

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS) yang di kelola oleh PT JAMSOSTEK Persero adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia. Untuk seluruh PNS, TNI/POLRI, veteran, perintis kemerdekaan beserta keluarganya dan badan usaha lainnya ataupun rakyat biasa.

Diawali dengan Sidang Tahunan MPR RI Tahun 2000, dimana Presiden Abdurrahman Wahid menyatakan tentang Pengembangan Konsep SJSN. Pernyataan Presiden tersebut direalisasikan melalui upaya penyusunan konsep tentang Undang-Undang Jaminan Sosial (UU JS) oleh Kantor Menko Kesra (Kep. Menko Kesra dan Taskin No. 25KEP/MENKO/KESRA/VIII/2000, tanggal 3 Agustus 2000, tentang Pembentukan Tim Penyempurnaan Sistem Jaminan Sosial Nasional). Sejalan dengan pernyataan Presiden, DPA RI melalui Pertimbangan DPA RI No. 30/DPA/2000, tanggal 11 Oktober 2000, menyatakan perlu segera dibentuk Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat sejahtera.

Dalam Laporan Pelaksanaan Putusan MPR RI oleh Lembaga Tinggi Negara pada Sidang Tahunan MPR RI Tahun 2001 (Ketetapan MPR RI No. X/ MPR-RI

Tahun 2001 butir 5.E.2) dihasilkan Putusan Pembahasan MPR RI yang menugaskan Presiden RI “Membentuk Sistem Jaminan Sosial Nasional dalam rangka memberikan perlindungan sosial yang lebih menyeluruh dan terpadu”. Pada tahun 2001, Wakil Presiden RI Megawati Soekarnoputri mengarahkan Sekretaris Wakil Presiden RI membentuk Kelompok Kerja Sistem Jaminan Sosial Nasional (Pokja SJSN)

5.1.2. Dasar Hukum BPJS

Dasar penyelenggaraan BPJS sudah diatur dalam :

1. Undang-Undang Dasar 1945, Undang Undang no 23 tahun 1992 tentang kesehatan.
2. Undang-Undang no 40 tahun 2004 tentang sistem jaminan sosial nasional.
3. Keputusan menteri kesehatan No.1241/menkes/SK/XI/2004 dan nomor 56/menkes/sk/I/2005.

5.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

a) Visi

Terwujudnya Jaminan Kesehatan (JKN-KIS) yang berkualitas dan berkesinambungan bagi seluruh penduduk Indonesia pada tahun 2019 berlandaskan gotong royong yang berkeadilan melalui BPJS Kesehatan yang handal, unggul dan terpercaya.

b) Misi

1. Meningkatkan kualitas layanan yang berkeadilan kepada peserta, pemberi pelayanan kesehatan dan pemangku kepentingan lainnya melalui sistem kerja yang efektif dan efisien.
2. Memperluas kepesertaan JKN-KIS mencakup seluruh Indonesia paling lambat 1 Januari 2019 melalui peningkatan kemitraan dengan seluruh pemangku kepentingan dan mendorong partisipasi masyarakat serta meningkatkan kepatuhan kepesertaan.
3. Menjaga kesinambungan program JKN-KIS dengan mengoptimalkan kolektibilitas iuran, sistem pembayaran fasilitas kesehatan dan pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel.
4. Memperkuat kebijakan dan implementasi program JKN-KIS melalui peningkatan kerjasama antar lembaga, kemitraan, koordinasi dan komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan.
5. Memperkuat kapasitas dan tata kelola organisasi dengan didukung SDM yang profesional, penelitian, perencanaan dan evaluasi, pengelolaan proses bisnis dan manajemen resiko yang efektif dan efisien serta infrastruktur dan teknologi informasi yang handal.

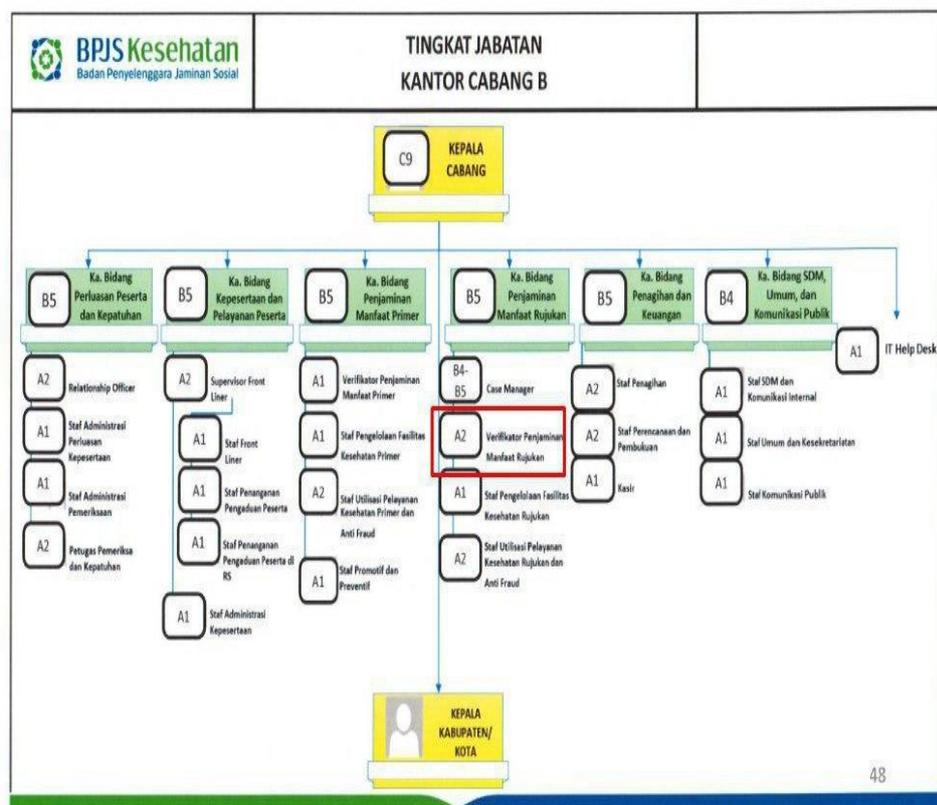
(Sumber : <https://bpjs-kesehatan.go.id>)

5.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi BPJS Kesehatan Kabupaten Bandung merupakan kerangka kerja antara bagian-bagian departemen yang memiliki fungsi masing-

masing di dalam perusahaan. Di bawah ini adalah gambar struktur organisasi BPJS Kesehatan :

Gambar 5.1.



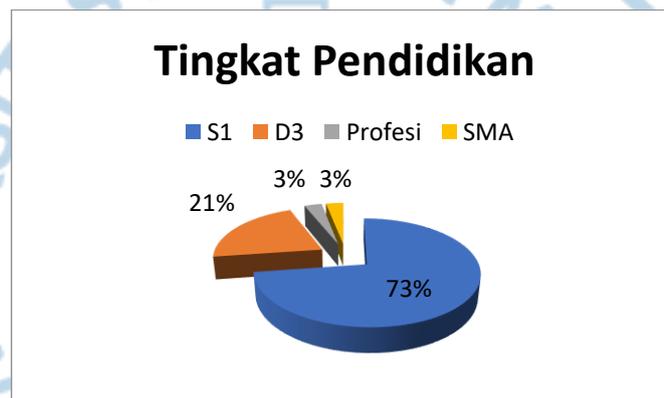
(Sumber : BPJS Kabupaten Bandung)

5.1.5. Karakteristik Responden

Gambaran umum responden ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik dari karyawan yang dalam penelitian ini disebut sebagai responden. Penggolongan terhadap karyawan didasarkan pada tingkat pendidikan, tingkat usia dan jenis kelamin.

1. Klasifikasi pendidikan

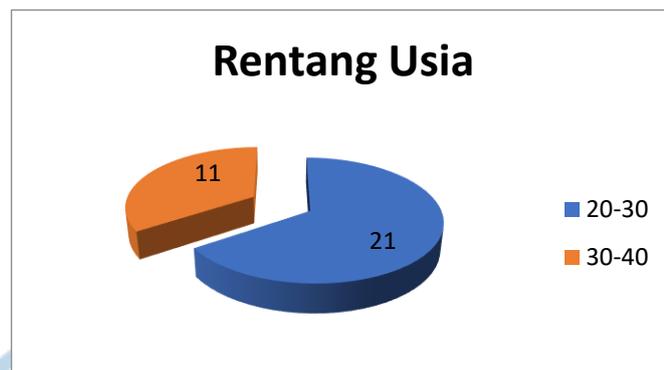
Gambar 5.2.
Klasifikasi berdasarkan pendidikan



Dari gambar di atas, dapat kita simpulkan bahwa rata-rata pegawai BPJS Kesehatan Kabupaten Bandung memiliki tingkat pendidikan yang tinggi yaitu di tingkat sarjana, sehingga kriteria pendidikan responden sudah cukup dalam memberikan penilaian objektif tentang variabel yang diteliti.

2. Berdasarkan Usia

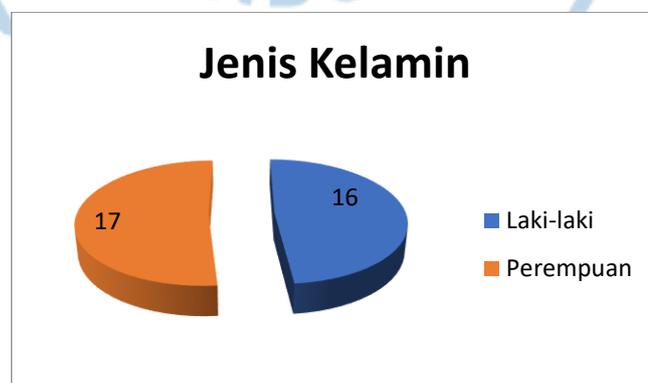
Gambar 5.3.
Klasifikasi berdasarkan usia



Dari gambar di atas, diketahui bahwa rata-rata usia responden berada di kisaran 20 sampai 30 tahun, dan selebihnya berusia di atas 30 tahun, dengan demikian peneliti menganggap responden memiliki tingkat kedewasaan berpikir yang baik dan bisa memberikan penilaian mengenai variabel yang diteliti.

3. Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 5.4.
Klasifikasi berdasarkan jenis kelamin



Berdasarkan gambar di atas, karyawan yang berada di perusahaan didominasi baik oleh perempuan dan laki-laki dengan perbedaan yang tidak signifikan.

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

“Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner, validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti” (Sugiyono, 2012:361), “uji reliabilitas digunakan untuk menguji derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan” (hal 32).

Suatu angket dikatakan valid jika pernyataan pada angket mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Untuk memudahkan perhitungan mengenai uji validitas, maka digunakan program statistik SPSS 19. Angka korelasi yang diperoleh masing-masing pernyataan dapat menunjukkan signifikan atau tidaknya pernyataan tersebut.

Rumus perhitungan secara matematis adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi butir
- N : Jumlah responden uji coba
- $\sum X$: Jumlah skor item yang diperoleh dari uji coba
- $\sum Y$: Jumlah skor total item yang diperoleh responden

Tabel 5.1.
Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

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

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

keterangan: KP = Nilai Koefisien Diterminan
r = Nilai Koefisien Korelasi

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi yang berfungsi apabila peneliti ingin mencari makna hubungan variabel X terhadap Y, maka hasil korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

keterangan: t_{hitung} = Nilai t
r = Nilai Koefisien korelasi
n = Jumlah Sampel

Untuk memudahkan perhitungan mengenai uji validitas dan reliabilitas, maka digunakan program statistik SPSS 19. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Product Moment* dengan ketentuan nilai taraf nyata (α) = 0,05 dengan derajat bebas = n-k (dk = 33 – 2), item instrumen dianggap valid jika

$r_{hitung} > r_{tabel}$. r_{tabel} didapat di dalam tabel *r Product Moment* dan didapati r_{tabel} sebesar 0,3440. Jika setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan spss dan ditemukan bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka, item dianggap valid. Sedangkan “suatu instrumen dianggap reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6”. (Sugiyono, 2010:184).

Metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah *internal consistency* dengan teknik belah dua (*split half*) dari Spearman-Brown sebagai berikut:

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Dimana :

r_i = Reliabilitas internal seluruh item

r_b = Korelasi *Product Moment* antara belahan pertama dan kedua

5.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Melayani

Tabel 5.2.
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Melayani

<i>Item-Total Statistics</i>		
Item Kuesioner (X ₁)	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
X _{1.1}	.913	valid
X _{1.2}	.730	valid
X _{1.3}	.964	valid
X _{1.4}	.867	valid
X _{1.5}	.867	valid

X _{1.6}	.867	valid
X _{1.7}	.941	valid
X _{1.8}	.685	valid
X _{1.9}	.617	valid
X _{1.10}	.676	valid
X _{1.11}	.806	valid
X _{1.12}	.913	valid
X _{1.13}	.832	valid
X _{1.14}	.773	valid
X _{1.15}	.692	valid
X _{1.16}	.792	valid
X _{1.17}	.964	valid
X _{1.18}	.763	valid
X _{1.19}	.872	valid
X _{1.20}	.839	valid
X _{1.21}	.883	valid
X _{1.22}	.749	valid
X _{1.23}	.872	valid
X _{1.24}	.964	valid
X _{1.25}	.839	valid
X _{1.26}	.872	valid
X _{1.27}	.709	valid
X _{1.28}	.682	valid
X _{1.29}	.821	valid
X _{1.30}	.647	valid
X _{1.31}	.739	valid
X _{1.32}	.895	valid
X _{1.33}	.816	valid
X _{1.34}	.964	valid
X _{1.35}	.964	valid
X _{1.36}	.964	valid
X _{1.37}	.562	valid
X _{1.38}	.964	valid

X _{1.39}	.883	valid
X _{1.40}	.706	valid
X _{1.41}	.764	valid

Tabel 5.3.
Uji Reliabilitas Kepemimpinan Melayani

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.987	41

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh bahwa item variabel kepemimpinan melayani mayoritas valid, hal ini ditunjukkan dengan nilai yang diperoleh lebih besar dari r tabel yaitu 0,3440. Sedangkan untuk nilai reliabilitas, variabel kepemimpinan melayani sudah reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, yakni 0,987.

5.2.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komunikasi Internal

Tabel 5.4.
Uji Validitas Variabel Komunikasi Internal

Item-Total Statistics

Item Kuesioner (X ₂)	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
X _{2.1}	.670	valid
X _{2.2}	.429	valid

X _{2.3}	.629	valid
X _{2.4}	.597	valid
X _{2.5}	.706	valid
X _{2.6}	.778	valid
X _{2.7}	.615	valid
X _{2.8}	.583	valid
X _{2.9}	.503	valid
X _{2.10}	.439	valid
X _{2.11}	.553	valid
X _{2.12}	.762	valid
X _{2.13}	.625	valid
X _{2.14}	.741	valid
X _{2.15}	.697	valid
X _{2.16}	.709	valid
X _{2.17}	.554	valid
X _{2.18}	.406	valid
X _{2.19}	.676	valid

Tabel 5.5.
Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi Internal

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.934	19

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh bahwa item variabel komunikasi internal mayoritas valid, hal ini ditunjukkan dengan nilai yang diperoleh lebih besar dari r tabel yaitu 0,3440, untuk nilai r hitung yang lebih kecil dari r tabel maka, item

tersebut tidak valid dan bisa dibuang atau dihilangkan. Sedangkan untuk nilai reliabilitas, variabel komunikasi internal sudah reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, yakni 0,934.

5.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 5.6.
Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

<i>Item-Total Statistics</i>		
Item Kuesioner (Y)	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
Y ₁	.497	valid
Y ₂	.784	valid
Y ₃	.661	valid
Y ₄	.618	valid
Y ₅	.726	valid
Y ₆	.346	valid
Y ₇	.563	valid
Y ₈	.420	valid
Y ₉	.536	valid
Y ₁₀	.364	valid
Y ₁₁	.604	valid
Y ₁₂	.536	valid
Y ₁₃	.758	valid
Y ₁₄	.407	valid
Y ₁₅	.600	valid
Y ₁₆	.519	valid
Y ₁₇	.635	valid

Y ₁₈	.829	valid
Y ₁₉	.560	valid
Y ₂₀	.722	valid
Y ₂₁	.616	valid
Y ₂₂	.820	valid
Y ₂₃	.651	valid
Y ₂₄	.634	valid
Y ₂₅	.647	valid
Y ₂₆	.583	valid
Y ₂₇	.471	valid
Y ₂₈	.837	valid
Y ₂₉	.826	valid
Y ₃₀	.622	valid
Y ₃₁	.496	valid
Y ₃₂	.837	valid
Y ₃₃	.575	valid
Y ₃₄	.587	valid
Y ₃₅	.442	valid

Tabel 5.7.
Reliabilitas Kepuasan kerja

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.968	35

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh bahwa item variabel kepuasan kerja mayoritas valid, hal ini ditunjukkan dengan nilai yang diperoleh lebih besar dari r tabel yaitu 0,3440, untuk nilai r hitung yang lebih kecil dari r tabel maka, item

tersebut tidak valid. Sedangkan untuk nilai reliabilitas, variabel kepuasan kerja sudah reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, yakni 0,968.

5.3. Hasil Penelitian

5.3.1. Variabel Kepemimpinan Melayani

1) *Altruistic Calling*

Tabel 5.8.
Pimpinan sangat tulus dalam membantu bawahannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 27 orang menjawab tidak setuju, 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan dinilai belum tulus dalam membantu bawahannya. Hal tersebut menggambarkan bahwa pimpinan tidak memiliki panggilan nurani untuk menolong dan membantu bawahannya.

Tabel 5.9.
Pimpinan memiliki kepedulian terhadap karyawannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	25	75.8
	Setuju	4	8	24.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 25 orang menjawab tidak setuju, 8 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum memiliki

kepedulian terhadap karyawannya. Hal tersebut disebabkan kesibukan pemimpin dalam pekerjaannya sendiri lebih menyita perhatian dan kepeduliannya sehingga belum mampu untuk memperdulikan bawahannya.

Tabel 5.10.
Pimpinan selalu memperhatikan keadaan bawahannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 28 orang menjawab tidak setuju, 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan tidak selalu memperhatikan keadaan bawahannya. Hal tersebut disebabkan kesibukan pemimpin dalam pekerjaannya sendiri lebih menyita perhatian dan kepeduliannya sehingga belum mampu untuk memperdulikan bawahannya.

Tabel 5.11.
Pimpinan rela berkorban demi orang lain

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	1	3.0
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 29 orang menjawab tidak setuju, 3 orang responden menjawab ragu-ragu dan 1 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan dinilai belum memiliki nilai kerelaan berkorban demi orang

lain. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya kedekatan dan pengenalan pribadi pimpinan dengan bawahannya. Sehingga secara keseluruhan gambaran *altruistic calling* dari kepemimpinan melayani belum nampak dalam kepemimpinan saat ini.

2) *Emotional healing*

Tabel 5.12.
Pimpinan sangat bisa memahami perasaan karyawan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	1	3.0
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 29 orang menjawab tidak setuju, 3 orang responden menjawab ragu-ragu dan 1 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum bisa memahami perasaan karyawan. Hal ini disebabkan karena pimpinan kurang memiliki kedekatan emosional dengan bawahannya.

Tabel 5.13.
Pimpinan mudah menerima kritik dan saran serta selalu bersedia mendengarkan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	1	3.0
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 29 orang menjawab tidak setuju, 3 orang responden menjawab ragu-ragu dan 1 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan tidak mudah menerima kritikan dan saran serta tidak selalu bersedia mendengarkan. Hal tersebut disebabkan oleh nilai pribadi pemimpin belum bisa menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan.

Tabel 5.14.
Pimpinan selalu berinisiatif untuk membantu masalah bawahannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Setuju	4	1	3.0
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 28 orang menjawab tidak setuju, 4 orang responden menjawab ragu-ragu dan 1 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum cukup berinisiatif untuk membantu masalah bawahannya. Hal ini dikarenakan pemimpin belum mampu memberikan waktu bagi bawahannya.

Tabel 5.15.
Pimpinan sangat peka dengan perasaan orang lain termasuk karyawannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	2	6.1

	Total	33	100.0
--	-------	----	-------

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 28 orang menjawab tidak setuju, 3 orang responden menjawab ragu-ragu dan 2 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan dinilai tidak peka dengan perasaan orang lain termasuk karyawannya. Hal ini disebabkan kurangnya kedekatan pribadi pemimpin dengan semua anggota perusahaan. Sehingga secara keseluruhan gambaran *emotional healing* dari kepemimpinan melayani belum nampak dalam kepemimpinan di perusahaan saat ini.

3) *Wisdom*

Tabel 5.16.

Pimpinan tidak kehabisan akal dalam menyelesaikan masalah

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	4	27	81.8
	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Setuju	2	2	6.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 27 orang menjawab tidak setuju, 4 orang responden menjawab ragu-ragu dan 2 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan sering kehabisan akal dalam menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan oleh banyaknya aturan dan kebijakan yang sulit untuk dikompromikan sehingga membatasi pemimpin dalam memberikan masukan atau solusi lain.

Tabel 5.17.
Pimpinan sangat menunjukkan standar etika yang tinggi

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	26	78.8
	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Setuju	4	3	9.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 26 orang responden menjawab tidak setuju, 4 orang responden menjawab ragu-ragu dan 3 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum menunjukkan standar etika yang tinggi. Hal ini diakibatkan oleh nilai instrinsik pemimpin yang belum mencerminkan hal tersebut.

Tabel 5.18.
Pimpinan selalu tenang dalam menghadapi persoalan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	26	78.8
	Setuju	4	7	21.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 26 orang responden menjawab tidak setuju dan 7 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan kurang tenang dalam menghadapi persoalan. Hal ini diakibatkan oleh nilai instrinsik pemimpin yang belum mencerminkan hal tersebut.

Tabel 5.19.
Pimpinan terlihat sangat berpengalaman

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum sangat berpengalaman. Hal ini dikarenakan pegawai kurang mendapatkan kontribusi positif dari pengalaman yang dimiliki pemimpin.

Tabel 5.20.
Pimpinan memiliki pengetahuan yang luas dalam pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum memiliki pengetahuan yang luas dalam pekerjaan.

Tabel 5.21.
Pimpinan sangat mahir dalam pekerjaannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	25	75.8
	Setuju	4	8	24.2

	Total	33	100.0
--	-------	----	-------

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 25 orang responden menjawab tidak setuju dan 8 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum mahir dalam pekerjaannya.

Tabel 5.22.
Pimpinan bersikap adil dalam segala hal

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Setuju	4	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab tidak setuju dan 4 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum sepenuhnya bersikap adil dalam segala hal. Sehingga secara keseluruhan gambaran *wisdom* dari kepemimpinan melayani tidak nampak dalam kepemimpinan di perusahaan saat ini.

4) *Persuasive Mapping*

Tabel 5.23.
Pimpinan mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik.

Tabel 5.24.
Pimpinan mampu memecahkan masalah dengan sangat baik

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum mampu memecahkan masalah dengan sangat baik.

Tabel 5.25.
Pimpinan memiliki kreativitas yang tinggi dalam pekerjaannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum memiliki kreativitas yang tinggi dalam pekerjaannya.

Tabel 5.26.
Pimpinan dapat mengkomunikasikan dengan tepat tentang apapun
 terkait dalam pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum dapat mengkomunikasikan dengan tepat tentang apapun terkait dalam pekerjaan. Hal ini lebih disebabkan belum terciptanya budaya komunikasi yang aktif dan responsif di dalam perusahaan.

Tabel 5.27.
Pimpinan memiliki pemahaman yang benar mengenai pekerjaan dan
 organisasi

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	26	78.8
	Setuju	4	7	21.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 26 orang responden menjawab tidak setuju dan 7 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum memiliki pemahaman yang benar mengenai pekerjaan dan organisasi.

Tabel 5.28.
Pimpinan peka dengan apa yang akan terjadi

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Setuju	4	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab tidak setuju dan 4 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum peka dengan apa yang akan terjadi di lingkungan perusahaan.

Tabel 5.29.
Pimpinan selalu berinovasi dalam setiap program atau pelayanan pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan kurang berinovasi dalam setiap program atau pelayanan pekerjaan. Sehingga secara keseluruhan gambaran *persuasive mapping* dari kepemimpinan melayani tidak nampak dalam kepemimpinan di perusahaan saat ini.

5) *Organizational stewardship*

Tabel 5.30.

Pimpinan selalu menekankan komunitas dalam perusahaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum menekankan komunitas dalam perusahaan kepada karyawan.

Tabel 5.31.

Pimpinan selalu membuat program kerja bagi kelompok

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan jarang membuat program kerja bagi kelompok.

Tabel 5.32.

Pimpinan menjadi tokoh dalam komunitas

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	26	78.8

	Setuju	4	7	21.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 26 orang responden menjawab tidak setuju dan 7 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum menjadi tokoh dalam komunitas. Sehingga secara keseluruhan gambaran *organizational stewardship* dari kepemimpinan melayani tidak nampak dalam kepemimpinan di perusahaan saat ini.

6) *Humility*

Tabel 5.33.

Pimpinan selalu mementingkan kepentingan orang lain dan bawahan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum bisa mementingkan kepentingan orang lain dan bawahan.

Tabel 5.34.

Pimpinan berusaha untuk membahagiakan bawahan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan kurang berusaha untuk membahagiakan bawahan.

Tabel 5.35.
Pimpinan tidak mudah marah

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	4	27	81.8
	Setuju	2	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan di perusahaan dinilai belum dapat mengendalikan emosi sehingga karyawan menilai perlu ada kesabaran dari pimpinan di lingkungan perusahaan terkait pekerjaan.

Tabel 5.36.
Pimpinan suka menerima pendapat dan masukan orang lain

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum dapat menerima pendapat dan masukan dari orang lain.

Tabel 5.37.
Pimpinan mudah meminta maaf apabila menyakiti orang lain

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum memiliki sikap mudah meminta maaf apabila menyakiti orang lain.

Tabel 5.38.
Pimpinan memahami kelebihan dan kekurangannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Setuju	4	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 6 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum dapat memahami kelebihan dan kekurangannya. Sehingga secara keseluruhan gambaran *humility* dari kepemimpinan melayani tidak nampak dalam kepemimpinan di perusahaan saat ini.

7) Vision

Tabel 5.39.
Pimpinan tahu kemana arah perusahaan dan bagaimana mewujudkannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Setuju	4	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab tidak setuju dan 4 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan dinilai belum cukup tahu kemana arah perusahaan dan bagaimana cara mewujudkannya arah tersebut.

Tabel 5.40.
Pimpinan mengerti strategi menjalankan visi perusahaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	25	75.8
	Setuju	4	8	24.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 25 orang responden menjawab tidak setuju dan 8 orang responden menjawab setuju. Hal ini pimpinan belum mengerti strategi dalam menjalankan visi perusahaan.

Tabel 5.41.
Pimpinan peka terhadap situasi yang akan terjadi terhadap perusahaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum peka terhadap situasi yang akan terjadi terhadap perusahaan.

Tabel 5.42.
Pimpinan bisa mengkomunikasikan arahan dengan baik

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum bisa mengkomunikasikan arahan dengan baik.

8) *Service*

Tabel 5.43.
Pimpinan mengutamakan solusi bagi orang lain

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8

	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum bisa mengutamakan solusi bagi orang lain.

Tabel 5.44.
Pimpinan memberikan kesempatan untuk karyawan berkembang

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	21	63.6
	Setuju	4	12	36.4
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 21 orang responden menjawab tidak setuju dan 12 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum memberikan kesempatan untuk karyawan dalam berkembang.

Tabel 5.45.
Pimpinan berusaha agar karyawan bisa mengambil keputusan bagi perusahaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Setuju	4	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum berusaha agar karyawan bisa mengambil keputusan bagi perusahaan.

Tabel 5.46.
Kepentingan bawahan adalah hal yang utama bagi pimpinan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Setuju	4	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab tidak setuju dan 4 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan kepentingan bawahan belum menjadi hal yang utama bagi pimpinan.

Tabel 5.47.
Pimpinan selalu mendorong bawahannya untuk maju

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	24	72.7
	Setuju	4	9	27.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 24 orang responden menjawab tidak setuju dan 9 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum mendorong bawahannya untuk maju.

Tabel 5.48.
Pimpinan selalu menyemangati bawahannya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	25	75.8
	Setuju	4	8	24.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 25 orang responden menjawab tidak setuju dan 8 orang responden menjawab setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan tidak selalu menyemangati bawahannya. Sehingga secara keseluruhan gambaran *service* dari kepemimpinan melayani tidak nampak dalam kepemimpinan di perusahaan saat ini. Dengan demikian gambaran kepemimpinan melayani di perusahaan ini masih lemah.

5.3.2. Variabel Komunikasi Internal

1) Komunikasi vertikal

Tabel 5.49.

Kesulitan apabila ingin berbincang dengan atasan - mengenai pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	7	21.2
	Setuju	4	20	60.6
	Sangat setuju	5	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 20 orang responden menjawab setuju, 7 orang responden menjawab ragu-ragu dan 6 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan adanya kesulitan apabila ingin berbincang dengan atasan mengenai pekerjaan. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya waktu dan perhatian khusus yang dimiliki pemimpin untuk memberikan wadah khusus bagi karyawan yang ingin berbincang.

Tabel 5.50.
Kemudahan memberikan saran kepada pimpinan atau manajemen perusahaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	4	12.1
	Ragu-ragu	3	9	27.3
	Setuju	4	18	54.5
	Sangat setuju	5	2	6.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 4 orang responden menjawab tidak setuju, 9 orang responden menjawab ragu-ragu dan 18 orang responden menjawab setuju dan 2 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan tidak mudah memberikan saran kepada pimpinan atau manajemen perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan masih melakukan evaluasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan dan saran yang dibutuhkan.

Tabel 5.51.
Perusahaan selalu meminta saran dari karyawannya untuk perbaikan
ataupun demi kepentingan perusahaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Sangat setuju	5	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan perusahaan tidak selalu meminta saran dari karyawannya untuk perbaikan ataupun demi kepentingan perusahaan.

Tabel 5.52.
Aturan-aturan perusahaan sudah disampaikan dengan jelas dan mudah
dipahami

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	30	90.9
	Sangat setuju	5	3	9.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 30 orang responden menjawab tidak setuju dan 3 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan aturan-aturan perusahaan belum disampaikan dengan jelas dan sulit dipahami.

Tabel 5.53.
Pimpinan menyampaikan prosedur pekerjaan dan birokrasi dengan jelas dan tepat sasaran

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Sangat setuju	5	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju dan 5 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan pimpinan belum menyampaikan prosedur pekerjaan dan birokrasi dengan jelas dan tepat sasaran.

Tabel 5.54.
Birokrasi untuk menyampaikan sesuatu terlalu panjang dan ribet

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	5	15.2
	Setuju	4	25	75.8
	Sangat setuju	5	3	9.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 25 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab ragu-ragu dan 3 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan birokrasi untuk menyampaikan sesuatu terlalu panjang dan ribet.

Tabel 5.55.
Terlalu banyak aturan yang tidak perlu di perusahaan ini

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	11	33.3
	Setuju	2	16	48.5
	Sangat setuju	1	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 16 orang responden menjawab setuju, 11 orang responden menjawab ragu-ragu dan 6 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan masih banyak aturan yang tidak perlu di perusahaan yang contohnya adalah mengenai aturan klaim pasien di rumah sakit dan kebijakan lainnya.

Tabel 5.56.
Kedekatan dengan atasan saat ini

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	27	81.8
	Sangat setuju	5	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 27 orang responden menjawab tidak setuju, 6 orang responden menjawab sangat setuju . Hal ini menunjukkan kedekatan antara karyawan dengan pimpinan dinilai belum cukup dekat, hal ini disebabkan oleh banyaknya waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Tabel 5.57.
Mudah bergaul dengan karyawan lainnya

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	2	6.1
	Ragu-ragu	3	10	30.3
	Setuju	4	13	39.4
	Sangat setuju	5	8	24.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 13 orang responden menjawab setuju, 10 orang responden menjawab ragu-ragu, 8 orang reseponden menjawab sangat setuju dan 2 orang responden menjawab tidak setuju . Hal ini menunjukkan atasan bisa bergaul dengan karyawan lainnya.

Tabel 5.58.
Tidak memahami visi dan misi perusahaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Setuju	4	10	30.3
	Sangat setuju	5	19	57.6
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 19 orang responden menjawab sangat setuju, 10 orang responden menjawab setuju dan 4 orang reseponden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan ada beberapa karyawan yang belum memahami visi dan misi perusahaan.

Tabel 5.59.
Perusahaan tidak menyampaikan visi misi kepada karyawan dengan jelas

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	5	15.2
	Setuju	4	11	33.3
	Sangat setuju	5	17	51.5
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 17 orang responden menjawab sangat setuju, 11 orang responden menjawab setuju dan 5 orang reseponden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan perusahaan belum menyampaikan visi misi kepada karyawan dengan jelas. Dengan demikian komunikasi secara vertikal di perusahaan ini secara keseluruhan belum berjalan dengan baik, hal tersebut lebih dikarenakan oleh beberapa hal seperti prosedur kerja yang belum dengan sangat jelas diinformasikan, aturan-aturan yang terlalu banyak dan birokrasi yang bertele-tele.

2) Komunikasi horizontal

Tabel 5.60.
Nyaman bekerja dengan rekan kerja yang ada

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Setuju	4	18	54.5
	Sangat setuju	5	11	33.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 11 orang responden menjawab sangat setuju, 18 orang responden menjawab setuju dan 4 orang reseponden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan karyawan merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja yang ada. Hal ini disebabkan kualitas komunikasi antara pribadi di dalam perusahaan masih cukup baik.

Tabel 5.61.
Tidak ada konflik dengan sesama rekan kerja

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	4	23	69.7
	Sangat setuju	1	10	30.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 23 orang responden menjawab tidak setuju, 10 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan karyawan merasa ada konflik dengan sesama rekan kerja. Hal ini dimungkinkan karena banyaknya pekerjaan yang dilakukan pegawai sehingga pegawai merasakan stress dan kurang memperhatikan konflik yang terjadi.

Tabel 5.62.
Mudah untuk berkomunikasi dengan rekan kerja di perusahaan ini

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	6	18.2
	Setuju	4	17	51.5
	Sangat setuju	5	10	30.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 17 orang responden menjawab setuju, 10 orang responden menjawab sangat setuju dan 6 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan karyawan mudah untuk berkomunikasi dengan rekan kerja di perusahaan ini.

Tabel 5.63.
Selalu berkomunikasi dengan rekan kerja pada saat dibutuhkan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	1	3.0
	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	18	54.5
	Sangat setuju	5	11	33.3
Total			33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 18 orang responden menjawab setuju, 11 orang responden menjawab sangat setuju, 3 orang responden menjawab ragu-ragu dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan karyawan selalu berkomunikasi dengan rekan kerja pada saat dibutuhkan.

Tabel 5.64.
Kerja sama dari rekan kerja selalu mudah untuk diminta

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	9	27.3
	Setuju	4	19	57.6
	Sangat setuju	5	5	15.2
Total			33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 19 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab sangat setuju dan 9 orang responden menjawab ragu-

ragu. Hal ini menunjukkan kerja sama dari rekan kerja selalu mudah untuk diminta oleh rekan lainnya.

Tabel 5.65.
Teman kerja mudah untuk dimintai bantuan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	1	3.0
	Ragu-ragu	3	9	27.3
	Setuju	4	20	60.6
	Sangat setuju	5	3	9.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 20 orang responden menjawab setuju, 3 orang responden menjawab sangat setuju, 9 orang responden menjawab ragu-ragu dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan teman kerja di dalam perusahaan mudah untuk dimintai bantuan apabila dibutuhkan.

Tabel 5.66.
Memiliki waktu luang bersama

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Sangat tidak setuju	1	1	3.0
	Tidak setuju	2	2	6.1
	Ragu-ragu	3	9	27.3
	Setuju	4	17	51.5
	Sangat setuju	5	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 17 orang responden menjawab setuju, 4 orang responden menjawab sangat setuju, 9 orang responden menjawab ragu-ragu,

2 orang responden menjawab tidak setuju dan 1 orang responden menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa di antara rekan kerja masih dapat memberikan waktu luang bersama, sehingga hal ini memberikan kesempatan untuk komunikasi berkembang dan berjalan dengan baik.

Tabel 5.67.
Waktu istirahat merupakan waktu yang diinginkan karena bisa berkumpul bersama dengan rekan kerja

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	7	21.2
	Setuju	4	20	60.6
	Sangat setuju	100.0	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 20 orang responden menjawab setuju, 6 orang responden menjawab sangat setuju, dan 7 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan waktu istirahat merupakan waktu yang diinginkan karena bisa berkumpul bersama dengan rekan kerja. Komunikasi secara horizontal di perusahaan ini secara keseluruhan berjalan dengan baik. Dengan demikian komunikasi internal dalam perusahaan ini sudah berjalan cukup baik, hanya saja secara vertikal perlu ada perbaikan, khususnya komunikasi mengenai prosedur, aturan dan kebijakan perusahaan.

5.3.3. Variabel Kepuasan Kerja

1) Pekerjaan itu sendiri

Tabel 5.68.
Pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	25	75.8
	Sangat setuju	5	8	24.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 25 orang responden menjawab tidak setuju dan 8 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan karyawan belum sesuai dengan kemampuan mereka. Diketahui bahwa rata-rata pegawai memiliki pengalaman yang berbeda dengan pekerjaan sebelumnya.

Tabel 5.69.
Pekerjaan dan kemampuan seharusnya disesuaikan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Setuju	4	17	51.5
	Sangat setuju	5	12	36.4
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 17 orang responden menjawab setuju, 12 orang responden menjawab sangat setuju dan 4 orang responden menjawab ragu-

ragu. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dan kemampuan dinilai karyawan seharusnya bisa disesuaikan.

Tabel 5.70.
Pekerjaan saat ini sesuai dengan harapan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Sangat tidak setuju	1	2	6.1
	Ragu-ragu	3	26	78.8
	Sangat setuju	5	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 26 orang responden menjawab ragu-ragu, 5 orang responden menjawab sangat setuju dan 1 orang responden menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan karyawan ragu-ragu bahwa pekerjaan saat ini sesuai dengan harapan. Hal ini mungkin dapat terjadi karena kurangnya lapangan pekerjaan yang terbuka sesuai dengan harapan dan keinginan pegawai.

Tabel 5.71.
Pekerjaan ini yang diinginkan dari dulu

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	4	12.1
	Ragu-ragu	3	9	27.3
	Setuju	4	15	45.5
	Sangat setuju	5	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 15 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab sangat setuju, 9 orang responden menjawab ragu-ragu,

dan 4 orang responden menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hanya karyawan setuju bahwa pekerjaan ini yang diinginkan dari dulu.

Tabel 5.72.
Pekerjaan tidak menantang

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	4	22	66.7
	Ragu-ragu	3	1	3.0
	Sangat setuju	1	10	30.3
Total			33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 22 orang responden menjawab tidak setuju, 10 orang responden menjawab sangat setuju dan 1 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan karyawan memandang pekerjaannya sangat menantang.

Tabel 5.73.
Tidak mau terus menerus bekerja lebih dari yang bisa dikerjakan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Setuju	2	29	87.9
	Sangat setuju	1	4	12.1
Total			33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab setuju, dan 4 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak mau terus menerus bekerja lebih dari yang bisa dikerjakan.

Tabel 5.74.
Pekerjaan mudah untuk dikerjakan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Sangat tidak setuju	1	25	75.8
	Ragu-ragu	3	6	18.2
	Sangat setuju	5	2	6.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 25 orang responden menjawab sangat tidak setuju, 6 orang responden menjawab ragu-ragu, dan 2 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan karyawan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 5.75.
Pekerjaan saat ini sesuai seperti pengalaman yang dimiliki

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	6	18.2
	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	19	57.6
	Sangat setuju	5	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 19 orang responden menjawab setuju, 6 orang responden menjawab tidak setuju, 5 orang responden menjawab sangat setuju, dan 3 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan saat ini sesuai seperti pengalaman yang dimiliki.

Tabel 5.76.
Berdedikasi terhadap pekerjaan saat ini

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	1	3.0
	Ragu-ragu	3	5	15.2
	Setuju	4	18	54.5
	Sangat setuju	5	9	27.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 18 orang responden menjawab setuju, 1 orang responden menjawab tidak setuju, 9 orang responden menjawab sangat setuju, dan 5 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi terhadap pekerjaannya. Sehingga pekerjaan dinilai cukup menantang dan mayoritas karyawan mencintai pekerjaannya, namun ada beberapa hal yang mereka tidak inginkan seperti bekerja berlebihan dan pekerjaan yang cenderung tidak mudah untuk dikerjakan.

2) Gaji

Tabel 5.77.
Besaran gaji yang diterima sudah sesuai

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Sangat tidak setuju	1	2	6.1
	Tidak setuju	2	5	15.2
	Ragu-ragu	3	7	21.2
	Setuju	4	15	45.5
	Sangat setuju	5	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 15 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab tidak setuju, 4 orang responden menjawab sangat

setuju, 7 orang responden menjawab ragu-ragu, dan 2 orang responden menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan gaji yang diterima oleh pegawai dirasa cukup sehingga tidak ada keluhan yang signifikan mengenai hal tersebut.

Tabel 5.78.
Ingin gaji sesuai dengan tanggung jawab saat ini

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	15	45.5
	Sangat setuju	5	15	45.5
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 15 orang responden menjawab setuju, 15 orang responden menjawab sangat setuju, dan 3 orang responden menjawab ragu-ragu,. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menginginkan gaji mereka lebih disesuaikan dengan kemampuan yang mereka miliki saat ini.

Tabel 5.79.
Gaji yang dibayarkan selalu tepat waktu

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	12	36.4
	Sangat setuju	5	18	54.5
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 12 orang responden menjawab setuju, 18 orang responden menjawab sangat setuju, dan 3 orang responden menjawab ragu-ragu,. Hal ini menunjukkan gaji yang dibayarkan selalu tepat waktu. Dalam hal

mengenai gaji, karyawan cukup puas meski ada harapan agar gaji bisa disesuaikan dengan tanggung jawab dan beban yang dipikul.

3) Promosi

Tabel 5.80.
Banyak kesempatan untuk mendapatkan promosi pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Sangat tidak setuju	1	23	69.7
	Tidak setuju	2	6	18.2
	Sangat setuju	5	4	12.1
Total			33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 23 orang responden menjawab sangat tidak setuju, 6 orang responden menjawab tidak setuju, dan 4 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan tidak banyak kesempatan untuk mendapatkan promosi pekerjaan.

Tabel 5.81.
Tidak berkesempatan untuk dipromosikan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Setuju	2	17	51.5
	Sangat setuju	1	16	48.5
Total			33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 17 orang responden menjawab setuju, dan 16 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan karyawan tidak berkesempatan untuk dipromosikan. Dimungkinkan hal tersebut terkait dengan tidak adanya program promosi yang berjalan secara terbuka di dalam perusahaan.

Tabel 5.82.
Tidak ada penilaian yang jelas tentang promosi

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	6	18.2
	Setuju	2	19	57.6
	Sangat setuju	1	8	24.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 19 orang responden menjawab setuju, 8 orang responden menjawab sangat setuju dan 6 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan di dalam perusahaan tidak ada penilaian yang jelas tentang promosi.

Tabel 5.83.
Waktu untuk mendapatkan promosi terlalu lama

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	16	48.5
	Setuju	4	11	33.3
	Sangat setuju	5	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 11 orang responden menjawab setuju, 6 orang responden menjawab sangat setuju dan 16 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan promosi dilakukan pada waktu yang cukup lama sehingga membuat karyawan merasakan ketidakpuasan karena keinginan peningkatan karir mereka mandeg.

Tabel 5.84.
Promosi harus diadakan sesering mungkin

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	10	30.3
	Setuju	4	15	45.5
	Sangat setuju	5	8	24.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 15 orang responden menjawab setuju, 8 orang responden menjawab sangat setuju dan 10 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan promosi di dalam perusahaan harus sering dilakukan sehingga dapat memberikan kesempatan karir kepada pegawai yang berprestasi dan berdedikasi.

Tabel 5.85.
Sosialisasi tentang promosi sudah cukup diinformasikan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Sangat tidak setuju	1	29	87.9
	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab sangat tidak setuju, dan 4 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan sosialisasi tentang promosi hamper tidak ada di dalam perusahaan.

Tabel 5.86.
Informasi tentang promosi tidak ada

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	6	18.2

	Setuju	2	16	48.5
	Sangat setuju	1	11	33.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 16 orang responden menjawab setuju, 11 orang responden menjawab sangat setuju dan 6 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan informasi tentang promosi tidak ada. Dalam hal mengenai promosi, karyawan mayoritas tidak puas, hal tersebut dikarenakan tidak adanya sistem, waktu dan penilaian promosi yang baik di perusahaan.

4) Supervisi

Tabel 5.87.
Pengawas memberikan perhatian yang cukup dalam pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	28	84.8
	Sangat setuju	5	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 28 orang responden menjawab tidak setuju, dan 5 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan pengawas tidak memberikan perhatian yang cukup bagi pekerjaan bawahannya.

Tabel 5.88.
Pengawasan rutin dilakukan di perusahaan ini

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	26	78.8
	Sangat setuju	5	7	21.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 26 orang responden menjawab tidak setuju, dan 7 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan pengawasan tidak rutin dilakukan di perusahaan.

Tabel 5.89.
Nyaman apabila pekerjaan diawasi

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	87.9	29	87.9
	Sangat setuju	100.0	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab tidak setuju, dan 4 orang responden menjawab sangat setuju. Dalam hal mengenai pengawasan, karyawan mayoritas tidak puas, hal tersebut dikarenakan lemahnya sistem pengawasan dan perhatian dari pimpinan di perusahaan ini.

5) Rekan kerja

Tabel 5.90.
Dekat dengan rekan kerja

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	4	12.1
	Setuju	4	23	69.7
	Sangat setuju	5	6	18.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 23 orang responden menjawab setuju, 6 orang responden menjawab sangat setuju, dan 4 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan sudah terjalin kedekatan yang baik di antara sesama rekan kerja.

Tabel 5.91.
Komunikasi dengan rekan kerja berjalan dengan baik

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	5	15.2
	Setuju	4	17	51.5
	Sangat setuju	5	11	33.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 17 orang responden menjawab setuju, 11 orang responden menjawab sangat setuju, dan 5 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan komunikasi dengan rekan kerja berjalan dengan baik.

Tabel 5.92.
Kerja sama berjalan dengan baik dengan rekan kerja

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	21	63.6
	Sangat setuju	5	9	27.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 21 orang responden menjawab setuju, 9 orang responden menjawab sangat setuju, dan 3 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan kerja sama berjalan dengan baik antara rekan kerja.

Tabel 5.93.
Selalu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Setuju	4	17	51.5
	Sangat setuju	5	13	39.4
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 17 orang responden menjawab setuju, 13 orang responden menjawab sangat setuju, dan 3 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan karyawan selalu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 5.94.
Banyak bergaul dan nyaman-nyaman saja dengan rekan kerja

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	20	60.6
	Ragu-ragu	3	3	9.1
	Sangat setuju	5	10	30.3
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 20 orang responden menjawab tidak setuju, 10 orang responden menjawab sangat setuju, dan 3 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan adanya interaksi social yang baik di antara para pegawai. Dalam hal rekan kerja, karyawan mayoritas puas, hal tersebut dikarenakan kerja sama dalam pekerjaan berjalan dengan baik meski dalam pergaulan tidak terlalu sering berinteraksi.

6) Kondisi kerja

Tabel 5.95.
Ruangan kerja sudah nyaman

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	30	90.9
	Sangat setuju	5	3	9.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 30 orang responden menjawab tidak setuju, dan 3 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan ruangan kerja pegawai kurang nyaman.

Tabel 5.96.
Lingkungan tempat bekerja sangat baik dan nyaman

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	29	87.9
	Sangat setuju	5	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 29 orang responden menjawab tidak setuju, dan 4 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan lingkungan di mana pegawai bekerja kurang mendukung dan nyaman bagi mereka, hal tersebut dapat dipicu oleh masalah pelayanan kepada masyarakat yang belum maksimal.

Tabel 5.97.
Tidak cocok dengan lingkungan tempat bekerja

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	8	24.2
	Setuju	2	22	66.7
	Sangat setuju	1	3	9.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 22 orang responden menjawab setuju, 3 orang responden menjawab sangat setuju, dan 8 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan karyawan merasa tidak cocok dengan lingkungan pekerjaan mereka.

Tabel 5.98.
Fasilitas kerja yang ada sudah cukup

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	1	3.0
	Ragu-ragu	3	5	15.2
	Setuju	4	23	69.7
	Sangat setuju	5	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 23 orang responden menjawab setuju, 4 orang responden menjawab sangat setuju, 5 orang responden menjawab ragu-ragu, dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan fasilitas kerja yang ada sudah cukup.

Tabel 5.99.
Suasana kerja selalu kondusif

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Tidak setuju	2	30	90.9
	Sangat setuju	5	3	9.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 30 orang responden menjawab tidak setuju, dan 3 orang responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan suasana kerja kurang kondusif.

Tabel 5.100.
Tempat bekerja perlu dilakukan pengamanan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	9	27.3
	Setuju	4	20	60.6
	Sangat setuju	5	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 20 orang responden menjawab setuju, 4 orang responden menjawab sangat setuju, dan 9 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan tempat karyawan bekerja perlu dilakukan pengamanan, seperti adanya satpam yang bisa mengendalikan kekacauan yang disebabkan oleh masyarakat yang mengeluh dengan layanan perusahaan atau rumah sakit.

Tabel 5.101.
Pekerjaan menegangkan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	8	24.2
	Setuju	4	21	63.6
	Sangat setuju	5	4	12.1
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 21 orang responden menjawab setuju, 4 orang responden menjawab sangat setuju, dan 8 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan pekerjaan karyawan dinilai cukup memberikan ketegangan emosi kepada karyawan.

Tabel 5.102.
Stress dengan kondisi pekerjaan

		Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tanggapan	Ragu-ragu	3	10	30.3
	Setuju	4	18	54.5
	Sangat setuju	5	5	15.2
	Total		33	100.0

Sumber : hasil kuesioner

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 18 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab sangat setuju, dan 10 orang responden menjawab ragu-ragu. Hal ini menunjukkan karyawan merasa stress dengan kondisi pekerjaannya. Dengan demikian, dalam hal kondisi kerja, karyawan mayoritas tidak puas, hal tersebut akibat stres dalam pekerjaan, beban yang berlebihan, lingkungan kerja dan pekerjaan yang memiliki ketegangan cukup tinggi.

Kepuasan kerja di perusahaan saat ini masih rendah, hal tersebut diakibatkan oleh faktor sistem promosi yang tidak berjalan dengan baik, supervisi yang lemah, dan beban kerja serta kondisi pekerjaan yang menegangkan.

5.4. Rekapitulasi Hasil Perhitungan

Dalam bagian ini dibahas mengenai variabel kepemimpinan melayani, Komunikasi Internal dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan, tahap awal ditelaah berdasarkan nilai rata-rata dari setiap jawaban responden dengan kriteria penilaian rata-rata menggunakan interval (Sudjana, 2005:91), dengan rumus :

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

Dimana :

C = Panjang kelas

X_n = Nilai terbesar

X₁ = Nilai terkecil

K = Banyaknya kelas, dalam hal ini adalah 5 sehingga, panjang kelas

$$\text{interval} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Tabel 5.103.

Keterangan Nilai

Nilai	Keterangan
1.00 – 1.79	Sangat Rendah (SR)
1.80 – 2.59	Rendah (R)
2.60 – 3.39	Cukup Baik (CB)
3.40 – 4.19	Baik (B)
4.20 – 5.00	Sangat Baik (SB)

Tabel 5.104.
Rekapitulasi data variabel kepemimpinan melayani

<i>Descriptive Statistics</i>			
Item Kuesioner (X1)	N	Mean	Rata-rata keseluruhan
X _{1.1}	33	2.36	2.34
X _{1.2}	33	2.48	
X _{1.3}	33	2.30	
X _{1.4}	33	2.15	
X _{1.5}	33	2.15	
X _{1.6}	33	2.15	
X _{1.7}	33	2.18	
X _{1.8}	33	2.21	
X _{1.9}	33	2.24	
X _{1.10}	33	2.30	
X _{1.11}	33	2.42	
X _{1.12}	33	2.36	
X _{1.13}	33	2.30	
X _{1.14}	33	2.48	
X _{1.15}	33	2.24	
X _{1.16}	33	2.30	
X _{1.17}	33	2.30	
X _{1.18}	33	2.36	
X _{1.19}	33	2.36	
X _{1.20}	33	2.42	
X _{1.21}	33	2.24	
X _{1.22}	33	2.36	
X _{1.23}	33	2.36	
X _{1.24}	33	2.30	
X _{1.25}	33	2.42	
X _{1.26}	33	2.36	
X _{1.27}	33	2.36	
X _{1.28}	33	2.36	
X _{1.29}	33	2.30	
X _{1.30}	33	2.30	
X _{1.31}	33	2.36	
X _{1.32}	33	2.24	
X _{1.33}	33	2.48	

X _{1.34}	33	2.30
X _{1.35}	33	2.30
X _{1.36}	33	2.30
X _{1.37}	33	2.73
X _{1.38}	33	2.30
X _{1.39}	33	2.24
X _{1.40}	33	2.55
X _{1.41}	33	2.48

Dari data tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani berada pada kategori rendah dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 2.34. Hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan melayani di perusahaan masih lemah dan karyawan mengharapkan pola kepemimpinan yang baru di perusahaan. Berdasarkan jawaban responden maka kepemimpinan saat ini merupakan kepemimpinan yang tidak memiliki nilai-nilai ketulusan, memperhatikan bawahan, tidak mengembangkan pengikut, dan tidak melayani, nilai-nilai tersebut apabila kita telaah cenderung menggambarkan gaya kepemimpinan otoriter dan *Laissez faire* di mana pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Disebut otoriter karena cenderung menuntut karyawan melakukan pekerjaan sesuai keinginan pimpinan.

Tabel 5.105.
Rekapitulasi data variabel Komunikasi Internal

<i>Descriptive Statistics</i>			
Item Kuesioner (X2)	<i>N</i>	<i>Mean</i>	Rata-rata keseluruhan
X _{2.1}	33	3.97	3.77
X _{2.2}	33	3.85	
X _{2.3}	33	3.61	
X _{2.4}	33	3.70	
X _{2.5}	33	4.03	
X _{2.6}	33	2.85	
X _{2.7}	33	2.88	
X _{2.8}	33	3.73	
X _{2.9}	33	3.82	
X _{2.10}	33	3.67	
X _{2.11}	33	3.91	
X _{2.12}	33	4.03	
X _{2.13}	33	4.06	
X _{2.14}	33	4.06	
X _{2.15}	33	3.94	
X _{2.16}	33	3.94	
X _{2.17}	33	3.94	
X _{2.18}	33	3.85	
X _{2.19}	33	3.76	

Dari data tabel di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berada pada kategori baik dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.77. Hal ini menggambarkan bahwa komunikasi di perusahaan secara keseluruhan masih berjalan cukup baik, di mana karyawan dengan sesama rekan kerja masih memiliki hubungan dan tingkat komunikasi yang sehat khususnya dalam berkerja sama menyelesaikan pekerjaan. Namun secara vertikal masih perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan khususnya dalam komunikasi dengan pimpinan terkait pekerjaan,

prosedur, visi, dan informasi kebijakan yang disampaikan, karena hal tersebut berkaitan dengan informasi yang akan diberikan karyawan kepada pihak eksternal, khususnya Rumah Sakit.

Tabel 5.106.
Rekapitulasi data variabel kepuasan kerja

<i>Descriptive Statistics</i>			
Item Kuesioner (Y)	N	Mean	Rata-rata keseluruhan
Y ₁	33	2.73	2.58
Y ₂	33	2.24	
Y ₃	33	3.18	
Y ₄	33	2.64	
Y ₅	33	2.94	
Y ₆	33	2.12	
Y ₇	33	1.61	
Y ₈	33	2.18	
Y ₉	33	3.7	
Y ₁₀	33	2.06	
Y ₁₁	33	3.42	
Y ₁₂	33	2.36	
Y ₁₃	33	2.45	
Y ₁₄	33	1.67	
Y ₁₅	33	2.48	
Y ₁₆	33	2.06	
Y ₁₇	33	3.7	
Y ₁₈	33	2.94	
Y ₁₉	33	1.24	
Y ₂₀	33	2.15	
Y ₂₁	33	2.45	
Y ₂₂	33	2.64	
Y ₂₃	33	2.36	
Y ₂₄	33	2.06	
Y ₂₅	33	2.18	
Y ₂₆	33	2.18	
Y ₂₇	33	2.3	
Y ₂₈	33	2.01	

Y ₂₉	33	2.27
Y ₃₀	33	2.36
Y ₃₁	33	3.85
Y ₃₂	33	3.91
Y ₃₃	33	2.27
Y ₃₄	33	3.85
Y ₃₅	33	3.88

Dari data tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berada pada kategori rendah dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 2.58. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak puas. Hal ini diakibatkan oleh sistem promosi dan beban pekerjaan yang berlebihan serta supervisi atau kepemimpinan yang lemah.

5.5. Uji Hipotesis

5.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja secara parsial.

Dalam uraian ini penulis akan menganalisa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dengan uji statistik. Data yang diuji merupakan data tentang kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja yang telah diurutkan sedemikian rupa dan mengubahnya dengan variabel X_1 dan variabel Y . Pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui akibat langsung dan tidak langsung dari seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab (X_1), terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (Y). Dalam hal ini peneliti perlu melakukan perhitungan dengan koefisien Korelasi *Product Moment*

terlebih dahulu, untuk dapat mengetahui hubungan antara X_1 dan X_2 yaitu $r_{X_1X_2}$. Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien Korelasi *Product Moment* :

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

Berikut ini adalah hasil perhitungan koefisien korelasi *Product Moment* dengan menggunakan *Software SPSS ver 19* :

Tabel 5.107.
Tabel Korelasi

Correlations

		Kepemimpinan Melayani	Komunikasi Internal	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Melayani	<i>Pearson Correlation</i>	1	.744	.744
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000	.000
	<i>N</i>	33	33	33
Komunikasi Internal	<i>Pearson Correlation</i>	.744	1	.721
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000		.000
	<i>N</i>	33	33	33
Kepuasan Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	.744	.721	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000	
	<i>N</i>	33	33	33

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

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa keeratan hubungan antara variabel X_1 dan X_2 yang dinyatakan oleh besarnya koefisien korelasi ($r_{X_1X_2}$) adalah sebesar 0,744 yang nantinya akan digunakan dalam perhitungan Koefisien Determinasi, untuk

menghitung besarnya pengaruh tidak langsung dari variabel penyebab ke variabel akibat.

Setelah koefisien korelasi antara variabel X_1 dan X_2 diperoleh, maka selanjutnya akan dihitung analisis jalur yang dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{y\epsilon}$$

Dimana :

X_1 = Kepemimpinan melayani

X_2 = Komunikasi Internal

ρ_{yx1} = Koefisien jalur Kepemimpinan Melayani ke Kepuasan Kerja

ρ_{yx2} = Koefisien jalur Komunikasi Internal ke Kepuasan Kerja

$\rho_{y\epsilon}$ = Koefisien jalur Epsilon ke Kepuasan Kerja

Berdasarkan perhitungan dengan *Software* SPSS ver 19, dapat diketahui hasil perhitungan koefisien jalur sebagai berikut :

Tabel 5.108.
Nilai Perhitungan Koefisien

Coefficients^a

Model		UnStandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	88.722	20.671		4.292	.000
	Kepemimpinan Melayani	.306	.111	.465	2.751	.010
	Komunikasi Internal	.656	.296	.375	2.214	.035

a. *Dependent* Variabel: Kepuasan Kerja

Pada tabel koefisien di atas, dalam kolom *Standardized Coefficients* terdapat masing-masing koefisien jalur X_1 dan X_2 terhadap Y . Koefisien jalur variabel

Kepemimpinan Melayani (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) yaitu ρ_{yx1} adalah sebesar 0,465 atau sebesar 46%.

2. Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi)

Besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total variabel X_1 terhadap Y secara parsial dapat dihitung dengan cara memperhatikan persamaan berikut :

- a. Pengaruh Langsung X_1 ke Y $= (\rho_{yx1})^2$
 $= (0,465)^2$
 $= 0,216225$
- b. Pengaruh melalui hubungan korelasi dengan $X_2 = \rho_{yx1} r_{x1x2} X \rho_{yx2}$
 $= (0,465)(0,744)(0,375)$
 $= 0,129735$
- c. Pengaruh X_1 ke Y secara total $= 0,216225 + 0,129735 = 0,34596 = 34,6$
 %.

Untuk r_{x1x2} pada persamaan di atas perhatikan tabel Correlation di atas.

Dengan demikian koefisien determinasi Kepemimpinan Melayani (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara parsial adalah besarnya pengaruh total atau gabungan dari pengaruh langsung dan tidak langsung (X_1) terhadap (Y), artinya Kepemimpinan Melayani secara parsial cukup berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 34,6 %.

Untuk menguji kebermaknaan (*test of significance*) koefisien jalur yang telah dihitung, maka perlu dirumuskan terlebih dahulu hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 = 0$, artinya Kepemimpinan Melayani secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

$H_a : \beta_1 \neq 0$, artinya Kepemimpinan Melayani secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

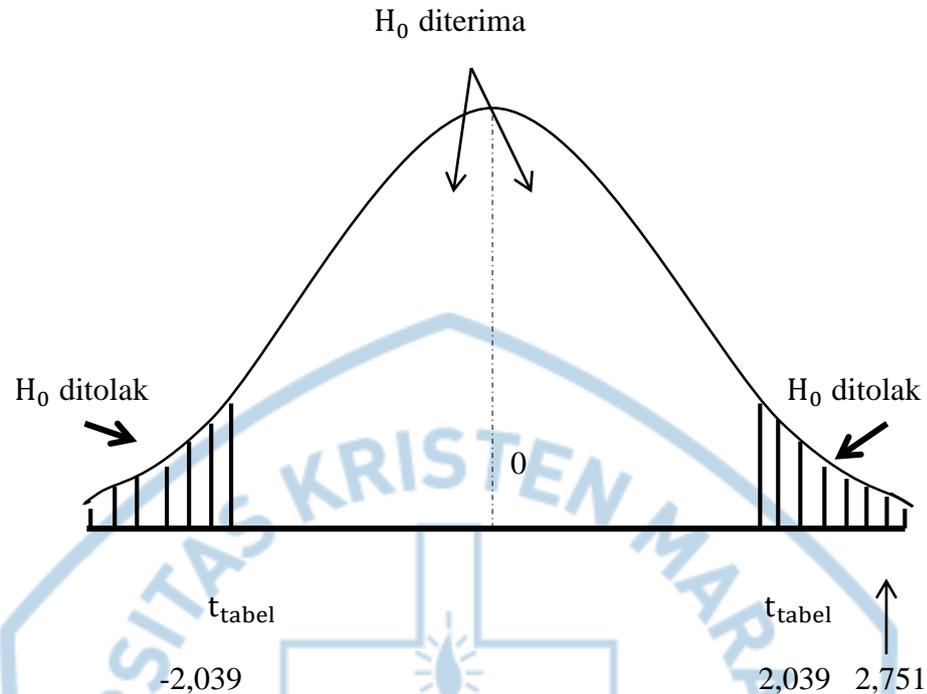
Kriteria pengujian :

- a) Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ada di daerah penolakan, berarti H_a diterima artinya antara variabel X_1 dan variabel Y terdapat pengaruh yang signifikan.
- b) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 ada di daerah penerimaan, H_a berarti ditolak artinya antara variabel X_1 dan variabel Y terdapat pengaruh yang tidak signifikan.
- c) t_{hitung} : dicari dengan rumus perhitungan menggunakan program SPSS ver 19.
- d) t_{tabel} : dicari di dalam tabel distribusi t dengan ketentuan sebagai berikut :
 $\alpha = 0.05$ dan $dk = (n-k)$ atau $33-2 = 31$ atau 2,039.

Pada tabel *Coefficient* di atas diperoleh nilai t_{hitung} Kepemimpinan Melayani (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 2.751 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,010, karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.751 > 2,039$), maka keputusannya adalah :

H_0 : ditolak
 H_a : diterima

Gambar 5.5.
Analisis Daerah Penerimaan dan Penolakan Uji T Statistik



Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan seperti dalam gambar di atas, ternyata t_{hitung} berada dalam daerah penolakan H_0 atau dengan kata lain bahwa Kepemimpinan melayani secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada BPJS Kesehatan Kabupaten Bandung.

5.5.2. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja secara parsial

Pada tabel koefisien di atas, dalam kolom *Standardized Coefficients* terdapat masing-masing koefisien jalur X_1 dan X_2 terhadap Y . Koefisien jalur variabel Komunikasi Internal (X_2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) yaitu ρ_{yx_2} 0,375 atau 37%.

Besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total variabel X_2 terhadap Y secara parsial dapat dihitung dengan cara memperhatikan persamaan berikut :

a. Pengaruh Langsung X_2 ke $Y = (\rho_{yx_2})^2$

$$= (0,375)^2$$

$$= 0,140625$$

b. Pengaruh melalui hubungan korelasi dengan $X_1 = \rho_{yx_2} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{yx_1}$

$$= (0,375)(0,744)(0,465)$$

$$= 0,129735$$

c. Pengaruh X_2 ke Y secara total $= 0,140625 + 0,129735 = 0,27036 = 27\%$.

Untuk $r_{x_1x_2}$ pada persamaan di atas perhatikan tabel *Correlation* di atas

Dengan demikian koefisien determinasi Komunikasi Internal (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara parsial adalah besarnya pengaruh total atau gabungan dari pengaruh langsung dan tidak langsung (X_2) terhadap (Y), artinya Komunikasi Internal secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 27%.

Untuk menguji kebermaknaan (*test of significance*) koefisien jalur yang telah dihitung, maka perlu dirumuskan terlebih dahulu hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \beta_2 = 0$, artinya Komunikasi Internal secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

$H_a : \beta_2 \neq 0$, artinya Komunikasi Internal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

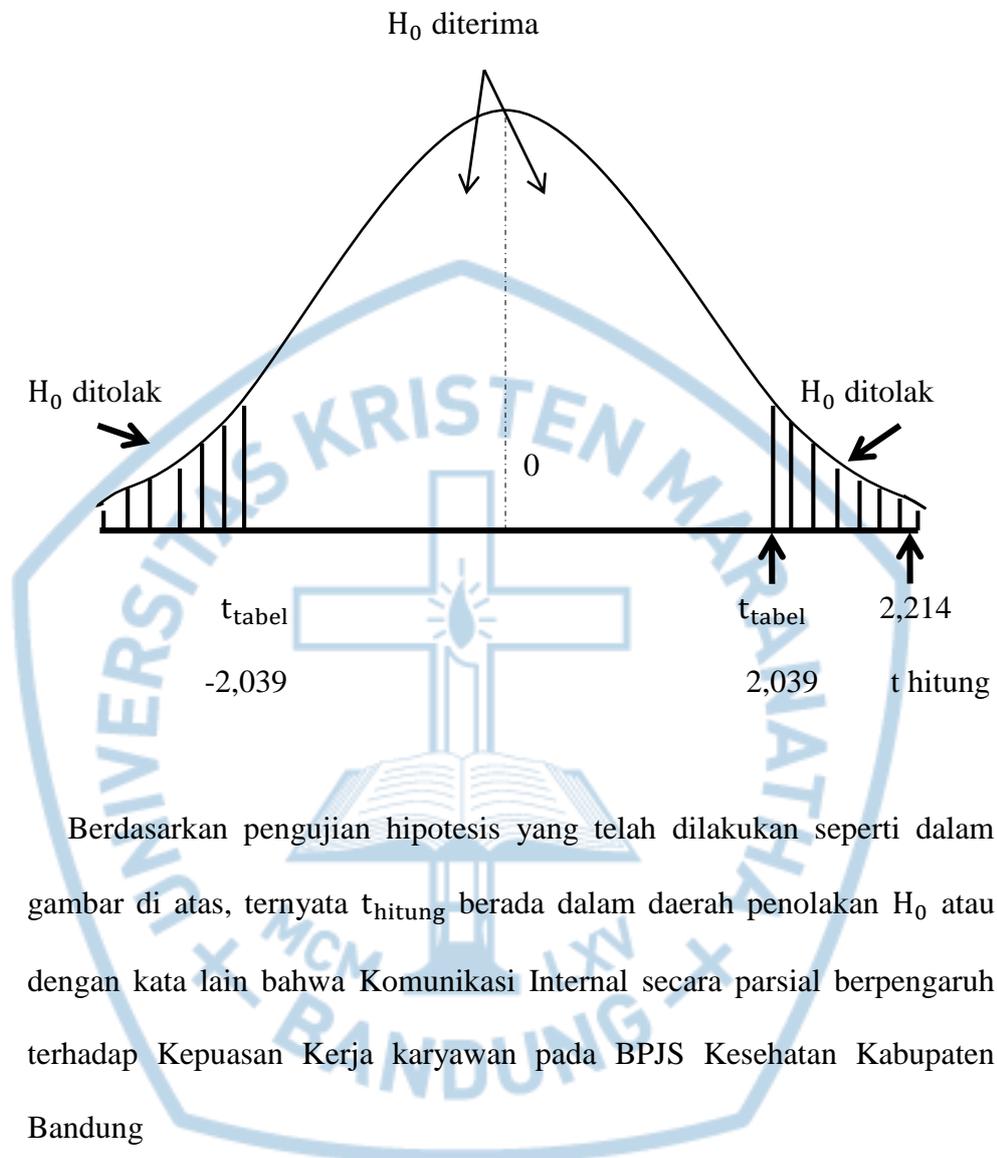
Kriteria Pengujian :

- a) Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ada di daerah penolakan, berarti H_a diterima artinya antara variabel X_2 dan variabel Y terdapat pengaruh yang signifikan.
- b) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 ada di daerah penerimaan, H_a berarti ditolak artinya antara variabel X_2 dan variabel Y terdapat pengaruh yang tidak signifikan.
- c) t_{hitung} : dicari dengan rumus perhitungan menggunakan program SPSS ver 19.
- d) t_{tabel} : dicari di dalam tabel distribusi t dengan ketentuan sebagai berikut : $\alpha = 0.05$ dan $dk = (n-k)$ atau $33-2 = 31$ atau 2,039.

Pada tabel *Coefficient* di atas diperoleh nilai t_{hitung} Komunikasi Internal (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 2,214 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,035, karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,214 > 2,039$), maka keputusannya adalah :

H_0 : ditolak
 H_a : diterima

Gambar 5.6.
Analisis Daerah Penerimaan dan Penolakan Uji T Statistik



Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan seperti dalam gambar di atas, ternyata t_{hitung} berada dalam daerah penolakan H_0 atau dengan kata lain bahwa Komunikasi Internal secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada BPJS Kesehatan Kabupaten Bandung

5.5.3. Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Secara Simultan

Besarnya koefisien determinasi atau pengaruh gabungan X_1 dan X_2 terhadap Y adalah $0,34596 + 0,27036 = 0,61632$ atau 61,6 % yang tidak lain adalah besarnya R square seperti dalam tabel berikut:

Tabel 5.109.
Tabel R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785	.616	.591	10.36897

d. Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Kepemimpinan Melayani
b. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja

Dari R square tersebut dapat dicari koefisien jalur variabel lain di luar model yaitu :

$$\rho_{y\epsilon} = 1 - 0,785 = 0,215$$

Oleh karena itu dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Internal cukup berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,616 atau 61,6% (R Square) dan dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 38,4%. Besar pengaruh yang diterima Kepuasan Kerja (Y) dari Kepemimpinan Melayani (X_1) dan Komunikasi Internal (X_2) serta semua variabel di luar (X_1) dan (X_2) adalah $61,6\% + 38,4\% = 100\%$.

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji kebermaknaan (*test of significance*) koefisien jalur yang telah dihitung, maka perlu dirumuskan terlebih dahulu hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 : \beta_2 = 0$, artinya Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja secara simultan.

$H_a : \beta_1 : \beta_2 \neq 0$, artinya Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja secara simultan.

Kriteria Pengujian :

2. Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ada di daerah penolakan, berarti H_a diterima artinya antara variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y terdapat pengaruh yang signifikan.
3. Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 ada di daerah penerimaan, H_a berarti ditolak artinya antara variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y terdapat pengaruh yang tidak signifikan.
4. F_{hitung} : dicari dengan rumus perhitungan menggunakan program SPSS ver 19.
5. F_{tabel} : dicari di dalam tabel distribusi F dengan ketentuan sebagai berikut : $\alpha = 0.05$ dan dk pembilang $k (2)$, dan dk penyebut = $(n-k-1)$ atau $33 - 2 = 31$ atau 3,30.

Tabel 5.110.
Nilai Anova

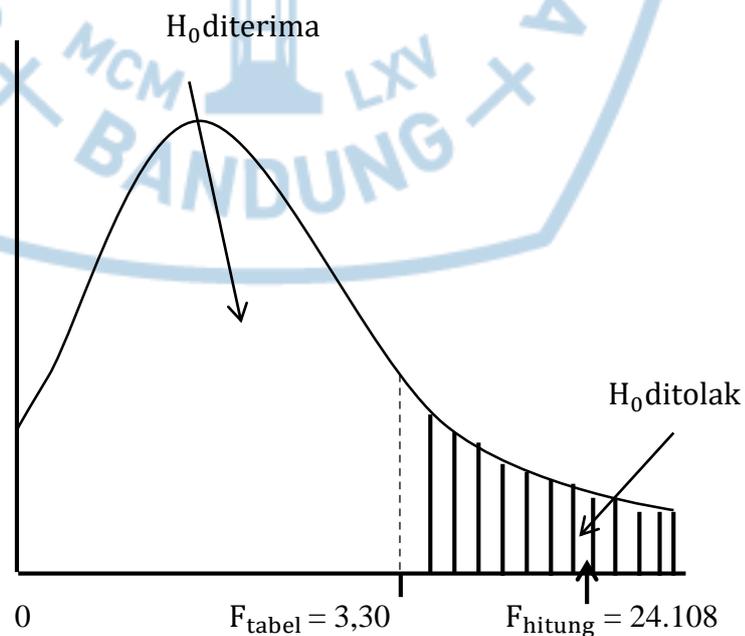
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5183.866	2	2591.933	24.108	.000
	Residual	3225.467	30	107.516		
	Total	8409.333	32			

- a. *Predictors: (Constant)*, Komunikasi Internal, Kepemimpinan Melayani
b. *Dependent Variabel: Kepuasan Kerja*

Pada tabel Anova di atas diperoleh nilai F sebesar 24.108 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000, karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($24,108 > 3,30$), maka keputusannya adalah :

H_0 : ditolak
 H_a : diterima

Gambar 5.7.
Daerah penerimaan dan penolakan uji F statistik



Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan seperti dalam gambar di atas, ternyata F hitung berada dalam daerah penolakan H_0 atau dengan kata lain bahwa Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Internal secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada BPJS Kesehatan Kabupaten Bandung.

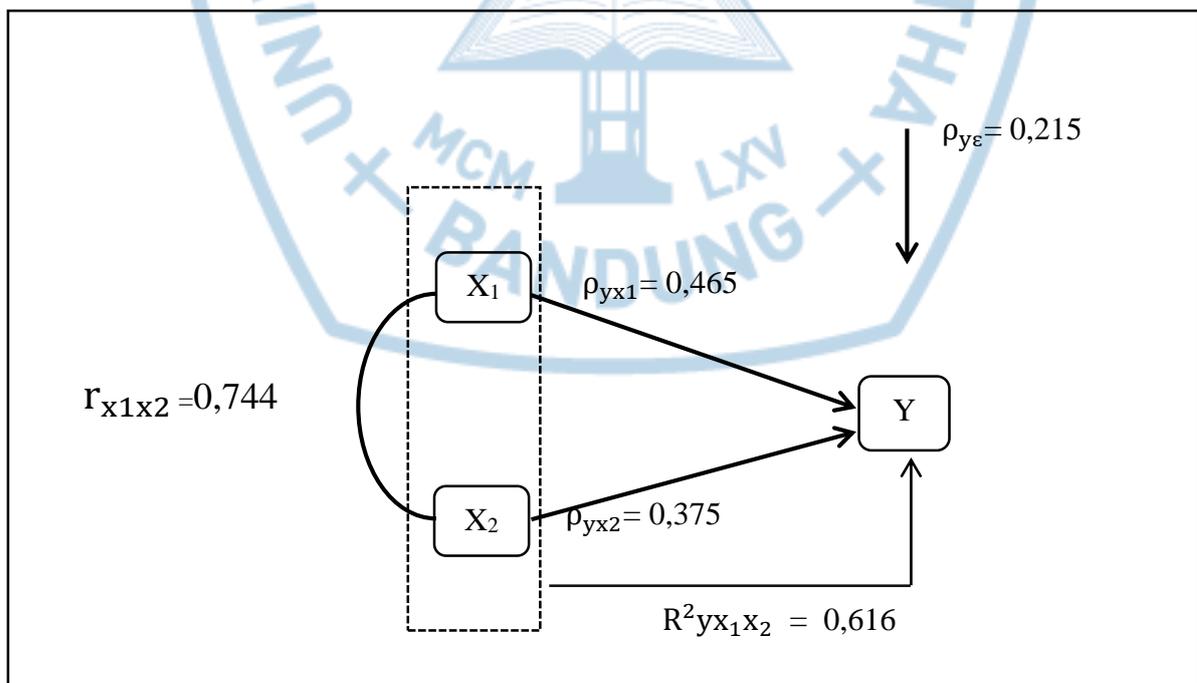
Kerangka hubungan kausal empiris antara X_1 dan X_2 terhadap Y dibuat melalui persamaan struktural dan gambar sebagai berikut :

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{y\epsilon}$$

$$Y = 0,465X_1 + 0,375X_2 + 0,215\epsilon$$

Gambar 5.8.

Diagram Jalur Hubungan Kausal Empiris X_1 dan X_2 Terhadap Y



Hasil analisis jalur secara simultan (*Model Summary*) diperoleh koefisien korelasi 0,785, jika kita melihat dari penggolongan nilai r menurut sugiyono (2010 : 83) jumlah ini berada pada tingkat korelasi yang kuat.

Tabel 5.111.
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Keeratan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010:83), diolah penulis.

Sehingga dapat diartikan bahwa hubungan antara Kepemimpinan melayani, Komunikasi Internal dan Kepuasan Kerja berbanding lurus, artinya bahwa dengan menerapkan Kepemimpinan Melayani yang kuat dan dengan Komunikasi Internal yang baik, maka tingkat Kepuasan Kerja Karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya apabila Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Internal berjalan dengan tidak baik maka Kepuasan Kerja akan rendah.

5.5.4. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat implikasi manajemen yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan sebagai bahan masukan, antara lain sebagai berikut :

1. Kepemimpinan melayani merupakan alternatif gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja kepada karyawan, sehingga perusahaan hendaknya memberikan pelatihan mengenai kepemimpinan melayani kepada pimpinan-

pimpinan terkait dan menerapkan kepemimpinan tersebut secara berkesinambungan dan mengevaluasi kembali pola kepemimpinan saat ini. Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai (Purnomo dan Cholil, 2010:30). Berdasarkan jawaban responden, terdapat kebutuhan besar akan adanya perubahan gaya kepemimpinan di perusahaan, karena lemahnya kepemimpinan sehingga perusahaan diharapkan dapat mengevaluasi kembali hal tersebut. Apabila perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan melalui gaya kepemimpinan melayani dapat diterapkan dengan baik kepada karyawan, maka kepuasan kerja akan meningkat, hal tersebut diakibatkan oleh perilaku pemimpin yang mengutamakan karyawannya untuk berkembang baik dari sisi karakter maupun kualitas kinerjanya membuat karyawan merasa diperhatikan.

Seperti dijelaskan oleh Luthans (2006:244) bahwa :

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang dimaksud adalah perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai, dengan kata lain pegawai akan puas.

Dengan demikian perusahaan harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan memberikan pelatihan kepemimpinan kepada setiap atasan khususnya gaya kepemimpinan melayani.

2. Komunikasi internal perusahaan merupakan komunikasi yang perlu dijaga agar karyawan dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya. Perusahaan perlu memiliki jaringan informasi baik secara online maupun offline dalam mensosialisasikan aturan dan kebijakan terkait dengan pelayanan di Rumah Sakit. Hal ini untuk mencegah keterlambatan informasi yang diberikan staf BPJS

terhadap pihak eksternal sehingga meminimalisir kendala-kendala terkait penanganan pasien. Aliran informasi yang jelas dan baik akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga perusahaan diharapkan dapat memberikan informasi yang cepat, jelas dan sesuai dengan waktu yang tepat agar dapat disosialisasikan dengan baik kepada pihak eksternal. Dalam hal komunikasi dengan atasan atau pihak manajemen, perusahaan diharapkan memiliki wadah dalam menampung aspirasi dan keluhan karyawan terhadap perusahaan sehingga komunikasi bawahan dengan pimpinan bisa lebih baik lagi. Seperti yang disampaikan oleh Danut (2013:74) :

Communication is a crucial factor affecting the company itself. Whether horizontal or vertical, formal or informal, internal or external, communication is responsible for the success of a company....job satisfaction is strongly affected by communication: the more individuals communicate within companies, the more satisfied they feel with their job.

Komunikasi memiliki peranan penting dalam kesuksesan perusahaan dan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

3. Kepuasan Kerja merupakan hal yang sangat penting untuk tetap dijaga dalam kondisi yang sangat baik. Perusahaan perlu memberikan sistem promosi yang jelas dan terbuka bagi karyawan, dan mengukur beban kerja karyawan sesuai dengan kemampuan serta memperkuat kepemimpinan agar hubungan karyawan dengan pimpinan bisa terjalin dengan harmonis dan meningkatkan program pengembangan karyawan, hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Daft (dalam Indrasari, 2017:45) bahwa “pertumbuhan serta perkembangan karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan”. Apabila diperlukan, perusahaan perlu mengadakan perekrutan karyawan baru

untuk menangani beban kerja yang berlebihan. Siagian (2006:25) mengatakan bahwa “apabila seseorang dalam pekerjaannya mendapat otonomi bertindak seperti melakukan variasi pekerjaan, memberikan sumbangan penting dan keberhasilan organisasi, dan memperoleh umpan balik dari hasil pekerjaan yang dilakukannya maka, pegawai akan puas”. Pengertian ini mendukung pemahaman bahwa kepemimpinan melayani merupakan alternatif gaya kepemimpinan di mana setiap karyawan dibawa untuk berkembang dan memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan memperoleh umpan balik yang membuat karyawan tersebut menjadi puas dengan pekerjaannya. Dalam hal penempatan kerja, struktur organisasi, kondisi kesehatan dan tingkat pendidikan karyawan, perusahaan perlu mengevaluasi dan meningkatkan variabel-variabel tersebut sehingga karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya, dengan demikian hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2006:38) yang menjelaskan bahwa “kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel-variabel seperti penempatan kerja, struktur organisasi, kondisi kesehatan dan tingkat pendidikan pegawai”. Komunikasi internal dalam perusahaan harus dijaga dan ditingkatkan khususnya dalam penyampaian kebijakan perusahaan kepada pihak luar agar kinerja perusahaan menjadi baik. Komunikasi harus dianggap penting, hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Bangun (2012:362) bahwa “komunikasi dan fungsinya harus dipandang penting agar setiap anggota dapat berkinerja dengan baik dan tersedia fasilitas dalam pengungkapan emosi, sehingga dapat membuat pilihan-pilihan dalam pengambilan keputusan”.