

BAB V

PENUTUP

Bagian ini akan mencakup kesimpulan dan rekomendasi yang dibuat berdasarkan temuan penelitian. Peneliti juga akan menjelaskan implikasi penelitian untuk manajemen dan keterbatasan penelitian, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian berikutnya.

5.1. Kesimpulan

Peneliti menarik kesimpulan bahwa berdasarkan hasil analisis dan evaluasi pengujian hipotesis baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk penelitian yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama “berhasil” mengkonfirmasi pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari *responsible leadership* terhadap *pro-environmental behavior*.
- b. Hipotesis kedua “tidak berhasil” mengkonfirmasi pengaruh langsung yang signifikan meskipun positif dari *responsible leadership* terhadap *sustainable business performance*.
- c. Hipotesis ketiga “berhasil” mengkonfirmasi pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari *pro-environmental behavior* terhadap *sustainable business performance*.

- d. Hipotesis keempat “berhasil” mengkonfirmasi peran *pro-environmental behavior* dalam memediasi hubungan antara *responsible leadership* dan *sustainable business performance* dengan model mediasi penuh.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *responsible leadership* akan ikut meningkatkan *pro-environmental behavior*. Hasil tersebut bisa dijadikan dasar untuk manajemen dalam usaha meningkatkan perilaku kerja yang pro-lingkungan melalui pemberian pelatihan-pelatihan pola kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan sehingga bisa menjadi contoh untuk karyawan lainnya yang menjadi bawahannya. Dengan menjadikan aktivitas seperti *training*, *workshop*, *coaching*, dan seminar yang membahas tentang pola kepemimpinan yang berkelanjutan sebagai sebuah kewajiban, bahkan jika diperlukan bisa dimasukkan sebagai salah satu penilaian pada *performance appraisal* para pemimpin.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan *pro-environmental behavior* dapat meningkatkan *sustainable business performance*. Berdasarkan hal tersebut perilaku kerja yang pro-lingkungan perlu ditingkatkan dengan berbagai macam cara, seperti memasukkan prinsip-prinsip keberlanjutan pada penilaian mutu, maupun pada pembentukan standar operasional kinerja di setiap bidang di Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta. Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang telah melakukan perilaku kerja ini agar karyawan akan merasa diakui dan

dihargai oleh perusahaan, serta terdorong untuk semakin meningkatkan perilaku kerjanya.

Terakhir, hasil penelitian ini membuktikan bahwa *responsible leadership* tidak bisa berpengaruh secara langsung terhadap *sustainable business performance*, namun harus melalui bantuan mediasi dari *pro-environmental behavior*. Hal tersebut bisa dijadikan pertimbangan bahwa kepemimpinan yang pro-lingkungan juga tidak akan cukup dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan organisasi apabila belum terciptanya perilaku kerja yang pro-lingkungan. Sehingga peningkatan pola kepemimpinan harus diiringi dengan peningkatan perilaku kerja yang pro-lingkungan, agar dapat meningkatkan kinerja keberlanjutan dari Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran

Pada penelitian kali ini hanya menggunakan tiga variabel penelitian sehingga saran untuk penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel penelitian lain, seperti *knowledge sharing*, *innovation*, ataupun *perceived organizational support* sehingga bisa menambahkan pemahaman yang lebih komprehensif untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang bisa meningkatkan *sustainable business performance*.

Penelitian ini juga tidak menggunakan *back translator* dan *front translator* sehingga terdapat kemungkinan bahwa hasil terjemahan dari peneliti kurang tepat

dan menyebabkan responden memberikan jawaban yang kurang tepat juga. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk melakukan *back translator* dan *front translator* terlebih dahulu untuk menjaga keabsahan dari hasil terjemahan sebelum kuesioner disebar.

Terakhir, data yang berhasil peneliti kumpulkan belum berasal dari keseluruhan sampel yang dituju. Masih terdapat 3 calon responden yang tidak mengisi kuesioner. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencakup keseluruhan target responden sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan secara pasti menggambarkan kondisi sebenarnya dari populasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297–312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Afzal, F., & Lim, B. (2022). Organizational Factors Influencing the Sustainability Performance of Construction Organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su141610449>
- Ahmad, N., Ullah, Z., Arshad, M. Z., Kamran, H. waqas, Scholz, M., & Han, H. (2021). Relationship between corporate social responsibility at the micro-level and environmental performance: The mediating role of employee pro-environmental behavior and the moderating role of gender. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1138–1148. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.034>
- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: an empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 316–337. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0130>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Brody, S., Grover, H., & Vedlitz, A. (2012). Examining the willingness of Americans to alter behaviour to mitigate climate change. *Climate Policy*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14693062.2011.579261>
- Deloitte. (2021). *Sustainability in healthcare*.
- Dong, W., & Zhong, L. (2021). Responsible Leadership Fuels Innovative Behavior: The Mediating Roles of Socially Responsible Human Resource Management and Organizational Pride. *Frontiers in Psychology*, 12(December). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787833>
- Gelhard, C., & von Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of Business Research*, 69(10), 4632–4642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.053>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.

<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Model (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*.
- James, K. V., & Priyadarshini, R. G. (2021). Responsible Leadership: A New Paradigm for Organizational Sustainability. *Management and Labour Studies*, 46(4), 452–470. <https://doi.org/10.1177/0258042X211005325>
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239–260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Liu, R., Yue, Z., Ijaz, A., Lutfi, A., & Mao, J. (2023). Sustainable Business Performance: Examining the Role of Green HRM Practices, Green Innovation and Responsible Leadership through the Lens of Pro-Environmental Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/su15097317>
- Marimuthu, M., & Paulose, H. (2016). Emergence of Sustainability Based Approaches in Healthcare: Expanding Research and Practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 554–561. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.437>
- Mouro, C., & Duarte, A. P. (2021). Organisational Climate and Pro-environmental Behaviours at Work: The Mediating Role of Personal Norms. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635739>
- Pless, N. M., & Maak, T. (2012). Responsible leadership: Pathways to the future. *Responsible Leadership*, December, 3–13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>
- Shah, S. H. A., Fahlevi, M., Jamshed, K., Aman, N., Rafiq, N., Jermisittiparsert, K., & Aljuaid, M. (2023). Sustaining the earth: Unraveling the synergy of workplace spirituality, responsible leadership, and pro-environmental behavior in Pakistan's SMEs. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 3075–3093. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S413606>
- Voegtlin, C. (2012). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Responsible Leadership*, September 2011, 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>
- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581–608.
- Xuecheng, W., Ahmad, N. H., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Responsible Leadership and Sustainable Development in East Asia Economic Group: Application of Social Exchange Theory. *Sustainability*, 14(10), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su14106020>
- Zhao, C., & Liang, L. (2023). A study on the influence of environmental responsible

leadership on employee pro-environmental behavior. *Frontiers in Environmental Science*, 11(August), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1251920>

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

Zhou, Y., Ning, Y., He, H., & Li, D. (2022). How and when does responsible leadership affect employees' pro-environmental behavior? *Frontiers in Psychology*, 13 (December), 1–17.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1079720>





KUESIONER PENELITIAN

Salam Sejahtera,

Perkenalkan saya **Yohanes Eko Priyo Wibowo**, mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta Angkatan 2022 dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian Tugas Akhir Tesis yang berjudul **“Pengaruh *Responsible Leadership* terhadap *Sustainable Business Performance* dengan Mediasi *Pro-Environmental Behavior*: Studi Pada Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta”**. Penelitian ini dilakukan di bawah bimbingan Bapak Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D. dan Bapak Dr. Pramudianto, S.Th., S.E., M.Min., M.M.

Saya mohon kesediaan waktu dan bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk ikut berpartisipasi dalam mengisi kuesioner terlampir. Bapak/Ibu/Saudara/i dipilih menjadi responden karena informasi yang akan diberikan mewakili karyawan di Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta. Silahkan mengisi kuesioner ini dengan sejujurnya, dengan kondisi dan apa yang dirasakan oleh Bapak/Ibu/Saudara/i alami. Semua informasi terkait identitas diri yang Bapak/Ibu/Saudara/i masukkan pada kuesioner ini akan dijaga **kerahasiaannya** dengan aman dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian. Atas perhatian dan waktu yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Apabila ada hal yang ingin Bapak/Ibu/Saudara/i tanyakan lebih lanjut, silahkan menghubungi saya melalui email: Yohanes Eko Priyo Wibowo (225027132@students.uajy.ac.id).

Hormat saya,

Yohanes Eko Priyo Wibowo



BAGIAN 1: IDENTITAS RESPONDEN

Silahkan mengisi identitas Bapak/Ibu/Saudara/i sebelum mengisi kuesioner penelitian.

1. Jenis Kelamin:

- ☐ Laki-laki
- ☐ Perempuan

2. Usia:

- ☐ 20 - <25 Tahun
- ☐ 25 - <30 Tahun
- ☐ 30 - <35 Tahun
- ☐ 35 - <40 Tahun
- ☐ ≥ 40 Tahun

3. Pendidikan Terakhir:

- ☐ D3
- ☐ D4/S1
- ☐ S2
- ☐ S3

4. Status Pernikahan:

- ☐ Sudah Menikah
- ☐ Belum Menikah

5. Posisi Pekerjaan:

- ☐ Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi
- ☐ Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian

- ☐ Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit

6. Lama Bekerja:

- ☐ 3 - <5 Tahun
- ☐ 5 - <8Tahun
- ☐ 8 - <10 Tahun
- ☐ ≥ 10 Tahun



BAGIAN 2: KUESIONER PENELITIAN

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menyangkut hal-hal yang terkait dengan perusahaan tempat Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja. Silakan memilih tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan yang Bapak/Ibu/Saudara/i alami, rasakan atau ketahui, dengan cara meng-*klik* salah satu pilihan yang tersedia dibawah ini dengan keterangan:

- TS (1) = Tidak Setuju
KS (2) = Kurang Setuju
N (3) = Netral
S (4) = Setuju
SS (5) = Sangat Setuju

No.	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Rumah Sakit Bethesda merupakan pelopor layanan kesehatan ramah lingkungan					
2.	Kompetitor menganggap Rumah Sakit Bethesda sebagai rumah sakit yang menerapkan keberlanjutan bagi perkembangan institusinya					
3.	Rumah Sakit Bethesda mengembangkan dan menyempurnakan layanan kesehatan berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan					
4.	Reputasi Rumah Sakit Bethesda lebih baik dalam mengembangkan performa berkelanjutan dibandingkan kompetitor					
5.	Rumah Sakit Bethesda lebih responsif menanggapi kebutuhan sosial masyarakat dan etika dibandingkan kompetitor					

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menyangkut hal-hal yang terkait dengan perusahaan tempat Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja. Silakan memilih tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan yang Bapak/Ibu/Saudara/i alami dan rasakan dengan cara meng-klik salah satu pilihan yang tersedia dibawah ini dengan keterangan:

- TS (1) = Tidak Setuju
 KS (2) = Kurang Setuju
 N (3) = Netral
 S (4) = Setuju
 SS (5) = Sangat Setuju

No.	Pernyataan	TS (1)	KS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan cara-cara yang ramah lingkungan					
2.	Saya memenuhi tanggung jawab sesuai dengan uraian tugas saya dengan cara-cara yang ramah lingkungan					
3.	Dalam melaksanakan tugas lainnya yang diharapkan dari saya, saya menyelesaikan dengan cara yang sesuai prinsip ramah lingkungan					
4.	Saya berpartisipasi secara aktif untuk terlibat dalam berbagai bentuk perlindungan demi lingkungan kerja yang lebih baik/sehat					
5.	Saya berinisiatif untuk melakukan/bertindak bagi lingkungan kerja yang lebih baik/sehat					
6.	Saya melakukan/berbuat lebih dari yang diharapkan untuk membuat lingkungan kerja yang lebih baik/sehat					

Pernyataan-pernyataan di bawah ini menyangkut hal-hal yang terkait dengan perusahaan tempat Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja. Silakan memilih tingkat keseringan yang Bapak/Ibu/Saudara/i alami, rasakan atau ketahui dengan cara meng-klik salah satu pilihan yang tersedia dibawah ini dengan keterangan:

TP (1) = Tidak Pernah

HTP (2) = Hampir Tidak Pernah

KK (3) = Kadang-kadang

S (4) = Sering

SL (5) = Selalu

No	Pernyataan	TP (1)	HTP (2)	KK (3)	S (4)	SL (5)
1.	Pimpinan saya memiliki pengetahuan yang relevan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.					
2.	Pimpinan saya mempertimbangkan konsekuensi atau bagaimana sebuah keputusan akan mempengaruhi pihak-pihak yang berkepentingan.					
3.	Pimpinan saya melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pengambilan keputusan.					
4.	Pimpinan saya mempertimbangkan masukan atau pendapat pihak-pihak yang berkepentingan sebelum membuat keputusan.					
5.	Pimpinan saya berusaha membuat kesepakatan dan mencapai kesepakatan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dalam keputusan yang diambil.					

KUESIONER ASLI

No.	Variabel	Item Pernyataan	Sumber
1.	<i>Sustainable business performance</i>	We are the first that offer environmental-friendly products/services at the marketplace.	(Gelhard & von Delft, 2016)
		Our competitors consider us as a leading company in the field of sustainability.	
		We develop new products/services or improve existing products/services that are regarded as sustainable for society and environment.	
		Our reputation in terms of sustainability is better than the sustainability reputation of our competitors.	
		Compared to our competitors, we more thoroughly respond to societal and ethical demands.	
2.	<i>Pro-environmental behavior</i>	I adequately completed assigned duties in environmentally-friendly ways	(Zhou <i>et al.</i> , 2022)
		I fulfilled responsibilities specified in my job description in environmentally-friendly ways	
		I performed tasks that are expected of me in environmentally-friendly ways	
		I took a chance to get actively involved in environmental protection at work	
		I took initiative to act in environmentally-friendly ways at work	
		I did more for the environment at work than I was expected to	
3.	<i>Responsible leadership</i>	My leader demonstrates awareness of the relevant stakeholder claims	(Voegtlin, 2012)
		My leader considers the consequences of decisions for the affected stakeholders	
		My leader involves the affected stakeholders in the decision-making process	
		My leader weighs different stakeholder claims before making a decision	
		My leader tries to achieve a consensus among the affected stakeholders	



LAMPIRAN II

HASIL ANALISIS SMARTPLS V4

SmartPLS 4
SmartPLS Export

Edit Save Excel HTML Create data file Compare

TES - PLS results
TES 4

- Graphical
 - Graphical output
- Final results
 - Path coefficients
 - Indirect effects
 - Total effects
 - Outer loadings
 - Matrix
 - List
 - Outer weights
 - Latent variables
 - Residuals
- Quality criteria
 - R-square
 - f-square
 - Construct reliability and validity
 - Discriminant validity
 - Collinearity statistics (VIF)
 - Model fit
 - Model selection criteria
- Algorithm
 - Setting

Outer loadings - Matrix

Zoom (100%) Copy to Excel Copy to R

	PEB	RL	SBP
PEB1	0.838		
PEB2	0.873		
PEB3	0.848		
PEB4	0.713		
PEB5	0.836		
PEB6	0.783		
RL1		0.769	
RL2		0.761	
RL3		0.748	
RL4		0.771	
RL5		0.724	
SBP1			0.798
SBP2			0.723
SBP3			0.796
SBP4			0.668
SBP5			0.689

SmartPLS 4
SmartPLS Export

Edit Save Excel HTML Create data file Compare

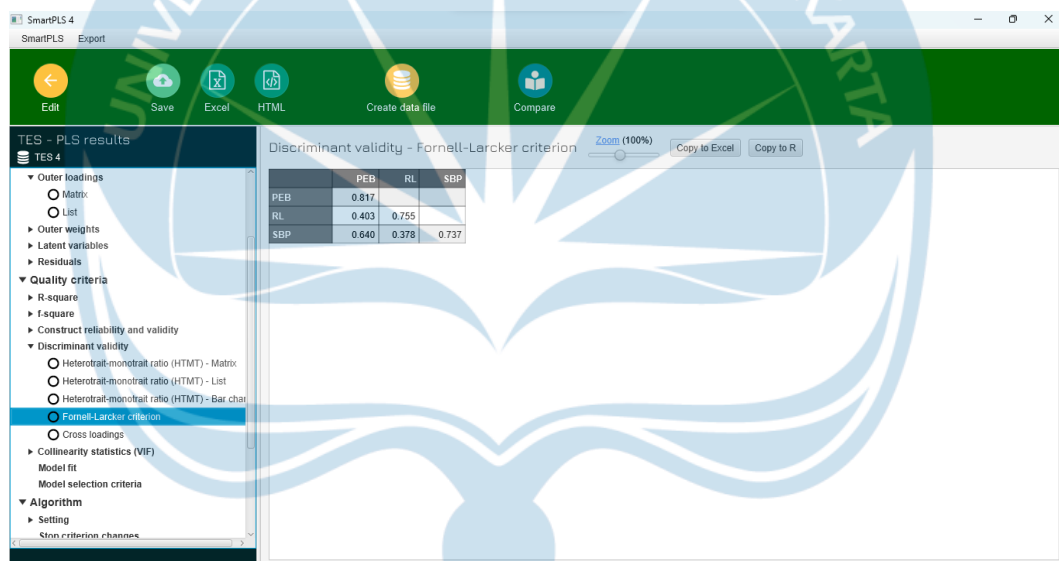
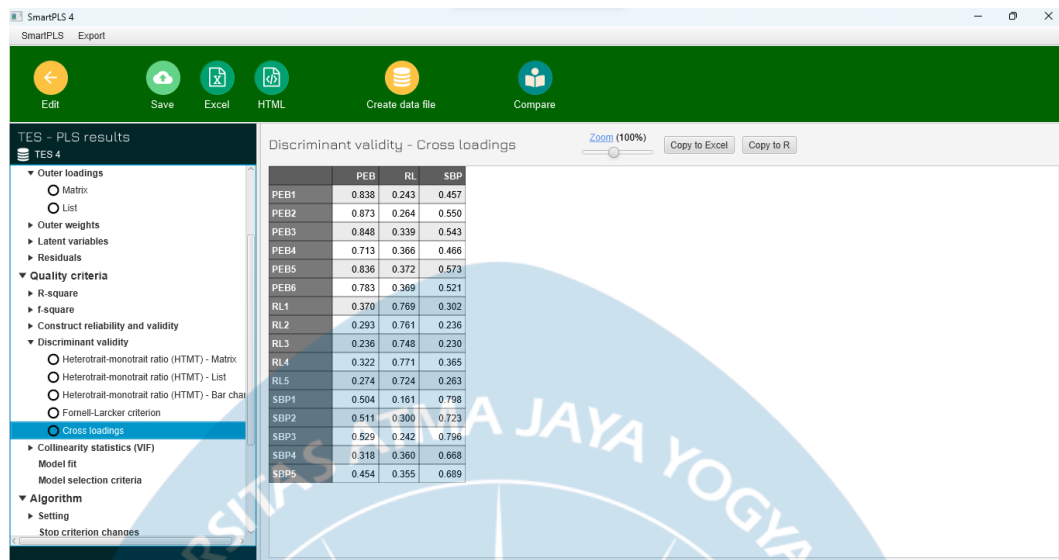
TES - PLS results
TES 4

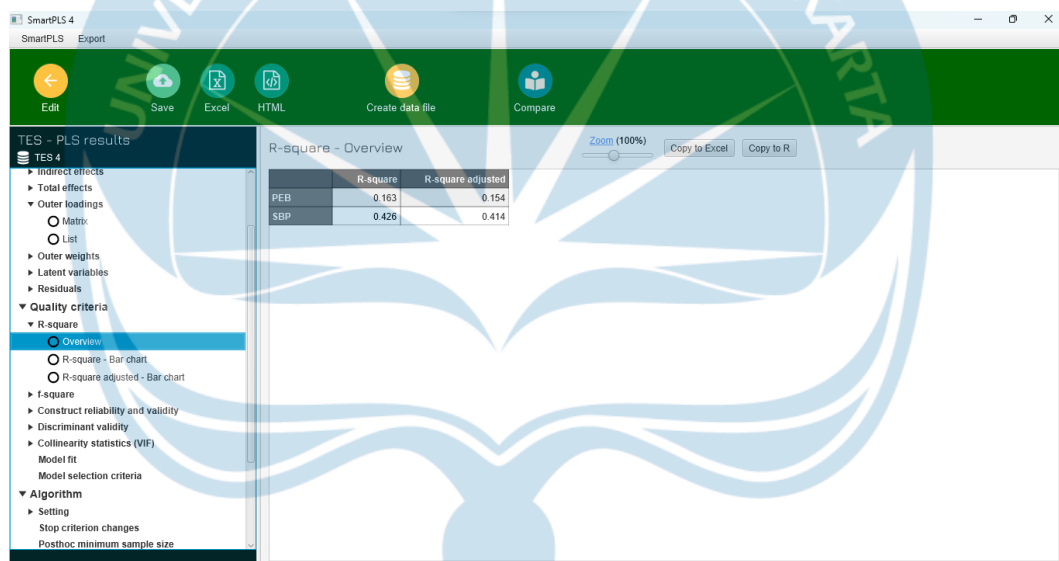
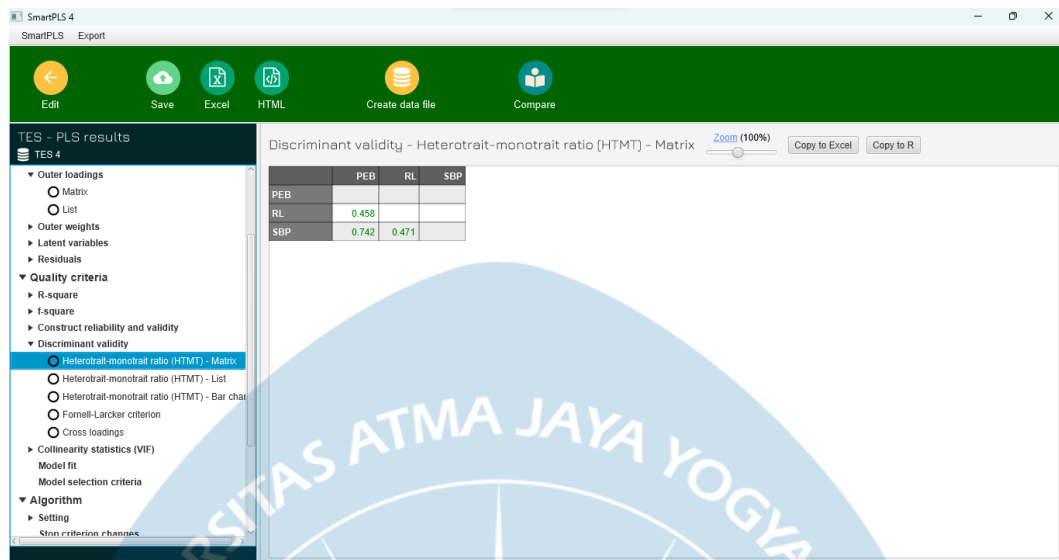
- Graphical
 - Graphical output
- Final results
 - Path coefficients
 - Indirect effects
 - Total effects
 - Outer loadings
 - Matrix
 - List
 - Outer weights
 - Latent variables
 - Residuals
- Quality criteria
 - R-square
 - f-square
 - Construct reliability and validity
 - Overview
 - Cronbach's alpha - Bar chart
 - Composite reliability (rho_a) - Bar chart
 - Composite reliability (rho_c) - Bar chart
 - Average variance extracted (AVE) - Bar chart
 - Discriminant validity

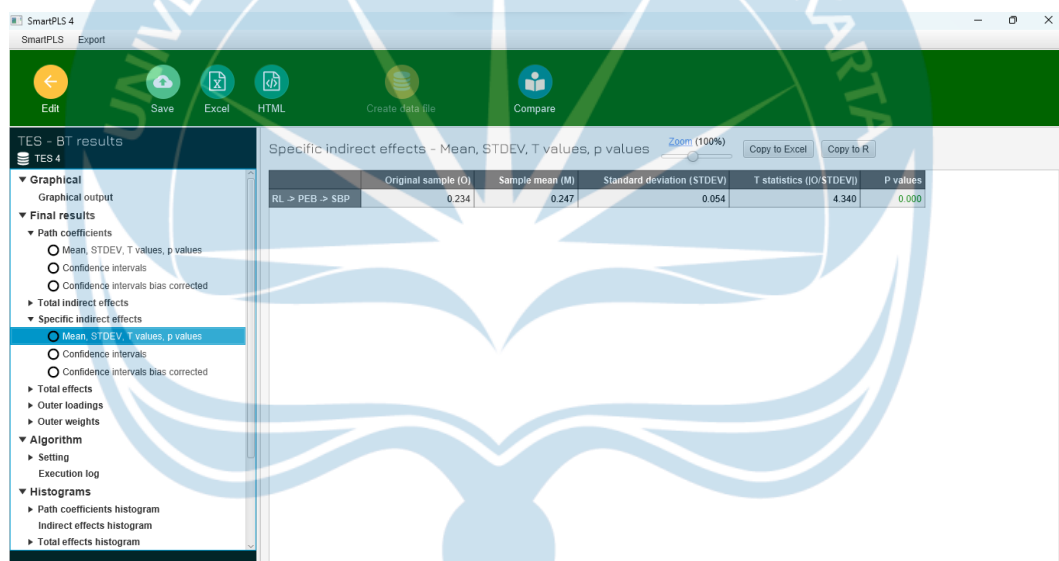
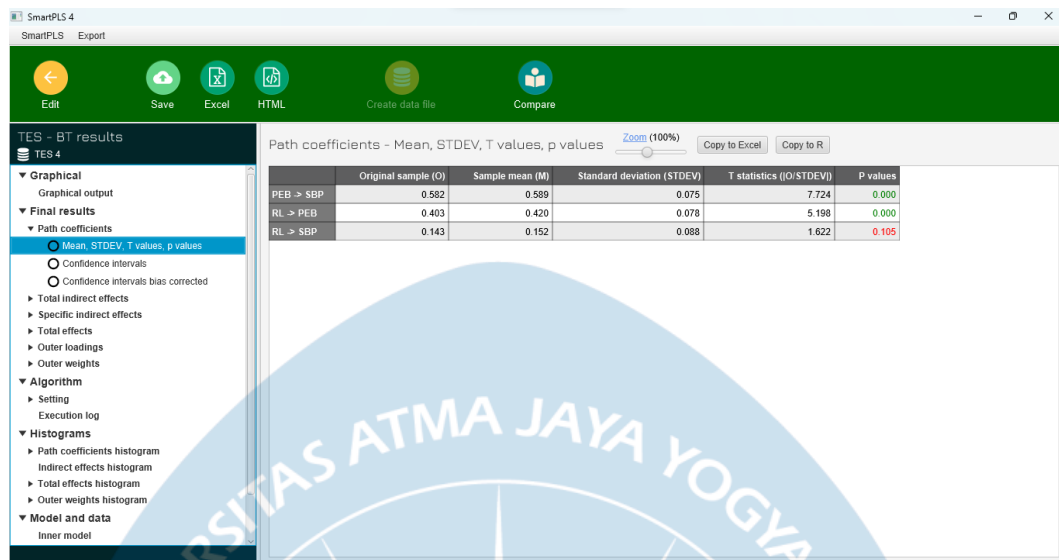
Construct reliability and validity - Overview

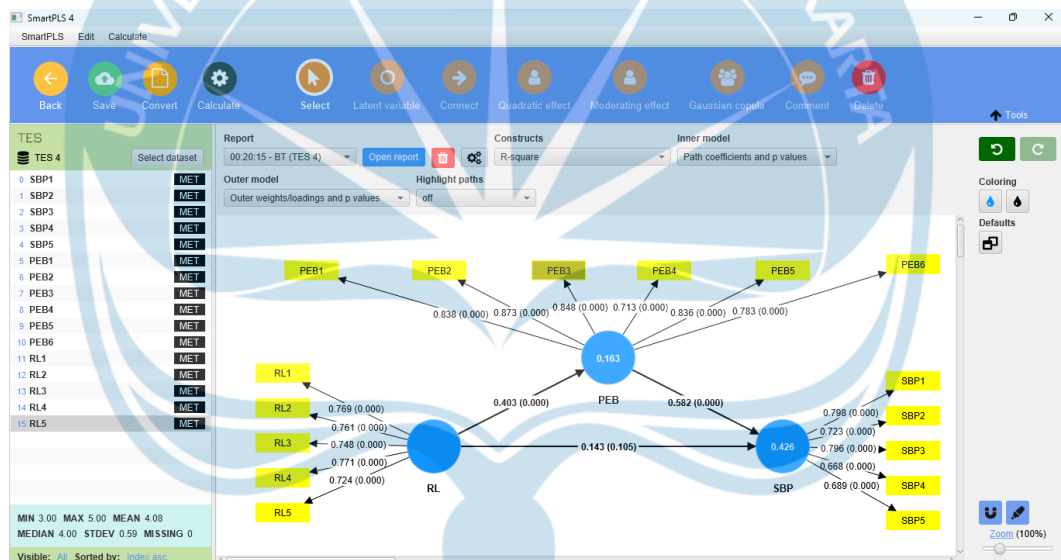
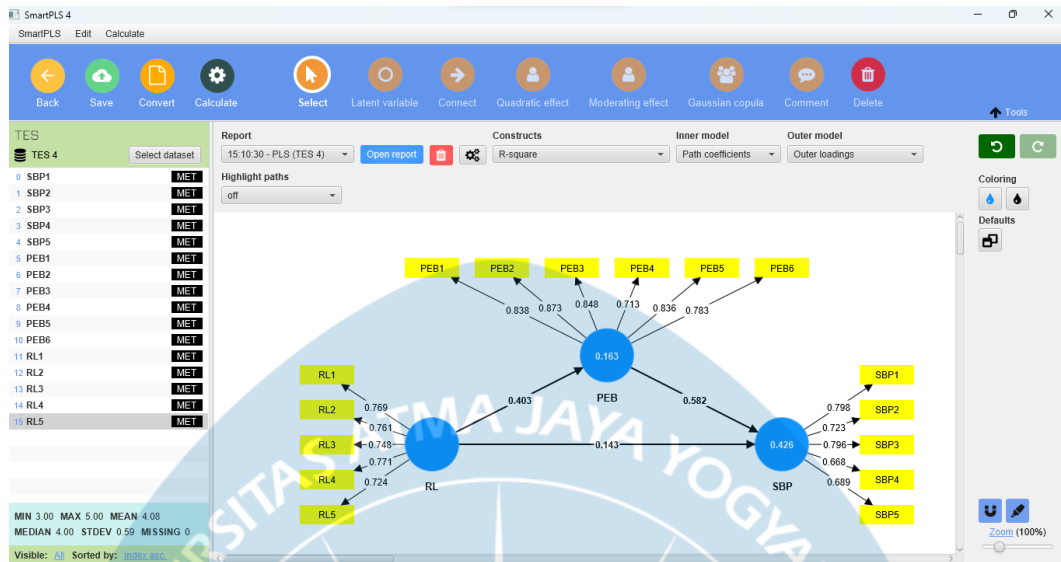
Zoom (100%) Copy to Excel Copy to R

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
PEB	0.899	0.902	0.923	0.667
RL	0.813	0.821	0.869	0.570
SBP	0.789	0.795	0.855	0.543











LAMPIRAN III
DATA KUESIONER

Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Status Pernikahan
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	30 - <35 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	35 - <40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	30 - <35 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	25 - <30 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	35 - <40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	30 - <35 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah

Perempuan	35 - <40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	25 - <30 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	35 - <40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	30 - <35 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	30 - <35 Tahun	D4/S1	Belum Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Laki-laki	35 - <40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	S2	Sudah Menikah
Perempuan	35 - <40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah

Perempuan	35 - <40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	35 - <40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	35 - <40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Laki-laki	35 - <40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah
Laki-laki	≥40 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	30 - <35 Tahun	D4/S1	Sudah Menikah
Perempuan	30 - <35 Tahun	D3	Belum Menikah
Perempuan	≥40 Tahun	D3	Sudah Menikah

Posisi Pekerjaan	Lama bekerja
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	8 - <10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	8 - <10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	3 - <5 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	≥10 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun

Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	5 - <8 Tahun
Kepala Seksi / Kepala Sub Bagian / Kepala Pelaksana Harian	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	8 - <10 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	≥10 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	8 - <10 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	≥10 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	≥10 Tahun
Kepala Bidang / Kepala Bagian / Kepala Instalasi	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	8 - <10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	8 - <10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	8 - <10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	8 - <10 Tahun
Koordinator / Kepala Ruang / Kepala Unit	≥10 Tahun

SB P1	SB P2	SB P3	SB P4	SB P5	PE B1	PE B2	PE B3	PE B4	PE B5	PE B6	R L1	R L2	R L3	R L4	R L5
5	5	5	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	5	5	5	3
5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	2	2	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3
5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
1	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3
2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4
4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3
3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5
4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3
5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	4	3	2	2	4	4	4	2	2	4	3	4
3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4

4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	2
4	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3
5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	2	2	1	1	1
3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4