>Satisfaction: A Case Study In Cambodia.</i> Sumber: <i>e-journal.unair.ac.id</i>			
3.	Nur Pudyastuti P dan Hapzi Ali. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Stres Kerja pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit di Era Digital. Sumber: JIMT Vol.5 No.2.	Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit.	Penelitian tidak menganalisis pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
4.	Sharif Hosen, (2024). <i>Training & Development, Career Development, and Organizational Commitment as The Predictor of Work Performance.</i> Sumber: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.	Penelitian dilakukan dengan subjek 362 karyawan hotel di Bangladesh.

2.6.6 Penelitian Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1	Eman Singgih, (2020). <i>The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance.</i> Sumber: Solid State Technology, Vol:63 Issue:2s.	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara langsung dan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.	Membahas pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Populasi penelitian adalah karyawan tetap dalam industri otomotif di Indonesia.
2.	Isaac Ahakwa, (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling..Sumber: Seisense Journal of	Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Penelitian ini juga membahas <i>Employee Engagement</i> . Penelitian dilakukan di Zhenjiang-Cina.

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
	Management Vol 4 No 3.			
3.	DIwl Rabeh Almutairi, (2022). <i>Effect of work environment on nurses' job performance: Systematic review.</i> Sumber: International Journal of Health Science, 6(S6).	Pengaruh perubahan positif di Lingkungan Kerja Perawat terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit.	Penelitian <i>systematic review</i> dengan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian terbatas kepada perawat RSUD di Arab Saudi.

2.6.7 Penelitian Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1.	Zulkifli zulkifli. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja (Studi <i>Literature Review</i> MSDM)	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Metode kualitatif dan kajian pustaka bersifat eksploratif.

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
2.	Pusparini, Z.E., Ali, H. (2023). Pengaruh Pelatihan Karyawan, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. <i>Indonesian Journal of Multidisciplinary</i> Vol. 1, No.4.	Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Penelitian dengan metode <i>Literature review</i> .

2.6.8 Penelitian Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1.	Prafitri Kumalasari dan Sugito Efendi (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pemadam	Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	Penelitian dilakukan di Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok.

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
	Kebakaran Kota Depok.			
2.	Hsinkuang Chi, (2023). <i>How Financial and Non-Financial Rewards Moderate the Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance</i> . Sumber: Cogent Business and Management 10:2173850.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh sebagai Mediasi Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.	Membahas pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja.	Penelitian dilakukan buakn di Rumah Sakit. Penelitian membahas pengaruh <i>Financial and Non-Financial Rewards</i> dalam hubungan Kepemimpinan-Kepuasan Kerja-Kinerja Karyawan.

2.6.9 Penelitian Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1.	Deny Puspitasari, (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Pelatihan dan Kompensasi berpengaruh ($p < 0.05$) terhadap Kinerja Perawat	Membahas Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan	Subjek pelatihan dalam penelitian adalah perawat

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
	Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Sumber: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 13 No. 1 Juni 2019.	dengan Mediasi Kepuasan Kerja.	Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.	RSUD Dr. Harjono S.
2.	Jeziano RB dan Yoesoep ER. (2022). <i>Analysis of The Effect of Leadership Style, Organizational Culture, and Training Through Job Satisfaction on Employee Performance.</i> Sumber: <i>Proceeding 2nd International Conference on Business & Social Sciences.</i>	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja memediasi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.	Membahas Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kepuasan Kerja.	Penelitian dilakukan dengan subjek 96 karyawan PT. Arina Multikarya Pasuruan. Penelitian tidak membahas pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2.6.10 Penelitian Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
1	Prafitri Kumalasari dan Sugito Efendi. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok.	1) Lingkungan secara tidak langsung berpengaruh positif melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan;	Membahas pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	Penelitian dilakukan di Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok.
2.	Handoko, DS, (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi Manajemen	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja	Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.	Penelitian dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten.

No	Penulis/ Tahun/ Judul Penelitian/	Hasil	Keterkaitan	Perbedaan
	Akuntansi Vol. 6, No. 1. P-ISSN 2548-9380	Karyawan melalui Kepuasan Kerja.		

2.7 Hubungan Antara Variabel

2.7.1 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Burns dalam (Nur et al., 2024) menyatakan teori pemimpin transformasional fokus kepada inspirasi dan pengaruh positif, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dengan menciptakan visi yang jelas dan membangun hubungan emosional yang kuat. Teori oleh M. Bass dalam (Nur et al., 2024) mengembangkan dengan menerapkan empat dimensi (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual) meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena merasa dihargai dan didukung.

Kepemimpinan transformasional memimpin dilakukan perubahan dengan menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan mengubah nilai, kepercayaan, dan sikap mereka sering dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan (Khairunnisa & Nadjib, 2019). Dari penjelasan teori dan hasil penelitian sebelumnya (Jameel & Ahmad, 2020), (Sulistyawati et al., 2022), ditemukan pengaruh langsung dari Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, maka dapat dibuat hipotesis penelitian H1.

H1: Terdapat hubungan langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

2.7.2 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam teori pengembangan diri menyatakan bahwa pelatihan yang disediakan oleh organisasi dapat membuka peluang karir pengembangan karir karyawan, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa pelatihan yang mereka ikuti berdampak positif pada kemajuan karir cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Menurut teori Ekspentansi Victor Vroom pelatihan memberikan harapan yang lebih baik terkait pengembangan profesional, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian (Kanapathipillai & Azam, 2020), (Hamdani et al., 2022), (Banin, 2023) dengan kesimpulan Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja maka dapat dibuat hipotesis penelitian H2.

H2: Terdapat hubungan langsung Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.

2.7.3 Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Robbins dalam Studi Reyne-Pugh et al (2020) salah satu faktor yang mendukung kepuasan kerja adalah kondisi kerja yang mendukung. Karyawan yang merasa bahwa lingkungan kerja mereka mendukung kebutuhan dan pilihan pribadi akan lebih puas dan termotivasi. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian (Sulistyawati et al., 2022), (Akinwale & George, 2020) dengan hasil penelitian terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja maka dapat dibuat hipotesis penelitian H3.

H3: Terdapat hubungan langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

2.7.4 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bass dan Avolio dalam (Nur et al., 2024) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan perusahaan. Hal ini meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan. Pemimpin yang dapat memotivasi dan

mengarahkan timnya untuk berkolaborasi mencapai tujuan bersama dengan efektif akan meningkatkan komitmen anggota timnya dan meningkatkan kinerja anggota timnya. Hasil penelitian (Adi, 2022) dan (Kusumadewi et al., 2023) menemukan Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perawat di RS Labuang Baji, maka dapat dibuat hipotesis penelitian H4.

H4: Terdapat hubungan langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.5 Pengaruh Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Becker dalam (Hastuti & Dewi, 2019) perusahaan yang paling sukses adalah mereka yang mengelola modal manusia secara lebih efektif, dengan berinvestasi pada karyawan mereka, mendorong pekerja untuk berinvestasi dalam diri mereka sendiri, menyediakan lingkungan belajar, termasuk keterampilan dan pelatihan. Hasil penelitian sebelumnya (Kanapathipillai & Azam, 2020), (Pich & Fendy, 2021), (Pratiwi & Ali, 2023) dan (Hosen et al., 2024) menemukan Pelatihan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian di atas maka dapat dibuat hipotesis penelitian H5.

H5: Terdapat hubungan langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.6 Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno dalam (Laksono et al., 2024) ada tiga aspek utama yang mempengaruhi produktivitas yang tinggi, aspek kemampuan MSDM, Aspek efisiensi tenaga kerja dan aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Karyawan yang merasa bahwa lingkungan kerja mereka mendukung kebutuhan dan pilihan pribadi akan lebih puas dan termotivasi. dan membantunya menyelesaikan pekerjaan. Penelitian (Singgih et al., 2020), (Ahakwa et al., 2021), (Almutairi et al., 2022) menemukan pengaruh langsung Lingkungan Kerja dengan Kinerja. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian di atas maka dapat dibuat hipotesis penelitian H6.

H6: Terdapat hubungan langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.7 Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memberikan dampak pada produktivitas, karyawan yang puas cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi daripada karyawan yang tingkat kepuasannya rendah. Kepuasan kerja akan meningkatkan, menyebabkan karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung tidak meninggalkan perusahaan dan berkomitmen tinggi, dan mendorong kreativitas dan inovasi. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian (Zulkipli, 2022), (Pusparani, 2021), dan dalam penelitian dengan kesimpulan terdapat hubungan langsung antara Kepuasan Kerja dan Kinerja, maka dapat dibuat hipotesis penelitian H7.

H7: Terdapat hubungan langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.8 Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Menurut Belias et al dalam (Pitasari & Perdhana, 2018) otonomi dalam bekerja meningkatkan keleluasaan karyawan terhadap kontrol dan pembuatan keputusan terkait pekerjaan, sehingga karyawan menghasilkan resolusi konflik yang lebih efektif dan karenanya berpengaruh positif terhadap seluruh aspek kepuasan kerja. Kepemimpinan Transformasional mendukung keleluasaan karyawan dalam aktif sesuai tanggungjawabnya membuat keputusan. Menurut Mangkunegara dalam (Wijaya, 2017) interaksi sosial dan hubungan dengan rekan kerja termasuk atasan mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasannya, merasa didukung untuk mencapai tujuannya dalam bekerja, merasa pendapat dan sarannya dihargai oleh pemimpinnya akan lebih bersemangat bekerja dan lebih produktif disebabkan karyawan tersebut puas dengan pekerjaannya. Penelitian (Kumalasari & Efendi, 2022), (Chi et al., 2023), menemukan terdapat hubungan tidak langsung Kepemimpinan dengan Kinerja

dipengaruhi Kepuasan Kerja. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian maka dapat dibuat hipotesis penelitian H8.

H8: Terdapat hubungan tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

2.7.9 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Teori ekspektansi dari Victor Vroom menunjukkan bahwa karyawan lebih mungkin merasa puas jika mereka yakin bahwa usaha dan pelatihan yang mereka lakukan akan meningkatkan keterampilan mereka, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap hasil kinerja. Menurut Becker dalam (Hastuti & Dewi, 2019) dengan teori investasi dimana pelatihan adalah bentuk investasi dalam sumber daya manusia, ketika organisasi berinvestasi dalam pelatihan karyawan akan menunjukkan penghargaan terhadap individu, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan profesional mereka. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian (Puspitasari et al., 2019), (Boyas & Rachmad, 2022), di atas dengan hasil Pelatihan berpengaruh kepada Kinerja dengan mediasi Kepuasan Kerja maka dapat dibuat hipotesis penelitian H9.

H9: Terdapat hubungan tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

2.7.10 Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

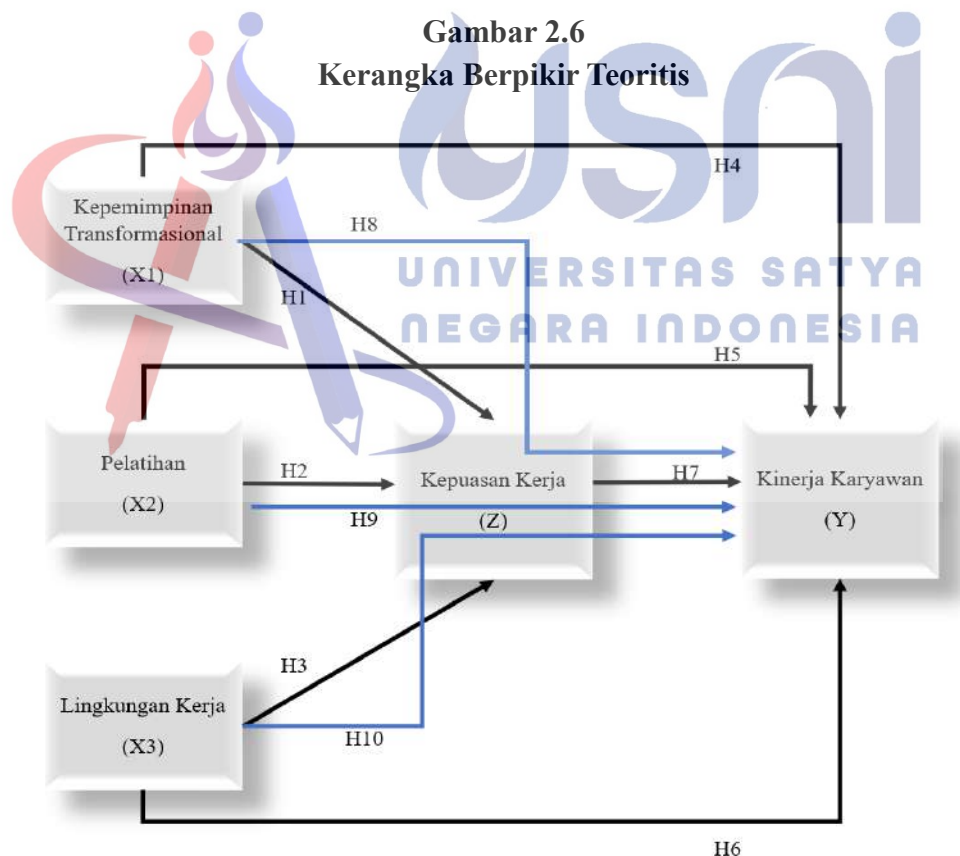
Menurut Warr dalam (Maryatni, 2021) model kesejahteraan tempat kerja, menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan kesejahteraan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini meliputi lingkungan yang aman, fasilitas yang memadai, dan suasana kerja yang positif dapat meningkatkan perasaan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan

kinerja karena karyawan merasa dihargai dan didukung. Hasil penelitian (Kumalasari & Efendi, 2022), (Handoko et al., 2021) juga menemukan terdapat hubungan tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Dari penjelasan teori dan hasil penelitian di atas maka dapat dibuat hipotesis penelitian H10.

H10: Terdapat hubungan tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

2.8 Kerangka Berpikir Teoritis

Kerangka berpikir teoritis dari penelitian ini menjadi:



Keterangan:

→ Berpengaruh langsung

→ Berpengaruh tidak langsung

Hipotesis Penelitian:

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dibuat, diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1 (H1)** : Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z).
2. **Hipotesis 2 (H2)** : Pelatihan (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z).
3. **Hipotesis 3 (H3)** : Lingkungan Kerja kerja (X_3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y).
4. **Hipotesis 4 (H4)** : Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y).
5. **Hipotesis 5 (H5)** : Pelatihan (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y).
6. **Hipotesis 6 (H6)** : Lingkungan kerja kerja (X_3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y).
7. **Hipotesis 7 (H7)** : Kepuasan kerja (Z) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y).
8. **Hipotesis 8 (H8)** : Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel perantara.
9. **Hipotesis 9 (H9)** : Pelatihan (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel perantara.
10. **Hipotesis 10 (H10)** : Lingkungan kerja kerja (X_3) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel perantara.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum

Rumah Sakit Karang Tengah Medika didirikan diatas tanah seluas ± 15.402 m² dengan luas bangunan ± 2.404 m² yang pembangunannya dimulai pada tahun 2007 dan diselesaikan pembangunannya pada tahun 2009. Penambahan bangunan kantin dilakukan pada tahun 2012, yang kemudian direnovasi dan dialihkan menjadi Laboratorium PCR pada tahun 2020 sebagai bentuk kepedulian pemilik dalam penanganan pandemi Covid-19. Selain Laboratorium PCR, pemilik juga mendirikan gedung tambahan yang berkapasitas ± 80 tempat tidur sebagai ruang perawatan isolasi Pasien Covid-19. Pada tahun 2023 gedung tambahan tersebut dialihfungsikan menjadi pelayanan Hemodialisa yang segera akan beroperasi dan juga sebagai sarana untuk pelayanan Rehabilitasi Medik. Gedung Laboratorium PCR direnovasi kembali di tahun 2023 menjadi Laboratorium khusus Imunoterapi yang memiliki standar *Biosafety Laboratorium*.

Pada tanggal 10 Oktober 2010, dilakukan *soft opening* RSKTM sebagai tanda awal operasional rumah sakit, dengan kelengkapan peralatan medis/ non medis yang cukup memadai dalam pelayanan dasar minimal kesehatan. Dalam perkembangan dan penyesuaian mengikuti aturan pemerintah maka RS.Karang Tengah yang awalnya dibawahhi oleh Yayasan Abdi Karya (YADIKA) pada tahun 2011 RSKTM dibawahhi oleh PT.Prima Putra Abadi, dengan kepemilikan Yayasan dan PT yang sama.

Pendiri RSKTM adalah Bpk.DR.(HC).Sutan Raja D.L.Sitorus dan keluarga sebagai bentuk kepedulian beliau beserta keluarga besar terhadap pembangunan di Indonesia dalam bidang kesehatan. Tujuan RSKTM didirikan untuk pelayanan kesehatan seperti amanah pendiri untuk ikut dalam pembangunan bidang kesehatan. Rumah sakit telah melakukan pelayanan kepada masyarakat umum dengan bekerjasama dengan Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan sejak September 2019.

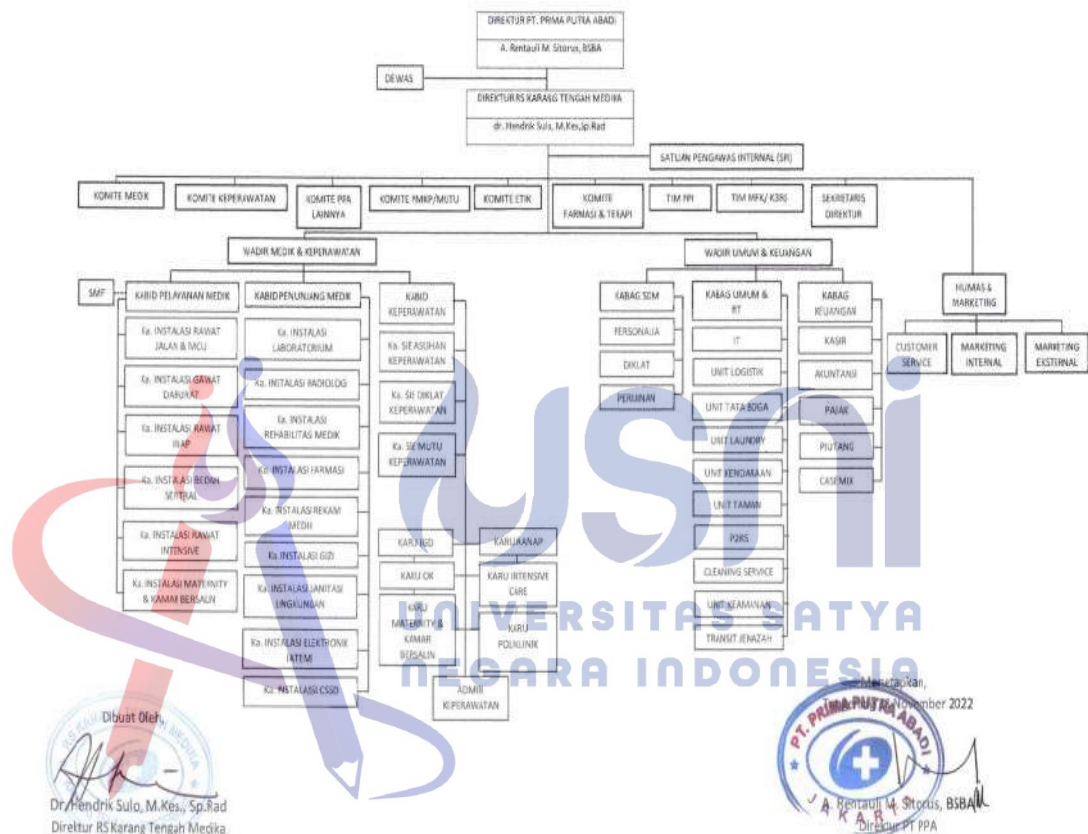
Rumah sakit dalam Permenkes 3 Tahun 2020 didefinisikan sebagai fasilitas kesehatan yang menyediakan berbagai layanan medis, baik untuk perawatan rawat inap maupun rawat jalan. Rumah sakit berperan dalam setiap tahap pencegahan penyakit, penegakkan diagnosis, pengobatan, dan rehabilitasi pasien. Rumah Sakit Karang Tengah Medika (RSKTM) adalah rumah sakit umum tipe C dibawah kepemilikan PT. Prima Putra Abadi.

Rumah Sakit karang Tengah Medika memiliki Visi menjadi “Rumah Sakit Pilihan Serta Rujukan RS dan Klinik Wilayah Tangerang dan Yadika Group”. Misi RSKTM adalah: 1) Memberikan pelayanan yang bermutu, berkualitas, terjangkau masyarakat di seluruh unit kerja RSKTM oleh SDM yang profesional dan memiliki komitmen yang tinggi. 2) Mengembangkan pelayanan unggulan yang didukung oleh peralatan medis dan non medis yang canggih dalam diagnostik dan terapi secara menyeluruh dan terintegrasi. Moto RSKTM: Melayani dengan profesional menjadi tanggung jawab kami. Nilai yang dijalankan RSKTM yaitu: 1) Memiliki tenaga SDM (medis, paramedis dan non medis) yang profesional dan berkomitmen tinggi yang bekerja di RSKTM; 2) Kecepatan, ketepatan dalam diagnostik dan terapi dengan penunjang medik/ non medik dan alat diagnostik kedokteran yang canggih; 3) Memiliki layanan yang berkarakteristik yang menjadi unggulan di RSKTM.

Pelayanan rawat jalan yang diberikan oleh RSKTM terdiri dari Poliklinik Umum dan Spesialis, Pemeriksaan MCU, *Homecare*, Hemodialisa dan IGD 24 jam. Pelayanan rawat inap yang dilakukan RSKTM adalah oleh unit Rawat Inap umum, Rawat Intensif (*Intensive Care Unit, Pediatric Intensive Care Unit, Neonatal Intensive Care Unit*), Pelayanan Instalasi Bedah, dan Rawat Inap *Maternity* dan Perina Sakit. Pelayanan Penunjang Medik di RSKTM terdiri dari Instalasi Farmasi, Laboratorium, Radiologi, Rekam Medik, Rehabilitasi Medik, Sanitasi, ATEM, CSSD, dan Gizi. RS. Karang Tengah Medika telah memiliki pelayanan spesialis bidang Ilmu Penyakit Dalam, Kesehatan Anak, Obgyn, Bedah Umum, Syaraf, THT-KL, Mata, Jantung, Paru, Bedah Ortopedi, Bedah Syaraf dan juga ditunjang oleh spesialisistik Radiologi, Patologi Klinik, Anestesi dan Rehabilitasi Medik.

1.1.2 Struktur Organisasi

Gambar 3.1
Struktur Organisasi RS. Karang Tengah Medika



3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian akan dilakukan adalah di Rumah Sakit Karang Tengah Medika yang terletak di Jl Karyawan IV Karang Tengah, Kota Tangerang, Banten.

Waktu penelitian dilakukan dalam kurun waktu yang telah ditentukan sebelumnya untuk penyelesaian tugas akhir (Minggu ke-4 Desember 2024 sampai dengan Minggu ke -3 Januari 2025) dengan mempertimbangkan waktu yang dibutuhkan untuk pengumpulan data dan analisis data.

3.3 Desain Penelitian

1. Desain *Expalanatory Causal Quantitative*: Desain penelitian dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti menggunakan data kuantitatif dengan analisis statistik. Dalam desain ini selain mengetahui adanya korelasi juga berusaha menjelaskan variabel-variabel tersebut berinteraksi, yaitu faktor-faktor yang menyebabkan perubahan pada variabel dependen Kinerja Karyawan dalam konteks teori yang mendasarinya.
2. Desain *Cross-sectional*: Desain penelitian ini *cross-sectional* di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu pada sample dari populasi yang diteliti. Penelitian *cross-sectional* mengukur variabel di waktu yang sama sehingga berguna untuk menggambarkan suatu fenomena atau mengevaluasi korelasi.

3.4 Hipotesis Statistik

1. $H_{o1}: \beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
 $H_{a1}: \beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
2. $H_{o2}: \beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.
 $H_{a2}: \beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.
3. $H_{o3}: \beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.
 $H_{a3}: \beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

4. Ho4: $\beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Ha4: $\beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

5. Ho5: $\beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

Ha5: $\beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Ho6: $\beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Ha6: $\beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

7. Ho7: $\beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Ha7: $\beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

8. Ho8: $\beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Ha8: $\beta > 0$: terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

9. Ho9: $\beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Ha9: $\beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

10. Ho10: $\beta \leq 0$: tidak terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Ha10: $\beta > 0$: terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

3.5 Variabel, Skala Pengukuran dan Operasional

3.5.1 Variabel Endogen

Variabel endogen adalah variabel yang diprediksi oleh variabel bebas, atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

a. Definisi konseptual

Tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang telah dilakukan karyawan sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang akan berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.

b. Definisi operasional

Tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang telah dilakukan karyawan Rumah Sakit Karang Tengah Medika sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang akan berpengaruh terhadap produktivitas RSKTM.

3.5.2 Variabel Intervening/ Mediasi

Variabel Intervening/mediasi adalah variabel yang menghubungkan antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa langsung ataupun bisa melalui variabel penghubung/ variabel mediasi. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z).

a. Definisi konseptual

Perasaan positif atau negatif yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti pekerjaan itu sendiri, penghargaan, hubungan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan.

b. Definisi operasional

Perasaan positif atau negatif yang dialami karyawan RSKTM terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti pekerjaan itu sendiri, penghargaan, hubungan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan tersebut.

3.5.3 Variabel Eksogen

Variabel eksogen disebut juga variabel independen dimana konstruk eksogen ditentukan oleh faktor-faktor di luar model (yakni tidak dijelaskan oleh konstruk atau variabel lain dalam model) dan karenanya diidentifikasi sebagai independen. Variabel eksogen ini mempengaruhi variabel endogen. Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X_1), Pelatihan (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3).

1) Kepemimpinan Transformasional (Variabel Independen)

a. Definisi konseptual

Kemampuan seorang memimpin timnya dengan mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan karyawan agar mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan yang dipimpinnya.

b. Definisi operasional

Kemampuan seorang pemimpin dengan mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan karyawan RSKTM agar mencapai tujuan RSKTM

dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan RSKTM.

2) Pelatihan (Variabel Independen)

a. Definisi konseptual

Proses sistematis yang disediakan organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif sesuai kualifikasi pekerjaan.

b. Definisi operasional

Proses sistematis yang disediakan RSKTM untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan RSKTM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif sesuai kualifikasi pekerjaannya.

3) Lingkungan Kerja (Variabel Independen)

a. Definisi konseptual

Kondisi fisik, (tata letak, pencahayaan, suhu, kebersihan, kenyamanan fasilitas kerja), sosial (hubungan rekan kerja, dukungan atasan, komunikasi, kolaborasi, budaya kerja), dan psikologis (beban kerja, tekanan, fleksibilitas, otonomi, penghargaan, kebijakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi) tempat kerja.

b. Definisi operasional

Kondisi fisik, (tata letak, pencahayaan, suhu, kebersihan, kenyamanan fasilitas kerja), sosial (hubungan rekan kerja, dukungan atasan, komunikasi, kolaborasi, budaya kerja), dan psikologis (beban kerja, tekanan, fleksibilitas, otonomi, penghargaan, kebijakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi) karyawan RSKTM.

3.5.4 Skala Pengukuran

Ringkasan Pengukuran (Skala Likert):

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

3.5.5. Operasional Variabel

Tabel 3.1

Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir pernyataan	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Detail dan ketelitian	1,2	Skala Likert 1-4
		Penyelesaian pekerjaan sesuai standar	3,4,5	
		Kepatuhan pada standar prosedur	6,7,8	
	Kuantitas	Pencapaian target	9,10,11	
		Disiplin menyelesaikan tugas	12,13,14	
	Ketepatan Waktu	Penyelesaian tepat waktu	15,16	
		Respons terhadap tenggat waktu	17,18,19	
	Efisiensi	Minimal kesalahan dalam bekerja	20,21,22	
		Optimalisasi proses kerja	23,24	
	Kebutuhan supervisi	Menyelesaikan tugas rutin tanpa di supervisi	25,26,27	
		Tingkat kehadiran tinggi dan tepat waktu	28,29,30	

	<i>Interpersonal impact</i>	Loyal dan proaktif	31,32,33	
		Kemampuan kolaborasi	34,35,36	
		Berperan aktif dalam tim	37,38,39	
		Kemampuan menghadapi Mendukung anggota tim lain	40,41	
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	Kesesuaian dengan kemampuan	42,43,44	Skala Likert 1-4
		Kebermaknaan pekerjaan	45,46,47	
		Kesempatan belajar	48,49,50	
	Gaji	Sistem penggajian	51,52	
		Keadilan dalam penggajian	53,54	
	Peluang promosi	Kesempatan promosi	55,56,57	
		Keadilan dalam promosi	58,59,60	
	Pengawasan	Hubungan dengan atasan	61,62,63	
		Dukungan dari atasan	64,65,66	
	Rekan kerja	Hubungan dengan rekan kerja	67,68,69	
		Kerjasama dalam tim	70,71,72	
Kepemimpinan (X ₁)	<i>Idealized Influence</i>	Dihormati dan dipercaya	73,74,75	Skala Likert 1-4
		Integritas dan etika tinggi	76,77,78	
		Keteladanan	79,80,81	
	<i>Inspirational Motivation</i>	Visi secara jelas dan memotivasi	82,83,84	
		Harapan dan optimisme terhadap masa depan	85,86,87	
		Dorongan berprestasi	88,89,90	
	<i>Intellectual Stimulation</i>	Memimpin tim adaptasi terhadap perubahan	91,92,93	
		Mendorong kreativitas dan inovasi	94,95,96	

		Pemecahan masalah secara kritis	97,98,99	
	<i>Individualized Consideration</i>	Umpan balik yang konstruktif	100,101,102	
		Memahami kebutuhan dan keinginan individu karyawan	103,104,105	
		Pengenalan dan penghargaan terhadap pencapaian	106,107,108	
Pelatihan (X ₂)	Metode	Keefektifan metode pelatihan	109,110,111	Skala Likert 1-4
		Kesesuaian metode	112,113,114	
	Materi	Relevansi topik	115,116,117	
		Kualitas materi	118,119,120	
	Kompetensi Pemateri	Tingkat Penguasaan	121,122,123	
		Kemampuan komunikasi	124,125,126	
		Pengalaman dibidang yang relevan	127,128	
	Peserta	Motivasi mengikuti pelatihan	129,130,131	
		Keterlibatan dalam pelatihan	132,133,134	
		Mampu memahami materi yang disampaikan	135,136,137	
	Fasilitas	Kelengkapan fasilitas pelatihan	138,139,140	
		Kondisi lingkungan pelatihan	141,142,143	
	Waktu	Kesesuaian waktu pelaksanaan	144,145	

	Dampak	Durasi pelatihan	146,147	
		Alokasi waktu	148,149,150	
		Peningkatan pengetahuan dan/ atau keterampilan	151,152,153	
		Perubahan perilaku kerja	154,155,156	
Lingkungan Kerja (X ₃)	Lingkungan Fisik	Bangunan tempat kerja	157,158,159	Skala Likert 1-4
		Peralatan kerja yang memadai	160,161,162	
		Fasilitas pendukung kesejahteraan	163,164,165	
		Sarana angkutan	166,167,168	
	Lingkungan Non Fisik	Hubungan rekan kerja setingkat	169,170,171	
		Hubungan dengan atasan	172,173,174	
		Kerja sama tim	175,176,177	

3.6 Metode Pengumpulan Data

3.6.1 Library Research

Studi kepustakaan, adalah metode pengumpulan data yang berfokus pada pencarian dan analisis literatur yang sudah ada untuk memperoleh informasi yang relevan dengan topik penelitian. Langkah-Langkah dalam *Library Research*: 1) Identifikasi sumber yang relevan: Peneliti mencari sumber-sumber literatur yang sesuai dengan topik penelitian, mencakup penentuan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memilih sumber yang relevan dan berkualitas.

3.6.2 Field Research

Field research adalah metode pengumpulan data yang melibatkan pengamatan langsung atau interaksi dengan individu dalam situasi alami mereka. Berikut adalah beberapa metode pengumpulan data yang umum dalam *field research*: 1) Observasi: peneliti mengamati secara langsung subjek penelitian dalam

kegiatannya yang berhubungan dengan topik penelitian. 2) Kuesioner: melibatkan distribusi kuesioner atau survei kepada sekelompok responden..

3.7 Sumber Data

3.7.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber asli. Pada penelitian ini data primer diperoleh langsung dari karyawan RSKTM melalui kuesioner yang diisi secara daring menggunakan platform *Googleform* ataupun kuesioner yang diisi langsung ditempat penelitian.

3.7.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dihasilkan dari dokumen tertulis dengan meneliti berbagai tulisan, buku, jurnal penelitian dan dari sumber internet lainnya yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

3.8 Populasi dan Sampel

3.8.1 Populasi

Populasi penelitian: Seluruh karyawan yang bekerja di RS. Karang Tengah Medika saat pengambilan data dilakukan, menurut data SDM berjumlah 188 orang.

3.8.2 Sampel Penelitian

- a. Sampel penelitian: Bagian dari populasi yang dijadikan responden dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel dapat menggunakan ***probability sampling***, yaitu metode pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur dalam populasi untuk menjadi sampel penelitian.
- b. Kriteria Inklusi dan Eksklusi
 - 1) Kriteria Inklusi: Semua karyawan medik dan non medik RS. Karang Tengah Medika pada periode pengambilan data berlangsung.

2) Kriteria Eksklusi:

- a) Karyawan RS. Karang Tengah Medika yang sedang cuti di periode pengambilan data berlangsung.
 - b) Karyawan yang lama bekerja <1 tahun.
 - c) Karyawan yang tidak bersedia mengisi lengkap survei penelitian.
- c. Ukuran sampel: Ditentukan berdasarkan metode Slovin untuk memastikan sampel yang representative, dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = margin of error yang diterima (0,05 untuk tingkat kepercayaan 95%)

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

Pada penelitian ini dengan ukuran populasi 188 (N) dan tingkat kesalahan 5% (e=0,05) besar sampel adalah 128 orang.

3.9 Uji Kelayakan Instrumen

3.9.1 Uji Validitas

Uji Validitas: Sebelum menganalisis data, kuesioner yang digunakan harus diuji validitasnya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan dalam kuesioner benar-benar mengukur variabel yang dimaksud.

a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk secara empiris berkorelasi satu sama lain dan benar-benar mencerminkan konstruk yang

dimaksud. Dengan kata lain, uji ini memastikan bahwa semua indikator yang diasumsikan mengukur konsep yang sama memiliki keterkaitan yang tinggi dan konsisten. Menggunakan SmartPLS4 diuji dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE), dengan kriteria $AVE \geq 0,5$ (Tabel 3.2) dan *Loading factor*.

b. Uji Validitas Diskriminan

Untuk menilai apakah konstruk atau variabel laten dalam model pengukuran benar-benar unik dan berbeda satu sama lain. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk tersebut dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, masing-masing konstruk hanya menangkap aspek-aspek tertentu yang tidak tumpang tindih secara signifikan dengan konstruk lain. Menggunakan SmartPLS4 diuji dengan melihat Fornell-Larcker Criterion (Tabel 3.2).

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi atau kestabilan hasil pengukuran. Uji reliabilitas sering menggunakan Cronbach's Alpha atau Composite reliability. Nilai Cronbach's alpha di atas 0,7 dianggap; Composite reliability $> 0,7$.

3.10 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, penting untuk memastikan bahwa data memenuhi asumsi klasik berikut:

3.10.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas: Untuk memastikan distribusi data normal, dapat menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov atau Shapiro-Wilk, atau Skewness dan Kurtosis.

3.10.2 Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas adalah analisis yang dilakukan dalam regresi linier untuk mendeteksi adanya hubungan linear yang kuat antara dua atau lebih variabel independen. Multikolineritas dapat menyebabkan kesulitan dalam menentukan pengaruh individu dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Jika multikolineritas tinggi, estimasi parameter dalam model regresi bisa menjadi tidak stabil sehingga menjadi meragukan (tidak dapat diandalkan). Menilai uji multikolineritas:

- a. Korelasi Pearson: Menghitung koefisien korelasi antara variabel independen. Korelasi yang tinggi (misalnya di atas 0,8) menunjukkan adanya multikolineritas.
- b. Variance Inflation Factor (VIF): VIF mengukur seberapa banyak varians koefisien regresi meningkat karena multikolineritas. Nilai VIF di atas 10 sering dianggap sebagai tanda multikolineritas yang serius.
- c. Tolerance: Tolerance adalah kebalikan dari VIF ($1/VIF$). Nilai tolerance yang rendah (misalnya di bawah 0,1) menunjukkan masalah multikolineritas.

3.10.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah metode statistik yang digunakan untuk mendeteksi adanya korelasi antar-residual (error term) dalam model regresi yang berurutan atau memiliki keterkaitan dengan urutan waktu. Dalam model regresi yang baik, diharapkan error term bersifat independen satu sama lain. Uji autokorelasi yang digunakan Uji Durbin-Watson untuk mendeteksi autokorelasi, terutama autokorelasi tingkat pertama. Statistik Durbin-Watson (DW) menghasilkan nilai antara 0 dan 4. Nilai mendekati 2 menunjukkan tidak ada autokorelasi, nilai di bawah 2 menunjukkan autokorelasi positif, dan nilai di atas 2 menunjukkan autokorelasi negatif.

Tabel 3.2
Rule of Thumb

Pengujian		Parameter	Rule of Thumb
Outer Model	Validitas Konvergen	<i>Loading factor</i>	>0,7 0 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i> >0,50 untuk <i>Exploratory Research</i>
		<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	>0.50
	Validitas Diskriminan	<i>Fornell-Lacker</i>	Nilai akar AVE > korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya
	Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0,7 0 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0,60 masih bisa diterima untuk <i>Exploratory Research</i>
		<i>Composite Reliability</i>	>0,7 0 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0,60-0,70 masih bisa diterima untuk <i>Exploratory Research</i>

Pengujian		Parameter	Rule of Thumb
Inner Model		R Square	0.70 (kuat) 0.50 (moderate) 0,25 (lemah)
		<i>Effect Size f^2</i>	0.35 (kuat) 0.15 (moderate) 0.02 (lemah)
		$\sqrt{\text{rata} - \text{rata average}} \times \text{rata} - \text{rata } R^2$	0.1 GoF kecil 0,25 GoF moderate 0,36 GoF besar
Pengujian	Signifikansi (Pengujian Hipotesis)	<i>One Tailed</i>	t-value 1.65 (signifikansi level = 10%), t-value 1.96 (signifikansi level = 5%), t-value 2.58 (signifikansi level = 1%)
		<i>Two Tailed</i>	t-value 1.28 (signifikansi level = 10%), t-value 1.65 (signifikansi level = 5%), t-value 2.33 (signifikansi level = 1%)

3.11 Analisis Hubungan Kausal (*Path Analysis*)

Path Analysis menggunakan diagram jalur (*path diagram*) untuk menggambarkan hubungan antara variabel. Komponen utama dalam analisis jalur ini mencakup:

1. Variabel Eksogen: Variabel independen yang mempengaruhi variabel lain dalam model tetapi tidak dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Variabel Endogen: Variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model.
3. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*): Angka yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel. Koefisien ini mirip dengan koefisien regresi dalam analisis regresi linear.

3.11.1 *Path Coefficient*

Path Coefficient adalah ukuran yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel dalam model struktural atau analisis jalur (*Path Analysis*). *Path coefficient* mirip dengan koefisien regresi dalam analisis regresi, di mana nilai ini memperlihatkan pengaruh langsung dari satu variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) dalam model.

1. Nilai Koefisien: *Path coefficient* biasanya bernilai antara -1 dan 1. Nilai positif menunjukkan hubungan positif (saat variabel independen meningkat, variabel dependen juga meningkat), sementara nilai negatif menunjukkan hubungan negatif (saat variabel independen meningkat, variabel dependen menurun).
2. Signifikansi: *Path coefficient* perlu diuji signifikansinya untuk memastikan bahwa hubungan yang ditunjukkan benar-benar ada dalam populasi. Nilai p-value yang kecil (misalnya, kurang dari 0,05) menandakan bahwa koefisien tersebut signifikan.

3. Interpretasi Kekuatan Pengaruh:

- Koefisien dekat dengan 1 atau -1 menunjukkan pengaruh yang kuat.
- Koefisien mendekati 0 menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan.

3.11.2 *Resampling Bootstrapping*

Statistik yang digunakan untuk mengestimasi distribusi sampel dari sebuah populasi dengan mengambil sampel secara berulang-ulang dari data yang ada (data sampel asli) dan melakukan penggantian (*resampling with replacement*). Metode ini memungkinkan kita untuk menghitung statistik seperti rata-rata, varians, atau interval kepercayaan tanpa asumsi distribusi tertentu. Bootstrapping sangat berguna dalam situasi di mana data terbatas atau distribusi teoretis dari estimasi tidak diketahui.

3.11.3 Pengujian Efek Mediasi (*Indirect effect*)

Metode statistik yang digunakan untuk mengukur pengaruh tidak langsung dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediator (M). Pengaruh tidak langsung ini terjadi ketika X mempengaruhi Y melalui satu atau lebih variabel perantara, sehingga efek dari X terhadap Y tidak hanya langsung tetapi juga melibatkan jalur tambahan. Dalam analisis jalur atau *path analysis*, indirect effect dihitung sebagai produk dari dua koefisien jalur:

- Koefisien dari X ke M (misalnya, a)
- Koefisien dari M ke Y (misalnya, b)

Sehingga, Indirect Effect = $a \times b$.

3.11.4 Teknik Analisis Data dengan PLS-SEM

Teknik analisis data yang menggabungkan analisis regresi dengan pemodelan struktural untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dan

variabel terukur. PLS-SEM sering digunakan dalam penelitian di bidang manajemen, pemasaran, dan ilmu sosial, karena fleksibilitasnya dalam menangani model yang kompleks dengan banyak variabel dan jumlah sampel yang kecil.

3.11.5 Uji Hipotesis

Menurut Ghozali (2018:98), pengujian hipotesis dilakukan untuk mengidentifikasi hipotesis yang disusun secara teoritis memiliki persamaan dengan hasil yang diberikan oleh program aplikasi SmartPLS 4. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t value maupun nilai p value. Hipotesis dikatakan memiliki pengaruh ketika nilai t value yang dihasilkan $>1,96$. Kemudian untuk nilai p value dikatakan memiliki pengaruh ketika nilai p yang dihasilkan $\leq 0,05$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner

Data yang diolah merupakan hasil penelitian dari responden terhadap pernyataan dalam kuesioner yang telah disebarkan, meliputi pernyataan tentang Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 128 responden yang merupakan karyawan RS. Karang Tengah Medika dilakukan menggunakan Google Form dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang kembali	128
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0
Kuesioner yang dapat diolah	128

4.2 Deskripsi Data

4.2.1 Profil Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 128 responden. Berikut ini adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, lama kerja, pendidikan terakhir, dan bagian medis-non medis.

4.2.2 Jenis Kelamin

Hasil analisa deskriptif jenis kelamin responden pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 128 responden yang diteliti, 66,4% responden berjenis

kelamin perempuan sedangkan sisanya sebanyak 33,6% responden berjenis kelamin laki-laki. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan RSKTM berjenis kelamin Perempuan.

Tabel 4.2

Distribusi Responden berdasarkan Jenis kelamin

Profil Responden	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Gender	Perempuan	85	66,4
	Laki-Laki	43	33,6
	Total	128	100,0

4.2.3 Usia

Profil usia dari responden penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.3

Distribusi Responden berdasarkan Usia

Profil Responden	Umur (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
Usia	>60	0	0,0
	51-60	5	4,0
	41-50	14	10,9
	31-40	35	27,3
	21-30	71	55,5
	<20	3	2,3
	Total	128	100,0

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa dari 128 orang responden, kategori terbanyak berasal dari usia 21-30 tahun yaitu sebanyak 71 orang (55,5%). Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan RSKTM lahir diantara tahun 1994 hingga 2003. Menurut Pew Research Center yang membagi generasi berdasar tahun kelahiran, kategori tersebut meliputi generasi Millennial (generasi Y) lahir pada tahun 1981-1996 dan tahun 1997 hingga awal 2010 adalah generasi Z.

4.2.4 Lama Bekerja

Hasil analisa deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian telah bekerja selama 1-3 tahun (51,6%) di RSKTM, ini menunjukkan bahwa responden karyawan RS. Karang Tengah Medika belum semua memiliki pengalaman yang cukup dalam bekerja.

Tabel 4.4
Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja

Profil Responden	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Masa Kerja	(1-3 thn)	66	51,6
	(4-6thn)	27	21,1
	(7-9thn)	15	11,7
	(10-12thn)	12	9,4
	(>12thn)	8	6,2
	Total	128	100,0

4.2.5 Pendidikan Terakhir

Profil responden karyawan RSKTM berdasar pendidikan terakhir dan distribusinya tampak pada Tabel 4.5. Hasil profil pendidikan terakhir karyawan

RSKTM paling banyak yaitu 38,3% adalah D3 kesehatan, 26,6% pendidikan terakhir responden adalah SMA dan sederajat, 19,5% responden berpendidikan akhir D4/S1 dan sisanya 15,6% adalah S1 profesi. Adapun dokter umum, dokter gigi umum, dan dokter spesialis yang berpraktik di RS. Karang Tengah Medika tetapi tidak sebagai karyawan tetap tidak termasuk dalam populasi penelitian.

Tabel 4.5
Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Profil Responden	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir	SMA/ SMK	34	26,6
	D1	0	0,0
	D2	0	0,0
	D3	49	38,3
	D4/ S1	25	19,5
	S1 Profesi	20	15,6
	Total	128	100,0

4.2.6 Bagian Medis – Non Medis

Distribusi profil responden berdasarkan bidang pekerjaan Medis atau Non Medis sebagai berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Responden berdasarkan Bagian Medis – Non Medis

Profil Responden	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Departemen Pekerjaan	Medis	68	53,1
	Non Medis	60	46,9
	Total	128	100,0

4.3 Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui gambaran Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja di Rumah Sakit Karang Tengah Medika berdasarkan hasil pengisian kuesioner. Statistik deskriptif tanggapan responden dilakukan dengan menggunakan rata-rata (mean) dan standar deviasi (SD) dari masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian.

Nilai rata-rata di bawah 2,5 dikategorikan rendah, nilai rata-rata antara $2,5 < 3$ dikategorikan sedang, dan nilai di atas 3 dikategorikan tinggi. Nilai rata-rata digunakan untuk menginterpretasi tingkat persetujuan dari responden atas pernyataan – pernyataan dalam kuesioner. Standar deviasi digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi jawaban dari responden.

Tabel 4.7
Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std Deviation
Kinerja Karyawan	128	1.000	4.000	3.306	0.518
Kepuasan Kerja	128	1.000	4.000	3.211	0.602
Kepemimpinan Transformasional	128	1.000	4.000	3.178	0.585
Pelatihan	128	1.000	4.000	3.228	0.490
Lingkungan Kerja	128	1.000	4.000	3.169	0.607
Valid N (listwise)					

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan 128 responden terhadap kuesioner dari variabel Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja maka diperoleh data seperti terlihat pada Tabel 4.7 diatas. Hasil Uji Statistik Deskriptif diperoleh mean Kinerja Karyawan 3,306, Kepuasan Kerja 3,211, Kepemimpinan Transformasional 3,178, Pelatihan 3,228, dan Lingkungan Kerja 3,169.

Variabel yang memiliki variasi respon terbesar adalah Lingkungan Kerja ($SD = 0,607$), sedangkan variabel dengan variasi jawaban terkecil adalah Pelatihan ($SD = 0,490$).

4.3.1 Kinerja Karyawan

Statistik deskriptif untuk variabel Kinerja Karyawan terlihat pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8

Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Kualitas			
Y1.1.1	Saya memeriksa kembali hasil pekerjaan saya untuk memastikan tidak ada kesalahan.	3.516	0.586
Y1.1.2	Saya mampu mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan kecil dalam pekerjaan sebelum diserahkan.	3.438	0.512
Y1.2.1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu unit.	3.445	0.528
Y1.2.2	Saya memahami dengan baik standar kerja yang berlaku dan menerapkannya dalam bekerja.	3.375	0.500
Y1.2.3	Saya menerima penilaian positif dari atasan atas hasil kerja yang sesuai standar.	3.336	0.520
Y1.3.1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP.	3.406	0.507

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Y1.3.2	Saya mengikuti langkah yang benar dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	3.406	0.507
Y1.3.3	Saya memastikan bahwa setiap tugas yang saya kerjakan telah memenuhi SOP yang berlaku di perusahaan	3.320	0.499
Kuantitas			
Y2.1.1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	3.359	0.496
Y2.1.2	Saya mampu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dibandingkan target yang diberikan.	3.016	0.661
Y2.1.3	Saya mengelola waktu dengan baik untuk menyelesaikan target pekerjaan.	3.305	0.477
Y2.2.1	Saya mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan saya tepat waktu.	3.344	0.522
Y2.2.2	Saya dapat menangani beban kerja tambahan tanpa mengorbankan kualitas pekerjaan.	3.062	0.596
Y2.2.3	Saya bekerja dengan maksimal untuk menyelesaikan tugas saya	3.305	0.477
Ketepatan waktu			
Y3.1.1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.	3.203	0.490
Y3.1.2	Saya menjaga kedisiplinan waktu dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan.	3.258	0.488
Y3.2.1	Saya mampu menangani pekerjaan yang membutuhkan penyelesaian segera tanpa menunda.	3.312	0.496
Y3.2.2	Saya mampu menyelesaikan tugas yang bersifat mendesak.	3.242	0.555
Y3.2.3	Saya dapat bekerja secara efektif bahkan dalam situasi yang mendesak atau penuh tekanan.	3.141	0.609
Efisiensi			

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Y4.1.1	Saya meminimalkan kesalahan dalam bekerja untuk menghindari pemborosan	3.297	0.474
Y4.1.2	Saya menggunakan sumber daya perusahaan seperti tenaga, anggaran, atau fasilitas dengan efisien.	3.328	0.517
Y4.1.3	Saya memastikan semua sumber daya yang digunakan dalam pekerjaan memberikan hasil yang maksimal.	3.227	0.548
Y4.2.1	Saya mampu menyesuaikan diri dengan metode kerja baru yang lebih efisien	3.258	0.455
Y4.2.2	Saya berusaha untuk meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.	3.242	0.446
Supervisi			
Y5.1.1	Saya mampu menyelesaikan tugas tanpa harus diawasi secara terus-menerus oleh atasan.	3.383	0.502
Y5.1.2	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya.	3.414	0.508
Y5.1.3	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik tanpa memerlukan arahan tambahan.	3.125	0.612
Y5.2.1	Saya hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.	3.352	0.553
Y5.2.2	Saya memiliki tingkat kehadiran yang tinggi dalam setiap aktivitas perusahaan.	3.289	0.533
Y5.2.3	Saya memulai dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.	3.305	0.493
Y5.3.1	Saya memiliki antusiasme yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.	3.281	0.499
Y5.3.2	Saya bersikap proaktif dalam menjalankan tugas untuk mendukung keberhasilan organisasi.	3.250	0.530

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Y5.3.3	Saya menunjukkan loyalitas kepada perusahaan melalui pekerjaan yang saya lakukan.	3.305	0.567
<i>Interpersonal impact</i>			
Y6.1.1	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.	3.398	0.505
Y6.1.2	Saya terbuka terhadap ide atau masukan dari anggota tim lainnya.	3.367	0.498
Y6.1.3	Saya menghindari konflik dengan anggota tim lain untuk menjaga keharmonisan kerja.	3.398	0.564
Y6.2.1	Saya berperan aktif dalam memberikan ide-ide untuk meningkatkan kinerja tim.	3.242	0.480
Y6.2.2	Saya berkontribusi secara aktif dalam kegiatan kelompok atau kerja tim	3.312	0.480
Y6.2.3	Saya memastikan kontribusi saya bermanfaat bagi keberhasilan tim.	3.297	0.474
Y6.3.1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang menghadapi kendala dalam pekerjaannya.	3.336	0.489
Y6.3.3	Saya siap bekerja sama untuk memastikan tugas tim selesai dengan baik.	3.344	0.491
Kinerja Karyawan		3.306	0,518

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata 3,306. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada level baik. Pernyataan dengan nilai tanggapan tertinggi adalah pada Y1.2.1 “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu unit” dengan nilai tanggapan 3,445. Sedangkan pernyataan dengan nilai tanggapan terendah adalah pada Y2.1.2 yaitu “Saya mampu menyelesaikan lebih

banyak pekerjaan dibandingkan target yang diberikan” dengan nilai tanggapan 3,016.

Adapun nilai rata-rata standar deviasi adalah sebesar 0,518. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan ini cukup bervariasi. Pernyataan dengan variasi jawaban terbesar adalah Y2.1.2 yaitu “Saya mampu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dibandingkan target yang diberikan” dengan nilai standar deviasi 0,661. Sedangkan pernyataan dengan variasi jawaban terkecil adalah Y4.2.2 yaitu “Saya berusaha untuk meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan tugas” dengan nilai standar deviasi 0,446.

4.3.2 Kepuasan Kerja

Statistik deskriptif untuk variabel kepuasan kerja terlihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Pekerjaan			
Z1.1.1	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki.	3.297	0.506
Z1.1.2	Penugasan pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan minat saya.	3.297	0.550
Z1.1.3	Saya merasa nyaman mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya.	3.336	0.563
Z1.2.1	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memberikan kontribusi berarti bagi perusahaan.	3.312	0.541
Z1.2.2	Pekerjaan saya memberikan manfaat yang jelas bagi masyarakat.	3.312	0.496
Z1.2.3	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan saya karena memiliki dampak yang positif.	3.328	0.502

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Z1.3.1	Saya memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan melalui pekerjaan saya.	3.352	0.539
Z1.3.2	Pekerjaan saya memberikan peluang untuk belajar hal-hal baru.	3.391	0.548
Z1.3.3	Perusahaan memberikan kesempatan bagi saya untuk berkembang secara profesional.	3.312	0.556
Gaji			
Z2.1.1	Saya merasa sistem penggajian di perusahaan sudah jelas dan transparan.	2.953	0.891
Z2.1.2	Saya memahami bagaimana gaji saya ditentukan berdasarkan sistem perusahaan.	2.969	0.809
Z2.2.1	Saya merasa gaji yang saya terima sudah adil dibandingkan dengan beban kerja saya.	2.805	0.848
Z2.2.2	Perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	2.875	0.820
Promosi			
Z3.1.1	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk naik jabatan.	3.133	0.604
Z3.1.2	Kesempatan promosi di perusahaan saya terbuka untuk semua karyawan yang berprestasi.	3.141	0.622
Z3.1.3	Saya merasa puas dengan peluang untuk mengembangkan karir di perusahaan ini.	3.148	0.614
Z3.2.1	Saya merasa proses promosi di perusahaan dilakukan secara adil dan transparan.	3.070	0.652
Z3.2.2	Saya yakin bahwa promosi diberikan berdasarkan prestasi dan kemampuan karyawan.	3.211	0.582
Z3.2.3	Saya puas dengan sistem promosi yang diterapkan oleh perusahaan.	3.078	0.620
Pengawasan			

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Z4.1.1	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan saya.	3.250	0.545
Z4.1.2	Atasan saya memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi saya.	3.211	0.595
Z4.1.3	Saya merasa nyaman untuk berdiskusi atau meminta bantuan dari atasan saya.	3.203	0.617
Z4.2.1	Atasan saya memberikan dukungan yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.	3.250	0.612
Z4.2.2	Saya merasa atasan saya memberikan arahan yang jelas dalam menjalankan tugas.	3.227	0.640
Z4.2.3	Atasan saya mendorong saya untuk terus berkembang dalam pekerjaan saya.	3.258	0.576
Rekan kerja			
Z5.1.1	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya.	3.328	0.546
Z5.1.2	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja dalam tim saya.	3.281	0.558
Z5.1.3	Suasana kerja bersama rekan-rekan saya mendukung kenyamanan kerja.	3.312	0.527
Z5.2.1	Rekan kerja saya bersedia membantu saya dalam menyelesaikan tugas.	3.305	0.538
Z5.2.2	Saya merasa rekan-rekan kerja saya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.	3.273	0.526
Z5.2.3	Saya merasa ada rasa saling mendukung dalam tim kerja saya.	3.312	0.512
Kepuasan Kerja		3.211	0.602

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Pada Tabel 4.9 statistik deskriptif untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai rata-rata 3,211. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada

pada level baik. Pernyataan dengan nilai tanggapan tertinggi adalah pada Z1.3.2 yaitu “Pekerjaan saya memberikan peluang untuk belajar hal-hal baru” dengan nilai Mean tanggapan 3,391. Pernyataan dengan nilai tanggapan terendah adalah pada Z2.2.1 yaitu “Saya merasa gaji yang saya terima sudah adil dibandingkan dengan beban kerja saya” dengan nilai rata-rata tanggapan adalah 2,805.

Adapun nilai rata-rata standar deviasi adalah sebesar 0,602 maka diinterpretasikan bahwa tanggapan responden atas pernyataan indikator Kepuasan Kerja cukup bervariasi. Pernyataan dengan variasi jawaban terbesar adalah Z2.2.1 yaitu “Saya merasa sistem penggajian di perusahaan sudah jelas dan transparan.” dengan nilai standar deviasi 0,891. Sedangkan pernyataan dengan variasi jawaban terkecil adalah Z1.2.2 yaitu “Pekerjaan saya memberikan manfaat yang jelas bagi masyarakat” dengan nilai SD 0,496.

4.3.3 Kepemimpinan Transformasional

Statistik deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional terlihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Kode	Butir Pernyataan	Mean	SD
<i>Idealized Influence</i>			
X _{1.1.1.1}	Pemimpin saya bertindak dengan cara yang membuat saya menghormatinya.	3.172	0.614
X _{1.1.1.2}	Saya merasa percaya pada keputusan yang diambil oleh pemimpin saya.	3.102	0.660
X _{1.1.1.3}	Pemimpin saya memiliki reputasi baik di mata pengikutnya.	3.148	0.601
X _{1.1.2.1}	Pemimpin saya berpegang pada prinsip dan nilai moral dalam tindakannya.	3.242	0.541

Kode	Butir Pernyataan	Mean	SD
X _{1.1.2.2}	Pemimpin saya bertindak adil dalam mengambil keputusan.	3.195	0.613
X _{1.1.2.3}	Pemimpin saya menunjukkan integritas yang tinggi dalam pekerjaannya.	3.203	0.521
X _{1.1.3.1}	Pemimpin saya menjadi teladan yang baik dalam cara bekerja dan berperilaku.	3.219	0.544
X _{1.1.3.2}	Saya terinspirasi oleh tindakan dan sikap pemimpin saya.	3.078	0.633
X _{1.1.3.3}	Saya melihat pemimpin saya sebagai teladan dalam menjalankan etika kerja yang baik.	3.180	0.579
<i>Inspirational Motivation</i>			
X _{1.2.1.1}	Pemimpin saya menjelaskan visi organisasi dengan cara yang mudah dipahami.	3.195	0.574
X _{1.2.1.2}	Pemimpin saya menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik demi mencapai tujuan organisasi.	3.188	0.569
X _{1.2.1.3}	Pemimpin saya membuat saya merasa termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi.	3.203	0.564
X _{1.2.2.1}	Pemimpin saya memberikan harapan yang positif tentang masa depan organisasi.	3.172	0.601
X _{1.2.2.2}	Pemimpin saya menunjukkan keyakinan bahwa tim kami dapat mengatasi tantangan.	3.180	0.551
X _{1.2.2.3}	Pemimpin saya membantu saya melihat peluang dalam setiap tantangan yang ada.	3.195	0.546
X _{1.2.3.1}	Pemimpin saya mendorong saya untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan saya.	3.219	0.558
X _{1.2.3.2}	Pemimpin saya mengapresiasi prestasi yang telah saya capai.	3.117	0.645
X _{1.2.3.3}	Pemimpin saya membantu saya menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan mencapainya.	3.203	0.564

Kode	Butir Pernyataan	Mean	SD
<i>Intellectual Stimulation</i>			
X _{1.3.1.1}	Pemimpin saya membantu tim untuk menghadapi perubahan dengan cara yang efektif.	3.203	0.578
X _{1.3.1.2}	Pemimpin saya mendorong tim untuk berpikir fleksibel dalam situasi yang berubah.	3.203	0.578
X _{1.3.1.3}	Pemimpin saya menunjukkan cara untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan hambatan.	3.219	0.572
X _{1.3.2.1}	Pemimpin saya mendorong saya untuk memberikan ide-ide kreatif dalam pekerjaan.	3.172	0.574
X _{1.3.2.2}	Pemimpin saya mendukung inisiatif baru yang dapat meningkatkan kinerja tim.	3.203	0.578
X _{1.3.2.3}	Pemimpin saya membuka ruang diskusi untuk ide-ide inovatif dari tim.	3.188	0.596
X _{1.3.3.1}	Pemimpin saya mengajarkan cara menyelesaikan masalah secara analitis dan kritis.	3.211	0.608
X _{1.3.3.2}	Pemimpin saya mendorong tim untuk memikirkan solusi alternatif terhadap suatu masalah.	3.203	0.578
X _{1.3.3.3}	Pemimpin saya membantu tim untuk menemukan solusi yang paling efektif dalam setiap situasi.	3.203	0.591
<i>Individualized Consideration</i>			
X _{1.4.1.1}	Pemimpin saya memberikan umpan balik yang membangun atas hasil kerja saya.	3.141	0.609
X _{1.4.1.2}	Pemimpin saya memberikan bimbingan jika saya menghadapi kesulitan.	3.211	0.568
X _{1.4.1.3}	Pemimpin saya meluangkan waktu untuk membantu saya mengembangkan kemampuan saya.	3.203	0.578
X _{1.4.2.1}	Pemimpin saya memahami kebutuhan individu dalam tim.	3.156	0.605

Kode	Butir Pernyataan	Mean	SD
X _{1.4.2.2}	Pemimpin saya memperhatikan kesejahteraan masing-masing anggota tim.	3.141	0.658
X _{1.4.2.3}	Pemimpin saya mendengarkan saran dan masukan yang saya berikan.	3.148	0.560
X _{1.4.3.1}	Pemimpin saya mengakui kontribusi individu terhadap keberhasilan tim.	3.180	0.522
X _{1.4.3.2}	Pemimpin saya memberikan penghargaan atas pencapaian yang telah saya raih.	3.031	0.624
X _{1.4.3.3}	Pemimpin saya secara aktif memotivasi saya untuk terus meraih prestasi lebih baik.	3.172	0.588
Kepemimpinan Transformasional		3.172	0,585

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) memiliki nilai rata-rata 3,172. Pernyataan dengan nilai tanggapan tertinggi adalah pada $X_{1.1.2.1}$ yaitu “Pemimpin saya berpegang pada prinsip dan nilai moral dalam tindakannya” dengan nilai tanggapan 3,242. Sedangkan pernyataan dengan nilai tanggapan terendah adalah pada $X_{1.4.3.2}$ yaitu “Pemimpin saya memberikan penghargaan atas pencapaian yang telah saya raih” dengan nilai tanggapan 3,031.

Nilai rata-rata standar deviasi Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 0,585 yang menunjukkan tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan ini cukup bervariasi. Pernyataan dengan variasi jawaban terbesar adalah $X_{1.4.2.2}$ yaitu “Pemimpin saya memperhatikan kesejahteraan masing-masing anggota tim dengan nilai standar deviasi 0,4444. Sedangkan pernyataan dengan variasi jawaban terkecil adalah $X_{1.1.1.2}$ yaitu “Saya merasa percaya pada keputusan yang diambil oleh pemimpin saya” dengan nilai standar deviasi 0,660.

4.3.3 Pelatihan

Statistik deskriptif untuk variabel Pelatihan (X_2) terlihat pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Statistik Deskriptif Pelatihan

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Metode			
X _{2.1.1.1}	Metode pelatihan yang digunakan (seperti ceramah, simulasi, atau diskusi) membantu saya memahami materi dengan baik.	3.273	0.463
X _{2.1.1.2}	Metode pelatihan membantu saya menguasai materi.	3.219	0.483
X _{2.1.1.3}	Metode pelatihan memudahkan saya menerapkan materi.	3.289	0.470
X _{2.1.2.1}	Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan tujuan pelatihan yang telah ditetapkan.	3.250	0.468
X _{2.1.2.2}	Saya merasa metode pelatihan mendukung tercapainya hasil yang diharapkan.	3.281	0.467
X _{2.1.2.3}	Metode pelatihan membantu saya meningkatkan keterampilan kerja	3.281	0.467
Materi			
X _{2.2.1.1}	Materi pelatihan berkaitan langsung dengan tugas dan tanggung jawab saya di pekerjaan.	3.250	0.468
X _{2.2.1.2}	Topik pelatihan memberikan solusi atas tantangan yang saya hadapi dalam pekerjaan.	3.328	0.486
X _{2.2.1.3}	Saya merasa pelatihan memberikan pengetahuan yang relevan untuk meningkatkan kinerja saya.	3.320	0.483
X _{2.2.2.1}	Materi pelatihan disampaikan secara mutakhir dan sesuai dengan kebutuhan kerja.	3.266	0.459

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
X _{2.2.2.2}	Saya merasa materi pelatihan praktis dan mudah diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.	3.258	0.455
X _{2.2.2.3}	Materi pelatihan menarik untuk diikuti.	3.234	0.476
Pemateri			
X _{2.3.1.1}	Pelatih memiliki pemahaman mendalam terhadap materi pelatihan.	3.188	0.480
X _{2.3.1.2}	Saya merasa pelatih mampu menjelaskan materi secara jelas dan rinci.	3.219	0.499
X _{2.3.1.3}	Pemateri mampu memberikan contoh nyata yang relevan dengan pekerjaan saya.	3.203	0.490
X _{2.3.2.1}	Pelatih memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan materi.	3.281	0.467
X _{2.3.2.2}	Penjelasan dari pelatih mudah dimengerti oleh peserta pelatihan.	3.234	0.442
X _{2.3.2.3}	Pelatih mampu menjawab pertanyaan dari peserta dengan jelas dan lugas.	3.219	0.450
X _{2.3.3.1}	Pemateri memiliki pengalaman yang relevan dengan materi yang diajarkan.	3.219	0.450
X _{2.3.3.2}	Pemateri memberikan wawasan tambahan yang berguna untuk pekerjaan saya.	3.242	0.463
Peserta			
X _{2.4.1.1}	Saya memiliki motivasi yang tinggi untuk mengikuti pelatihan ini.	3.203	0.506
X _{2.4.1.2}	Saya percaya pelatihan ini akan memberikan manfaat bagi pengembangan diri saya.	3.258	0.472
X _{2.4.1.3}	Saya merasa pelatihan ini penting untuk meningkatkan kompetensi saya di tempat kerja.	3.234	0.476
X _{2.4.2.1}	Saya berpartisipasi aktif selama proses pelatihan berlangsung.	3.242	0.463

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
X _{2.4.2.2}	Kehadiran saya selama pelatihan menunjukkan antusiasme yang tinggi.	3.211	0.462
X _{2.4.2.3}	Saya terlibat dalam diskusi dan aktivitas selama pelatihan.	3.172	0.561
X _{2.4.3.1}	Saya dapat memahami materi pelatihan dengan baik selama proses pelatihan berlangsung.	3.211	0.462
X _{2.4.3.2}	Saya merasa pelatihan mudah dipahami.	3.211	0.554
X _{2.4.3.3}	Saya dapat memahami materi dan menerapkannya dalam pekerjaan saya.	3.234	0.442
Fasilitas			
X _{2.5.1.1}	Fasilitas yang tersedia selama pelatihan mendukung pembelajaran secara maksimal.	3.195	0.531
X _{2.5.1.2}	Peralatan yang digunakan dalam pelatihan berfungsi dengan baik.	2.883	0.426
X _{2.5.1.3}	Alat yang digunakan dalam pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan.	3.203	0.550
X _{2.5.2.1}	Lingkungan tempat pelatihan nyaman untuk belajar.	3.188	0.512
X _{2.5.2.2}	Suasana ruangan mendukung konsentrasi selama pelatihan berlangsung.	3.211	0.540
X _{2.5.2.3}	Ruang/ tempat pelatihan memiliki pencahayaan dan suhu yang sesuai untuk pelatihan.	3.188	0.512
Waktu			
X _{2.6.1.1}	Jadwal pelatihan sesuai dengan waktu yang tersedia bagi saya sebagai peserta.	3.133	0.604
X _{2.6.1.2}	Waktu pelatihan direncanakan dengan baik untuk meminimalkan gangguan pada pekerjaan utama.	3.172	0.546
X _{2.6.2.1}	Durasi pelatihan cukup untuk menyampaikan seluruh materi secara efektif.	3.172	0.561

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
X _{2.6.2.2}	Durasi pelatihan sesuai dengan fokus/ konsentrasi saya	3.234	0.492
X _{2.6.3.1}	Waktu yang dialokasikan untuk setiap sesi pelatihan sesuai dengan topik yang diajarkan.	3.242	0.496
X _{2.6.3.2}	Setiap aktivitas dalam pelatihan memiliki alokasi waktu yang cukup.	3.219	0.467
X _{2.6.3.3}	Waktu istirahat selama pelatihan cukup untuk menjaga fokus peserta.	3.188	0.541
Dampak			
X _{2.7.1.1}	Setelah pelatihan, saya merasa pengetahuan saya tentang pekerjaan meningkat.	3.281	0.483
X _{2.7.1.2}	Pelatihan ini membantu saya untuk mengembangkan keterampilan teknis saya.	3.289	0.470
X _{2.7.1.3}	Saya merasa pelatihan memberikan nilai tambah bagi kompetensi profesional saya.	3.266	0.476
X _{2.7.2.1}	Pelatihan ini membantu saya bekerja dengan lebih efisien.	3.297	0.474
X _{2.7.2.2}	Saya merasa pelatihan meningkatkan produktivitas saya dalam pekerjaan.	3.258	0.519
X _{2.7.2.3}	Pelatihan membantu saya mengubah cara kerja saya menjadi lebih efektif.	3.297	0.521
Pelatihan		3.297	0,3288

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Dari seluruh tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan variabel Pelatihan nilai rata-rata 3,297. Tanggapan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dari pernyataan X_{2.2.1.2} “Topik pelatihan memberikan solusi atas tantangan yang saya hadapi dalam pekerjaan”. Nilai Mean pernyataan tersebut 3,328. Nilai Mean terkecil 2,883 dari pernyataan X_{2.5.1.2} “Peralatan yang digunakan dalam pelatihan berfungsi dengan baik”.

Nilai standar deviasi variabel Pelatihan 0,3288 yang bermakna bahwa tanggapan untuk variabel ini juga bervariasi. Variasi terbesar 0,604 pada pernyataan X_{2.6.1.1} “Jadwal pelatihan sesuai dengan waktu yang tersedia bagi saya sebagai peserta”. Variasi terkecil pada pernyataan X_{2.3.1.1} “Peralatan yang digunakan dalam pelatihan berfungsi dengan baik” yang memiliki nilai standar deviasi 0,426.

4.3.4 Lingkungan Kerja

Statistik deskriptif untuk variabel Lingkungan Kerja (X₃) terlihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
Lingkungan Fisik			
X _{3.1.1.1}	Bangunan tempat kerja memiliki kondisi yang aman dan nyaman untuk digunakan.	3.023	0.679
X _{3.1.1.2}	Tata letak ruang kerja memudahkan saya melakukan pekerjaan saya.	3.070	0.640
X _{3.1.1.3}	Bangunan tempat kerja memenuhi standar keselamatan dan kesehatan kerja.	3.125	0.612
X _{3.1.2.1}	Peralatan kerja yang tersedia di tempat kerja membantu saya menyelesaikan tugas dengan efisien.	3.094	0.630
X _{3.1.2.2}	Saya merasa peralatan kerja yang disediakan perusahaan berfungsi dengan baik.	3.055	0.677
X _{3.1.2.3}	Ketersediaan peralatan kerja mencukupi untuk kebutuhan pekerjaan saya diselesaikan dengan optimal.	3.008	0.679
X _{3.1.3.1}	Fasilitas pendukung yang layak, seperti ruang istirahat atau ruang ibadah tersedia di tempat kerja.	3.094	0.678

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
X _{3.1.3.2}	Fasilitas kerja, seperti akses internet atau komputer, memadai untuk menyelesaikan pekerjaan.	3.172	0.601
X _{3.1.3.3}	Saya merasa fasilitas umum di tempat kerja (toilet, parkir, dll.) memenuhi kebutuhan saya.	3.086	0.650
X _{3.1.4.1}	Saya merasa perusahaan menyediakan sarana angkutan yang memadai untuk mendukung mobilitas kerja.	2.977	0.701
X _{3.1.4.2}	Lokasi tempat kerja memiliki akses transportasi yang mudah dijangkau.	3.109	0.615
X _{3.1.4.3}	Sarana transportasi yang disediakan perusahaan mempermudah saya dalam menjalankan tugas pekerjaan.	3.070	0.652
Lingkungan Non Fisik			
X _{3.2.1.1}	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja setingkat.	3.352	0.494
X _{3.2.1.2}	Komunikasi dengan rekan kerja setingkat berjalan dengan lancar.	3.289	0.533
X _{3.2.1.3}	Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan kerja setingkat dalam tim.	3.336	0.489
X _{3.2.2.1}	Atasan saya memberikan arahan dan bimbingan yang jelas dalam pekerjaan.	3.227	0.562
X _{3.2.2.2}	Hubungan antara saya dan atasan berjalan dengan harmonis dan profesional.	3.547	0.557
X _{3.2.2.3}	Atasan saya menghargai pendapat dan kontribusi saya dalam pekerjaan.	3.211	0.582
X _{3.2.3.1}	Saya merasa lingkungan kerja mendukung kerjasama antar karyawan.	3.258	0.576
X _{3.2.3.2}	Karyawan di tempat kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas.	3.250	0.573

Kode	Butir pernyataan	Mean	SD
X _{3.2.3.3}	Kerjasama antar karyawan di tempat kerja berlangsung tanpa adanya konflik yang signifikan	3.203	0.564
Lingkungan Kerja		3.169	0,3979

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai rata-rata 3,169. Pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah X_{3.2.2.2} “Hubungan antara saya dan atasan berjalan dengan harmonis dan professional” dengan nilai Mean 3,547. Nilai rata-rata terkecil dari pernyataan X_{3.1.4.1} “Saya merasa perusahaan menyediakan sarana angkutan yang memadai untuk mendukung mobilitas kerja” dengan Mean 2,977.

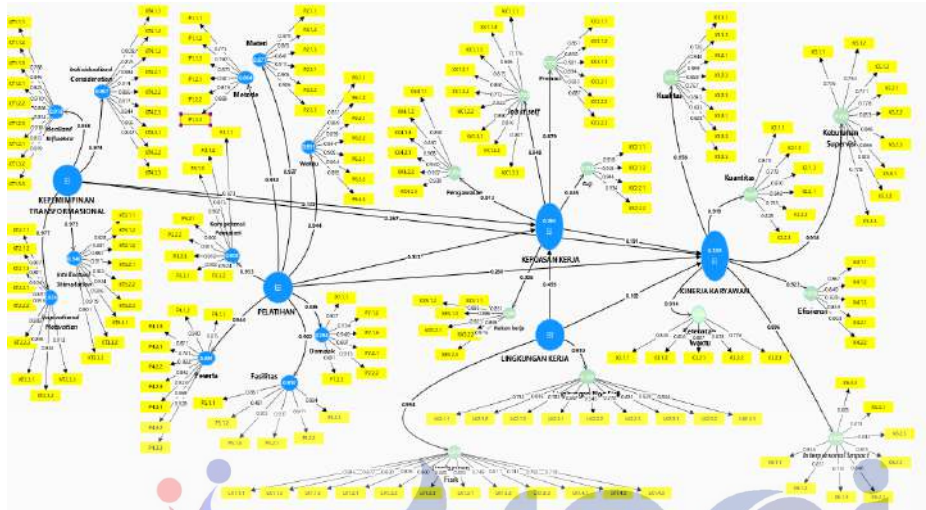
Standar deviasi variabel Lingkungan Kerja adalah 0,3979. Nilai SD menunjukkan tanggapan pernyataan variabel Lingkungan Kerja bervariasi. Pernyataan dengan variasi jawaban terbesar adalah X_{3.1.4.1} “Saya merasa perusahaan menyediakan sarana angkutan yang memadai untuk mendukung mobilitas kerja” dengan nilai SD 0,701. Variasi tanggapan terkecil adalah pernyataan X_{3.2.1.3} “Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan kerja setingkat dalam tim” dengan nilai SD 0,489.

4.4 Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan kerangka model penelitian yang dibangun pada penelitian ini, maka spesifikasi model PLS *second order* yang akan diestimasi dalam penelitian ini terlihat dalam Gambar 4.1.

Tahap-tahap dalam analisis PLS *second order* sebelum dilakukan tahap pengujian model pengukuran (*outer model*) yaitu menilai validitas konvergen dengan melihat AVE; validitas diskriminan; dan reliabilitas konstruk- tahap pengujian model struktural (*inner model*), dan uji hipotesis, maka langkah pertama dalam melakukan tahap *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah melihat *loading factor* dari konstruk variable.

Gambar 4.1
Spesifikasi Model PLS Second Order

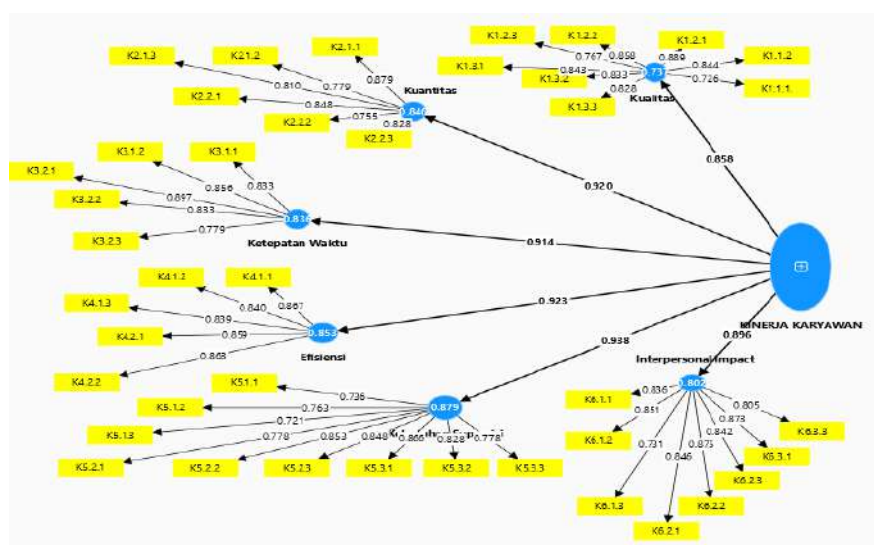


Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

4.4.1 CFA Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan dinilai dengan 6 dimensi yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, supervisi, dan *interpersonal impact*.

Gambar 4.2
Hasil Model CFA Variabel Kinerja Karyawan



Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil analisis CFA Kinerja Karyawan pada Tabel 4.13 berikut tampak *loading factor* yang menunjukkan validitas konstruk masing-masing indikator yang mengukur variabel Kinerja Karyawan tersebut $>0,7$.

Tabel 4.13
Validitas Konvergen Konstruk Variabel Kinerja Karyawan

	Efisiensi	Interpersonal Impact	Supervisi	Ketepatan Waktu	Kualitas	Kuantitas
Y1.1.1					0.726	
Y1.1.2					0.844	
Y1.2.1					0.889	
Y1.2.2					0.858	
Y1.2.3					0.767	
Y1.3.1					0.843	
Y1.3.2					0.833	
Y1.3.3					0.828	
Y2.1.1						0.879
Y2.1.2						0.779
Y2.1.3						0.810
Y2.2.1						0.848
Y2.2.2						0.755
Y2.2.3						0.828
Y3.1.1				0.833		
Y3.1.2				0.856		
Y3.2.1				0.897		
Y3.2.2				0.833		
Y3.2.3				0.779		
Y4.1.1	0.867					
Y4.1.2	0.840					
Y4.1.3	0.839					
Y4.2.1	0.859					
Y4.2.2	0.863					
Y5.1.1			0.736			
Y5.1.2			0.763			
Y5.1.3			0.721			
Y5.2.1			0.778			
Y5.2.2			0.853			
Y5.2.3			0.848			
Y5.3.1			0.866			

	Efisiensi	Interpersonal Impact	Supervisi	Ketepatan Waktu	Kualitas	Kuantitas
Y5.3.2			0.828			
Y5.3.3			0.778			
Y6.1.1		0.836				
Y6.1.2		0.851				
Y6.1.3		0.731				
Y6.2.1		0.846				
Y6.2.2		0.875				
Y6.2.3		0.842				
Y6.3.1		0.873				
Y6.3.3		0.805				

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil uji reliabilitas konstruk variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu *Cronbach's Alpha* >0,7 , *composite reliability* >0,7 dan *AVE* >0,5.

Tabel 4.14

Reliabilitas Konstruk Variabel Kinerja Karyawan

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kualitas	0.932	0.935	0.944	0.681
Kuantitas	0.900	0.904	0.923	0.669
Ketepatan Waktu	0.895	0.897	0.923	0.706
Efisiensi	0.907	0.908	0.931	0.729
Kebutuhan Supervisi	0.928	0.930	0.940	0.637
Interpersonal Impact	0.937	0.939	0.948	0.694

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Selanjutnya hasil uji signifikansi pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai p value < 0,05 yang berarti seluruh indikator benar-benar merupakan indikator pembentuk konstruk Kinerja Karyawan.

Tabel 4.15
Uji Signifikansi Variabel Kinerja Karyawan

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kinerja Karyawan → Kualitas	0.858	0.859	0.027	31.283	0.000
Kinerja Karyawan → Kuantitas	0.920	0.920	0.015	61.427	0.000
Kinerja Karyawan → Ketepatan Waktu	0.914	0.916	0.018	50.990	0.000
Kinerja Karyawan → Efisiensi	0.923	0.924	0.015	59.693	0.000
Kinerja Karyawan → Kebutuhan Supervisi	0.938	0.938	0.015	61.841	0.000
Kinerja Karyawan → Interpersonal Impact	0.896	0.897	0.026	34.146	0.000

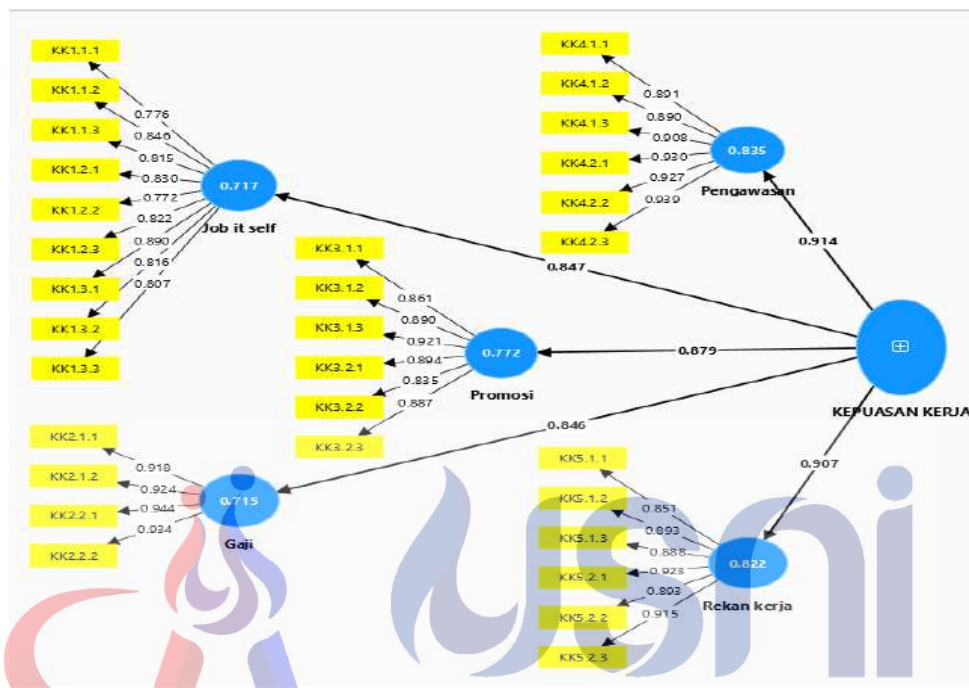
Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

4.4.2 CFA Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini dinilai dengan 11 indikator yang terbagi dalam 5 dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Berikut estimasi model variabel Kepuasan Kerja dalam SmartPLS 4.

Hasil analisis CFA Kepuasan Kerja pada Tabel 4.16 berikut tampak *loading factor* yang menunjukkan validitas konstruk masing-masing indikator yang mengukur variabel Kepuasan Kerja >0,7.

Gambar 4.3
Hasil Model CFA Variabel Kepuasan Kerja



Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Tabel 4.16

Validitas Konvergen Konstruk Variabel Kepuasan Kerja

	Gaji	Job it self	Pengawasan	Promosi	Rekan kerja
Z1.1.1		0.776			
Z1.1.2		0.846			
Z1.1.3		0.815			
Z1.2.1		0.830			
Z1.2.2		0.772			
Z1.2.3		0.822			
Z1.3.1		0.890			
Z1.3.2		0.816			
Z1.3.3		0.807			

	Gaji	Job it self	Pengawasan	Promosi	Rekan kerja
Z2.1.1	0.918				
Z2.1.2	0.924				
Z2.2.1	0.944				
Z2.2.2	0.934				
Z3.1.1				0.861	
Z3.1.2				0.890	
Z3.1.3				0.921	
Z3.2.1				0.894	
Z3.2.2				0.835	
Z3.2.3				0.887	
Z4.1.1			0.891		
Z4.1.2			0.890		
Z4.1.3			0.908		
Z4.2.1			0.930		
Z4.2.2			0.927		
Z4.2.3			0.939		
Z5.1.1					0.851
Z5.1.2					0.893
Z5.1.3					0.888
Z5.2.1					0.923
Z5.2.2					0.893
Z5.2.3					0.915

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil uji reliabilitas konstruk variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu *Cronbach's Alpha* >0,7 , *composite reliability* >0,7 dan AVE >0,5. Tabel 4.17 menunjukkan hasil analisis reliabilitas variabel Kepuasan Kerja.

Tabel 4.17
Reliabilitas Konstruk Variabel Kepuasan Kerja

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Gaji	0.948	0.948	0.963	0.865
Job it self	0.939	0.941	0.949	0.672
Pengawasan	0.961	0.961	0.968	0.836
Promosi	0.943	0.943	0.954	0.777
Rekan kerja	0.950	0.950	0.960	0.799

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Tabel 4.18
Uji Signifikansi Variabel Kepuasan Kerja

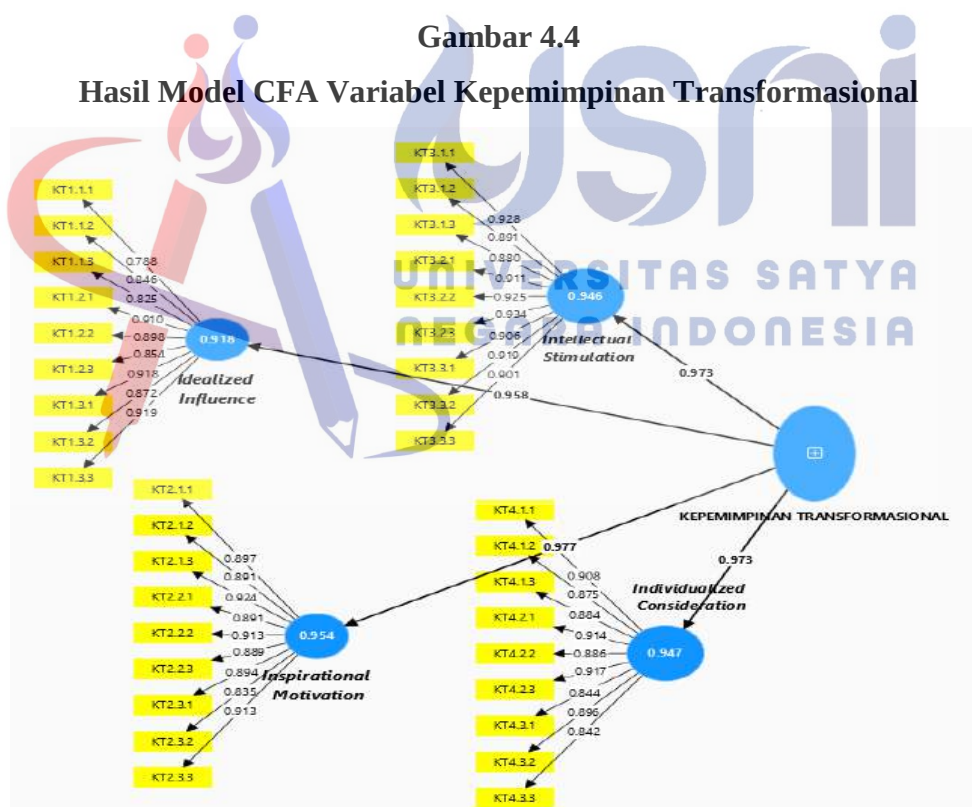
	Original sample (O)	Sample mean (M)	(STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepuasan Kerja → Gaji	0.846	0.845	0.033	25.882	0.000
Kepuasan Kerja → Job It Self	0.847	0.851	0.034	25.170	0.000
Kepuasan Kerja → Pengawasan	0.914	0.916	0.018	51.829	0.000
Kepuasan Kerja → Promosi	0.879	0.880	0.030	29.255	0.000
Kepuasan Kerja → Rekan Kerja	0.907	0.907	0.020	44.977	0.000

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Tabel 4.18 menunjukkan uji signifikansi variabel Kepuasan Kerja dengan hasil seluruh indikator dalam variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai p value $<0,05$ yang berarti seluruh indikator benar-benar merupakan indikator pembentuk konstruk Kepuasan Kerja.

4.4.3 CFA Kepemimpinan Transformasional

Variabel Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini dinilai dengan 12 indikator yang terbagi dalam 4 dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Gambar 4.4 menunjukkan model variabel Kepemimpinan Transformasional.



Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil analisis CFA Kepemimpinan Transformasional pada Tabel 4.19 berikut tampak *loading factor* yang menunjukkan validitas konstruk masing-masing indikator yang mengukur variabel Kepemimpinan Transformasional $>0,7$.

Tabel 4.19

Validitas Konvergen Konstruk Variabel Kepemimpinan Transformasional

	<i>Idealized Influence</i>	<i>Individualized Consideration</i>	<i>Inspirational Motivation</i>	<i>Intellectual Stimulation</i>
X _{1.1.1.1}	0.788			
X _{1.1.1.2}	0.846			
X _{1.1.1.3}	0.825			
X _{1.1.2.1}	0.910			
X _{1.1.2.2}	0.898			
X _{1.1.2.3}	0.854			
X _{1.1.3.1}	0.918			
X _{1.1.3.2}	0.872			
X _{1.1.3.3}	0.919			
X _{1.2.1.1}			0.897	
X _{1.2.1.2}			0.891	
X _{1.2.1.3}			0.924	
X _{1.2.2.1}			0.891	
X _{1.2.2.2}			0.913	
X _{1.2.2.3}			0.889	
X _{1.2.3.1}			0.894	
X _{1.2.3.2}			0.835	
X _{1.2.3.3}			0.913	
X _{1.3.1.1}				0.928
X _{1.3.1.2}				0.891

	<i>Idealized Influence</i>	<i>Individualized Consideration</i>	<i>Inspirational Motivation</i>	<i>Intellectual Stimulation</i>
X _{1.3.1.3}				0.880
X _{1.3.2.1}				0.911
X _{1.3.2.2}				0.925
X _{1.3.2.3}				0.934
X _{1.3.3.1}				0.906
X _{1.3.3.2}				0.919
X _{1.3.3.3}				0.901
X _{1.4.1.1}		0.908		
X _{1.4.1.2}		0.875		
X _{1.4.1.3}		0.884		
X _{1.4.2.1}		0.914		
X _{1.4.2.2}		0.886		
X _{1.4.2.3}		0.917		
X _{1.4.3.1}		0.844		
X _{1.4.3.2}		0.896		
X _{1.4.3.3}		0.842		

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Tabel 4.20 menunjukkan hasil analisis reliabilitas variabel kepemimpinan transformasional. Hasil uji reliabilitas konstruk variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu *Cronbach's Alpha* >0,7 , *composite reliability* >0,7 dan AVE >0,5.

Tabel 4.20
Reliabilitas Konstruk Variabel Kepemimpinan Transformatif

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Idealized Influence</i>	0.960	0.962	0.966	0.759
<i>Inspirational Motivation</i>	0.969	0.969	0.973	0.800
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.974	0.975	0.978	0.829
<i>Individualized Consideration</i>	0.965	0.966	0.970	0.784

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Selanjutnya hasil uji signifikansi pada tabel 4.21 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel Kepemimpinan Transformatif memiliki nilai p value <0,05 yang berarti seluruh indikator merupakan indikator pembentuk konstruk Kepemimpinan Transformatif.

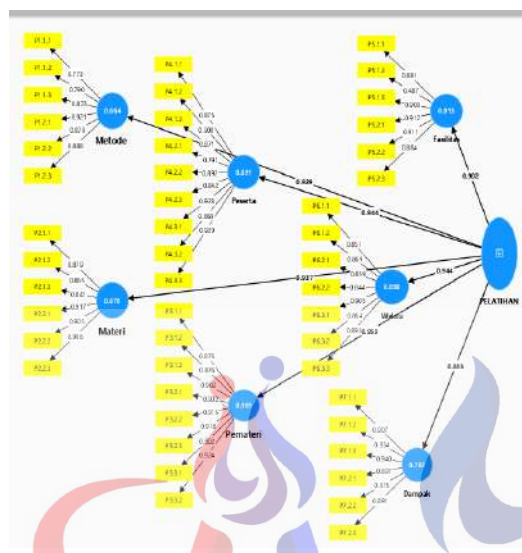
Tabel 4.21
Uji Signifikansi Variabel Kepemimpinan Transformatif

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan_Transformatif → <i>Idealized Influence</i>	0.958	0.959	0.009	103.638	0.000
Kepemimpinan_Transformatif → <i>Individualized Consideration</i>	0.973	0.973	0.006	153.661	0.000
Kepemimpinan_Transformatif → <i>Inspirational Motivation</i>	0.977	0.977	0.008	128.478	0.000
Kepemimpinan_Transformatif → <i>Intellectual Stimulation</i>	0.973	0.973	0.006	165.089	0.000

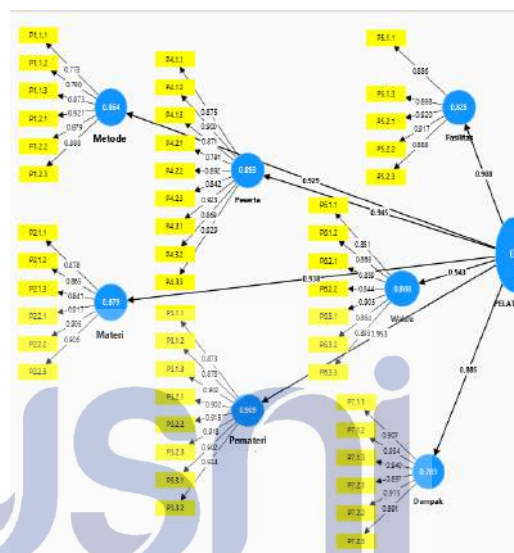
Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

4.4.4 CFA Pelatihan

Gambar 4.5a
Prediksi Model CFA Variabel
Pelatihan



Gambar 4.5b
Hasil Model CFA Variabel
Pelatihan



Sumber: Diolah peneliti dengan Smart PLS

Variabel Pelatihan pada penelitian ini dinilai dengan 17 indikator yang terbagi dalam 7 dimensi yaitu metode, materi, pemateri, peserta, fasilitas, waktu dan dampak. Gambar 4.5a menunjukkan sebelum analisis CFA 48 pernyataan indikator, Gambar 4.5b menunjukkan sesudah analisis CFA 47 pernyataan indikator.

Tabel 4.22

Validitas Konvergen Konstruk Variabel Pelatihan

	Dampak	Fasilitas	Materi	Metode	Pemateri	Peserta	Waktu
X2.1.1.1				0.773			
X2.1.1.2				0.790			
X2.1.1.3				0.873			
X2.1.2.1				0.921			
X2.1.2.2				0.879			

	Dampak	Fasilitas	Materi	Metode	Pemateri	Peserta	Waktu
X2.1.2.3				0.888			
X2.2.1.1			0.878				
X2.2.1.2			0.865				
X2.2.1.3			0.841				
X2.2.2.1			0.917				
X2.2.2.2			0.905				
X2.2.2.3			0.906				
X2.3.1.1					0.873		
X2.3.1.2					0.876		
X2.3.1.3					0.902		
X2.3.2.1					0.902		
X2.3.2.2					0.915		
X2.3.2.3					0.918		
X2.3.3.1					0.902		
X2.3.3.2					0.924		
X2.4.1.1						0.875	
X2.4.1.2						0.900	
X2.4.1.3						0.871	
X2.4.2.1						0.791	
X2.4.2.2						0.892	
X2.4.2.3						0.842	
X2.4.3.1						0.923	
X2.4.3.2						0.869	
X2.4.3.3						0.929	
X2.5.1.1		0.886					
X2.5.1.3		0.898					
X2.5.2.1		0.920					
X2.5.2.2		0.917					
X2.5.2.3		0.888					

	Dampak	Fasilitas	Materi	Metode	Pemateri	Peserta	Waktu
X2.6.1.1							0.851
X2.6.1.2							0.868
X2.6.2.1							0.859
X2.6.2.2							0.844
X2.6.3.1							0.905
X2.6.3.2							0.864
X2.6.3.3							0.893
X2.7.1.1	0.907						
X2.7.1.2	0.934						
X2.7.1.3	0.940						
X2.7.2.1	0.897						
X2.7.2.2	0.915						
X2.7.2.3	0.891						

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil analisis CFA variabel Pelatihan tampak pada Tabel 4.22 *loading factor* yang menunjukkan validitas konstruk masing-masing indikator yang mengukur variabel Pelatihan $>0,7$.

Tabel 4.23

Reliabilitas Konstruk Variabel Pelatihan

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Dampak	0.961	0.961	0.968	0.836
Fasilitas	0.943	0.943	0.956	0.814
Materi	0.945	0.946	0.956	0.785
Metode	0.926	0.931	0.942	0.732

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Pelatihan	0.990	0.990	0.990	0.681
Pemateri	0.967	0.968	0.972	0.813
Peserta	0.962	0.964	0.968	0.771

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil uji reliabilitas konstruk variabel Pelatihan menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu *Cronbach's Alpha* >0,7 , *composite reliability* >0,7 dan AVE >0,5. Tabel 4.23 menunjukkan hasil analisis reliabilitas variabel Pelatihan.

Tabel 4.24

Uji Signifikansi Variabel Pelatihan

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pelatihan → Dampak	0.885	0.886	0.044	20.145	0.000
Pelatihan → Fasilitas	0.908	0.909	0.024	37.960	0.000
Pelatihan → Materi	0.938	0.939	0.016	60.069	0.000
Pelatihan → Metode	0.929	0.930	0.020	46.202	0.000
Pelatihan → Pemateri	0.953	0.954	0.013	74.429	0.000
Pelatihan → Peserta	0.945	0.946	0.015	62.330	0.000
Pelatihan → Waktu	0.943	0.944	0.012	79.785	0.000

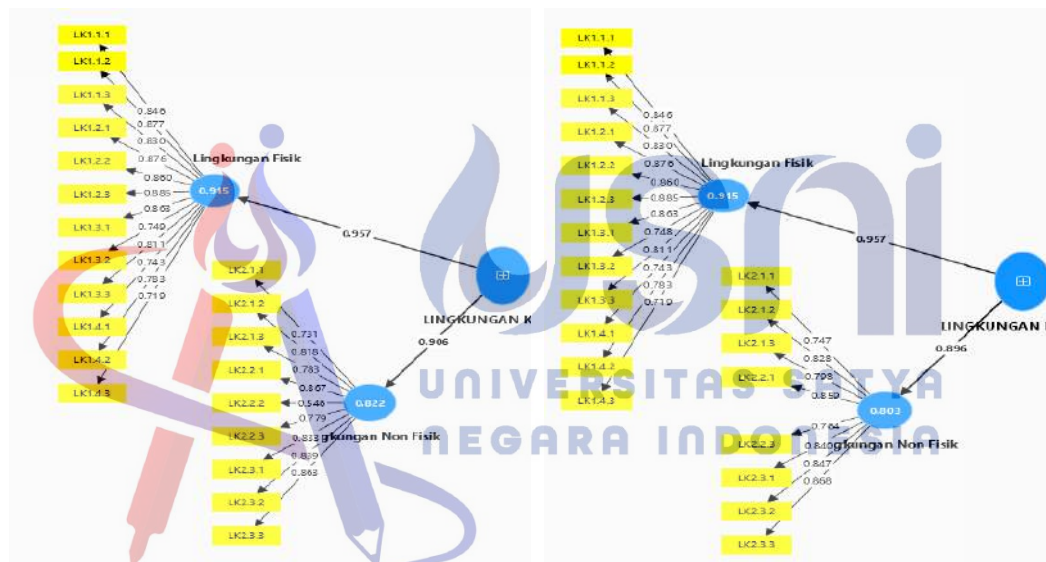
Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Analisis reliabilitas variabel Pelatihan pada Tabel 4.24 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel Pelatihan memiliki nilai p value $< 0,05$ yang berarti seluruh indikator benar-benar merupakan indikator pembentuk konstruk Pelatihan.

4.4.5 CFA Lingkungan Kerja

**Gambar 4.6: Prediksi Model CFA
Variabel Lingkungan Kerja**

**Gambar 4.6: Hasil Model CFA
Variabel Lingkungan Kerja**



Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini dinilai dengan 8 indikator yang terbagi dalam 2 dimensi yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Gambar 4.6a menunjukkan sebelum analisis CFA 21 pernyataan indikator, sedangkan Gambar 4.6b menunjukkan sebelum analisis CFA 20 pernyataan indikator.

Hasil analisis CFA Lingkungan Kerja pada Tabel 4.25 berikut tampak *loading factor* yang menunjukkan validitas konstruk masing-masing indikator yang mengukur variabel Lingkungan Kerja memiliki *loading factor* $> 0,7$.

Tabel 4.25
Validitas Konvergen Konstruk Variabel Lingkungan Kerja

	Lingkungan Fisik	Lingkungan Non Fisik
X3.1.1.1	0.846	
X3.1.1.2	0.877	
X3.1.1.3	0.830	
X3.1.2.1	0.876	
X3.1.2.2	0.860	
X3.1.2.3	0.885	
X3.1.3.1	0.863	
X3.1.3.2	0.748	
X3.1.3.3	0.811	
X3.1.4.1	0.743	
X3.1.4.2	0.783	
X3.1.4.3	0.719	
X3.2.1.1		0.747
X3.2.1.2		0.828
X3.2.1.3		0.798
X3.2.2.1		0.859
X3.2.2.3		0.764
X3.2.3.1		0.840
X3.2.3.2		0.847

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Tabel 4.26 menunjukkan hasil analisis reliabilitas variabel Lingkungan Kerja. Hasil uji reliabilitas konstruk variabel Lingkungan Kerja menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik, yaitu *Cronbach's Alpha* >0,7 , *composite reliability* >0,7 dan *AVE* >0,5.

Tabel 4.26
Reliabilitas Konstruk Variabel Lingkungan Kerja

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Lingkungan Fisik	0.956	0.958	0.961	0.676
Lingkungan Non Fisik	0.930	0.932	0.942	0.672

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil uji signifikansi variabel Lingkungan Kerja pada tabel 4.27 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai p value < 0,05 yang berarti seluruh indikator benar-benar merupakan indikator pembentuk konstruk Lingkungan Kerja.

Tabel 4.27
Uji Signifikansi Variabel Lingkungan Kerja

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lingkungan Kerja → Lingkungan Fisik	0.957	0.957	0.008	115.140	0.000
Lingkungan Kerja → Lingkungan Non Fisik	0.896	0.898	0.022	40.599	0.000

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

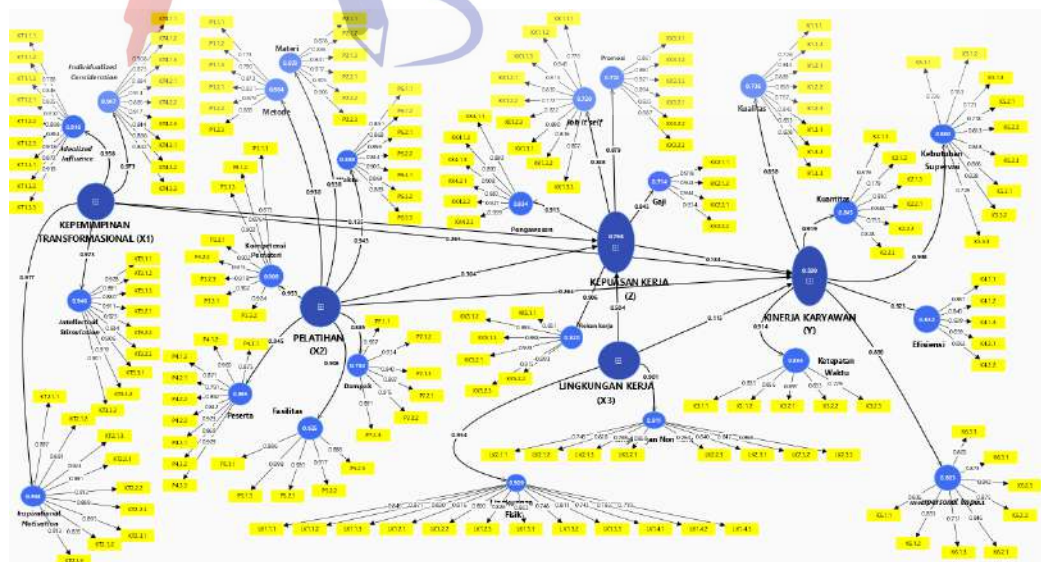
4.5 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit.

4.5.1 Uji Validitas Konvergen

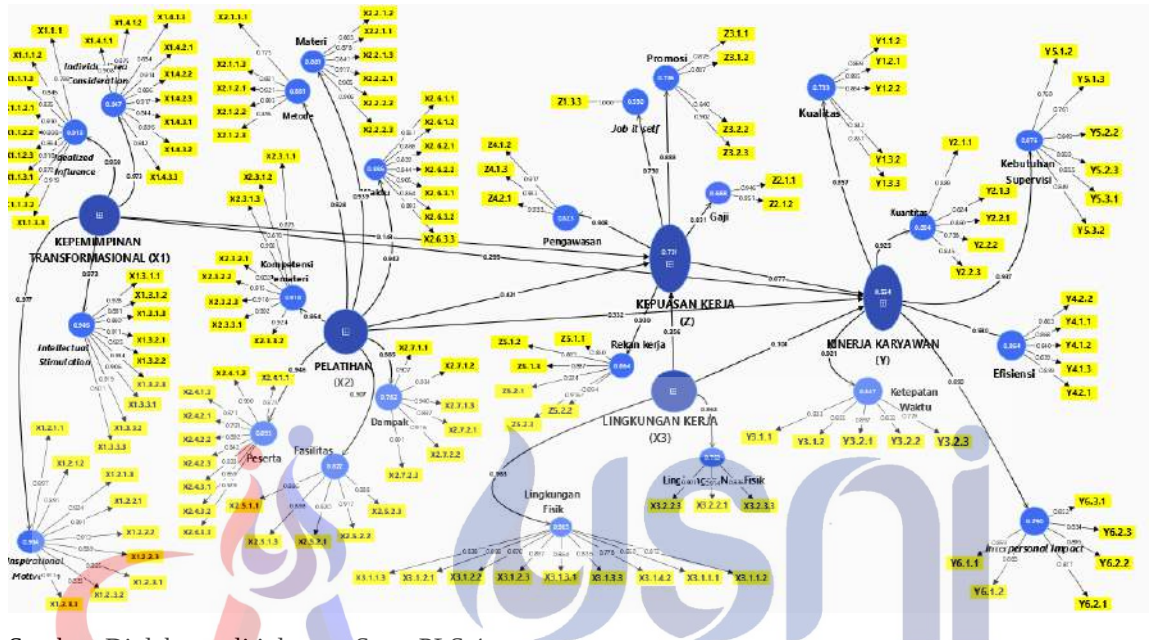
Berikut adalah hasil Estimasi model untuk Uji validitas konvergen yang dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruknya pada Gambar 4.7. Nilai *loading factor* masing – masing indikator terhadap konstruknya dapat dilihat pada tabel 4.22. Berdasarkan tabel di bawah, dapat dilihat seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* $>0,7$ yang menunjukkan bahwa seluruh indikator adalah valid dalam mengukur konstruknya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Gambar 4.7
Hasil Estimasi Model PLS



Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Gambar 4.8
Hasil Model PLS



Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Tabel 4.28

Hasil Uji Validitas Konvergen Full Model PLS

	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(Z)	(Y)
Z1.3.3				0.728	
Z5.2.2				0.752	
Z3.1.1				0.762	
Z3.2.3				0.769	
Z3.1.2				0.777	
Z5.1.3				0.792	
Z2.1.1				0.794	
Z5.2.3				0.796	
Z5.1.1				0.803	
Z2.2.2				0.808	
Z3.1.3				0.810	
Z5.2.1				0.817	
Z2.1.2				0.820	

	(X1)	(X2)	(X3)	(Z)	(Y)
Z2.2.1				0.824	
Z3.2.2				0.827	
Z4.1.1				0.827	
Z3.2.1				0.829	
Z4.1.2				0.832	
Z4.1.3				0.853	
Z4.2.1				0.856	
Z5.1.2				0.861	
Z4.2.2				0.864	
Z4.2.3				0.871	
Y1.3.3					0.705
Y2.2.2					0.705
Y3.2.2					0.713

	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(Z)	(Y)
Y6.1.1					0.715
Y5.2.2					0.735
Y1.2.1					0.737
Y1.1.2					0.740
Y2.1.3					0.741
Y1.3.2					0.742
Y6.2.3					0.747
Y6.3.1					0.748
Y4.1.3					0.749
Y5.1.2					0.755
Y5.1.3					0.762
Y3.1.2					0.763
Y1.2.2					0.767
Y3.2.3					0.772
Y4.1.2					0.772
Y6.2.2					0.776
Y2.2.1					0.781
Y5.2.3					0.786
Y2.2.3					0.790
Y3.1.1					0.790
Y5.3.2					0.794
Y5.3.1					0.797
Y6.1.2					0.805
Y4.1.1					0.809
Y6.2.1					0.815
Y4.2.2					0.816
Y4.2.1					0.822
Y3.2.1					0.823
Y2.1.1					0.827
X1.1.1.1	0.702				
X1.1.1.3	0.783				
X1.1.1.2	0.795				

	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(Z)	(Y)
X1.4.3.1	0.809				
X1.4.3.3	0.828				
X1.1.2.3	0.829				
X1.2.3.2	0.840				
X1.3.1.3	0.845				
X1.4.2.2	0.846				
X1.1.2.1	0.850				
X1.1.3.2	0.855				
X1.2.2.1	0.865				
X1.4.3.2	0.866				
X1.2.2.2	0.868				
X1.4.1.3	0.868				
X1.2.2.3	0.869				
X1.2.1.2	0.870				
X1.3.3.3	0.870				
X1.2.3.1	0.874				
X1.3.2.2	0.875				
X1.4.1.1	0.875				
X1.2.1.1	0.876				
X1.4.1.2	0.877				
X1.1.2.2	0.880				
X1.3.1.2	0.883				
X1.3.3.2	0.887				
X1.4.2.3	0.887				
X1.3.3.1	0.890				
X1.3.2.1	0.891				
X1.2.1.3	0.895				
X1.4.2.1	0.895				
X1.1.3.3	0.897				
X1.1.3.1	0.899				
X1.2.3.3	0.905				
X1.3.2.3	0.908				

	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(Z)	(Y)
X1.3.1.1	0.920				
X3.2.3.2			0.702		
X3.2.3.1			0.723		
X3.1.3.2			0.725		
X3.2.3.3			0.748		
X3.1.1.3			0.777		
X3.1.3.3			0.789		
X3.1.4.2			0.797		
X3.2.2.3			0.805		
X3.1.1.1			0.809		
X3.2.2.1			0.818		
X3.1.3.1			0.820		
X3.1.2.2			0.831		
X3.1.1.2			0.858		
X3.1.2.1			0.861		
X3.1.2.3			0.871		
X2.1.1.1		0.724			
X2.7.2.3		0.757			
X2.4.2.1		0.771			
X2.6.1.1		0.777			
X2.6.2.1		0.778			
X2.4.2.3		0.781			
X2.2.1.3		0.785			
X2.1.1.3		0.791			
X2.5.1.3		0.793			
X2.2.1.2		0.794			
X2.7.1.1		0.803			
X2.4.1.3		0.804			
X2.6.1.2		0.805			
X2.7.2.2		0.806			
X2.7.2.1		0.807			
X2.5.2.3		0.808			

	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(Z)	(Y)
X2.6.3.3		0.811			
X2.4.3.2		0.813			
X2.1.2.2		0.815			
X2.5.2.1		0.815			
X2.3.1.1		0.817			
X2.2.2.2		0.818			
X2.4.1.1		0.819			
X2.6.2.2		0.824			
X2.5.2.2		0.828			
X2.2.2.1		0.834			
X2.3.2.1		0.835			
X2.4.1.2		0.837			
X2.7.1.3		0.837			
X2.7.1.2		0.843			
X2.3.1.3		0.846			
X2.5.1.1		0.847			
X2.3.3.1		0.848			
X2.4.2.2		0.848			
X2.6.3.2		0.850			
X2.3.1.2		0.856			
X2.1.2.3		0.860			
X2.1.2.1		0.861			
X2.4.3.1		0.865			
X2.3.2.2		0.874			
X2.2.1.1		0.875			
X2.2.2.3		0.876			
X2.6.3.1		0.880			
X2.3.2.3		0.895			
X2.3.3.2		0.909			
X2.4.3.3		0.919			

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

4.5.2 Uji Validitas Diskriminan

Pada indikator reflektif dapat dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan uji Fornell-Larcker yaitu mengevaluasi validitas diskriminan dalam model pengukuran, khususnya dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM). Prinsip dasar dari uji ini adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) tiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Uji diskriminan Fornell-Larcker memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model benar-benar unik dan memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan indikatornya sendiri daripada dengan konstruk lain

Tabel 4.29
Hasil Uji Validitas Diskriminan Full Model PLS

	(X1)	(Z)	(Y)	(X3)	(X2)
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	0.864				
KEPUASAN KERJA (Z)	0.757	0.809			
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.704	0.658	0.769		
LINGKUNGAN KERJA (X3)	0.785	0.801	0.663	0.823	
PELATIHAN (X2)	0.796	0.816	0.716	0.791	0.828

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Dari Tabel 4.30 untuk setiap konstruk, nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain, maka validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi. Artinya, indikator-indikator konstruk lebih berkorelasi dengan konstraknya sendiri daripada dengan konstruk lain dan bahwa model PLS telah memenuhi syarat validitas diskriminan yang baik.

4.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk dapat ditentukan dari nilai cronbach's alpha, nilai composite reliability dan nilai average variance extracted (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai cronbachs alpha melebihi 0,7, nilai composite reliability melebihi 0,70 dan AVE berada diatas 0,50.

Tabel 4.30
Hasil Uji Reliabilitas Full Model PLS

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted
Kepuasan Kerja (Z)	0.965	0.965	0.968	0.655
Kinerja Karyawan (Y)	0.978	0.978	0.979	0.592
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.990	0.991	0.991	0.747
Pelatihan (X2)	0.990	0.990	0.990	0.685
Lingkungan Kerja (X3)	0.956	0.957	0.962	0.677

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, nilai *cronbach's alpha* seluruh konstruk $>0,7$, nilai *composite reliability* seluruh konstruk $>0,7$ dan nilai AVE seluruh konstruk $>0,5$. Hal ini berarti seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik.

4.6 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Squares*, f^2 , dan Q^2 .

4.6.1 R-Square Adjusted / Besar Pengaruh Simultan

Nilai R-square adjusted sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat, R-square adjusted sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderate dan nilai R-square adjusted sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah. Berikut ini adalah nilai R-square adjusted dari variabel penelitian.

Tabel 4.31
Nilai R Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.737	0.731
Kinerja Karyawan (Y)	0.568	0.554

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Hasil analisis pada Tabel 4.31 menunjukkan bahwa nilai R-square adjusted model Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,554 yang menunjukkan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan dan Lingkungan Kerja mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 55,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap *moderate*.

Selanjutnya, nilai R-square adjusted model variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,731 yang menunjukkan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan dan Lingkungan Kerja mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja sebesar 73,1%. Model dengan variabel Kepuasan Kerja memiliki kekuatan model pada level *moderate* (model cukup kuat).

4.6.2 (*Effect Size/ f Square/ f²*) /Besar Pengaruh Parsial

Nilai *f square* yang diperoleh selanjutnya dapat dikategorikan dalam kategori berpengaruh kecil ($f^2 = 0,02$), berpengaruh menengah ($f^2 = 0,15$) dan berpengaruh

besar ($f^2 = 0,35$). Berikut ini adalah nilai f^2 masing-masing variabel eksogen terhadap variabel Z (intervening) dan Y (endogen).

Tabel 4.32
F Square/Besar pengaruh Parsial

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.024	0.061
Pelatihan (X2)	0.199	0.063
Lingkungan Kerja (X3)	0.148	0.007
Kepuasan Kerja (Z)		0.004

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.32 nilai f^2 dapat dijelaskan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,024, maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dianggap lemah. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,061, maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dianggap lemah. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja 0,199, maka pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dianggap moderate. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,063, maka dianggap pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan lemah.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,148, maka pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dianggap *moderate*. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,007, maka dikatakan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan lemah. Variabel yang memiliki efek paling besar dalam model kepada Kepuasan Kerja adalah variabel Pelatihan. Terhadap Kinerja Karyawan semua variabel memiliki efek kecil.

4.6.3 $\sqrt{\text{Average Communalities Index} \times R^2}$

Mengukur Goodness of Fit (GoF) dari model dengan $\sqrt{\text{average communalities index} \times R^2}$. Hasil 0,1 maka GoF kecil, nilai 0,25 GoF moderate dan 0,36 GoF besar.

Tabel 4.33
 $\sqrt{\text{Average Communalities Index} \times R^2}$

	AVE	R-square	GoF
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	0.747		$\sqrt{\text{rata} - \text{rata average} \times \text{rata} - \text{rata } R^2} = 0.639$
<i>Pelatihan</i>	0.685		
<i>Lingkungan Kerja</i>	0.677		
<i>Kepuasan Kerja</i>	0.655	0.737	
<i>Kinerja Karyawan</i>	0.592	0.568	
<i>Rata-rata</i>	0.626	0.653	

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan nilai GoF sebesar 0,639, hal tersebut menandakan bahwa performa gabungan antara outer model dan inner model dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam kategori GoF besar.

4.7 Uji Hipotesis

4.7.1 Uji Pengaruh Langsung

Dari Tabel 4.34 didapatkan penjelasan sebagai berikut:

- Jalur Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ Kepuasan Kerja diperoleh nilai (O) 0,143 (positif); t statistics 1,304 ($<1,96$); dan p values 0,096 ($>0,05$), maka H1 ditolak yaitu Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

- b. Jalur Pelatihan → Kepuasan Kerja diperoleh nilai (O) 0,421 (positif); t statistics 3,372 ($>1,96$); dan nilai p values 0,000 ($<0,05$), maka H2 diterima yaitu Pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- c. Jalur Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja diperoleh nilai (O) 0,356 (positif); t statistics 2,724 ($>1,96$); dan nilai p values 0,003 ($<0,05$), maka H3 diterima yaitu Lingkungan Kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- d. Jalur Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan diperoleh nilai (O) 0,299 (positif); t statistics 2,020 ($>1,96$); dan p values 0,022 ($<0,05$), maka H4 diterima yaitu Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- e. Jalur Pelatihan → Kinerja Karyawan diperoleh nilai (O) 0,332 (positif); t statistics 2,333 ($>1,96$); dan p values 0,010 ($<0,05$), maka H5 diterima yaitu Pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- f. Jalur Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan diperoleh nilai (O) 0,104 (positif); t statistics 0,780 ($<1,96$); dan p values 0,218 ($>0,05$), maka H6 ditolak yaitu Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- g. Jalur Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan diperoleh nilai (O) 0,077 (positif); t statistics 0,563 ($<1,96$); dan p values 0,287 ($>0,05$), maka H7 ditolak yaitu Kepuasan Kerja tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.34
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (O/Stdev)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.143	0.154	0.110	1.304	0.096
Pelatihan (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0.421	0.422	0.125	3.372	0.000
Lingkungan Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z)	0.356	0.346	0.131	2.724	0.003
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.299	0.296	0.148	2.020	0.022
Pelatihan (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.332	0.336	0.143	2.333	0.010
Lingkungan Kerja (X3) → Kinerja Karyawan (Y)	0.104	0.102	0.133	0.780	0.218
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.077	0.080	0.137	0.563	0.287

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

4.7.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Dari Tabel 4.35 didapatkan penjelasan sebagai berikut:

- a. Jalur Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan diperoleh nilai (O) 0,011(positif); t-statistics 0,396 (<1.96); dan p values 0,346 (>0,05), maka H8 ditolak yaitu Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
- b. Jalur Pelatihan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan diperoleh nilai (O) 0,033 (positif); t-statistics 0,554 (<1.96); dan p values 0,290 (>0,05), maka H9 ditolak yaitu Pelatihan tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
- c. Jalur Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan diperoleh nilai (O) 0,028 (positif); t-statistics 0,504 (<1.96); dan p values 0,307 (>0,05), maka H10 ditolak yaitu Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Tabel 4.35
Specific Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.011	0.014	0.028	0.396	0.346
Pelatihan (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.033	0.029	0.059	0.554	0.290
Lingkungan Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.028	0.032	0.055	0.504	0.307

Sumber: Diolah peneliti dengan SmartPLS 4

4.8 Pembahasan

4.8.1 H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji Hipotesis 1 t statistics $1,304 < 1,96$; dan p values $0,096 > 0,05 \rightarrow$ Hipotesis 1 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks RS. Karang Tengah Medika, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun banyak studi terdahulu (misalnya Jameel & Ahmad, 2020 dan Sulistyawati, 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, beberapa penelitian baru menunjukkan bahwa faktor kontekstual—seperti budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan di sektor kesehatan—dapat memoderasi hubungan ini.

Studi oleh (Nguyen,P., 2021) di *Journal of Leadership and Organizational Studies* menemukan bahwa di lingkungan rumah sakit, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja bisa tereduksi karena adanya variabel mediasi seperti dukungan organisasi dan kondisi kerja yang spesifik. Hasil uji Hipotesis 1 mengindikasikan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika perlu dipertimbangkan intervensi lain atau model mediasi lain (misalnya, peran motivasi atau dukungan organisasi) daripada mengandalkan perubahan gaya kepemimpinan semata.

4.8.2 H2: Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji Hipotesis 2 nilai t statistics $3,372 > 1,96$; dan nilai p values $0,000 < 0,05 \rightarrow$ Hipotesis 2 diterima. Hasil yang signifikan menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan rasa percaya diri karyawan, mengurangi beban bekerja dan pada akhirnya tercermin pada peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian (Aprianti et al.,2024) meneliti

pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pada 371 perawat di Lampung Tengah mendapat pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan karyawan RS KTM direncanakan dengan koordinasi antar bagian di manajemen sambil melihat kebutuhan yang ada. Dimana dimulai dari orientasi awal karyawan baru kemudian dilanjutkan orientasi dan adaptasi di unit pelayanan karyawan baru tersebut. Setiap pekerjaan memiliki kompetensi yang harus dikuasai dan dilatih terus menerus. Selain pelatihan yang sudah direncanakan beberapa kegiatan diklat juga dilakukan insidentil, seperti sosialisasi perubahan peraturan, pemutakhiran sistem kerja, tindak lanjut rapat dan lain sebagainya.

Rumah sakit sebagai fasilitas kesehatan modern memiliki moto untuk setiap karyawan bekerja dengan profesional, untuk memberikan pelayanan yang sesuai standar mutu dan upaya untuk selalu meningkatkan kepuasan pasien. Selaras dengan hal tersebut RSKTM juga mengirim karyawan mengikuti program pelatihan eksternal dengan fokus pada peningkatan keterampilan teknis dan soft skills yang relevan. Program pelatihan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan meningkatkan keyakinan karyawan akan dukungan perusahaan, hal ini juga dipertimbangkan meningkatkan kepuasan kerja.

4.8.3 H3: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil nilai t statistics $2,724 > 1,96$; dan nilai p values $0,003 < 0,05$ maka Hipotesis 3 diterima dan diinterpretasi lingkungan kerja yang kondusif mendukung meningkatnya kepuasan kerja. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik (fasilitas, kenyamanan) dan aspek psikososial (hubungan antar rekan kerja). Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh (Sulistyanto H., 2024) pada karyawan RSIA Bunda Malang yaitu terdapat pengaruh signifikan ($p=0,01$) Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Lingkungan kerja di suatu rumah sakit sebagai sarana pelayanan kesehatan tidak saja mempengaruhi karyawan yang bekerja tetapi juga menjadi lingkungan yang sama yang diharapkan pasien dapat tenang, nyaman, aman dan mengalami

proses pemulihan dari sakitnya. Lingkungan kerja yang kondusif selain didukung dari perusahaan juga merupakan hasil kolaborasi dari setiap karyawan.

4.8.4 H4: Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan

Nilai t statistics $2,020 > 1,96$; dan p values $0,022 < 0,05$, sehingga Hipotesis H4 diterima. Hasil ini menegaskan bahwa Kepemimpinan Transformatif memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan visioner dapat mendorong perubahan karyawan untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan produktivitas. Penelitian (Yuliandari et al., 2021) pada karyawan RSUD Senopati bantul menemukan Kepemimpinan Transformatif berpengaruh langsung terhadap Kinerja. Pemimpin yang mampu mendorong perubahan dengan menginspirasi dan memberikan arahan strategis secara signifikan meningkatkan hasil kerja karyawan, terutama dalam lingkungan dinamis seperti rumah sakit.

4.8.5 H5: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Nilai t statistics $2,333 > 1,96$; dan p values = $0,010 < 0,05$, sehingga H5 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan lebih efektif dan efisien. Hasil penelitian sebelumnya (Nufisatul Ilim et al., 2024) menemukan Pelatihan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, hasil penelitian (Silitonga A, 2023) memperoleh hasil yang sama yaitu Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan intervensi pelatihan yang terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan meningkatkan kinerja operasional dalam berbagai sektor, termasuk di rumah sakit. RSKTM menjadikan SDM yang handal dengan kompetensi yang terus ditingkatkan menjadi pilar dalam pengembangan pelayanan rumah sakit.

4.8.6 H6: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t statistics $0,780 < 1,96$ dan p values $= 0,218 > 0,05$, sehingga H6 ditolak. Tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan di RSKTM. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, dampaknya terhadap kinerja karyawan mungkin bersifat tidak langsung atau melalui variabel perantara (mediator) lain seperti motivasi atau keterlibatan kerja. Studi oleh (Warongan et.al, 2022) menunjukkan bahwa persepsi terhadap lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.8.7 H7: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nilai t statistics $0,563 < 1,96$; dan p values $0,287 > 0,05$, sehingga H7 ditolak. Kepuasan Kerja tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun dalam beberapa studi kepuasan kerja sebagai indikator penting dalam meningkatkan produktivitas pengaruhnya mungkin lebih kompleks dan bersifat tidak langsung, dengan adanya peran mediasi variabel seperti keterlibatan kerja atau komitmen organisasi. Narindra et.al (2022) mengemukakan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

4.8.8 H8: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Nilai uji H8 t -statistics $0,396 < 1,96$, dan p values $= 0,346 > 0,05$ yang berarti H8 ditolak dan diinterpretasikan pengaruh secara tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan. Hasil penelitian oleh (Norawati et.al, 2024) menunjukkan hasil serupa yaitu Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

4.8.9 H9: Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Nilai t -statistics $0,554 < 1,96$; nilai p values $= 0,290 > 0,05$ maka Hipotesis H9 ditolak, yang berarti bahwa pengaruh secara tidak langsung Pelatihan terhadap

Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan. Walaupun pelatihan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, yang kemudian meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, hasil penelitian saat ini tidak mendukung. Dipertimbangkan hal ini karena pelatihan mungkin lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja melalui peningkatan kemampuan teknis, sehingga peran kepuasan sebagai mediator tidak terlihat kuat. Faktor-faktor lain, seperti dukungan pasca-pelatihan dari perusahaan, bisa saja memainkan peran yang lebih dominan dalam menjembatani hubungan antara pelatihan dan kinerja. Penelitian oleh (Bunga et.al, 2023) menunjukkan hasil serupa dimana Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

4.8.10 H10: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Nilai t-statistics $0,504 < 1.96$; dan p values $= 0,307 > 0,05 \rightarrow$ Hipotesis H10 ditolak, yang berarti bahwa pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan. Meskipun lingkungan kerja yang baik secara teori dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya kinerja karyawan, hasil penelitian ini tidak menunjukkan adanya efek mediasi yang signifikan. Penelitian sebelumnya oleh (Zulher et.al, 2024) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Pengaruh lingkungan kerja mungkin lebih kompleks dan tidak hanya berdampak melalui kepuasan kerja, tetapi juga melalui aspek-aspek lain seperti motivasi, keterlibatan, atau stres kerja. Selain itu di rumah sakit faktor-faktor seperti beban kerja, jadwal yang padat, dan dinamika tim juga bisa mengaburkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui jalur kepuasan kerja.

Ketiga jalur mediasi melalui Kepuasan Kerja (dari Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan) tidak menunjukkan efek yang signifikan dalam penelitian ini. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun masing-masing variabel independen mungkin memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (sebagaimana terlihat pada uji langsung), peran Kepuasan Kerja sebagai mediator tidak terbukti

signifikan. Temuan penelitian saat ini menantang asumsi bahwa Kepuasan Kerja selalu menjadi mediator yang efektif antara faktor-faktor organisasi dan kinerja karyawan. Penting untuk mempertimbangkan bahwa hubungan antar variabel dalam konteks rumah sakit mungkin melibatkan mekanisme mediasi yang lebih kompleks atau adanya variabel mediasi lain (misalnya, keterlibatan kerja atau komitmen organisasi).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dalam model penelitian ini, Kepuasan Kerja dihipotesiskan sebagai intervening yang menjembatani hubungan antara variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Secara teori, diharapkan bahwa peningkatan pada masing-masing variabel independen akan meningkatkan Kepuasan Kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB IV, dapat disimpulkan:

1. Tidak terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan t-value $X_1 \rightarrow Z$ 1,304 (<1.96) dan p value 0,096 ($>0,05$) tidak mencapai tingkat signifikan. Nilai *Path Coefficient* (O) = 0,143 menunjukkan pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Artinya dalam penelitian ini Kepemimpinan Tradisional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan kepada Kepuasan Kerja.
2. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan $X_2 \rightarrow Z$ dengan nilai signifikansi t-value 3,372 (>1.96) dan p value 0,00 ($<0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,299 menunjukkan pengaruh positif Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Ini menunjukkan Pelatihan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan kepada Kepuasan Kerja.
3. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan $X_3 \rightarrow Z$ dengan nilai signifikansi t-value 2,274 (>1.96) dan p value 0,003 ($<0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,356 menunjukkan pengaruh positif Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini Lingkungan Kerja memiliki

pengaruh langsung yang positif dan signifikan kepada Kepuasan Kerja, semakin baik dan mendukung Lingkungan Kerja akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

4. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan $X_1 \rightarrow Y$ dengan nilai signifikansi t-value 2,020 (>1.96) dan p value 0,022 ($<0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,421 menunjukkan pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian ini Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan kepada Kinerja Karyawan.
5. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan $X_2 \rightarrow Y$ dengan nilai signifikansi t-value 2,333 (>1.96) dan p value 0,010 ($<0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,332 menunjukkan pengaruh positif Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian ini Pelatihan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan kepada Kinerja Karyawan.
6. Tidak terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan $X_3 \rightarrow Y$ dengan nilai signifikansi t-value 0,780 (<1.96) dan p value 0,218 ($>0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,104 menunjukkan pengaruh positif Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulan penelitian ini Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan kepada Kinerja Karyawan.
7. Tidak terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan $Z \rightarrow Y$ dengan nilai signifikansi t-value 0,396 (<1.96) dan p value 0,346 ($>0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,077 menunjukkan pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulan penelitian ini Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan kepada Kinerja Karyawan.
8. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ dengan nilai signifikansi t-value

0,563 (<1.96) dan p value 0,287 ($>0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,011 menunjukkan pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Kesimpulan penelitian ini Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan kepada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

9. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung signifikan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ dengan nilai signifikansi t-value 0,554 (<1.96) dan p value 0,290 ($>0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,033 menunjukkan pengaruh positif Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Kesimpulan penelitian ini Pelatihan tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan kepada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
10. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan $X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$ dengan nilai signifikansi t-value 0,504 (<1.96) dan p value 0,307 ($>0,05$), dan nilai *Path Coefficient* (O) = 0,028 menunjukkan pengaruh positif Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Kesimpulan penelitian ini Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan kepada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

5.2 Saran

Bagi RS. Karang Tengah Medika:

- Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan RSKTM secara langsung dapat dilakukan intervensi melalui perbaikan dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional dan meningkatkan efektivitas pelatihan di RSKTM, yang mana kedua faktor berpengaruh signifikan kepada kinerja karyawan.
- Kepemimpinan transformasional cenderung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun saat ini belum berpengaruh signifikan. Disarankan

rumah sakit melakukan usaha pelatihan leadership meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

- Program pelatihan mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sehingga perlu dilakukan dilanjutkan dan semakin ditingkatkan efektivitas program pelatihan saat ini.
- Lingkungan kerja cenderung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun saat ini belum memberikan pengaruh signifikan, disarankan dilakukan perubahan positif terhadap lingkungan kerja fisik dan non fisik.

Bagi peneliti selanjutnya:

- Disarankan untuk melakukan pre survei yang lebih sistematis sebelum melakukan penelitian agar dapat disusun model penelitian yang lebih baik.
- Disarankan mengambil sampel yang lebih luas untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan hasil penelitian yang lebih bermakna.
- Disarankan juga mempertimbangkan variabel mediasi lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme mediasi dalam konteks pelayanan kesehatan.

Bagi *stake holder* pelayanan kesehatan:

- Pemangku kepentingan dalam pelayanan kesehatan dapat menggunakan hasil penelitian untuk merancang kebijakan atau sistem berfokus peningkatan mutu SDM rumah sakit melalui pelatihan SDM, mendukung studi banding dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini yang harus diperhatikan:

- Lokasi penelitian: Lokasi penelitian dilakukan di satu rumah sakit tempat penulis bekerja. Oleh karena itu hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat diaplikasikan di rumah sakit lain.
- Waktu penelitian: Penelitian dilakukan dengan waktu yang terbatas dan tidak melakukan wawancara lebih jauh dengan responden penelitian, yang

mana bila dilakukan mungkin hasil yang didapatkan menjadi lebih bermakna.

- Variabel yang diteliti: Penelitian hanya fokus kepada variabel yang diteliti, dan tidak membahas variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.4 Rekomendasi

- Evaluasi strategi SDM:
 - Manajemen SDM RSKTM perlu mengevaluasi intervensi yang tidak hanya fokus pada peningkatan kepuasan kerja, melainkan juga mempertimbangkan usaha perbaikan terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja.
 - Direkomendasikan untuk mengevaluasi sistem penilaian kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari sistem yang berlaku saat ini, dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja karyawan yang semakin berkembang. Melakukan penilaian kinerja secara berkala dan menindaklanjuti penilaian kinerja.
 - Melanjutkan program pelatihan SDM dan mengevaluasi hasil pelatihan agar dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan SDM.
- Direkomendasi untuk meningkatkan secara positif lingkungan kerja dengan dirancang sedemikian rupa sehingga dampaknya dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, tanpa harus bergantung sepenuhnya pada pengaruhnya kepada kepuasan kerja sebagai perantara.
- Kesuksesan RSKTM mencapai visi “Menjadi rumah sakit pilihan serta rujukan RS/ klinik di wilayah Tangerang dan Yadika Group” dipengaruhi juga faktor-faktor lain selain dari SDM. Manajemen dapat mengevaluasi faktor-faktor penentu kemajuan organisasi secara komprehensif, mengidentifikasi dini permasalahan yang dapat timbul dan menemukan solusi terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, N. (2022). Research in Business & Social Science Determinants of employee performance : The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), 144–156.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Ahmadi, Sitorus, G., & Siagian, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat Kementerian Kesehatan. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.54964/satyamandiri.v9i1.368>
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002>
- Al Masaeid, T. F. (2020). Organisational Development Interventions To Solve Performance management. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 17(6), 7575–7586. <https://www.researchgate.net/publication/346402868>
- Alex, R., & Tombiling, M. (2023). Soetomo Business Review Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kaimana. *Soetomo Business Review*, 4(1), 353–363.

- Alexandro Hutagalung, B. (2022). Analisa Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja (Penelitian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.866>
- Almutairi, D. R., Alkorbi, S. A., Alghabbashi, M. T., Aly, S. M. M., & Alsulami, S. A. (2022). Effect of work environment on nurses' job performance: Systematic review. *International Journal of Health Sciences*, 6(June), 4935–4950. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns6.10636>
- Amin, S. (2020). *MBA-Journal of Management and Business Aplication The Role Of Job Satisfaction In Mediating The Effect Of Leadership On Employee Performance*.
- Aprianti, D. E., & Hayati, K. (2024). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kepuasan Kerja*. <http://journal.stikeskendal.ac.id/index.php/PSKM>
- Ashari, R. & Anshori, M. I. (2024). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Karyawan yang Inovatif*. 1(2).
- Banin, Q. Al. (2023). *Pengaruh Self Efficacy Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja*.
- Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. (2022). Analysis of the effect of leadership style, organizational culture, and training through job satisfaction on employee performance. *International Conference of Business and Social Sciences*, 311–319.
- Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Bunga, L., Hadi, S. P., & Susanta, H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Direksi Pt Perkebunan Tambi). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(3), 846–854. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>

- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2), 339. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.771>
- Enny M. Erma M. (Ed). (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Ubhara Manajemen Press.
- FoEh, J. E., Meutia, K. I., & Basuki, R. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 21(3), 275–292. <https://doi.org/10.31599/jki.v21i3.701>
- Gary, D. (Florida I. U.), & Nita, C. (University of G). (2020). *Human Resources Management in Canada Edition* (14th ed.). Pearson.
- Gaya, H., Panembahan, R., Bantul, S., & Sarwadhamana, J. (2021). *Article in The Indonesian Journal of Health Science*. <https://www.researchgate.net/publication/357737518>
- Hamdani, Rike Sebrianti, Yani, A., & Adzidin, Y. (2022). Pelatihan Bedside Handover Dan Conference Meningkatkan. *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan*, 5(2), 104–113. <https://doi.org/10.32584/jkmk.v5i2.1537>
- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA*, 6(1), 17–26. <https://doi.org/10.47335/ema.v6i1.61>
- Hastuti, T. T., & Dewi, A. O. P. (2019). Peran Human Capital Investment dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia UPT Perpustakaan Universitas Diponegoro. *Anuva: Jurnal Kajian Budaya, Perpustakaan, Dan Informasi*, 3(3), 313–324. <https://doi.org/10.14710/anuva.3.3.313-324>

- Helmiyatun, Saputra, E. K., Niswah, C., Lawa, K., Fuadah, S. S., Sari, D. N., Putro, S. E., Risdianovi, N., & Latif, W. N. S. (2022). *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia* (S. M.Sc, L. Firdausiyah, & G. O. Ritan, Eds.). Sanabil.
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). The mediating role of job satisfaction between leadership style and performance of academic staff. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 2399–2414. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I4/PR201349>
- Kanapathipillai, K., & Azam, S. M. F. (2020). the Impact of Employee Training Programs on Job Performance and Job Satisfaction in the Telecommunication Companies in Malaysia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(3), 1–17. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v4i3.857>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia daring. <https://kbbi.web.id/>
- Kemenkes RI. (2019). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 30 Tahun 2019 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit*. 3, 1–80.
- Khairunnisa, P., & Nadjib, M. (2019). *Effect of Leadership Style on Service Quality and Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Systematic Review*. 295–295. <https://doi.org/10.26911/the6thicph.04.57>
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5>
- Kumalasari, P., & Efendi, S. (2022). “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok.” *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2719–2732.

- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Kusumadewi, N., Razak, A., & Mukhlis, N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asuhan Keperawatan di Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji Makassar. *Journal of Muslim Community Health (JMCH)* 2023, 4(3), 222–239. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1232> JournalHomepage: <https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch>
- Laksono R. B., Indriasari, I., & Setyorini, N. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan UD. Lawang Jati Di Kabupaten Grobogan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang, Indonesia Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semar. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi Kreatif*, 3(1), 37–50.
- Laporan Bulan September Tahun 2024 RS. Karang Tengah Medika. (2024).
- M. Juhro, S. (Ed.). (2020). *Transformational Leadership*. BI Institute.
- Maryatmi, A. S. (2021). *Well Being di Dunia* (T. Hidayati, Ed.). Pena Persada.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Nature of Human Resource Management. In *Human Resource Management* (15th ed., pp. 2–66). Thomson South- Western.
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Mukminin A., Habibi, A., Prasojo, D. L., & Yuliana, L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan* (A. P. Bhujangga, N. Munthe, A. Tahalli, & N. Hariyati (Eds.); 1st ed.). UNY Press.

- Nafisatul Ilim, A.Khairul Wahyudi, Fadlan Kurniadi, Siti Hairunnisa, & M.Isa Anshori. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(1), 39–54. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i1.983>
- Narindra, A. A. N. M., Dharmanegara, I. B. A., & Kawisana, P. G. W. P. (2023). The Effect of Leadership Style and Competence on Performance with Job Satisfaction as An Intervening Variable. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(6), 1722–1730. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v4i6.913>
- Norawati, S., Effendi, F., Jatiningrum, C., Bangkinang, S., Kinerja Karyawan, P., & Kepuasan Kerja sebagai Moderasi pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Abstrak, I. (n.d.). Elevate The Employee Performance: Interplay of Job Satisfaction as Moderating on Transformational Leadership Style and Work Environment Department of Postgraduate Magister Management program. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 16(1), 1–21. <http://jdm.unnes.ac.id>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership Theory and Practice, Ninth Edition*. Sage Publication, Inc.
- Nur, P., Nazari, A., Husna, N., Hussain, M., & Husin, N. (2024). *Transforming Performance : The Significance of Transformational Leadership Transformasi Prestasi : Kepentingan Kepimpinan Transformational*. 11(2), 177–195.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Permenkes No.3 Tahun 2020 (2020).
- Pich, K., & Fendy, S. (2021). The Correlation between Training, Career Development and Employee Performance with Moderating Variable of Job Satisfaction : A Case Study in Cambodia. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 14(2), 194. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i2.27229>

- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–11.
- Pratiwi, N. P., & Ali, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Stres Kerja pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit di Era Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 5(2), 1–11.
- Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>
- Puspitasari, D., Suddin, A., & Sutarno. (2019). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(1), 132–142. <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3595%0Ahttp://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/3595/2978>
- Putri Ashari, R., Bintang Putri, S. M., Assyava Aulia, M. F., & Isa Anshori, M. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Karyawan yang Inovatif. *Bisnis Dan Digital (JIMaKeBiDi)*, 1(2).
- Rachman, M. M. (2021). *The Impact of Work Stress and the Work Environment in the Organization: How Job Satisfaction Affects Employee Performance? Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(02), 339–354. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92021>
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep Dasar Kepuasan Kerja : Sebuah Tinjauan Teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK)*, 1(1), 39–48.
- Refi Dwi Firli, & Mudji Kuswinarno. (2024). Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Rokok. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 88–97. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.173>

- Riko Suari, Siagian, A., & Wijaya, R. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Agung Podomoro. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 13–25. <https://doi.org/10.54964/satyamandiri.v9i2.38>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rumawas, W. (2021). Manajemen Kinerja. Manado: Universitas Sam Ratulangi, Unsrat Press.
- Safitri, L. I., Husniati, R., & Permadhy, Y. T. (2021). Pengaruh Teamwork, Disiplin Kerja, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan : Studi di Rumah Sakit X Jakarta Selatan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 2(2), 125–137.
- Sansuwito, T. bin, Prasath, R., Novera, M., Sarli, D., Poddar, S., & Ariani, N. (2022). The Effect of Leadership Styles on Nurse Performances and Job Satisfaction Among Nurses in Dumai Public Hospital: Technological Innovation as Mediator. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 18(February), 229–234.
- Sebayang, T. E., Jati, P., Atmojo, K., Hayati, N., Elshifa, A., Safari, B., Syarifuddin, Siswanto, A., Afiah, S., & Budiraharjo, J. (2023). Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia. In Sepriano & Efitra (Eds.), *Sonpedia Publishing* (1st ed., Issue November). Sonpedia Publishing. <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB2.pdf>
- Sedarmayanti. (2018). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M. D., Senoaji, & Kusumawardhani, N. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Suparyanto dan Rosad (2015: Vol. CV.Eureka*.
- Silitonga, A. R. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Loyalitas, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Kanwil Jatim. *Terhadap Kinerja Karyawan Perum BULOG Kanwil Jatim Jurnal MANOVA*, 1.

- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293–314. <http://www.solidstatetechology.us/index.php/JSST/article/view/1556>
- Siregar, E., & Linda, V. N. (2022). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pusaka Graha Teknik. *Jurnal Manajemen USNI*, 6(2). <https://doi.org/10.54964/manajemen/25>
- Sitorus, G., Siregar, E., Hery Prasetya, GL., & Nancy, L. (2023). the Role of Employee Engagement To Mediate the Influence of Organizational Culture and Workload On employee Performance Pt. Alexis Citra Furnitama. *International Journal of Advanced Research*, 11(04), 640–647. <https://doi.org/10.21474/ijar01/16705>
- Sitorus, G., Sentono M., Wijaya R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Biro Perencanaan dan Organisasi, Kementerian Luar Negeri. *Jurnal Satya Mandiri*, Vol.9. No.1.
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). Managing human resources 18th edition. In *Managing Human Resources*, 18th edition.
- Suhartono, S., Sulastiningsih, S., Chasanah, U., Widiastuti, N., & Purwanto, W. (2023). *The Relationship of Leadership, Discipline, Satisfaction, and Performance: a Case Study of Steel Manufacture in Indonesia*. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1–12. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.114> 1146
- Sulistiyanto, H., Rosidawati, I., Syarifuddin, D., Adhira, U., & Reswara Sanjaya, J. (2024.). Kepuasan Karyawan Di Rsia Mutiara Bunda. In *Jurnal Kesehatan Kusuma Husada* (Vol. 15, Issue 1).
- Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

- Karyawan Millenial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197.
<https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan Transformasional* (D. Hermina, Ed.). Radja Publika.
- Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan (2003).
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/38527>
- Wijaya, O. F. P. (2017). Faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 2(2), 92–105.
- Yusuf, F. A., & Maliki, B. I. (2020). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif* (1st ed.). Raja Grafindo Persada.
- Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior and Compensation Toward Employee Performance At Pt. Semen Padang With Overload Work As the Mediating Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 53–62.
<http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10(May).
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Zulkipli, Z. (2022). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan*, 10(1), 57.
<https://doi.org/10.33394/vis.v10i1.5119>

LAMPIRAN 1

LAMPIRAN 2

Lembar Penilaian Kinerja Karyawan RSKTM

EVALUASI KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT KARANG TENGAH MEDIKA (RSKTM)				
A. DATA PERSONAL				
PERIODE :			JENIS EVALUASI :	☒ Berkala ☐ Khusus
NAMA :			JABATAN :	
NIK :			SAGIAN :	
MASUK KERJA :				
TGL PENILAIAN :				
B	KATEGORI PENILAIAN	NILAI		KETERANGAN
		PENILAI	ATASAN PENILAI	
1	Penampilan			
2	Sikap & Perilaku			
3	Kedisiplinan			
4	Kelujuran			
5	Kepemimpinan			
6	Tanggung Jawab			
7	Kerjasama			
8	Komunikasi			
9	Kepatuhan			
10	Kepekaan			
11	Kemandirian			
12	Produktivitas			
13	Keterampilan/Pengalaman			
Sub Total				
Grand Total Rata-rata				
Penilai		Atasan Penilai		Mengetahui
				UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA
				(dr. Hendrik Sulo, M.Kes.Sp.Rad(KIR)) Direktur RSKTM

LAMPIRAN 3

a. Data Penilaian Kinerja Karyawan RS. Karang Tengah Medika Tahun 2023

NN	Penampilan	Sikap & Perilaku	Kedisiplinan	Kejujuran	Kepemimpinan	Tanggung Jawab	Kerjasama	Komunikasi	Kepatuhan	Kepekaan	Kemandirian	Produktivitas	Keterampilan/ Pengetahuan
1	80,0	75,0	75,0	78,0	79,0	78,0	78,0	80,0	79,0	80,0	80,0	80,0	80,0
2	75,0	75,0	80,0	82,5	72,5	80,0	80,0	75,0	80,0	80,0	70,0	70,0	75,0
3	80,0	82,0	78,0	85,0	80,0	83,0	85,0	85,0	85,0	82,0	82,0	80,0	85,0
4	79,0	80,0	80,0	85,0	80,0	82,0	85,0	80,0	80,0	80,0	80,0	79,0	85,0
5	78,0	80,0	80,0	83,0	82,0	80,0	80,0	85,0	80,0	80,0	80,0	79,0	85,0
6	80,0	85,0	79,0	83,0	82,0	82,0	82,0	85,0	80,0	80,0	80,0	80,0	85,0
7	80,0	80,0	75,0	75,0	78,0	75,0	78,0	79,0	78,0	79,0	80,0	80,0	80,0
8	80,0	80,0	75,0	75,0	78,0	75,0	78,0	79,0	78,0	79,0	80,0	80,0	80,0
9	78,0	78,0	75,0	80,0	80,0	78,0	78,0	78,0	80,0	80,0	79,0	80,0	75,0
10	67,5	65,0	67,5	70,0	72,5	70,0	77,5	72,5	70,0	70,0	67,5	70,0	70,0
11	72,5	66,5	69,0	70,0	67,5	67,5	72,5	70,0	66,5	66,5	70,0	70,0	67,5
12	76,5	82,5	72,5	82,5	72,5	77,5	77,5	77,5	73,5	78,0	78,0	81,0	81,0
13	72,5	66,5	69,0	70,0	67,5	67,5	72,5	70,0	66,5	66,5	70,0	70,0	67,5
14	76,5	75,0	78,0	76,5	72,5	71,0	71,0	75,0	71,0	76,5	74,0	75,5	72,5
15	70,0	72,5	72,5	72,0	81,0	79,5	82,5	72,5	67,5	77,5	83,0	72,5	78,5
16	67,0	80,0	81,5	76,5	65,0	70,0	78,0	80,5	77,0	69,5	69,5	70,0	70,5
17	67,5	75,0	75,0	72,5	65,0	70,0	72,5	67,5	65,0	66,5	66,5	67,5	66,5
18	62,5	71,5	70,0	70,0	60,0	62,5	70,0	65,0	70,0	65,0	65,0	67,5	65,0
19	70,0	70,0	70,0	70,0	57,5	60,0	60,0	70,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
20	60,0	62,5	65,0	57,5	57,5	62,5	65,0	50,0	60,0	50,0	70,0	57,5	65,0
21	75,0	72,5	79,0	75,0	70,0	75,0	80,0	77,5	70,0	80,0	80,0	75,0	75,0
22	71,0	72,5	71,5	71,5	70,0	72,5	72,5	70,0	72,5	72,5	72,5	68,0	68,5
23	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	73,0	72,5	72,5	67,5	74,0	67,5
24	80,0	80,0	75,0	75,0	78,0	75,0	78,0	79,0	78,0	80,0	80,0	82,0	85,0
25	85,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	85,0	90,0	85,0	85,0	85,0	85,0	82,0
26	80,0	80,0	75,0	75,0	75,0	75,0	80,0	80,0	78,0	78,0	75,0	75,0	75,0
27	80,0	85,0	78,0	79,0	78,0	75,0	80,0	80,0	78,0	78,0	75,0	75,0	76,0
28	80,0	80,0	80,0	80,0	78,0	75,0	78,0	78,0	79,0	79,0	75,0	75,0	76,0
29	80,0	79,0	79,0	80,0	78,0	75,0	78,0	78,0	79,0	79,0	75,0	75,0	76,0
30	85,0	85,0	80,0	80,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	88,0	85,0	90,0

NN	Penampilan	Sikap & Perilaku	Kedisiplinan	Kejujuran	Kepemimpinan	Tanggung Jawab	Kerjasama	Komunikasi	Kepatuhan	Kepekaan	Kemandirian	Produktivitas	Keterampilan/Pengetahuan
61	80,0	80,0	78,0	86,0	85,0	80,0	80,0	80,0	78,0	78,0	78,0	78,0	85,0
62	80,0	80,0	75,0	75,0	75,0	75,0	78,0	75,0	70,0	75,0	75,0	80,0	76,0
63	80,0	80,0	78,0	78,0	78,0	75,0	78,0	75,0	70,0	75,0	75,0	80,0	76,0
64	78,0	80,0	78,0	78,0	78,0	75,0	78,0	75,0	70,0	75,0	75,0	80,0	76,0
65	80,0	85,0	85,0	85,0	69,0	80,0	70,0	77,0	80,0	75,0	70,0	70,0	70,0
66	77,5	72,5	75,0	75,0	72,5	75,0	77,5	75,0	72,5	70,0	75,0	70,0	70,0
67	72,5	70,0	70,0	72,5	72,5	75,0	77,5	75,0	72,5	70,0	75,0	70,0	70,0
68	75,0	79,0	80,0	80,0	70,0	75,0	75,0	75,0	75,0	70,0	70,0	75,0	70,0
69	85,0	75,0	75,0	76,0	80,0	70,0	70,0	70,0	70,0	80,0	79,0	65,0	65,0
70	75,0	65,0	60,0	65,0	65,0	60,0	60,0	70,0	65,0	65,0	65,0	65,0	68,0
71	85,0	75,0	75,0	76,0	80,0	70,0	70,0	70,0	75,0	80,0	79,0	65,0	65,0
72	85,0	83,0	90,0	90,0	85,0	86,0	85,0	80,0	80,0	80,0	80,0	85,0	87,0
73	80,0	75,0	69,5	69,5	65,0	70,0	80,0	75,0	70,0	69,5	69,5	70,0	70,0
74	81,0	75,0	69,0	69,0	68,5	70,0	75,0	72,5	70,0	69,5	77,5	69,0	80,0
75	79,0	73,5	69,5	69,5	69,0	70,0	80,0	75,0	69,0	68,5	76,0	69,0	80,0
76	75,0	75,0	70,0	70,0	69,0	71,5	75,0	75,0	70,0	69,5	67,0	70,0	72,5
77	80,0	75,0	70,0	70,0	65,0	70,0	77,5	75,0	70,0	69,5	65,0	70,0	70,0
78	79,0	75,0	70,0	72,5	65,0	72,5	77,5	75,0	69,0	72,0	70,0	65,0	69,0
79	85,0	80,0	79,0	75,0	70,0	75,0	75,0	75,0	80,0	70,0	71,0	75,0	78,0
80	80,0	78,0	75,0	75,0	71,0	75,0	75,0	80,0	72,0	75,0	77,0	80,0	80,0
81	80,0	70,0	80,0	78,0	70,0	72,0	70,0	75,0	68,0	70,0	70,0	70,0	67,0
82	78,0	80,0	85,0	80,0	76,0	80,0	80,0	80,0	79,0	85,0	79,0	74,0	77,0
83	87,0	85,0	85,0	82,0	80,0	80,0	80,0	82,0	80,0	85,0	85,0	80,0	81,0
84	87,0	85,0	80,0	80,0	70,0	75,0	80,0	80,0	79,0	80,0	80,0	80,0	78,0
85	60,0	70,0	67,5	72,5	62,5	65	70	62,5	72,5	62,5	65	70	62,5

b. Data Penilaian Kinerja Karyawan RS. Karang Tengah Medika Tahun 2024

NN	Penampilan	Sikap & Perilaku	Kedisiplinan	Kejujuran	Kepemimpinan	Tanggung Jawab	Kerjasama	Komunikasi	Kepatuhan	Kepekaan	Kemandirian	Produktivitas	Keterampilan/ Pengetahuan
1	80,0	80,0	80,0	82,0	80,0	85,0	83,0	84,0	82,0	84,0	85,0	81,0	85,0
2	84,0	82,0	85,0	85,0	84,0	86,0	85,0	83,0	85,0	84,0	85,0	83,0	85,0
3	83,0	83,0	84,0	85,0	81,0	82,0	81,0	81,0	83,0	82,0	82,0	81,0	83,0
4	84,0	83,0	85,0	85,0	86,0	84,0	83,0	84,0	85,0	84,0	84,0	83,0	84,0
5	82,0	83,0	83,0	84,0	83,0	85,0	84,0	84,0	85,0	86,0	82,0	83,0	85,0
6	72,5	75,0	80,0	80,0	72,5	75,0	75,0	70,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0
7	75,0	75,0	75,0	75,0	70,0	70,0	70,0	75,0	70,0	70,0	70,0	70,0	75,0
8	75,0	75,0	75,0	75,0	70,0	75,0	75,0	75,0	75,0	70,0	75,0	70,0	75,0
9	66,0	66,5	69,0	69,5	67,0	69,0	69,0	70,0	69,5	66,5	68,0	69,5	69,0
10	70,0	70,0	70,0	70,0	66,5	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	69,0
11	70,0	75,0	75,0	75,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	75,0	70,0	70,0	70,0
12	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	69,0	70,0	69,0	70,0	70,0	70,0	70,0
13	70,0	75,0	70,0	72,5	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
14	70,0	70,0	70,0	65,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	65,0	50,0	55,0	55,0
15	66,5	52,5	55,0	52,5	50,0	50,0	55,0	60,0	60,0	55,0	52,5	55,0	50,0
16	72,5	70,0	70,0	70,0	62,5	70,0	69,0	69,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
17	80,0	80,0	70,0	78,0	80,0	80,0	80,0	78,0	78,0	80,0	82,0	82,0	80,0
18	67,5	65,0	65,0	70,0	65,0	65,0	70,0	70,0	67,0	65,0	70,0	70,0	65,0
19	75,0	82,5	70,0	84,0	70,0	80,0	77,5	80,0	72,5	75,0	76,5	80,0	77,5
20	75,0	67,0	75,0	75,0	72,5	72,5	72,5	67,0	75,0	70,0	67,0	75,0	70,0
21	70,0	72,5	70,0	72,5	65,0	66,5	72,5	70,5	67,5	66,5	67,5	70,0	69,0
22	75,0	80,0	75,0	75,0	65,0	75,0	80,0	81,5	78,0	70,0	70,0	71,0	71,5
23	70,0	70,0	70,0	70,0	65,0	67,5	67,5	67,5	67,5	66,5	66,5	67,5	66,5
24	75,0	70,0	75,0	72,5	69,0	70,0	70,0	75,0	69,0	75,0	72,5	75,0	72,5
25	65,0	62,5	70,0	70,0	72,5	70,0	77,5	72,5	70,0	70,0	65,0	70,0	71,5
26	75,0	75,0	75,0	78,0	78,0	78,0	76,0	75,0	78,0	78,0	80,0	78,0	75,0
27	67,0	80,0	81,5	76,5	65,0	70,0	78,0	80,5	77,0	69,5	69,5	70,0	70,5
28	65,0	80,0	80,0	79,0	70,0	71,5	76,5	80,0	76,5	75,0	77,5	75,5	70,0
29	72,5	72,5	67,5	70,0	62,5	67,5	66,5	66,5	67,5	67,5	67,5	67,5	67,5
30	70,0	62,5	62,5	70,0	80,0	79,0	82,5	71,0	66,5	76,5	82,5	71,0	77,5

NN	Penampilan	Sikap & Perilaku	Kedisiplinan	Kejujuran	Kepemimpinan	Tanggung Jawab	Kerjasama	Komunikasi	Kepatuhan	Kepekaan	Kemandirian	Produktivitas	Keterampilan / Pengetahuan
31	72,0	75,0	80,0	82,0	81,0	78,0	81,0	70,0	75,0	65,0	75,0	70,0	73,0
32	67,0	80,0	81,5	76,5	65,0	70,0	78,0	80,5	77,0	69,5	69,5	70,0	70,5
33	78,0	70,0	65,0	60,0	60,0	68,0	70,0	70,0	65,0	60,0	60,0	68,0	60,0
34	90,0	88,0	85,0	85,0	88,0	88,0	90,0	90,0	88,0	88,0	88,0	85,0	90,0
35	90,0	88,0	85,0	88,0	88,0	88,0	85,0	85,0	88,0	88,0	88,0	88,0	85,0
36	90,0	88,0	88,0	88,0	85,0	88,0	88,0	90,0	88,0	85,0	90,0	88,0	85,0
37	90,0	85,0	85,0	88,0	85,0	85,0	90,0	88,0	85,0	85,0	85,0	88,0	85,0
38	90,0	85,0	88,0	88,0	88,0	88,0	90,0	90,0	85,0	85,0	90,0	88,0	85,0
39	90,0	85,0	88,0	88,0	85,0	85,0	88,0	88,0	85,0	88,0	85,0	85,0	88,0
40	90,0	85,0	85,0	88,0	85,0	88,0	88,0	90,0	88,0	85,0	85,0	85,0	85,0
41	90,0	88,0	88,0	88,0	85,0	85,0	88,0	90,0	90,0	85,0	88,0	85,0	85,0
42	90,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	88,0	90,0	88,0	85,0	85,0	85,0	88,0
43	90,0	88,0	88,0	88,0	80,0	85,0	85,0	88,0	88,0	85,0	85,0	85,0	85,0
44	80,0	87,0	85,0	90,0	89,0	90,0	90,0	88,0	89,0	80,0	88,0	88,0	85,0
45	80,0	80,0	80,0	90,0	85,0	87,0	89,0	88,0	90,0	85,0	85,0	88,0	88,0
46	90,0	89,0	88,0	88,0	89,0	89,0	89,0	89,0	89,0	85,0	90,0	88,0	89,0
47	89,0	88,0	90,0	85,0	85,0	89,0	85,0	90,0	89,0	85,0	85,0	88,0	89,0
48	73,0	80,0	82,0	75,0	70,0	70,0	69,0	67,0	68,0	66,0	80,0	69,0	69,0
49	75,0	68,0	78,0	72,0	60,0	65,0	60,0	62,0	65,0	60,0	65,0	67,0	65,0
50	70,0	75,0	66,0	72,0	65,0	73,0	70,0	68,0	75,0	72,0	75,0	73,0	75,0
51	70,0	73,0	68,0	72,0	65,0	73,0	72,0	68,0	73,0	72,0	70,0	75,0	70,0
52	90,0	88,0	88,0	87,0	90,0	90,0	88,0	89,0	88,0	87,0	90,0	90,0	90,0
53	90,0	89,0	80,0	89,0	82,0	90,0	90,0	89,0	90,0	89,0	87,0	89,0	85,0
54	90,0	92,0	88,0	90,0	85,0	90,0	89,0	85,0	90,0	87,0	88,0	90,0	87,0
55	90,0	88,0	85,0	89,0	92,0	90,0	87,0	88,0	89,0	90,0	90,0	87,0	82,0
56	90,0	90,0	84,0	85,0	86,0	90,0	90,0	88,0	90,0	89,0	85,0	90,0	84,0
57	75,0	70,0	65,0	70,0	75,0	73,0	70,0	70,0	65,0	65,0	75,0	80,0	80,0
58	65,0	65,0	58,0	65,0	65,0	68,0	65,0	65,0	68,0	65,0	70,0	70,0	75,0
59	87,0	83,0	90,0	90,0	85,0	87,0	85,0	85,0	80,0	85,0	85,0	85,0	85,0
60	65,0	60,0	65,0	65,0	55,0	60,0	60,0	55,0	68,0	56,0	60,0	58,0	60,0
61	65,0	65,0	70,0	68,0	65,0	70,0	70,0	68,0	68,0	70,0	68,0	70,0	68,0
62	68,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	60,0	65,0	65,0	60,0	65,0	60,0	65,0
63	70,0	65,0	55,0	65,0	65,0	60,0	68,0	70,0	65,0	70,0	68,0	68,0	70,0
64	70,0	70,0	70,0	70,0	65,0	68,0	70,0	70,0	70,0	68,0	65,0	68,0	60,0

NN	Penampilan	Sikap & Perilaku	Kedisiplinan	Kejujuran	Kepemimpinan	Tanggung Jawab	Kerjasama	Komunikasi	Kepatuhan	Kepekaan	Kemandirian	Produktivitas	Keterampilan/ Pengetahuan
65	70,0	65,0	70,0	70,0	60,0	65,0	60,0	60,0	65,0	60,0	60,0	60,0	55,0
66	80,0	80,0	78,0	86,0	85,0	80,0	80,0	80,0	78,0	78,0	80,0	78,0	85,0
67	80,0	85,0	85,0	85,0	69,0	80,0	70,0	77,0	80,0	75,0	70,0	70,0	78,0
68	77,5	72,5	75,0	75,0	72,5	75,0	77,5	75,0	72,5	70,0	77,5	72,5	72,5
69	85,0	85,0	82,0	85,0	82,0	85,0	81,0	86,0	81,0	82,0	83,0	85,0	83,0
70	85,0	82,0	85,0	80,0	80,0	83,0	83,0	83,0	82,0	83,0	80,0	80,0	80,0
71	87,0	86,0	90,0	90,0	86,0	87,0	87,0	80,0	80,0	80,0	80,0	85,0	87,0
72	80,0	75,0	70,0	70,0	67,0	70,0	80,0	75,0	70,0	69,5	69,5	70,0	70,0
73	81,0	75,0	70,0	70,0	70,0	70,0	75,0	72,5	70,0	69,5	77,5	70,0	80,0
74	80,0	75,0	70,0	70,0	69,5	70,0	80,0	75,0	70,0	69,5	77,5	70,0	80,0
75	75,0	75,0	70,0	70,0	69,5	72,5	75,0	75,0	70,0	69,5	67,0	70,0	72,5
76	80,0	75,0	70,0	70,0	65,0	70,0	77,5	75,0	70,0	69,5	65,0	70,0	70,0
77	79,0	75,0	70,0	72,5	65,0	72,5	77,5	75,0	70,0	69,5	65,0	70,0	70,0
78	75,0	67,0	70,0	70,0	67,0	67,0	70,0	67,5	70,0	67,0	64,5	67,5	67,0
79	85,0	80,0	80,0	75,0	70,0	77,0	75,0	75,0	80,0	70,0	72,0	75,0	78,0
80	80,0	78,0	75,0	75,0	72,0	79,0	75,0	80,0	72,0	75,0	77,0	80,0	80,0
81	80,0	70,0	80,0	78,0	70,0	72,0	70,0	75,0	69,0	70,0	70,0	71,0	68,0
82	78,0	80,0	85,0	80,0	76,0	80,0	80,0	82,0	80,0	85,0	79,0	75,0	77,0
83	87,0	85,0	85,0	82,0	80,0	85,0	85,0	83,0	80,0	85,0	85,0	80,0	81,0
84	87,0	85,0	80,0	80,0	75,0	80,0	85,0	85,0	80,0	80,0	80,0	80,0	78,0
85	75,0	82,0	86,0	85,0	86,0	86,0	80,0	80,0	80,0	75,0	85,0	85,0	85,0
86	72,5	72,5	77,5	75,0	75,0	75,0	77,5	72,5	77,5	75,0	77,5	80,0	75,0
87	72,5	72,5	75,0	75,0	70,0	72,5	72,5	70,0	72,5	72,5	72,5	75,0	80,0
88	87,0	86,0	90,0	90,0	80,0	87,0	87,0	80,0	80,0	80,0	80,0	85,0	85,0
89	80,0	78,5	77,5	80,0	72,5	77,5	76,5	70,0	75,5	76,5	76,5	75,0	75,0
90	77,5	79,5	80,0	76,5	80,0	80,0	82,5	73,0	77,5	77,0	80,0	87,0	82,5
91	80,0	79,0	79,5	72,5	72,5	80,0	80,0	75,0	80,0	76,5	80,0	75,0	79,0
92	80,0	72,5	75,5	70,0	72,5	77,0	75,0	72,5	80,5	75,0	75,0	75,0	75,0
93	80,0	72,5	77,5	74,0	72,5	77,5	72,5	72,5	77,5	75,0	75,0	76,0	75,0
94	70,0	62,5	57,5	67,5	62,5	65,0	72,5	70,0	62,5	62,5	70,0	65,0	67,5
95	82,0	80,0	80,0	90,0	87,0	90,0	87,0	85,0	85,0	87,0	87,0	85,0	87,0
96	72,5	70,0	75,0	75,0	65,0	72,5	72,5	67,5	75,0	72,5	70,0	70,0	65,0
97	72,5	72,5	72,5	72,5	65,0	72,5	75,0	70,0	70,0	70,0	70,0	72,5	70,0
98	60,0	70,0	67,5	72,5	62,5	67,5	70,0	65,0	72,5	62,5	65,0	70,0	65,0

LAMPIRAN 4

Data Laporan RS. Karang Tengah Medika

1. Jumlah Pasien RS. Karang Tengah Medika Tahun 2011 – September 2024

Tahun	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGUST	SEPT	OKT	NOV	DES	TOTAL
2011	8	19	23	27	34	45	47	46	30	55	52	54	440
2012	61	95	168	191	213	230	242	215	257	320	327	374	2.693
2013	511	622	588	488	558	530	420	430	353	388	417	618	5.923
2014	590	776	793	640	643	583	534	602	654	529	533	502	7.379
2015	369	400	466	436	431	430	330	404	369	430	421	403	4.889
2016	426	524	781	684	552	528	497	619	573	574	657	650	7.065
2017	634	605	603	514	592	522	617	542	530	603	591	511	6.864
2018	525	477	537	461	486	362	436	378	342	396	308	360	5.068
2019	443	626	662	526	437	404	485	488	382	435	444	506	5.838
2020	848	817	1.052	538	385	744	932	1.101	1.193	1.222	1.250	1.327	11.409
2021	1.666	1.176	409	1.137	1.318	2.512	2.119	593	734	774	705	770	13.913
2022	814	1.975	794	686	623	701	818	910	806	835	980	965	10.907
2023	739	649	873	750	1.225	929	953	1.035	1.072	1.113	1.111	1.200	11.649
2024	1.122	1.383	1.481	1.523	1.575	1.211	1.366	1.322	1.364				12.347
Jumlah	8.756	10.144	9.230	8.601	9.072	9.731	9.796	8.685	8.659	7.674	7.796	8.240	106.384

2. Jumlah Kunjungan Pasien RS. Karang Tengah Medika Tahun 2019 – September 2024

Tahun	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGUST	SEPT	OKT	NOV	DES	TOTAL
2011	16	28	29	51	37	61	77	73	74	133	166	142	887
2012	169	342	553	793	934	1.005	970	906	995	1.324	1.579	1.799	11.369
2013	2.349	2.724	2.567	1.930	2.141	1.932	1.523	1.473	1.264	1.569	1.730	2.038	23.240
2014	2.479	3.157	3.227	2.824	2.384	2.100	1.807	2.212	2.116	1.633	1.728	1.405	27.072
2015	1.318	1.570	1.866	1.507	1.488	1.389	1.046	1.254	1.213	1.466	1.423	1.344	16.884
2016	1.337	1.958	3.278	2.988	2.264	2.167	1.755	2.243	1.945	2.126	2.334	2.017	26.412
2017	1.988	1.639	1.753	1.361	1.690	1.430	1.719	1.637	1.595	2.013	1.920	1.394	2.139
2018	1.588	1.500	1.832	1.542	1.474	1.060	1.080	1.169	1.089	1.430	1.292	1.064	16.120
2019	1.120	1.938	1.913	1.233	1.097	1.016	1.282	1.215	909	1.207	1.482	1.690	16.102
2020	2.646	2.427	3.498	1.312	908	1.606	2.034	2.356	2.508	2.640	2.714	2.963	27.612
2021	3.870	2.720	1.893	1.901	2.873	4.246	4.386	1.991	1.766	1.716	1.034	1.310	29.706
2022	1.810	6.283	2.124	1.983	1.686	2.228	2.663	2.924	2.550	2.771	3.702	3.140	33.864
2023	2.556	2.208	3.056	2.595	4.313	3.189	3.197	3.404	3.411	3.527	3.491	3.458	38.405
2024	3.193	4.081	4.748	5.026	4.961	3.544	4.203	3.994	3.928				37.678
Jumlah	26.439	32.575	32.337	27.046	28.250	26.973	27.742	26.851	25.363	23.555	24.595	23.764	325.490

3. Utilisasi = Jumlah Kunjungan: Jumlah Pasien

Tahun	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGUST	SEPT	OKT	NOV	DES	TOTAL
2011	2	1,47	1,26	1,89	1,09	1,36	1,64	1,59	2,47	2,42	3,19	2,63	2,02
2012	2,77	3,60	3,29	4,15	4,38	4,37	4,01	4,21	3,87	4,14	4,83	4,81	4,22
2013	4,60	4,38	4,37	3,95	3,84	3,65	3,63	3,43	3,58	4,04	4,15	3,30	3,92
2014	4,20	4,07	4,07	4,41	3,71	3,60	3,38	3,67	3,24	3,09	3,24	2,80	3,67
2015	3,57	3,93	4,00	3,46	3,45	3,23	3,17	3,10	3,29	3,41	3,38	3,33	3,45
2016	3,14	3,74	4,20	4,37	4,10	4,10	3,53	3,62	3,39	3,70	3,55	3,10	3,74
2017	3,14	2,71	2,91	2,65	2,85	2,74	2,79	3,02	3,01	3,34	3,25	2,73	2,93
2018	3,02	3,14	3,41	3,34	3,03	2,93	2,48	3,09	3,18	3,61	4,19	2,96	3,18
2019	2,52	3,69	2,88	2,34	2,45	2,51	2,43	2,48	2,37	2,77	3,33	0,29	3,16
2020	3,12	2,97	3,33	2,44	2,36	2,16	2,18	2,14	2,10	2,16	2,17	2,23	2,42
2021	2,32	2,31	4,63	1,67	2,18	1,69	2,07	3,36	2,41	2,22	1,47	1,70	2,13
2022	2,22	3,17	2,67	2,89	2,70	3,17	3,25	3,21	3,16	3,31	3,77	3,25	3,10
2023	3,43	3,40	3,53	3,46	3,52	3,37	3,35	3,28	3,18	3,16	3,11	2,88	3,12
2024	2,84	2,95	3,2	3,3	3,14	2,92	3,07	3,02	2,87				3,10

4. Cara Bayar Pasien RSKTM

Tahun	Umum	Asuransi	BPJS TK	BPJS & Kemenkes	Perusahaan	Total
2020	7.114	285	17	2.090	2	9.508
2021	11.268	270	21	1.234	5	12.798
2022	6.781	473	44	3.598	41	10.937
2023	1.535	397	66	9.300	351	11.649
Jan-Sep '24	3.139	262	25	8.918	3	12.347
Total	29.837	1.687	173	25.140	402	57.239

LAMPIRAN 5

Instrumen Kuesioner Pra Survei RS. Karang Tengah Medika

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

NO	Pernyataan	Jawaban (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memiliki atasan yang memotivasi.					
2.	Atasan saya memberikan arahan dan target yang jelas.					
3.	Atasan saya tertarik dengan ide saya.					
4.	Atasan saya memberikan kesempatan untuk maju.					

NO	Pernyataan	Jawaban (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya puas dengan jadwal dan topik pelatihan Internal.					
2.	Saya puas dengan kesempatan untuk mengikuti pelatihan eksternal.					
3.	Pelatihan dari RS sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.					
4.	Rumah sakit menyediakan pelatihan mengikuti teknologi / prosedur/ peraturan baru.					

NO	Pernyataan	Jawaban (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Ruang kerja dengan suhu yang nyaman.					
2.	Ruang kerja memiliki peralatan yang lengkap.					
3.	Semua anggota tim kerja berkerja sama dengan baik melakukan pelayanan.					

NO	Pernyataan	Jawaban (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mencintai pekerjaan saya.					
2.	Gaji yang saya peroleh sesuai dengan tanggung jawab saya.					
3.	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang saya terima.					
4.	Saya merasa puas dengan pengembangan karir dan promosi.					
5.	Saya puas dengan dukungan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.					

LAMPIRAN 6

Instrumen Kuesioner Karyawan RS. Karang Tengah Medika

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Detail dan ketelitian	1	Saya memeriksa kembali hasil pekerjaan saya untuk memastikan tidak ada kesalahan.	Y.1.1.1.
			2	Saya mampu mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan kecil dalam pekerjaan sebelum diserahkan.	Y.1.1.2
		Penyelesaian pekerjaan sesuai standar	3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu unit.	Y.1.2.1
			4	Saya memahami dengan baik standar kerja yang berlaku dan menerapkannya dalam bekerja.	Y.1.2.2
			5	Saya menerima penilaian positif dari atasan atas hasil kerja yang sesuai standar.	Y.1.2.3

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Kepatuhan pada standar prosedur	6	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP.	Y.1.3.1
			7	Saya mengikuti langkah yang benar dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	Y.1.3.2
			8	Saya memastikan bahwa setiap tugas yang saya kerjakan telah memenuhi SOP yang berlaku di perusahaan	Y.1.3.3
	Kuantitas	Pencapaian target	9	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	Y.2.1.1
			10	Saya mampu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dibandingkan target yang diberikan.	Y.2.1.2
			11	Saya mengelola waktu dengan baik untuk menyelesaikan target pekerjaan.	Y.2.1.3
		Disiplin menyelesaikan tugas	12	Saya mampu menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan saya tepat waktu.	Y.2.2.1
			13	Saya dapat menangani beban kerja tambahan tanpa mengorbankan kualitas pekerjaan.	Y.2.2.2

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
	Ketepatan Waktu	Penyelesaian tepat waktu	14	Saya bekerja dengan maksimal untuk menyelesaikan tugas saya	Y.2.2.3
			15	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.	Y.3.1.1
		Respons terhadap tenggat waktu	16	Saya menjaga kedisiplinan waktu dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan.	Y.3.1.2
			17	Saya mampu menangani pekerjaan yang membutuhkan penyelesaian segera tanpa menunda.	Y.3.2.1
			18	Saya mampu menyelesaikan tugas yang bersifat mendesak.	Y.3.2.2
			19	Saya dapat bekerja secara efektif bahkan dalam situasi yang mendesak atau penuh tekanan.	Y.3.2.3
	Efisiensi	Memanfaatkan sumber daya dengan bijak	20	Saya meminimalkan kesalahan dalam bekerja untuk menghindari pemborosan	Y.4.1.1
			21	Saya menggunakan sumber daya perusahaan seperti tenaga, anggaran, atau fasilitas dengan efisien.	Y.4.1.2

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Optimalisasi proses kerja	22	Saya memastikan semua sumber daya yang digunakan dalam pekerjaan memberikan hasil yang maksimal.	Y.4.1.3
			23	Saya mampu menyesuaikan diri dengan metode kerja baru yang lebih efisien	Y.4.2.1
			24	Saya berusaha untuk meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.	Y.4.2.2
	Kebutuhan supervisi	Menyelesaikan tugas rutin tanpa di supervisi	25	Saya mampu menyelesaikan tugas tanpa harus diawasi secara terus-menerus oleh atasan.	Y.5.1.1
			26	Saya bertanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya.	Y.5.1.2
			27	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik tanpa memerlukan arahan tambahan.	Y.5.1.3
		Tingkat kehadiran tinggi	28	Saya hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.	Y.5.2.1
			29	Saya memiliki tingkat kehadiran yang tinggi dalam setiap aktivitas perusahaan.	Y.5.2.2

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Loyal dan proaktif	30	Saya memulai dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.	Y.5.2.3
			31	Saya memiliki antusiasme yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.	Y.5.3.1
			32	Saya bersikap proaktif dalam menjalankan tugas untuk mendukung keberhasilan organisasi.	Y.5.3.2
			33	Saya menunjukkan loyalitas kepada perusahaan melalui pekerjaan yang saya lakukan.	Y.5.3.3
	Interpersonal impact	Kemampuan kolaborasi	34	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.	Y.6.1.1
			35	Saya terbuka terhadap ide atau masukan dari anggota tim lainnya.	Y.6.1.2
			36	Saya menghindari konflik dengan anggota tim lain untuk menjaga keharmonisan kerja.	Y.6.1.3
		Berperan aktif dalam tim	37	Saya berperan aktif dalam memberikan ide-ide untuk meningkatkan kinerja tim.	Y.6.2.1

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Kemampuan mendukung anggota tim lain	38	Saya berkontribusi secara aktif dalam kegiatan kelompok atau kerja tim	Y.6.2.2
			39	Saya memastikan kontribusi saya bermanfaat bagi keberhasilan tim.	Y.6.2.3
			40	Saya bersedia membantu rekan kerja yang menghadapi kendala dalam pekerjaannya.	Y.6.3.1
			41	Saya siap bekerja sama untuk memastikan tugas tim selesai dengan baik.	Y.6.3.3
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	Kesesuaian dengan kemampuan	42	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki.	Z.1.1.1
			43	Penugasan pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan minat saya.	Z.1.1.2
			44	Saya merasa nyaman mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya.	Z.1.1.3
		Kebermaknaan pekerjaan	45	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memberikan kontribusi berarti bagi perusahaan.	Z.1.2.1

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Kesempatan belajar	46	Pekerjaan saya memberikan manfaat yang jelas bagi masyarakat.	Z.1.2.2
			47	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan saya karena memiliki dampak yang positif.	Z.1.2.3
			48	Saya memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan melalui pekerjaan saya.	Z.1.3.1
			49	Pekerjaan saya memberikan peluang untuk belajar hal-hal baru.	Z.1.3.2
			50	Perusahaan memberikan kesempatan bagi saya untuk berkembang secara profesional.	Z.1.3.3
	Gaji	Sistem penggajian	51	Saya merasa sistem penggajian di perusahaan sudah jelas dan transparan.	Z.2.1.1
			52	Saya memahami bagaimana gaji saya ditentukan berdasarkan sistem perusahaan.	Z.2.1.2
		Keadilan penggajian	53	Saya merasa gaji yang saya terima sudah adil dibandingkan dengan beban kerja saya.	Z.2.2.1

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
	Peluang promosi	Kesempatan promosi	54	Perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	Z.2.2.2
			55	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk naik jabatan.	Z.3.1.1
			56	Kesempatan promosi di perusahaan saya terbuka untuk semua karyawan yang berprestasi.	Z.3.1.2
		Keadilan dalam promosi	57	Saya merasa puas dengan peluang untuk mengembangkan karir di perusahaan ini.	Z.3.1.3
			58	Saya merasa proses promosi di perusahaan dilakukan secara adil dan transparan.	Z.3.2.1
			59	Saya yakin bahwa promosi diberikan berdasarkan prestasi dan kemampuan karyawan.	Z.3.2.2
			60	Saya puas dengan sistem promosi yang diterapkan oleh perusahaan.	Z.3.2.3
	Pengawasan	Hubungan dengan atasan	61	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan saya.	Z.4.1.1

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Dukungan dari atasan	62	Atasan saya memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi saya.	Z.4.1.2
			63	Saya merasa nyaman untuk berdiskusi atau meminta bantuan dari atasan saya.	Z.4.1.3
			64	Atasan saya memberikan dukungan yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.	Z.4.2.1
			65	Saya merasa atasan saya memberikan arahan yang jelas dalam menjalankan tugas.	Z.4.2.2
			66	Atasan saya mendorong saya untuk terus berkembang dalam pekerjaan saya.	Z.4.2.3
	Rekan kerja	Hubungan dengan rekan kerja	67	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya.	Z.5.1.1
			68	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja dalam tim saya.	Z.5.1.2
			69	Suasana kerja bersama rekan-rekan saya mendukung kenyamanan kerja.	Z.5.1.3
		Kerjasama dalam tim	70	Rekan kerja saya bersedia membantu saya dalam menyelesaikan tugas.	Z.5.2.1

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
Kepemimpin-an Transformasi-onal (X_1)			71	Saya merasa rekan-rekan kerja saya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.	Z.5.2.2
			72	Saya merasa ada rasa saling mendukung dalam tim kerja saya.	Z.5.2.3
	<i>Idealized Influence</i>	Dihormati dan dipercaya	73	Pemimpin saya bertindak dengan cara yang membuat saya menghormatinya.	X _{1.1.1.1}
			74	Saya merasa percaya pada keputusan yang diambil oleh pemimpin saya.	X _{1.1.1.2}
			75	Pemimpin saya memiliki reputasi baik di mata pengikutnya.	X _{1.1.1.3}
		Integritas dan Etika Tinggi	76	Pemimpin saya berpegang pada prinsip dan nilai moral dalam tindakannya.	X _{1.1.2.1}
			77	Pemimpin saya bertindak adil dalam mengambil keputusan.	X _{1.1.2.2}
			78	Pemimpin saya menunjukkan integritas yang tinggi dalam pekerjaannya.	X _{1.1.2.3}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Keteladanan	79	Pemimpin saya menjadi teladan yang baik dalam cara bekerja dan berperilaku.	X _{1.1.3.1}
			80	Saya terinspirasi oleh tindakan dan sikap pemimpin saya.	X _{1.1.3.2}
			81	Saya melihat pemimpin saya sebagai teladan dalam menjalankan etika kerja yang baik.	X _{1.1.3.3}
	<i>Inspirational Motivation</i>	Visi dan tujuan jelas	82	Pemimpin saya menjelaskan visi organisasi dengan cara yang mudah dipahami.	X _{1.2.1.1}
			83	Pemimpin saya menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik demi mencapai tujuan organisasi.	X _{1.2.1.2}
			84	Pemimpin saya membuat saya merasa termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi.	X _{1.2.1.3}
		Harapan dan optimisme terhadap masa	85	Pemimpin saya memberikan harapan yang positif tentang masa depan organisasi.	X _{1.2.2.1}
			86	Pemimpin saya menunjukkan keyakinan bahwa tim kami dapat mengatasi tantangan.	X _{1.2.2.2}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		depan perusahaan	87	Pemimpin saya membantu saya melihat peluang dalam setiap tantangan yang ada.	X _{1.2.2.3}
		Dorongan berprestasi	88	Pemimpin saya mendorong saya untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan saya.	X _{1.2.3.1}
			89	Pemimpin saya mengapresiasi prestasi yang telah saya capai.	X _{1.2.3.2}
			90	Pemimpin saya membantu saya menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan mencapainya.	X _{1.2.3.3}
	<i>Intellectual Stimulation</i>	Memimpin tim adaptasi terhadap perubahan	91	Pemimpin saya membantu tim untuk menghadapi perubahan dengan cara yang efektif.	X _{1.3.1.1}
			92	Pemimpin saya mendorong tim untuk berpikir fleksibel dalam situasi yang berubah.	X _{1.3.1.2}
			93	Pemimpin saya menunjukkan cara untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan hambatan.	X _{1.3.1.3}
			94	Pemimpin saya mendorong saya untuk memberikan ide-ide kreatif dalam pekerjaan.	X _{1.3.2.1}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Mendorong kreativitas dan inovasi	95	Pemimpin saya mendukung inisiatif baru yang dapat meningkatkan kinerja tim.	X _{1.3.2.2}
			96	Pemimpin saya membuka ruang diskusi untuk ide-ide inovatif dari tim.	X _{1.3.2.3}
		Pemecahan masalah secara kritis	97	Pemimpin saya mengajarkan cara menyelesaikan masalah secara analitis dan kritis.	X _{1.3.3.1}
			98	Pemimpin saya mendorong tim untuk memikirkan solusi alternatif terhadap suatu masalah.	X _{1.3.3.2}
			99	Pemimpin saya membantu tim untuk menemukan solusi yang paling efektif dalam setiap situasi.	X _{1.3.3.3}
	Individualized Consideration	Umpan balik yang konstruktif	100	Pemimpin saya memberikan umpan balik yang membangun atas hasil kerja saya.	X _{1.4.1.1}
			101	Pemimpin saya memberikan bimbingan jika saya menghadapi kesulitan.	X _{1.4.1.2}
			102	Pemimpin saya meluangkan waktu untuk membantu saya mengembangkan kemampuan saya.	X _{1.4.1.3}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Memahami kebutuhan dan keinginan individu karyawan	103	Pemimpin saya memahami kebutuhan individu dalam tim.	X _{1.4.2.1}
			104	Pemimpin saya memperhatikan kesejahteraan masing-masing anggota tim.	X _{1.4.2.2}
			105	Pemimpin saya mendengarkan saran dan masukan yang saya berikan.	X _{1.4.2.3}
		Pengenalan dan penghargaan terhadap pencapaian	106	Pemimpin saya mengakui kontribusi individu terhadap keberhasilan tim.	X _{1.4.3.1}
			107	Pemimpin saya memberikan penghargaan atas pencapaian yang telah saya raih.	X _{1.4.3.2}
			108	Pemimpin saya secara aktif memotivasi saya untuk terus meraih prestasi lebih baik.	X _{1.4.3.3}
Pelatihan (X ₂)	Metode Pelatihan	Keefektifan metode pelatihan	109	Metode pelatihan yang digunakan (seperti ceramah, simulasi, atau diskusi) membantu saya memahami materi dengan baik.	X _{2.1.1.1}
			110	Metode pelatihan membantu saya menguasai materi.	X _{2.1.1.2}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Kesesuaian metode	111	Metode pelatihan memudahkan saya menerapkan materi.	X _{2.1.1.3}
			112	Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan tujuan pelatihan yang telah ditetapkan.	X _{2.1.2.1}
			113	Saya merasa metode pelatihan mendukung tercapainya hasil yang diharapkan.	X _{2.1.2.2}
			114	Metode pelatihan membantu saya meningkatkan keterampilan kerja	X _{2.1.2.3}
	Materi Pelatihan	Relevansi topik	115	Materi pelatihan berkaitan langsung dengan tugas dan tanggung jawab saya di pekerjaan.	X _{2.2.1.1}
			116	Topik pelatihan memberikan solusi atas tantangan yang saya hadapi dalam pekerjaan.	X _{2.2.1.2}
			117	Saya merasa pelatihan memberikan pengetahuan yang relevan untuk meningkatkan kinerja saya.	X _{2.2.1.3}
		Kualitas materi	118	Materi pelatihan disampaikan secara mutakhir dan sesuai dengan kebutuhan kerja.	X _{2.2.2.1}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
			119	Saya merasa materi pelatihan praktis dan mudah diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.	X _{2.2.2.2}
			120	Materi pelatihan menarik untuk diikuti.	X _{2.2.2.3}
	Kompetensi Pemateri	Tingkat Penguasaan	121	Pelatih memiliki pemahaman mendalam terhadap materi pelatihan.	X _{2.3.1.1}
			122	Saya merasa pelatih mampu menjelaskan materi secara jelas dan rinci.	X _{2.3.1.2}
			123	Pemateri mampu memberikan contoh nyata yang relevan dengan pekerjaan saya.	X _{2.3.1.3}
	Kemampuan komunikasi		124	Pelatih memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan materi.	X _{2.3.2.1}
			125	Penjelasan dari pelatih mudah dimengerti oleh peserta pelatihan.	X _{2.3.2.2}
			126	Pelatih mampu menjawab pertanyaan dari peserta dengan jelas dan lugas.	X _{2.3.2.3}
			127	Pemateri memiliki pengalaman yang relevan dengan materi yang diajarkan.	X _{2.3.3.1}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
	Peserta Pelatihan	Pengalaman dibidang yang relevan	128	Pemateri memberikan wawasan tambahan yang berguna untuk pekerjaan saya.	X _{2.3.3.2}
		Motivasi mengikuti pelatihan	129	Saya memiliki motivasi yang tinggi untuk mengikuti pelatihan ini.	X _{2.4.1.1}
			130	Saya percaya pelatihan ini akan memberikan manfaat bagi pengembangan diri saya.	X _{2.4.1.2}
			131	Saya merasa pelatihan ini penting untuk meningkatkan kompetensi saya di tempat kerja.	X _{2.4.1.3}
		Keterlibatan dalam pelatihan	132	Saya berpartisipasi aktif selama proses pelatihan berlangsung.	X _{2.4.2.1}
			133	Kehadiran saya selama pelatihan menunjukkan antusiasme yang tinggi.	X _{2.4.2.2}
			134	Saya terlibat dalam diskusi dan aktivitas selama pelatihan.	X _{2.4.2.3}
		Mampu memahami	135	Saya dapat memahami materi pelatihan dengan baik selama proses pelatihan berlangsung.	X _{2.4.3.1}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		materi yang disampaikan	136	Saya merasa pelatihan mudah dipahami.	X _{2.4.3.2}
			137	Saya dapat memahami materi dan menerapkannya dalam pekerjaan saya.	X _{2.4.3.3}
	Fasilitas dan Sarana	Kelengkapan fasilitas pelatihan	138	Fasilitas yang tersedia selama pelatihan mendukung pembelajaran secara maksimal.	X _{2.5.1.1}
			139	Peralatan yang digunakan dalam pelatihan berfungsi dengan baik.	X _{2.5.1.2}
			140	Alat yang digunakan dalam pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan.	X _{2.5.1.3}
		Kondisi lingkungan pelatihan	141	Lingkungan tempat pelatihan nyaman untuk belajar.	X _{2.5.2.1}
			142	Suasana ruangan mendukung konsentrasi selama pelatihan berlangsung.	X _{2.5.2.2}
			143	Ruang/ tempat pelatihan memiliki pencahayaan dan suhu yang sesuai untuk pelatihan.	X _{2.5.2.3}
	Waktu Pelatihan		144	Jadwal pelatihan sesuai dengan waktu yang tersedia bagi saya sebagai peserta.	X _{2.6.1.1}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Kesesuaian waktu pelaksanaan	145	Waktu pelatihan direncanakan dengan baik untuk meminimalkan gangguan pada pekerjaan utama.	X _{2.6.1.2}
		Durasi pelatihan	146	Durasi pelatihan cukup untuk menyampaikan seluruh materi secara efektif.	X _{2.6.2.1}
			147	Durasi pelatihan sesuai dengan fokus/ konsentrasi saya	X _{2.6.2.2}
		Alokasi waktu	148	Waktu yang dialokasikan untuk setiap sesi pelatihan sesuai dengan topik yang diajarkan.	X _{2.6.3.1}
			149	Setiap aktivitas dalam pelatihan memiliki alokasi waktu yang cukup.	X _{2.6.3.2}
			150	Waktu istirahat selama pelatihan cukup untuk menjaga fokus peserta.	X _{2.6.3.3}
	Dampak Pelatihan terhadap Kinerja	Peningkatan pengetahuan dan/ atau keterampilan	151	Setelah pelatihan, saya merasa pengetahuan saya tentang pekerjaan meningkat.	X _{2.7.1.1}
			152	Pelatihan ini membantu saya untuk mengembangkan keterampilan teknis saya.	X _{2.7.1.2}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
		Perubahan perilaku kerja	153	Saya merasa pelatihan memberikan nilai tambah bagi kompetensi profesional saya.	X _{2.7.1.3}
			154	Pelatihan ini membantu saya bekerja dengan lebih efisien.	X _{2.7.2.1}
			155	Saya merasa pelatihan meningkatkan produktivitas saya dalam pekerjaan.	X _{2.7.2.2}
			156	Pelatihan membantu saya mengubah cara kerja saya menjadi lebih efektif.	X _{2.7.2.3}
Lingkungan Kerja (X ₃)	Lingkungan Fisik	Bangunan tempat kerja	157	Bangunan tempat kerja memiliki kondisi yang aman dan nyaman untuk digunakan.	X _{3.1.1.1}
			158	Tata letak ruang kerja memudahkan saya melakukan pekerjaan saya.	X _{3.1.1.2}
			159	Bangunan tempat kerja memenuhi standar keselamatan dan kesehatan kerja.	X _{3.1.1.3}
		Peralatan kerja yang memadai	160	Peralatan kerja yang tersedia di tempat kerja membantu saya menyelesaikan tugas dengan efisien.	X _{3.1.2.1}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
			161	Saya merasa peralatan kerja yang disediakan perusahaan berfungsi dengan baik.	X _{3.1.2.2}
			162	Ketersediaan peralatan kerja mencukupi untuk kebutuhan pekerjaan saya diselesaikan dengan optimal.	X _{3.1.2.3}
		Fasilitas pendukung kesejahteraan	163	Fasilitas pendukung yang layak, seperti ruang istirahat atau ruang Ibadah tersedia di tempat kerja.	X _{3.1.3.1}
			164	Fasilitas kerja, seperti akses internet atau komputer, memadai untuk menyelesaikan pekerjaan.	X _{3.1.3.2}
			165	Saya merasa fasilitas umum di tempat kerja (toilet, parkir, dll.) memenuhi kebutuhan saya.	X _{3.1.3.3}
		Sarana angkutan	166	Saya merasa perusahaan menyediakan sarana angkutan yang memadai untuk mendukung mobilitas kerja.	X _{3.1.4.1}
			167	Lokasi tempat kerja memiliki akses transportasi yang mudah dijangkau.	X _{3.1.4.2}
			168	Sarana transportasi yang disediakan perusahaan mempermudah saya dalam menjalankan tugas pekerjaan.	X _{3.1.4.3}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
	Lingkungan Non Fisik	Hubungan rekan kerja setingkat	169	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja setingkat.	X _{3.2.1.1}
			170	Komunikasi dengan rekan kerja setingkat berjalan dengan lancar.	X _{3.2.1.2}
			171	Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan kerja setingkat dalam tim.	X _{3.2.1.3}
		Hubungan dengan atasan	172	Atasan saya memberikan arahan dan bimbingan yang jelas dalam pekerjaan.	X _{3.2.2.1}
			173	Hubungan antara saya dan atasan berjalan dengan harmonis dan profesional.	X _{3.2.2.2}
			174	Atasan saya menghargai pendapat dan kontribusi saya dalam pekerjaan.	X _{3.2.2.3}
		Kerja sama tim	175	Saya merasa lingkungan kerja mendukung kerjasama antar karyawan.	X _{3.2.3.1}
			176	Karyawan di tempat kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas.	X _{3.2.3.2}

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Butir pernyataan	Kode
			177	Kerjasama antar karyawan di tempat kerja berlangsung tanpa adanya konflik yang signifikan	X _{3.2.3.3}



[illegible]

Data Penelitian

NO	Y1.1	Y1.1	Y1.2	Y1.2	Y1.2	Y1.3	Y1.3	Y1.3	Y2.1	Y2.1	Y2.1	Y2.2	Y2.2	Y2.2	Y3.1	Y3.1	Y3.2	Y3.2	Y3.2	Y4.1	Y4.1	Y4.1	Y4.2	Y4.2	Y5.1	Y5.1	Y5.1	Y5.2	Y5.2	Y5.2	Y5.3	Y5.3	Y5.3	Y6.1	Y6.1	Y6.2	Y6.2	Y6.1	Y6.2	Y6.3	Y6.3		
	.1	.2	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.2	.1	.3	.3	.1	.3		
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
90	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
91	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
95	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
96	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
97	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
98	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
100	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
102	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
103	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
109	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	
111	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
115	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
118	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
120	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
123	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
124	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
125	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
127	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4</																											

Data Penelitian

NO	Z1.1	Z1.1	Z1.1	Z1.2	Z1.2	Z1.2	Z1.3	Z1.3	Z1.3	Z2.1	Z2.1	Z2.2	Z2.2	Z3.1	Z3.1	Z3.1	Z3.2	Z3.2	Z3.2	Z4.1	Z4.1	Z4.1	Z4.2	Z4.2	Z4.2	Z5.1	Z5.1	Z5.1	Z5.2	Z5.2	Z5.2
	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.2	.1	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
48	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
53	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
56	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	1	3	2	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	4	3	4	3	3	4	3	1	1	2	1	3	2	2	2	1	1	4	3	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2
75	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4

No	Z1.1			Z1.2			Z1.3			Z2.1			Z2.2			Z3.1			Z3.2			Z4.1			Z4.2			Z5.1			Z5.2			Z5.3		
	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3	.1	.2	.3			
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
90	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3			
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
94	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4			
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4			
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
97	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4			
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
100	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
101	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4			
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
104	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
106	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
110	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
111	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
117	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
118	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3			
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
125	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3			
126	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
127	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3			
128	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			

No	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.2	X1.2	X1.2	X1.2	X1.2	X1.2	X1.2	X1.2	X1.2	X1.2	X1.3	X1.3	X1.3	X1.3	X1.3	X1.3	X1.3	X1.3	X1.3	X1.4	X1.4	X1.4	X1.4	X1.4	X1.4	X1.4
	.1.1	.1.2	.1.3	.2.1	.2.2	.3.3	.3.1	.3.2	.2.3	.1.1	.1.2	.1.3	.2.1	.2.2	.2.3	.3.1	.3.2	.3.3	.1.1	.1.2	.1.3	.2.1	.2.2	.2.3	.3.1	.3.2	.3.3	.1.1	.1.2	.1.3	.2.1	.2.2	.2.3	.3.1	.3.2	.3.3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
5	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
14	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
18	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3		
21	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
23	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
24	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
25	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
31	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
36	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
38	3	2	4	2	2	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
40	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Data Penelitia

[illegible]

Data Penelitian

NO	X3.1 .1.1	X3.1 .1.2	X3.1 .1.3	X3.1 .2.1	X3.1 .2.2	X3.1 .2.3	X3.1 .3.1	X3.1 .3.2	X3.1 .3.3	X3.1 .4.1	X3.1 .4.2	X3.1 .4.3	X3.2 .1.1	X3.2 .1.2	X3.2 .1.3	X3.2 .2.1	X3.2 .2.2	X3.2 .2.3	X3.2 .3.1	X3.2 .3.2	X3.2 .3.3
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
15	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3
16	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3
17	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
18	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
26	2	3	3	2	1	2	3	4	1	3	2	2	4	3	4	2	3	2	2	3	2
27	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
32	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
34	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	1	3	3	3
35	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
37	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
38	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

Data Penelitian

NO	X3.1 .1.1	X3.1 .1.2	X3.1 .1.3	X3.1 .2.1	X3.1 .2.2	X3.1 .2.3	X3.1 .3.1	X3.1 .3.2	X3.1 .3.3	X3.1 .4.1	X3.1 .4.2	X3.1 .4.3	X3.2 .1.1	X3.2 .1.2	X3.2 .1.3	X3.2 .2.1	X3.2 .2.2	X3.2 .2.3	X3.2 .3.1	X3.2 .3.2	X3.2 .3.3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
50	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
54	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
55	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3
57	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
65	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
66	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
68	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	3	3	3	3	3	2	3	4	1	2	4	4	4	1	3	3	3	3	4	4	3
71	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
73	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	4	3	1	2	2
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
81	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3

[illegible]



UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA
UPT PUSAT PENGETAHUAN DAN PERPUSTAKAAN

Jalan Arteri Pondok Indah N0. 11, Jakarta Selatan, 12240
Telp. (021) 7398393 (Hunting), Fax. (021) 7200352, WA: 0819-3413-5086
email : Perpustakaan@usni.ac.id Website : <http://www.usni.ac.id>

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Pusat Pengetahuan dan Perpustakaan Universitas Satya Negara Indonesia

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa:

Nama : Adventia Natali Paranoan
NIM : 221100017
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Prodi/Jurusan : Magister Manajemen
No Tlp/ Email : paranoanadvent@gmail.com
Hari/Tanggal : Senin, 10 Februari 2025

Dengan ini menyatakan bahwa judul artikel Skripsi/Tesis ***Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di RS Karang Tengah Medika*** benar bebas dari plagiat, dan apabila pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

**UNIVERSITAS SATYA
NEGARA**

Tim Verifikasi
Kepala Biro Pusat Pengetahuan
dan Perpustakaan

Febri Nurul Huda, S.IP, MM
NIP. 05.U03.10.15.000147

❖ Note : Form ini untuk lampiran pengecekan syarat sidang skripsi/tesis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Adventia Natali Paranoan
 Tempat/ Tanggal Lahir : Surabaya, 16 -12-1983
 NIM : 221100017
 Agama : Kristen
 Alamat : Jl. Murai I Blok J5 No 13
 RT01/08, Bintaro Jaya, Jakarta Selatan.
 E-mail : paranoanadvent@gmail.com
 Status : Menikah
 Suami : David Parningotan Hutahaeen, S.T.
 Anak : Myra Theresia Penanian Hutahaeen



B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal

SD Katolik Santa Maria, Surabaya	1990-1993
SDK VII BPK PENABUR, Jakarta	1993-1995
SMP PEMBANGUNAN JAYA, Jakarta	1995-1997
SMPK VIII BPK PENABUR, Jakarta	1997-1998
SMUN 8 JAKARTA	1998-2000
SMUN 70 JAKARTA	2000-2001
Universitas Hasanuddin, Fak. Kedokteran Umum	2002-2009
Universitas Indonesia, Magister Gizi (<i>Unfinished</i>)	2015-2018
Universitas Satya Negara Indonesia, Magister Manajemen RS	2023-2025

2. Pendidikan Non Formal

Kursus Bahasa Inggris ILP	1991-1993
Kursus Bahasa Inggris LIA	1995-1996
Kursus Bahasa Inggris EF	2004-2005

3. Simposium, Seminar Dan Pelatihan

Regional Training on Nutritional Status Assessment by SEAMEO RECFON	2015
11th Symposium on Nutri Indonesia in conjunction with 3rd International Nutrition	2016
Communication in Patient Consultation Workshop	2017

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Satya Negara Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adventia Natali Paranoan
NIM : 221100017
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis karya : Tesis

Menyetujui untuk memberikan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) kepada Universitas Satya Negara Indonesia atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RS. KARANG TENGAH MEDIKA”.

Selain itu, Universitas Satya Negara Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta dan bertujuan untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang digunakan secara etis.

Saya juga memberikan ijin kepada pembimbing Tesis Lainnya untuk menjadi penulis kedua dari karya ilmiah saya ini. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 20 Februari 2025

Yang menyatakan,



(Adventia Natali Paranoan)

Early Life Nutrition Awareness	
Workshop Jejaring Tuberkulosis	2019
Workshop PMKP dalam Standar Nasional	2020
Akreditasi RS	
Pelatihan Dokter IPCD	2020
Pelatihan K3RS	2021
Webinar Manajemen Mutu Fasyankes	2022
HIPERKES	2022
Casemix	2023

4. Riset Klinis

Comparison of hs-CRP level between low calorie high protein to standard protein diet in obese individual with weight cycling – a randomised trial DOI:10.12688/f1000research.	2017-2018
Comparison of body composition changes between low calorie high protein to standard protein diet in obese individual with weight cycling – a randomised trial DOI:10.12688/f1000research.13300	2017-2018

C. Pengalaman Kerja

1. Pengalaman Kerja

Wadyabala- produser Radio Prambors Makassar	2005 - 2006
Dokter Umum Klinik	2010
Dokter Umum IGD RSKTM	September- Desember 2012
- Kepala Instalasi Rawat Inap RSKTM	Januari 2013-Juni 2014
Kepala Bidang Pelayanan Medik RSKTM	Juli 2014-Juli 2015
Kepala Bidang Pelayanan Medik RSKTM	September-Desember 2018
Pokja TKRS Tim Akreditasi RSKTM	September 2018-Maret 2019
Ketua PPI RSKTM	September 2018-sekarang
PIC Casemix RSKTM	Oktober 2019-Desember 2021
Kepala Bidang Penunjang Medik RSKTM	Januari 2020-Juni 2022
Gugus Covid19 RSKTM	Maret 2020-2023
Ketua Tim Akreditasi RSKTM	Januari 2022-Januari 203
PJ Vaksinasi Covid19 RSKTM	2020-2023
Wakil Direktur Medik RSKTM	Juli 2022-sekarang
K3RS RSKTM	Maret 2023-sekarang

2. Pengalaman Organisasi

Media Siswa SMUN 8 Jakarta	2000
Tim Bantuan Medis Universitas	Angkatan 08

Hasanuddin

Forum Komunikasi Mahasiswa Jakarta
Komisi Kesehatan Perhimpunan
Masyarakat Toraja Indonesia

2005-2009
2022-sekarang

Jakarta, 24 Februari 2025

Yang membuat pernyataan,



(Adventia Natali Paranoan)

