

## **Pengaruh Keadilan, Kebijakan Pimpinan Dan Pemberian Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Rumah Sakit Daerah**

**Surya Dikardarma Sitorus, Riska Tampubolon, Riris Dermawaty. S, Risfan Riadi Rambe, Mhd. Suhail, Nur. M. Ridha Tarigan\***

Ekonomi, Magister Manajemen, Universitas Islam Sumatera Utara, Medan, Indonesia

Email: [nur.mridha@fe.uisu.ac.id](mailto:nur.mridha@fe.uisu.ac.id)

Email Penulis Korespondensi: [nur.mridha@fe.uisu.ac.id](mailto:nur.mridha@fe.uisu.ac.id)

**Abstrak**—Rumusan masalah dalam penelitian ini apakah keadilan, kebijakan pimpinan dan pemberian motivasi secara positif dan simultan terhadap semangat kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan, kebijakan pimpinan dan pemberian motivasi terhadap semangat kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai yang berjumlah 33. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan, Keadilan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai; Kebijakan pimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai; Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai; Keadilan, kebijakan pimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

**Kata Kunci:** Keadilan; Kebijakan Pimpinan; Motivasi; Semangat kerja

**Abstract**—The formulation of the problem in this study is whether justice, leadership policies and giving motivation are positive and simultaneous on the morale of the employees of the Regional General Hospital DR. Tengku Mansyur Tanjungbalai City. This study aims to determine the effect of justice, leadership policies and providing motivation on the morale of the employees of the Regional General Hospital DR. Tengku Mansyur Tanjungbalai City. The sample in this study were all employees of the Regional General Hospital DR. Tengku Mansyur Tanjungbalai City, amounting to 33. The data analysis technique in this study was Multiple Linear Regression. The results of this study indicate, partial justice has a positive and significant effect on employee morale; The leadership policy partially has a positive and significant effect on employee morale; Motivation partially has a positive and significant effect on employee morale; Justice, leadership policies and motivation simultaneously have a positive and significant effect on employee morale.

**Keywords:** Justice; Leadership Policy; Motivation; Spirit at work

### **1. PENDAHULUAN**

Di dalam suatu instansi suatu keharusan untuk melakukan suatu perubahan demi suatu kelangsungan hidup instansi tersebut serta pihak- pihak yang terkait didalam instansi tersebut. Keberhasilan suatu instansi dapat diukur dengan sejauh mana instansi tersebut dapat mencapai apa tujuan tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi tersebut. Salah satu kunci keberhasilan instansi adalah tergantung pada sumber daya manusia yang terdapat di dalam instansi tersebut.

Sebuah instansi pada hakekatnya adalah sekelompok manusia yang saling bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah di tetapkan sebelumnya. Dari pengertian tersebut jelaslah terlihat bahwa tercapainya instansi tidak dapat dilepaskan dari aktivitas orang-orang yang menjadi anggotanya. Mereka dapat bekerja dengan baik jika dilandasi dengan semangat kerja.

Semangat kerja merupakan kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja antara lain gaji yang diterima pegawai, perhatian pada kebutuhan rohani dan harga diri oleh tempat kerjanya, situasi dan kondisi lingkungan kerja, adanya kesempatan untuk maju, keamanan kerja yang baik, keadaan sosial dalam tempat kerja, insentif yang diterima terarah tujuannya, pemberian insentif bagi pekerja yang menyenangkan.

Semangat kerja harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan efektif. Apabila dalam suatu instansi pegawai memiliki semangat kerja yang rendah ketika melaksanakan pekerjaannya maka instansi tersebut mengalami kerugian yang disebabkan karena pegawai tidak bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimiliki. Sebaliknya dengan semangat kerja yang tinggi dapat membantu meningkatkan produktifitas kerja pegawai dan memberikan hasil kerja yang optimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga tujuan instansi dapat tercapai. Hal ini dikarenakan para pegawai bekerja dengan sepenuh hati sesuai dengan bidang masing-masing sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat. Disamping itu dengan semangat kerja yang tinggi akan menjadikan pegawai mau bekerja sama dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan tenaga dan waktu yang lebih banyak.

Semangat kerja pegawai sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi, hal ini disebabkan karena dengan adanya semangat kerja, pegawai akan miliki kamauan dan kesenangan dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi kewajibannya sebagai pegawai. Pikiran dan tindakan pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi akan tercurah untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dalam waktu yang relatif lebih singkat. Pegawai yang mempunyai semangat tinggi dalam bekerja tentunya tidak akan menyerah jika menemui masalah dalam bekerja, dengan semangat kerja yang dimiliki pegawai maka akan membuat para pegawai saling bekerja sama, tolong menolong antar pegawai, dan tidak saling menjatuhkan dalam bekerja. Menyadari arti pentingnya semangat kerja pimpinan berupaya untuk meningkatkan dan menjaga semangat kerja para pegawai di setiap instansi yang ada. Hal ini berkaitan dengan fungsi organisasi pemerintah

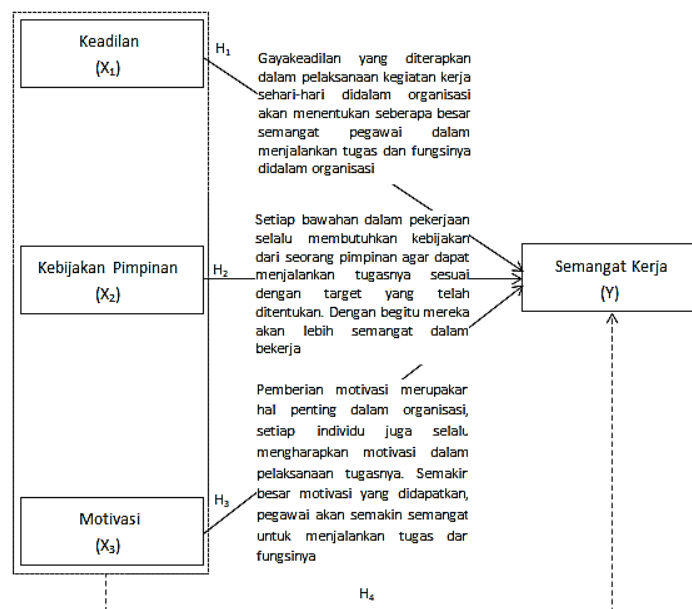
yang senantiasa mengemban tugas yang bersifat pelayanan umum. Oleh karena itu pemerintah berupaya mencantulkannya dalam GBHN untuk menjadikan sasaran dari pengembangan sumber daya manusia dan ketenagakerjaan dalam rangka menciptakan lapangan kerja dan mengurangi pengangguran serta mendidik dan mengarahkan mereka pada pembentukan tenaga kerja yang profesional yang mandiri, beretos kerja tinggi, dan produktif.

Peningkatan semangat kerja sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja karena dengan semangat kerja yang tinggi akan dapat menumbuhkan nilai-nilai kemanusiaan serta harkat para pegawai. Upaya peningkatan semangat kerja bagi pegawai bukanlah hal yang mudah, karena pimpinan dituntut untuk mampu terlibat secara langsung dengan bawahannya. Mereka harus terus berupaya mendorong peningkatan semangat kerja dan mengetahui berbagai indikasi dari turunnya semangat kerja para bawahannya. Banyak faktor yang diduga dapat mempengaruhi semangat kerja suatu pegawai diantaranya faktor keadilan, keadilan yang diberikan dalam menjalankan tugas akan menciptakan persaingan yang sehat dalam pekerjaan. Semakin tinggi tingkat keadilan akan meningkatkan semangat kerja yang dirasakan karyawan. Selain keadilan kebijakan yang diambil oleh pimpinan juga akan menentukan seberapa besar kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, kebijakan yang salaing menguntungkan untuk semua orang tentu akan meningkatkan rasa kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Mengambil kebijakan untuk memberikan motivasi kepada setiap pegawai dalam menjalankan tugas akan sangat membantu meningkatkan kemajuan organisasi. Pegawai yang termotivasi dalam pekerjaannya, Ia akan menjadi lebih bersemangat untuk menjalankan dan menyelesaikan tugasnya, tidak hanya selesai tepat waktu tetapi memiliki kualitas yang lebih baik.

Dalam pengamatan awal peneliti di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai, peneliti melihat faktor keadilan yang belum merata bagi para pegawai. Kurangnya pemerataan dalam keadilan inilah yang membuat kinerja pegawai menjadi menurun, karena pegawai yang merasa kurang mendapatkan keadilan akan bekerja dengan seadanya saja. Selain faktor keadilan, kebijakan pimpinan dalam memutuskan untuk menunjuk pegawai mengikuti program pengembangan diri juga memiliki respon yang kurang baik dari pegawai. Peraturan yang ditetapkan melalui kebijakan pimpinan terkait pengembangan diri terkesan menghambat sehingga pegawai kesulitan untuk menunjukkan prestasinya. Hal lain yang peneliti perhatikan mengenai rendahnya semangat kerja pegawai adalah tentang motivasi yang diberikan kepada pegawai, kurangnya pemberian motivasi kepada pegawai yang sudah lama bekerja, karena lamanya masa kerja akan berdampak terhadap kejenuhan terhadap suasana dan semangat dalam bekerja.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1 Kerangka Konseptual



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

### 2.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian teori, dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Keadilan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.
- Kebijakan pimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.

- c. Pemberian motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.
- d. Keadilan, kebijakan pimpinan dan pemberian motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.

**2.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini bertempat di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Tengku Mansyur, Jl. Mayjend Sutoyo No.39 Telp/Fax. 0623-92089 Kota Tanjungbalai. Objek penelitian ini adalah pengaruh keadilan, kebijakan pimpinan dan pemberian motivasi terhadap semangat kerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai. Waktu penelitian ini dilakukan selama empat bulan, dimulai pada bulan Apr - Juli 2022.

**2.4 Populasi dan Sampel Penelitian**

**2.4.1 Populasi Penelitian**

Populasi adalah sekumpulan objek yang menjadi pusat perhatian, yang padanya terkandung informasi yang ingin diketahui. Objek ini disebut dengan satuan analisis. Satuan analisis ini memiliki kesamaan perilaku atau karakteristik yang ingin diteliti. (Suharsimi, 2013) populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Jadi yang dimaksud populasi adalah individu yang memiliki sifat yang sama walaupun prosentase kesamaan itu sedikit, atau dengan kata lain seluruh individu yang akan dijadikan sebagai obyek penelitian. Sedangkan (Sugiyono, 2013) populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai yang berjumlah 35 orang dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1. Kerangka Populasi**

No	Bagian	Jumlah (Orang)
1	Pembina	2
2	Penata	17
3	Pengatur	14
4	Juru	2
5	Pembina	2
	Total	32

**2.4.2 Sampel Penelitian**

Sampel merupakan contoh atau himpunan bagian (subset) dari suatu populasi yang dianggap mewakili populasi tersebut sehingga informasi apa pun yang dihasilkan oleh sampel ini bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. (Suharsimi, 2013) berpendapat bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan cara Non Probability Sampel atau pengambilan sampel tidak Random mengingat keterbatasan jumlah populasi pada objek penelitian. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2013). Alasan mengambil total sampling karena menurut (Sugiyono, 2013) jumlah populasi yang kurang dari 100, seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

**Tabel 2. Kerangka Sampel**

No	Jabatan	Populasi	Sampel	Keterangan
1	Pembina	2	1	1 orang pimpinan
2	Penata	17	16	1 orang peneliti
3	Pengatur	14	14	-
4	Juru	2	2	-
	Total	35	33	

**2.5 Definisi Operasional variabel**

**Tabel 3. Definisi Operasional Variabel**

No	Definisi Operasional	Variabel	Indikator	Skala Ordinal
1	Tidak ada definisi yang memuaskan tentang arti keadilan. Lord Denning, seorang Hakim Agung Inggris pernah mengatakan bahwa “keadilan bukanlah sesuatu yang bisa dilihat, keadilan itu abadi dan tidak temporal. Bagaimana seseorang mengetahui apa itu keadilan, padahal keadilan	Keadilan (X <sub>1</sub> )	Beban kerja Kompensasi Keputusan Kesesuaian Latar belakang Nilai Kebijakan Konsistensi Kesempatan	Likert

No	Definisi Operasional	Variabel	Indikator	Skala Ordinal
2	itu bukan hasil penalaran tetapi produk nurani” (Sholehudin, 2011). Kebijakan pimpinan adalah tindakan-tindakan atau kegiatan seorang pimpinan yang sengaja dilakukan atau tidak dilakukan yang di dalamnya terdapat unsur keputusan berupa upaya pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada guna mencapai maksud dan tujuan tertentu (Kartono, 2008).	Kebijakan Pimpinan (X <sub>2</sub> )	Tujuan Pelaksanaan Hambatan Aturan Kesempatan Dukungan	Likert
3	Motivasi adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi (Suseno, 2010)	Motivasi (X <sub>3</sub> )	Penghargaan Pengalaman Tanggungjawab Kesempatan Kemampuan Sanksi	Likert
4	Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang telah ditetapkan (Nitisemito, 2011).	Semangat Kerja (Y)	Tanggungjawab Terbuka Tekun Kebebasan Hubungan Kesempatan Kemandirian Kerja sama Pendapatan Keamanan	Likert

**2.6 Teknik Analisis Data**

**2.6.1 Analisis Deskriptif data**

Menurut (Sugiyono, 2013) analisis deskriptif adalah “Statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Untuk mendapat kecenderungan jawaban responden terhadap masing- masing variabel, akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method. Proses ini melalui beberapa tahapan, yaitu;

**a. Scoring**

Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.** Skor Pernyataan Responden

Pernyataan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**b. Tabulating**

Pengelompokan atas data jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabel tersebut hasil disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

**3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**3.1. Analisa Data**

**3.1.1 Hasil Angket Variabel Penelitian**

Dari angket yang diberikan kepada 33 orang responden, setiap responden menjawab 40 pertanyaan dari variabel bebas dan terikat. Maka penulis mentabulasi hasil jawaban angket untuk masing-masing variabel, dengan rincian skor angket dari tiap-tiap variabel dapat dilihat pada lampiran.

**a. Skor Angket Variabel Keadilan (X<sub>1</sub>)**

**Tabel 5.** Skor Angket Variabel Keadilan

No	Keadilan (X <sub>1</sub> )											
	Alternatif Jawaban											
	a		b		c		d		e		Jumlah	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	18	54.5	14	42.4	1	3.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
2	17	51.5	8	24.2	8	24.2	0	0.0	0	0.0	33	100.0
3	16	48.5	15	45.5	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0

No	Keadilan (X <sub>1</sub> )										Jumlah	
	Alternatif Jawaban											
	a		b		c		d		e		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	12	36.4	18	54.5	3	9.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
5	13	39.4	17	51.5	3	9.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
6	20	60.6	11	33.3	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
7	13	39.4	16	48.5	4	12.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
8	16	48.5	14	42.4	3	9.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
9	15	45.5	16	48.5	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
10	11	33.3	20	60.6	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0

**b. Skor Angket Variabel Pimpinan (X<sub>2</sub>)**

**Tabel 6.** Skor Angket Variabel Pimpinan

No	Pimpinan (X <sub>2</sub> )										Jumlah	
	Alternatif Jawaban											
	a		b		c		d		e		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	15	45.5	16	48.5	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
2	16	48.5	12	36.4	5	15.2	0	0.0	0	0.0	33	100.0
3	12	36.4	16	48.5	5	15.2	0	0.0	0	0.0	33	100.0
4	20	60.6	9	27.3	4	12.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
5	17	51.5	15	45.5	1	3.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
6	18	54.5	12	36.4	3	9.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
7	13	39.4	16	48.5	4	12.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
8	17	51.5	14	42.4	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
9	15	45.5	11	33.3	7	21.2	0	0.0	0	0.0	33	100.0
10	20	60.6	11	33.3	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0

**c. Skor Angket Variabel Motivasi (X<sub>3</sub>)**

**Tabel 7.** Skor Angket Variabel Motivasi

No	Motivasi (X <sub>3</sub> )										Jumlah	
	Alternatif Jawaban											
	a		b		c		d		e		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	21	63.6	9	27.3	3	9.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
2	12	36.4	19	57.6	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
3	13	39.4	17	51.5	3	9.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
4	13	39.4	10	30.3	10	30.3	0	0.0	0	0.0	33	100.0
5	20	60.6	11	33.3	2	6.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
6	14	42.4	16	48.5	3	9.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
7	17	51.5	12	36.4	4	12.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0
8	14	42.4	14	42.4	5	15.2	0	0.0	0	0.0	33	100.0
9	16	48.5	9	27.3	8	24.2	0	0.0	0	0.0	33	100.0
10	21	63.6	8	24.2	4	12.1	0	0.0	0	0.0	33	100.0

**d. Skor Angket Variabel Semangat kerja (Y)**

**Tabel 8.** Skor Angket Variabel Motivasi

No	Semangat Kerja (Y)										Jumlah	
	Alternatif Jawaban											
	a		b		c		d		e		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	21	63.6	12	36.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
2	19	57.6	14	42.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
3	20	60.6	13	39.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
4	21	63.6	12	36.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
5	20	60.6	13	39.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
6	22	66.7	11	33.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
7	21	63.6	12	36.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0

No	Semangat Kerja (Y)										Jumlah	
	a		b		c		d		e			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	20	60.6	13	39.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
9	18	54.5	15	45.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0
10	23	69.7	10	30.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	33	100.0

**3.2. Uji Kualitas Data**

**3.2.1 Uji Validitas Data**

Pengujian validitas instrumen menggunakan Analyst Correlate Bivariate untuk mencari correlation coefficient dari Product Moment Pearson dengan SPSS. Kemudian dibandingkan dengan nilai rtable untuk  $\alpha = 0.05$  dengan derajat kebebasan ( $dk = n-2$ ) sehingga didapat rtable. Untuk butir pernyataan dengan nilai koefisienkorelasi ( $r_{hitung} > (r_{tabel})$ ) maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Karena jumlah responden yang digunakan untuk uji validitas sebanyak 33 orang, maka nilai  $r_{tabel}$  dapat ditentukan dari:  $dk = n-2 = 33-2 = 31$

Nilai r tabel dengan  $dk = 31$  adalah 0,344. Jadi, jika  $r_{hitung} > 0,344$  maka item pertanyaan dinyatakan valid.

**Tabel 9.** Hasil uji Validitas Variabel ( $X_1$ )

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,561	0,344	Valid
2	0,833	0,344	Valid
3	0,890	0,344	Valid
4	0,925	0,344	Valid
5	0,492	0,344	Valid
6	0,594	0,344	Valid
7	0,833	0,344	Valid
8	0,907	0,344	Valid
9	0,389	0,344	Valid
10	0,497	0,344	Valid

**Tabel 10.** Hasil uji Validitas Variabel ( $X_2$ )

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,498	0,344	Valid
2	0,477	0,344	Valid
3	0,833	0,344	Valid
4	0,882	0,344	Valid
5	0,668	0,344	Valid
6	0,518	0,344	Valid
7	0,582	0,344	Valid
8	0,860	0,344	Valid
9	0,607	0,344	Valid
10	0,427	0,344	Valid

**Tabel 11.** Hasil uji Validitas Variabel ( $X_3$ )

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,484	0,344	Valid
2	0,779	0,344	Valid
3	0,715	0,344	Valid
4	0,758	0,344	Valid
5	0,379	0,344	Valid
6	0,707	0,344	Valid
7	0,707	0,344	Valid
8	0,732	0,344	Valid
9	0,585	0,344	Valid
10	0,733	0,344	Valid

**Tabel 12.** Hasil uji Validitas Variabel (Y)

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,765	0,344	Valid

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
2	0,635	0,344	Valid
3	0,352	0,344	Valid
4	0,765	0,344	Valid
5	0,547	0,344	Valid
6	0,635	0,344	Valid
7	0,635	0,344	Valid
8	0,450	0,344	Valid
9	0,566	0,344	Valid
10	0,450	0,344	Valid

Berdasarkan **Tabel 9.** hingga **Tabel 12.** seluruh pernyataan dalam setiap variabel memiliki nilai coreccted item correlation ( $r_{hitung}$ ) lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

### 3.2.2 Uji Reabilitas Data

Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan metode Cronbach Alpha. Reliabilitas diukur dengan menguji tingkat konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran ulang. Andal atau tidaknya suatu data dapat dilihat dari koefisien alpha yang dihasilkan, data yang mendekati angka 1 (satu) dapat dikatakan memiliki keandalan tinggi. Nilai koefisien Cronbach Alpha yang mendekati 1 menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh semakin konsisten sehingga dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi. Suatu data dikatakan akurat jika nilai koefisien cronbachalpha minimum adalah 0,60. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program SPSS versi 20.0.

**Tabel 13.** Hasil uji Reabilitas

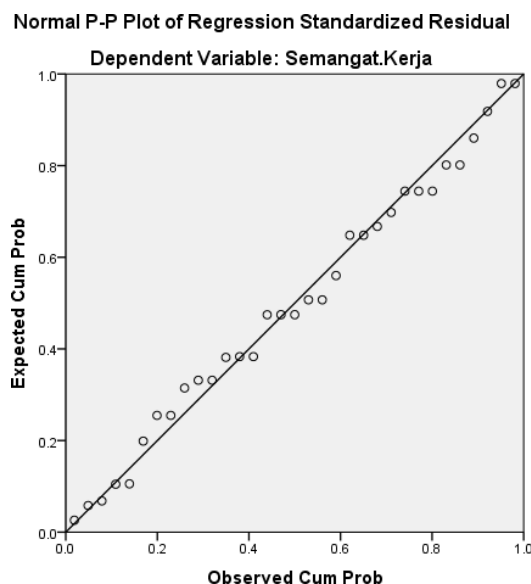
Variable	Cronbach's Alpha	N of Items	Reabilitas Status
X <sub>1</sub>	0,889	10	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,840	10	Reliabel
X <sub>3</sub>	0,861	10	Reliabel
Y	0,780	10	Reliabel

Berdasarkan **tabel 13.** diatas terlihat bahwa nilai cronbach alpha seluruh variabel berkisar antara 0 sampai 1 dan lebih cenderung mendekati angka 1, dengan demikian keseluruhan item dalam instrumen pengukuran dapat kategorikan sangat reliabel.

### 3.3. Uji Asusmsi Klasik

#### 3.3.1 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data bertujuan untuk melihat normal tidaknya sebaran data yang akan dianalisis. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Untuk melihat normalitas data ini digunakan pendekatan grafik yaitu Normality Probability Plot. Pada output SPSS bagian normal P-P Plot of Resregion Standardized Residual, dapat dijelaskan bahwa data-data (titik-titik) cenderung lurus mengikuti garis diagonal sehingga data dalam penelitian ini cenderung berdistribusi normal, seperti terlihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 2.** Normalitas Data

**3.3.2 Uji Multikolinearitas**

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Cara mendeteksinya adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Menurut (Sugiyono, 2013), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel bebas tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya. Pada output SPSS bagian Coefficient, semua angka VIF berada dibawah 5, hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas, seperti dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 14.** Uji Multikolinearitas

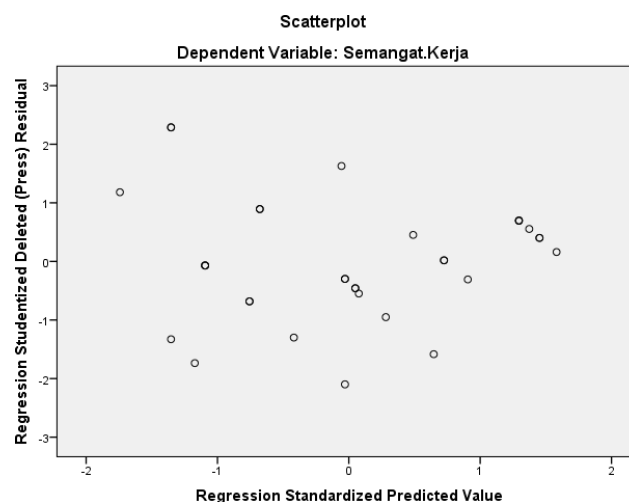
Model		Coefficients <sup>a</sup>	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Keadilan	.673	1.486
	Kebijakan.Pimpinan	.763	1.311
	Motivasi	.783	1.277

a. Dependent Variable: Semangat kerja

**3.3.3 Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual yang merupakan suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual yang merupakan suatu pengamatan ke pengamatan yang lain bernilai tetap, maka hasil data disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda atau bernilai tidak tetap maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang bernilai tetap atau homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada output SPSS dibagian Scatterplot, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai. Pola Scatterplot dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 3.** Uji Heteroskedastitas

**3.4. Uevaluasi Data**

**3.4.1 Pengujian Hipotesis**

Dalam evaluasi data ini penulis akan melakukan pengujian hipotesis, baik secara partial ataupun secara simultan. Selanjutnya untuk mempermudah dalam evaluasi data ini, maka penulis mencari nilai-nilai yang dibutuhkan dengan menggunakan perangkat lunak komputer yaitu program SPSS V.26.00 for windows dengan hasil data sebagai berikut:

**Tabel 15.** Hasil Uji Statistik Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.420	4.560		.531	.600
1	.417	.095	.474	4.412	.000
	.223	.097	.232	2.300	.029
	.362	.090	.401	4.022	.000

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kebijakan.Pimpinan Motivasi					

a. Dependent Variable: Semangat kerja

Berdasarkan tabel 15. diatas dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,420 + 0,417X_1 + 0,223X_2 + 0,362X_3 + \epsilon$$

### 3.4.2 Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh keadilan, kebijakan pimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja di dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 16.** Hasil Uji Statistik Secara Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36.798	3	12.266	33.190	.000 <sup>b</sup>
Residual	10.718	29	.370		
Total	47.515	32			

a. Dependent Variable: Semangat.Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kebijakan.Pimpinan, Keadilan

Pada tabel 16 diatas terlihat bahwa nilai Fhitung adalah 33,190 dan nilai signifikansi 0,000b. Diketahui nilai Ftabel dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha : 0,05$ ) adalah 2,920. Oleh karena itu nilai Fhitung > Ftabel (33,190 > 2,920) maka Ho ditolak dan menerima Ha hipotesis dalam penelitian ini yaitu bahwa keadilan, kebijakan pimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.

### 3.4.3 Pengujian Secara Parsial (Uji t)

#### a. Pengaruh Keadilan Terhadap Semangat Kerja

**Tabel 17.** Hasil Uji Parsial Variabel X<sub>1</sub> terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Keadilan	.417	.095	.474	4.412	.000

Untuk mengetahui secara partial pengaruh keadilan terhadap semangat kerja di dapat dilihat pada tabel 17. diatas. Berdasarkan tabel tersebut diperoleh nilai thitung sebesar 4,412 dan nilai signifikansi 0,000. Sedangkan nilai ttabel pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha : 0,05$ ) adalah 2,042. Oleh karena itu nilai thitung > ttabel (4,412 > 2,042) maka Ha diterima dan menolak Ho hipotesis dalam penelitian ini yaitu variabel keadilan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.

#### b. Pengaruh Kebijakan Pimpinan Terhadap Semangat Kerja

**Tabel 18.** Hasil Uji Parsial Variabel X<sub>2</sub> terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kebijakan.Pimpinan	.223	.097	.232	2.300	.029

Untuk mengetahui secara partial pengaruh kebijakan pimpinan terhadap semangat kerja di dapat dilihat pada tabel 18 diatas. Berdasarkan tabel tersebut diperoleh nilai thitung sebesar 2,300 dan nilai signifikansi 0,029. Sedangkan nilai ttabel pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha : 0,05$ ) adalah 2,042. Oleh karena itu nilai thitung > ttabel (2,300 > 2,042) maka Ho ditolak dan menerima Ha hipotesis dalam penelitian ini yaitu variabel kebijakan pimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.

#### c. Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja

**Tabel 19.** Hasil Uji Parsial Variabel X<sub>3</sub> terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Motivasi	.362	.090	.401	4.022	.000

Untuk mengetahui secara partial pengaruh motivasi terhadap semangat kerja di dapat dilihat pada tabel 19 diatas. Berdasarkan tabel tersebut diperoleh nilai thitung sebesar 4,022 dan nilai signifikansi 0,000. Sedangkan nilai ttabel pada

tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha : 0,05$ ) adalah 2,042. Oleh karena itu nilai thitung  $> t_{tabel}$  ( $4,022 > 2,042$ ) maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$  hipotesis dalam penelitian ini yaitu variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai.

### 3.5. Uji Asumsi Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinan adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Untuk melihat hasil uji determinan maka dapat diketahui nilai R Square atau koefisien determinasi dan dapat dilihat dibawah ini.

**Tabel 20.** Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 <sup>a</sup>	.774	.751	.608

Nilai R Square pada tabel diatas adalah 0,774. Hal ini menunjukkan bahwa 77,4% variabel semangat kerja di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai dijelaskan oleh variabel keadilan, kebijakan pimpinan dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 22,6% tidak dilakukan penelitian.

## 4. KESIMPULAN

Keadilan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai. Kebijakan pimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai. Keadilan, kebijakan pimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai. Nilai R Square pada hasil penelitian ini adalah 0,774. Hal ini menunjukkan bahwa 77,4% variabel semangat kerja di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Tengku Mansyur Kota Tanjungbalai dijelaskan oleh variabel keadilan, kebijakan pimpinan dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 22,6% tidak dilakukan penelitian.

## REFERENCES

- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas*, Ghalia.
- Sholehudin, U. (2011). *Hukum dan keadilan masyarakat: perspektif kajian sosiologi hukum*. Setara Press.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Suharsimi, A. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*.
- Suseno, M. N. (2010). Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94–109.