



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS BADES  
KECAMATAN PASIRIAN KABUPATEN LUMAJANG**

*(INFLUENCE LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE  
ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE BADES PUBLIC HEALTH  
CENTER, PASIRIAN DISTRICT, LUMAJANG REGENCY)*

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**WAHYU MEGA HARTINI  
NPM. 1758632012044**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI PEMBANGUNAN  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JEMBER  
2022**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS BADES  
KECAMATAN PASIRIAN KABUPATEN LUMAJANG**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat menyusun skripsi guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Ilmu Administrasi Negara di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi "Pembangunan" Jember

**Oleh :**

**WAHYU MEGA HARTINI  
NPM. 1758632012044**

**Dosen Pembimbing :**

**Asmuni, S.Sos, MAP  
NIDN. 0730127904**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI PEMBANGUNAN  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JEMBER  
2022**

## **PERSEMBAHAN**

### **Skripsi ini saya persembahkan kepada:**

1. Orang tuaku tercinta, yang selalu memberikan dukungan penuh, baik materi maupun doa disetiap langkahku.
2. Keluarga besar yang telah memberikan dukungan baik berupa materi dan do'a kepadaku.
3. Sahabat-sahabatku semua yang ada di Lumajang maupun di Jember yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat untuk menyelesaikan skripsi inii.
4. Teman-teman Administrasi Publik angkatan 2017 di STIA Pembangunan Jember yang memberikan motivasi kepadaku.
5. Almamater kebanggaanku STIA Pembangunan Jember.

## MOTO

Kepemimpinan yang efektif bukanlah tentang berpidato atau disukai,  
kepemimpinan ditentukan oleh hasil bukan atribut

(Peter Drucker)

[\(http://www.bola.com/ragam/read/4409370/35-kata-kata-mutiara-tentang-kepemimpinan-bijak-dan-bisa-jadi-inspirasi/](http://www.bola.com/ragam/read/4409370/35-kata-kata-mutiara-tentang-kepemimpinan-bijak-dan-bisa-jadi-inspirasi/). Diunduh pada 30 maret 2022)



Jika anda memang menginginkan sesuatu, pasti akan menemukan jalan, jika tidak  
anda hanya akan menemukan alasan-alasan

(Jim Rohn)

[\(http://www.motivasipebisnis.com//20-kata-bijak-dari-jim-rohn-ini-dijamin-akan-memotivasi-anda/](http://www.motivasipebisnis.com//20-kata-bijak-dari-jim-rohn-ini-dijamin-akan-memotivasi-anda/). Diunduh pada 30 maret 2022)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wahyu Mega Hartini

NPM : 1758632012044

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah (Skripsi) yang berjudul :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang**

*Influence Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance at the Bades Public Health Center, Pasirian District, Lumajang Regency*

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isi sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia mendapat sanksi akademik jika di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar.

Jember, 15 Juni 2022

Yang menyatakan,



Wahyu Mega Hartini  
NPM 1758632012044

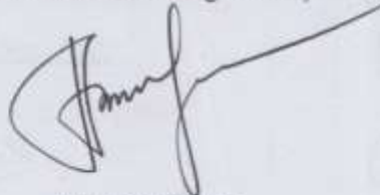
**PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS BADES  
KECAMATAN PASIRIAN KABUPATEN LUMAJANG**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing Utama di Sekolah Tinggi Ilmu  
Administrasi Pembangunan Jember pada :

Hari : Jum'at  
Tanggal : 11  
Bulan : Maret  
Tahun : 2022

Dosen Pembimbing Utama,



**Asmuni, M.AP.**  
NIDN : 0730127904

Mengesahkan/Mengetahui  
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember



**Ibnu Supriyadi, S.H., M.Si.**  
NIP : 19591024 1985031001

**PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS BADES  
KECAMATAN PASIRIAN KABUPATEN LUMAJANG**

Telah diuji dan disahkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan  
Jember pada :

Hari : Kamis  
Tanggal : 31  
Bulan : Maret  
Tahun : 2022

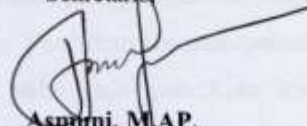
**PANITIA PENGUJI**

Ketua,



Ibnu Suprivadi, S.H., M.Si.  
NIP : 195910241985031001

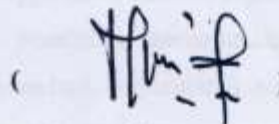
Sekretaris



Asmitni, M.AP.  
NIDN: 0730127904

**ANGGOTA**

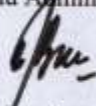
1. Siti Husnul Hotima, S.Sos., MP.  
NIDN: 0726077201



2. Adi Santoso, S.Sos., M.Si.  
NIDN: 9907147783



Mengesahkan/Mengetahui  
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember



Ibnu Suprivadi, S.H., M.Si.  
NIP : 195910241985031001

Ketua  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember



Dr. Hendri Suparto, M.Si.  
NUPN : 9990457014

## ABSTRAK

Wahyu Mega Hartini 1758632012044 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Asmuni, M.AP.2022

---

---

Faktor penentu kinerja pegawai diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara parsial ataupun simultan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif Deskriptif. Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 50 pegawai. Penentuan responden dilakukan dengan teknik pengumpulan sampel jenuh. Metode analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan *software* SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kinerja Pegawai



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang”. *“Influence Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance at the Bades Public Health Center, Pasirian District, Lumajang Regency”* dengan baik. Skripsi ini penulis buat guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember. Terwujudnya skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah mendorong dan membimbing penulis baik tenaga, ide-ide maupun penilaian, sehingga penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan. Secara khusus terima kasih tersebut saya sampaikan kepada:

1. Bapak Ir. Hendri Suparto, M.Si selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember.
2. Bapak Asmuni, S.Sos,MAP selaku dosen pembimbing yang telah mendukung dan membimbing penyelesaian pembuatan skripsi ini
3. Seluruh dosen dan tenaga pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember.
4. Seluruh pegawai dan pihak terkait di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun dalam penyempurnaan penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan penelitian selanjutnya.

Jember, 21 Maret 2022

Penulis

Wahyu Mega Hartini  
NIM : 1758632012044

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....</b>	<b>7</b>
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Penelitian terdahulu.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu .....	10
<b>2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Pengertian Manajemen .....	11
2.2.2 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	12
2.2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
<b>2.3 Kepemimpinan .....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan.....	13
2.3.2 Macam-macam gaya kepemimpinan .....	14
<b>2.4 Budaya Organisasi .....</b>	<b>20</b>
2.4.1 Karakteristik Budaya Organisasi .....	21
2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	22

2.4.3 Dimensi Budaya Organisasi .....	23
<b>2.5 Kinerja Pegawai .....</b>	<b>24</b>
2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	24
2.5.2 Aspek-aspek Penilaian Kerja .....	25
<b>2.6 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7 Hipotesis .....</b>	<b>28</b>
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Sumber dan Jenis Data .....</b>	<b>29</b>
3.3.1 Sumber Data .....	29
3.3.2 Jenis Data .....	30
<b>3.4 Populasi dan Sampel Penelitian .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>30</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>32</b>
<b>3.7 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>35</b>
3.7.1 Uji Analisis Data .....	35
3.7.2 Teknik Analisi Data .....	38
<b>3.8 Uji Hipotesis .....</b>	<b>39</b>
3.8.1 Uji F .....	39
3.8.2 Uji t .....	40
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian .....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Kondisi Geografis .....	42
4.1.2 Wilayah Administrasi .....	42
4.1.3 Puskesmas Bades .....	42
4.1.4 Tugas Pokok dan fungsi Puskesmas Bades .....	42
4.1.5 Rencana strategis Puskesmas .....	42
<b>4.2 Karakteristik Responden .....</b>	<b>43</b>
4.2.1 Karakteristik responden berdasarkan umur .....	43

4.2.2 Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	44
4.2.3 Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan .....	44
4.2.4 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan .....	45
<b>4.3 Statistik Deskriptif .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Uji Kualitas Data.....</b>	<b>49</b>
4.4.1 Uji Validitas .....	49
4.4.2 Uji Realibilitas .....	51
<b>4.5 Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>51</b>
4.5.1 Uji Normalitas.....	52
4.5.2 Uji Heteroskedasitas .....	52
4.5.3 Uji Multikolinieritas.....	54
<b>4.6 Teknik Analisa Data .....</b>	<b>54</b>
4.6.1 Regresi Linier berganda .....	54
4.6.2 Koefisien Determinansi (R <sup>2</sup> ) .....	55
<b>4.7 Hasil Uji Hipotesis.....</b>	<b>56</b>
4.7.1 Uji simultan ( Uji F).....	56
4.7.2 Uji Parsial ( Uji t ).....	57
<b>4.8 Pembahasan .....</b>	<b>58</b>
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>61</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>62</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>66</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	6
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	32
Tabel 4.1 Luas Wilayah dan Jumlah Penduduk .....	43
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	45
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	46
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	46
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan .....	47
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Variabel Budaya Organisasi .....	49
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Pegawai.....	51
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	54
Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas .....	55
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas .....	56
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas .....	57
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	58
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinansi .....	59
Tabel 4.15 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	60
Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	26
Gambar 3.1 Flow Chart Pemecahan Masalah .....	40
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedasitas .....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner .....	50
2. Tabulasi Jawaban Responden .....	55
3. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden .....	60
4. Print Out SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas .....	70
5. Print Out SPSS Uji Asumsi Klasik .....	74
6. Print Out SPSS Uji Regresi Linier Berganda.....	76
7. Print Out SPSS Uji Koefisien Determinansi (R <sup>2</sup> ).....	77
8. Print Out SPSS Uji F.....	78
9. Print Out SPSS Uji t.....	79
10. Tabel Nilai r .....	81
11. Tabel Nilai t.....	82
12. Tabel Nilai F .....	83

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai SDM yang berkualitas untuk terus memajukan organisasi dalam peningkatan kinerja. Berhadapan dengan usaha peningkatan kinerja seorang pegawai, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana meningkatkan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja. Ketiga hal ini sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi didalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan. Manusia menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kewajibannya untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, sehingga organisasi mampu mendaya gunakan sumber daya manusianya dengan maksimal supaya karyawan yang dimiliki mempunyai kinerja yang maksimal. Hal ini karena manusia merupakan sentral dalam suatu organisasi.

Kinerja pelayanan kesehatan yang rendah menjadi salah satu permasalahan yang erat kaitannya dengan pembangunan kesehatan (Adisasmito, 2014). Sehingga, kinerja pegawai adalah salah satu tantangan paling mendasar. Kinerja sebagai fenomena terkait erat dengan aspek efektivitas, manajemen pengetahuan dan kualitas dari satu sisi dan untuk manajemen, pembiayaan, dan pengembangan organisasi dari sisi lain (Platis, et al., 2015). Gibson et. al, mengemukakan bahwa kinerja memiliki tiga variabel yang mempengaruhinya yaitu pertama, variabel individual yang meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga dan tingkat sosial, serta demografis (umur, status perkawinan, dan jenis kelamin). Kedua, variabel psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Ketiga, variabel organisasional yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan, supervisi, dan kontrol (Ilyas, 2001).



Ada beberapa tugas pokok dan fungsi dalam berbagai bidang di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang diantaranya sebagai beriku :

No	Jabatan dan Bidang	Tupoksi
(a)	(b)	(c)
1	Dokter Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pengamatan epidemiologi penyakit</li> <li>• Melakukan penyuluhan medik</li> <li>• Membuat catatan medik pasien rawat jalan dan inap</li> <li>• Melayani konsultasi dari dalam</li> <li>• Melakukan kaderisasi masyarakat dalam bidang kesehatan</li> <li>• Membantu dalam kegiatan kesehatan</li> <li>• Mengamati wabah penyakit dilapangan</li> <li>• Supervisi bidang kesehatan</li> </ul>
2	Dokter Gigi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pelayanan medis gigi dan mulut umum</li> <li>• Membuat catatn medik gigi dan mulut pasien rawat jalan</li> <li>• Melakukan penyuluhan kesehatan gigi dan mulut</li> </ul>
3	Perawat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan pengkajian keperawatan berupa pengkajian dasar pada individu</li> <li>• Melaksanakan analisis data untuk merumuskan diagnosa keperawatan analisis sederhana pada individu</li> <li>• Merencanakan tindakan sederhana pada individu</li> <li>• Melaksanakan tindakan keperawatan komplek kategori I</li> <li>• Menyusun program penyuluhan</li> <li>• Melaksanakanj kegiatan penanggulangan bencana wabah lapangan</li> </ul>
4	Bidan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempersiapkan layanan kebidanan rutin</li> <li>• Menyusun rencana operasional asuhan kebidanan, menyisapkan pasien dan obat.</li> <li>• Pelaksanaan asuhan kebidanan pada pasien kasus fisiologis kesehatan reproduksi remaja dan monopouse, klimaterium, bayi, KB, AKDR dll</li> <li>• Pelaksanaan asuhan kebidanan pada pasien kasus fisiologis bermasalah pada ibu hamil, ibu nifas, bayi baru lahir, Kb sederhana hormonal oral dan suntik.</li> <li>• Melakukan rujukan pasien kasus fisiologis</li> <li>• Melakukan rujukan pasien kasus patologis kegawatdaruratan kebidanan</li> </ul>
5	Ahli Madya Farmasi (Asisten Apoteker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerima sediaan farmasi, alat kesehatan dan PKRT</li> <li>• Menyimpan sediaan farmasi, alat kesehatan dan PKRT</li> <li>• Melaksanakan pengiriman dan pengambilan sediaan farmasi, alkes dan PKRT</li> <li>• Membuat catatan stok dan laporan pemakain sediaan</li> </ul>

		farmasi, alkes dan PKRT <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meracik dan mengemas obat tingkat kesulitan I dan II</li> <li>• Memeriksa ulang sediaan obat dan menjelaskan cara penggunaan kepada pasien</li> </ul>
6	Sanitasi Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeksi sanitasi TTU</li> <li>• Inspeksi sanitasi TP2M</li> <li>• Inspeksi sanitasi sarana air minum, sarana air bersih, keamanan pangan-dapur, rumah tangga, rumah dll</li> <li>• Pengambilan sampel air</li> <li>• Pemicuan STMB+monitoring</li> <li>• Pemberdayaan masyarakat kelompok</li> <li>• Intervensi treatment BIMTEK perbaikan sanitasi higiene</li> </ul>
7	Nutrisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan pelayanan gizi, makanan dan dietetik</li> <li>• Melaksanakan penimbangan Balita</li> <li>• Distribusi kapsul A</li> <li>• Pelacakan gizi buruk/kurang</li> <li>• Melaksanakan penyuluhan gizi anak sekolah</li> <li>• Survei garam beryodium tingkat rumah tangga</li> <li>• Bertanggung jawab atas kegiatan pelayanan di Poli Gizi</li> <li>• Mengkoordinir perencanaan, pelaksanaan kegiatan, monitoring, evaluasi dan tindak lanjut kegiatan upaya kesehatan masyarakat</li> </ul>
8	Unit Tata Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merencanakan, mengkoordinir dan mengevaluasi kegiatan di unit TU</li> <li>• Menggantikan kepala puskesmas bila kepala puskesmas tidak hadir</li> <li>• Menyelenggarakan rapat ditingkat puskesmas</li> </ul>
9	Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat laporan kepegawaian</li> <li>• Mendata mengarsipkan file pegawai</li> <li>• Membuat perencanaan untuk pengembangan kualitas SDM staf puskesmas</li> </ul>

Tingkat kinerja seorang pegawai merupakan faktor terpenting dalam keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Dalam hal ini peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan adalah mampu meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang memuaskan untuk masyarakat. Upaya pencapaian kinerja maksimal pegawai di Puskesmas Bades tentu dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti diantaranya gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Perilaku ketidakdisiplinan, lamban dalam bekerja, tidak tepat waktu dalam bekerja, sikap yang kurang ramah tersebut ditemui pada pegawai Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Pegawai saat bekerja ada yang bersikap kurang disiplin, Pegawai yang malas dan tidak disiplin ini menyebabkan ketidakpuasan pegawai, prestasi kerja menurun dan produktivitas rendah pada organisasi. Hal ini menunjukkan pegawai yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memiliki ketahanan kerja yang rendah, memiliki tindakan yang tidak terarah pada tujuan. Selain itu, pegawai juga memiliki rasa kebosanan, karena pekerjaan yang dilakukan bersikap monoton. Pegawai melakukan pekerjaan yang sama dan berulang-ulang. tersebut dapat dilihat dari tabel daftar absensi pegawai berikut :

**Tabel 1.1 Absensi**

Bulan	Jumlah ketidak hadiran pegawai					
	Jumlah karyawan	izin	sakit	cuti	Tanpa keterangan	Jumlah Tidak Hadir
Dseember 2022	50	3	2	-	5	6
Januari 2022	50	5	1	1	5	7
Februari 2022	50	4	3	1	6	11

Sumber Data : Kepala Tata Usaha tahun 2022

Dari tabel daftar kehadiran pegawai diatas menunjukkan masih ada pegawai yang izin, sakit, cuti dan tidak hadir tanpa keterangan, karena kurangnya motivasi dalam diri pegawai dan masih ada pegawai yang abai akan kewajibannya.

Puskesmas merupakan ujung tombak program nasional dalam rangka mewujudkan kesehatan yang merata bagi masyarakat. Hal ini selaras Kepmenkes No. 857/2009 dan Permenkes No. 75/2013 dijelaskan bahwa dalam subsistem upaya kesehatan menempatkan puskesmas sebagai garda terdepan layanan

kesehatan tingkat dasar. Seluruh anggotayang terlihat didalam puskesmas harus mampu memberikan kinerja yang baik, agar layanan kesehatan masyarakat terus meningkat.

Berhadapan dengan usaha peningkatan kinerja seorang pegawai, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana meningkatkan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Kedua hal ini sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi didalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan. Manusia menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kewajibannya untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, sehingga organisasi mampu mendaya gunakan sumber daya manusianya dengan maksimal supaya karyawan yang dimiliki mempunyai kinerja yang maksimal. Hal ini karena manusia merupakan sentral dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan pada suatu organisasi merupakan suatu menentukan keberhasilan usaha. Peranan pemimpin yang memiliki kualifikasi gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai sangat penting dalam aktivitas Puskesmas. Kepemimpinan di sebuah Puskesmas akan mempengaruhi kegiatan orang-orang yang ada di dalamnya agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka memperhatikan eksistensi dan kelangsungan hidup rumah sakit, dapat dirasakan betapa pentingnya peranan gaya kepemimpinan dalam memacu dan memotivasi pegawai agar memiliki kinerja kerja pegawai yang tinggi.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya, seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu organisasi atau kantor untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan kantor ( Widyatmini dan Hakim, 2008 ).

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga turut berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu

budaya yang antara satu organisasi dengan yang lain memiliki sisi unik tersendiri ( Prasetiyo et al., 2020 ). Dimana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan dan nilai yang disepakati oleh seluruh elemen sebagai pedoman anggotanya dalam bersikap dan bertindak. Budaya organisasi berperan sebagai pendorong, motivator, dan penambah semangat anggotanya dalam melakukan pekerjaan. Budaya organisasi merupakan suatu prinsip dasar dari suatu organisasi ( Junaidi & Susanti, 2019 ). Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Menurut Notoatmojo (2002) “ masalah merupakan suatu kesenjangan antara apa yang harus terjadi, tentang suatu perihal, atau kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dengan yang seharusnya terjadi, serta harapan dan kenyataannya. Suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data bentuk-bentuk rumusan masalah penelitian ini berdasarkan penelitian menurut tingkat eksplanasi disebut rumusan masalah ( Sugiyono :2004 ).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Sejauh manakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang ?
2. Sejauh manakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang ?
3. Sejauh manakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang ?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### 1.3.1 Tujuan

1. Ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang ?
2. Ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang ?
3. Ingin mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang ?

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat pada penelitian ini diharapkan sebagai berikut :

1. Bagi organisasi  
Berharap pada penelitian ini dapat membantu evaluasi atau pengembangan organisasi terutama dalam hal kinerja pegawai. Terutama pimpinan agar mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan tercipta budaya organisasi yang lebih baik.
2. Bagi perguruan tinggi  
Berharap penelitian ini bisa menjadi sumbangan informasi yang bermanfaat jika berkaitan sama melalui bidang yang diambil oleh penulis dan diharapkan mampu memberikan wawasan, ilmu dan pengalaman tentang hal manajemen sumber daya manusia .
3. Bagi peneliti  
Diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi peneliti sebagai hasil praktik dari ilmu pengetahuan yang pernah didapatkan dibangku kuliah.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dasar atau landasan yang cukup kuat bagi pengembangan kerangka empiris untuk menjawab permasalahan yang ada dinamakan Penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu mempunyai peran penting sebagai acuan dalam pelaksanaan penelitian, sehingga penelitian yang dilakukan penulis tidak dikatakan sebagai penelitian plagiat. Adapun penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Analisis	Tempat Penelitian	Variabel	Hasil
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Khairun A. Roni (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai puskesmas muara kibul kecamatan tabir barat kabupaten maringin	Analisis regresi linier berganda	Puskesmas muara kibul kecamatan tabir barat kabupaten maringin	$X_1 =$ Gaya kepemimpinan $X_2 =$ Budaya organisasi $Y =$ Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan berepengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	f)
Oryz Setiawan, dkk (2019)	Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada puskesmas kapas kabupaten bojonegoro	Analisis regresi linier berganda	Puskesmas kapas kabupaten bojonegoro	$X_1 =$ Motivasi Kerja $X_2 =$ Budaya Organisasi $Y =$ Kinerja Pegawai	Hasil penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, secara parsial motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.
Khoiri Najib (2018)	pengaruh gaya kepemimpinan, kedisiplinan, budaya kerja, insentif terhadap kinerja karyawan non	Analisis Regresi Linier Berganda	RSUD saras husadapurworejo jawa tengah	$X_1 =$ Gaya Kepemimpinan $X_2 =$ Kedisiplinan $X_3 =$ Budaya	hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberi



	medis rsud saras husadapurworejo jawa tengah			Kerja X <sub>4</sub> = Insentif Y= Kinerja Pegawai	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena mempunyai nilai signifikan, sedangkan variabel kedisiplinan memberi hasil positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Variabel budaya kerja positif dan signifikan terhadap kinerja, variabel insentif menunjukkan secara parsial positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
--	--	--	--	---	---

### 2.1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Khairun A. Roni (2021) menggunakan variabel bebas (independen) yaitu Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sedangkan untuk variabel terikat (dependen) menggunakan Kinerja Pegawai. Keseluruhannya terletak pada analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda, dan dari kedua variabel independen

memiliki hubungan yang positif baik secara simultan ataupun parsial terhadap variabel dependennya. Namun terdapat beberapa perbedaan yang ditemukan diantaranya sampel yang digunakan menggunakan semua populasi.

Oryz Seriawan, dkk ( 2019 ) menggunakan variabel bebas ( independen) yaitu Motivasi kerja dan budaya organisasi sedangkan untuk variabel terikat (dependen) menggunakan Kinerja Pegawai. Kesamannya terletak pada analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda, dan dari kedua variabel independen memiliki hubungan yang positif baik secara simultan ataupun parsial terhadap variabel dependennya. Namun terdapat beberapa perbedaan yang ditemukan diantaranya, sampel yang digunakan menggunakan semua populasidan perbedaan pada salah satu variabel independen yang digunakan yaitu motivasi kerja.

Khoiri Najib (2018) menggunakan variabel bebas ( independen) Gaya kepemimpinan, kedisiplinan, budaya kerja dan insentif Kerja sedangkan untuk variabel terikat (dependen) menggunakan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kesamannya terletak pada analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda, dan dari keempat variabel independen ada hubungan yang positif baik secara simultan ataupun parsial terhadap variabel dependennya tetapi variabel independen kedisiplinan tidak signifikan terhadap variabel dependen. Namun terdapat beberapa perbedaan yang ditemukan diantaranya, teknik sampel yang memakai seluruh populasi pada RSUD saras husadapurworejo jawa tengah dan variabel independen yang digunakan yaitu kedisiplinan dan budaya kerja serta terdapat empat variabel independen.

## **2.2 Landasan Teori**

Penelitian ini terdiri atas variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen mempunyai arti sangat luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen suatu cara atau alat untuk

seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri, dalam mencapai tujuan perusahaan yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Menurut Hasibuan (2012 : 1) mengartikan managemens sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Stoner (2007:3) menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah tindakan-tindakan atau aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.2.2 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan semua kekuatan atau potensi atau apa-apa yang dimiliki manusia, seperti akal budi, perasaan kasih sayang, keinginan untuk bebas merdeka, perasaan sosial, bakat berkomunikasi dengan pihak lain, memiliki cipta, rasa, karsa dan karya.

Dengan demikian, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusi-masia yang dapat dipergunakan oleh organisai.

### **2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi sebagai salah satu bentuk wadah yang membutuhkan sumber daya manusia dalam merealisasikan tujuannya, karena manusia merupakan faktor yang terpenting yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan maupun perilaku organisasi. Tanpa manusia, organisasi tidak akan ada karena

manusialah yang merencanakan, menciptakan dan menetapkan tujuan-tujuan tersebut.

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2013) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, demi terwujudnya cita-cita organisasi/perusahaan, karyawan, individu dan seluruh masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013 :2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

## **2.3 Kepemimpinan**

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan keterbatasan tertentu pada diri manusia. Menurut Tampubolon (2007:3) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di

antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2010:303).

Prasetyo (2008:171) menambahkan jika gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kesimpulannya gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.3.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)**

Gaya kepemimpinan merupakan pengaruh yang menentukan kinerja pegawai. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menentukan dan implementasikan gaya kepemimpinan yang tepat. Sehingga memungkinkan terciptalah hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan ataupun sebaliknya sehingga terciptalah suasana kerja yang kondusif.

Menurut Kartini Kartono dalam Desilia (2019:110) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Wijaya supardo dalam Desilia (2019:110) mengungkapkan bahwa: gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu kisi, tugas atau sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Elizabeth Siahiaan dalam desilia (2019:111) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan salah satu determinan yang menentukan kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, seorang harus dapat memilih dan melaksanakan gaya kepemimpinan yang tepat, yaitu melalui unsur

pengarahan ( *direct behavior* ) dan unsur bantuan ( *supporting behavior* ) sehingga memungkinkan dapat terciptanya hubungan yang harmonis antar bawahan didalam organisasi suasana yang kondusif.

Menurut Dewi dan Harjoto (2019:114) gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otokrasi ( *directing* )

Pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan pemimpin memberitahukan saran apa saja yang akan dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah, dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun, anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan oleh pemimpin.

Pada gaya kepemimpinan dan pembinaan diatas menyatakan gaya kepemimpinan otokrasi mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi pegawai apabila pemimpin menggunakan gaya otokrasi dan pembinaan dalam kepemimpinannya bukan berarti pemimpin selalu memerintah anggotanya dalam melakukan pekerjaan, melainkan seorang pemimpin tersebut secara tidak langsung memberikan pengalaman untuk anggotanya apabila dikemudian hari mereka menjadi pemimpin agar menjadi seorang pemimpin yang tegas, bisa memiliki karisma dan selalu mempertimbangkan etika dalam mengambil keputusan, melakukan pembicaraan yang memotivasi untuk berprestasi, mengutamakan penggunaan kecerdasan dalam mengatasi masalah, memberikan perhatian secara pribadi terhadap pegawai, agar menjadi seorang pemimpin yang bisa tanggung jawab atas apa yang dia perintah kepada anggotanya. Sukanto, menyebutnya ciri-ciri gaya kepemimpinan otokrasi yaitu,

- a) Semua kebijakan ditentukan oleh kepemimpinan
- b) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas
- c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggotanya

## 2. Gaya Kepemimpinan Pembinaan ( Coaching )

Gaya Kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota dilibatkan untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

## 3. Gaya Kepemimpinan Demokrasi (Supporting)

Pada kepemimpinan demokrasi ini, seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggotanya menentukan. Selain itu, anggota juga diberi leluasa untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Kepemimpinan demokrasi ditandai dengan adanya suatu struktur yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif dan hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai. Dalam hal ini bawahan secara tidak langsung diajarkan cara bekerja sama, para anggota bebas bekerja dengan siapapun dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok, menghargai kemampuan dirinya untuk mendistribusikan pengetahuan dan kreativitas untuk meningkatkan kinerja, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri, kemudian gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, mendelagasikan kekuasaan, mendorong partisipasi pegawai dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih pegawai.

Sukanto, menyebutnya ciri-ciri gaya kepemimpinan demokrasi yaitu:

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
  - 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
  - 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
4. Gaya Kepemimpinan Kendali bebas (delegating)

Merupakan model kepemimpinan yang paling harmonis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan kendali bebas adalah kepemimpinan agigator dan kepemimpinan symbol.

Menurut Handoko dan Reksohadiprodo ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas yaitu :

- 1) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri
- 2) Pemimpin lainnya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
- 3) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuannya dalam segala hal yang mereka anggap cocok.



Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Harris dan Reddin dalam (Farida dan Hartono, 2016:54) membagi berbagai gaya kepemimpinan menjadi 3 yaitu :

1) The autocratic Leader

Seorang pemimpin yang otokrasi menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan untuk menjalankan tindakan untuk mengarahkan, memberi dorongan dan mengawasi bawahannya terpusat ditangganya. Pemimpin beranggapan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri.

2) The Participative Leader

Seorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif ini menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Pemimpin mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan, tetapi pendapat dan pemikiran bawahan akan diambil sehingga pikiran-pikiran mereka mengikat dan makin matang. Dengan demikian pimpinan akan menjadi supportive dengan bawahan dan bukan menjadi bersikap dictator. Dan tentu saja wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

3) The Free Rain Leader

Seorang pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada bawahan dengan lengkap. Pimpinan mengarahkan tanggung jawab atas pelaksanaan kerja kepada bawahan, dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pimpinan tidak membuat peraturan-peraturan tentang pelaksana pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit\ melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan atau keahlian yang tinggi.

Gaya Kepemimpinan Demokrasi yang dikemukakan oleh Pasolong dalam Ariani (2015:10) dengan ciri ciri diantaranya adalah :

a. Keputusan dibuat bersama

Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

b. Menghargai potensi setiap bawahannya

Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dibidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan

Mendengar kritik dan saran dari bawahan akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

d. Melakukan kerjasama dengan bawahan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjankan tugas.

Berdasarkan macam-macam gaya kepemimpinan yang dijelaskan diatas peneliti menggunakan gaya kepemimpinan Demokrasi menurut Pasolong dalam Ariani (2015:10) diantara adalah

a. Keputusan dibuat bersama

Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

b. Menghargai potensi setiap bawahannya

Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dibidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan

Mendengar kritik dan saran dari bawahan akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

d. Melakukan kerjasama dengan bawahan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjankan tugas.

## 2.4 Budaya Organisasi

Menurut Taylor (1887), munculnya istilah budaya berawal dari sebuah ilmu antropologi sosial. Di dalam American Heritage Dictionary, budaya merupakan bentuk totalitas sikap/perilaku, kelembagaan, kepercayaan, kesenian, yang dihasilkan dari pemikiran manusia secara bersama-sama. Budaya pada sebuah organisasi/instansi juga mencerminkan karakteristik yang ada pada organisasi tersebut dan menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya.

Mansumoto dalam Huseno (2016:49) menjelaskan jika budaya organisasi sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya.

Schein dalam Huseno (2016:48) menjelaskan budaya organisasi sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang telah diciptakan, ditemukan atau dikembangkan sebuah kelompok didalam usahanya untuk mengatasi masalah-masalah dalam adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal, dimana pola asumsi-asumsi dasar ini telah terbukti bisa berhasil cukup baik sehingga dianggap valid dan selanjutnya diajarkan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah ini

Dari pengertian budaya organisasi diatas dapat ditarik kesimpulan jika budaya organisasi ialah sebuah norma, perilaku serta nilai-nilai yang nantinya

akan mampu diterima dan dipahami semua orang dalam organisasi/instansi, dan kemudian dapat diterapkan sebagai pedoman untuk berperilaku pada sebuah organisasi/instansi.

#### **2.4.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Terdapat banyak sekali pendapat untuk bisa mencirikan budaya suatu organisasi. Luthan dalam Huseno (2016:51) mengidentifikasi enam karakteristik budaya organisasi bisa digunakan untuk menjelaskan dan memahami karakteristik organisasi meliputi :

##### 1. *Observed behavioral regulaties*

Yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu sama lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.

##### 2. *Norms*

Yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang beberapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

##### 3. *Dominant values*

Yaitu sejumlah values utama yang organisasi anjurkan dan harapkan kepada anggota organisasi untuk menyumbangkan, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.

##### 4. *Phylosophy*

Yaitu sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para pegawai atau masyarakat diperlukan

##### 5. *Rules*

Yaitu sejumlah pedoman yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi, dan pegawai harus mempelajari ikatan atau rules yang telah ada sehingga dapat diterima sebagai *full fledget* anggota kelompok.

#### 6. *Organizational climater*

Yaitu ada suatu feeling yang menyeluruh yang dibawa oleh physical layout, cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi masyarakat.

Disisi lain Robbin dalam Huseno (2016:52) juga menjelaskan jika budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik, yaitu

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko ( Innovation in risks taking )
2. Perhatian terhadap detail ( Attention to detail )
3. Berorientasi kepada hasil ( Outcome orientation )
4. Berorientasi kepada manusia ( People orientation )
5. Berorientasi tim ( Team orientation)
6. Agresif ( Aggressiveness )
7. Stabil ( Stability )

Semua karakteristik yang dijelaskan berdasarkan teori diatas tidak mampu jika tidak dikaitkan satu sama lain, karena dengan menilai organisasi berdasarkan karakteristiknya akan diperoleh suatu gambaran dari budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut digunakan anggota sebagai dasar pemahaman/pengertian tentang organisasi dan bagaimana anggota harus berperilaku serta menyelesaikan tugas-tugasnya.

#### **2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Berdasarkan pernyataan Robbin dalam Huseno (2016:56) terdapat beberapa fungsi budaya organisasi di dalam sebuah organisasi diantaranya :

1. Budaya organisasi mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antar satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Ndraha dalam Kamaroellah (2014:36) berpendapat bahwa pada umumnya fungsi-fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai pengikat suatu masyarakat
2. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
3. Sebagai sumber
4. Sebagai kekuatan penggerak
5. Sebagai pola perilaku
6. Sebagai warisan
7. Sebagai substitusi ( pengganti ) formalisasi
8. Sebagai mekanisme untuk adaptasi terhadap perubahan
9. Sebagai proses menjadikn bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*

Kemudian fungsi dari budaya organisasi dapat diartikan bahwa budaya memiliki nilai bagi organisasi serta pegawai, peningkatan komitmen organisasi yang disebabkan oleh budaya telah menjadi kekuatan yang digunakan sebagai peningkatan kinerja atau justru akan berubah menjadi sumber kelemahan dan kehancuran bagi organisasi dan budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali yang dapat mengarahkan dan membentuk sikap perilaku para anggota organisasi. Berarti dengan mencermati fungsi-fungsi tersebut para anggota organisasi dapat berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

### **2.4.3 Dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi budaya organisasi memiliki fungsi sebagai aturan kerja yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pegangan bagi pegawai untuk menentukan sikap dan perilaku serta menjalankan tugasnya didalam organisasi.

Menurut Denison dalam Kamaroellah (2014:35) mengelompokan budaya organisasi ke dalam 4 dimensi, yaitu :

#### **1. *Involvement***

Dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan

## 2. *Consistency*

Dimensi budaya yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

## 3. *Adaptability*

Organisasi harus memiliki kemampuan dalam merespon permasalahan-permasalahan yang disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal dan melakukan perbaikan dalam lingkungan internal organisasi.

## 4. *Mission*

Menjelaskan bahwa sebuah organisasi yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh sebuah organisasi.

Dalam budaya organisasi peneliti menggunakan teori Menurut Denison dalam Kamaroellah (2014:35) sebagai variabel  $X_2$  dengan indikator sebagai berikut :

- a. Keterlibatan (*involvement*)
- b. Konsistensi (*consistency*)
- c. Adaptabilitas (*adaptability*)
- d. Misi (*mission*)

## **2.5 Kinerja Pegawai**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Sutrisno (2010), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Pendapat lain dinyatakan oleh Sudarmanto (2009) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi/dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu dan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2010), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2010) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian ini sejalan dengan pengertian yang diberikan oleh Mangkunegara (2010:67) kinerja juga mengedepankan standar yang berlaku, dimana hasil kerja yang besar secara jumlah belum tentu memiliki arti yang tinggi bagi organisasi jika tidak memenuhi standar kualitas atau ukuran-ukuran yang berlaku.

Dari beberapa definisi kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerjabaik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.5.2 Aspek-aspek Penilaian kinerja**

Faktor terpenting dalam penilaian kinerja ialah aspek-aspek penilaian kinerja. Aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja merupakan hasil dari pemikiran yang menjadi alasan mengapa seorang karyawan bisa dipilih, dikembangkan, dipekerjakan, dan digabungkan dalam suatu kelompok untuk bekerja bersama demi mendukung kemajuan organisasi/instansi.

Terdapat enam aspek penilaian kinerja pada pegawai/karyawan menurut Robbins (2009) diantaranya :

#### **1. Kualitas**

Kualitas dapat dilihat berdasarkan persepsi pegawai/karyawan atas baik buruknya pekerjaan yang dihasilkan, kesesuaian tugas, dan cara pegawai/karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2. Kuantitas**

Kuantitas adalah jumlah yang diperoleh, dijelaskan menggunakan istilah seperti jumlah unit, jumlah aktivitas yang diselesaikan.



### 3. Ketepatan Durasi

Tingkat kegiatan diselesaikan pada awal durasi yang ditentukan, dipandang mulai dari sudut koordinasi bersama hasil *output* serta mengoptimalkan waktu yang ada bagi kegiatan lainnya.

### 4. Efektivitas

Menjadi tingkat pemakaian sumber daya organisasi (kekuatan, teknologi, bahan baku, uang) dioptimalkan untuk tujuan menaikan hasil pada masing-masing bagian dalam pemakaian sumber daya.

### 5. Kebebasan

Menunjukkan kemampuan seorang pegawai/karyawan bagaimana mereka dapat menerapkan jabatan kerjanya.

### 6. Keterikatan Kerja

Menunjukkan sejauhmana pegawai/karyawan memiliki keterikatan kerja bersama institusi serta tanggung jawab pegawai/karyawan terhadap institusi.

Dalam kinerja pegawai peneliti menggunakan teori Robbins (2006) yang mengemukakan jika dimensi penilaian kinerja pegawai memiliki indikator sebagai berikut :

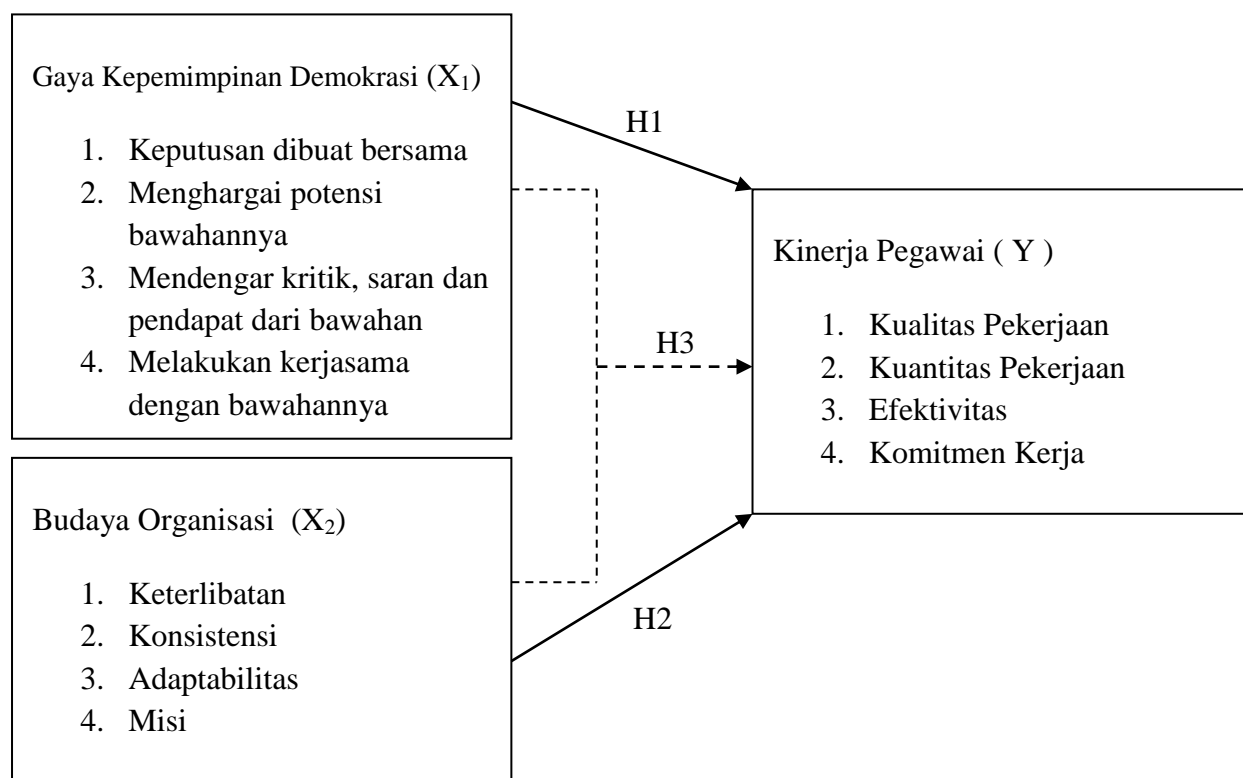
1. Kualitas pekerjaan
2. Kuantitas pekerjaan
3. Ketepatan Durasi
4. Efektivitas
5. Kebebasan
6. Keterikatan kerja

## **2.6 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dibawah ini digunakan penulis supaya lebih mudah dalam menerangkan tujuan dan menjawab permasalahan dalam penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Pasirian Kabupaten Lumajang. Peneliti menilai jika ada hubungan antar variabel yang akan diteliti terbukti pada beberapa penelitian terdahulu, akan tetapi belum jelas berapa besarnya nilai yang dihasilkan. Oleh karena itu akan dilakukan kajian pada sebagian pembahasan, selanjutnya peneliti

akan menghitung pengaruhnya menggunakan SPSS 21.0 dengan cara menetapkan hipotesis penelitian terlebih dahulu berdasarkan kerangka konseptual yang disusun peneliti sebelumnya, yaitu menghitung pengaruh secara parsial antara variabel ( $X_1$ ) gaya kepemimpinan terhadap variabel (Y) kinerja pegawai, variabel ( $X_2$ ) budaya organisasi terhadap variabel (Y) kinerja pegawai, dan menghitung pengaruh secara simultan antara variabel ( $X_1$ ) gaya kepemimpinan dan ( $X_2$ ) budaya organisasi terhadap variabel (Y) kinerja pegawai.

### Kerangka Konseptual Secara Parsial dan Simultan



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

-----> : Pengaruh Simultan

————> : Pengaruh Parsial

Kerangka konseptual diatas adalah konsep regresi linier berganda yang menunjukkan pengaruh secara parsial dan simultan antara variabel independen ( $X_1$ )

Gaya Kepemimpinan, ( $X_2$ ) Budaya Organisasi dengan variabel dependen (Y) Kinerja Pegawai yang ditandai dengan hipotesis sementara pada setiap arahnya.

## 2.7 Hipotesis

Menurut Kerlinger (2006: 30) mengemukakan bahwa hipotesis adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*) dan menghubungkan secara umum maupun khusus variabel yang satu dengan variabel yang lain, jadi hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara.

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disebutkan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_1$  : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

$H_2$  : Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

$H_3$  : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

$H_{01}$  : Gaya Kepemimpinan tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

$H_{02}$  : Budaya Organisasi tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

$H_{03}$  : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

## **BAB III.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2012 :12) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivme*, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Pada penelitian ini menguji variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Variabel independen pada penelitian ini yaitu: Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat Penelitian merupakan lokasi peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan guna menjawab pertanyaan yang sedang diteliti

Dalam hal ini peneliti mengambil lokasi di Puskesmas Bades, yang letaknya di Jl. Gondoruso, Danurojo, Gondoruso Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Dengan alasan penulis melakukan penelitian karena ingin mengetahui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Puskesmas Bades, selain itu judul skripsi ini belum pernah diteliti di Puskesmas Bades.

Waktu penelitian dimulai bulan september sampai november, tetapi penelitian yang dilakukan ini dapat lebih cepat ataupun lebih lambat dilihat dari situasi dan kondisi yang terjadi dilapangan dan menyesuaikan dengan perkembangan keadaannya.

#### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

##### **3.3.1 Sumber Data**

###### **1. Sumber Data Primer**

Merupakan data yang diperoleh dari pengumpulan langsung dari lapangan (tidak melalui media perantara), berupa opini subjek (orang) secaraindividual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.

## **2. Sumber Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) berbentuk dokumen dan digunakan sebagai pendukung data primer.

### **3.3.2 Jenis Data**

Data yang dipakai penulis pada penelitian ini merupakan data interval yang didapatkan dari data primer dan merupakan hasil jawaban dari responden yang sudah menjawab kuisisioner yang diberikan peneliti sebelumnya.

## **3.4 Populasi dan Sampel Penelitian**

### **3.4.1 Populasi Penelitian.**

Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudia ditarik kesimpulannya merupakan penegrtian dari populasi menurut Sugiyono (2010). Populasi dalam penelitian ini yaitu semua pegawai di Puskesmas Bades Pasirian Kabupaten Lumajang sebanyak 50 pegawai.

### **3.4.2 Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008 : 118) sampel adalah suatu bagian dari keseluruhan dan karakteristik yang di miliki oleh sebuah Populasi. Supaya sampel yang dihasilkan bisa representatif, dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel jenuh, yaitu penelitian ini dlakukan terhadap keseluruhan populasi yang ada di Puskesmas Bades yaitu 50 pegawai.

## **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan lainnya dalam penelitian. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Angket**

Berdasarkan kesesuaian antara tingkat atau skala pengukuran dan teknik pengumpulan data, maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Berdasarkan keterkaitan antara responden dengan jawaban yang diberikan, maka jenis kuisisioner yang diajukan bersifat langsung dan dengan pertanyaan bersifat tertutup, dengan maksud memberikan keleluasaan responden

memberikan jawaban-jawabannya. Pada tiap-tiap item kuesioner disediakan alternatif jawaban sebanyak lima buah dan dijenjang pembobotan skornya, sehingga masing-masing variabel terukur menurut skala interval. Kuisisioner dalam penelitian ini diberikan kepada para responden yang termasuk dalam sampel dan dimaksudkan untuk menggali data, baik data untuk variabel bebas atau variabel X maupun variabel terikat atau variabel Y.

Dalam penelitian ini, jawaban yang diberikan oleh pegawai kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala likert. Sugiyono (2010:105) menyatakan bahwa : skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator jawaban seperti item instrumen yang menggunakan skala Likert :

1. Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor : 1
2. Untuk jawaban Tidak Setuju diberi skor : 2
3. Untuk jawaban Cukup diberi skor : 3
4. Untuk jawaban Setuju diberi skor : 4
5. Untuk jawaban Sangat Setuju diberi skor : 5

## **2. Observasi**

Menurut Sugiyono (2014:145) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Riyanto (2010:96) menambahkan observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan penjelasan para ahli, maka data disimpulkan bahwa observasi adalah penelitian dengan melakukan pengamatan dan pencatatan dari berbagai proses biologis dan psikologis secara langsung maupun tidak langsung yang tampak dalam suatu gejala pada objek penelitian. Sehubungan dengan observasi yang saya lakukan di Puskesmas Bades saya dapat mengetahui gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai serta meminta ijin untuk melakukan penelitian.

### **3. Dokumentasi**

Menurut Arikunto (2006:158) adalah metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Menurut Riyanto (2012:103) metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Berdasarkan penjelasan ahli maka dapat disimpulkan bahwa metode dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan menyelidiki benda-benda tertulis dan mencatat hasil temuannya. Dalam hal melakukan penelitian di Puskesmas Bades saya juga melakukan kegiatan dokumentasi pada saat penyebaran kuisisioner.

### **4. Interview**

Salah satu metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan wawancara yang bertujuan untuk mendapat pemahaman yang lebih mendalam dari observasi telah dilakukan. Sebuah dialog yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara disebut interview atau disebut juga kuesioner lisan. Dalam hal ini saya melakukan wawancara terhadap kepala puskesmas untuk menanyakan bagaimana kondisi secara langsung gaya kepemimpinan ditempat penelitian, kemudian saya juga mewawancarai bidang kepegawaian untuk menanyakan tentang pegawai dan profil puskesmas bades.

### **3.6 Definisi operasional Variabel**

Definisi operasional variabel dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel pada penelitian ini, maka lebih mudah dituangkan dalam indikator-indikator sehingga variabel tersebut bisa diukur. Menurut Kidder dalam Sugiyono (2018:38) menjelaskan jika variabel penelitian menggambarkan kualitas (*qualities*) dan peneliti harus mempelajari dan membuat kesimpulannya sendiri. Kemudian ditarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini penulis menetapkan variabel-variabel sebagai berikut :

1. Variabel independen atau variabel bebas ( $X_1$ ) yaitu Gaya Kepemimpinan.

Pada variabel bebas ( $X_1$ ) yaitu Gaya Kepemimpinan penulis menggunakan pendapat Desilia dan Harjoyo (2019:114) sebagai variabel  $X_1$  dengan indikator sebagai berikut :

seperti penjelasan pada tabel di bawah :

**Tabel 3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Indikator	Item
Gaya kepemimpinan Demokrasi $X_1$	1. Keputusan dibuat bersama	1. Terlibat bersama-sama dalam membuat dan pengambilan keputusan 2. Melakukan aktivitas bersama demi pencapaian suatu tujuan organisasi
	2. Menghargai potensi bawahannya	1. Menghargai setiap potensi bawahan 2. Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi
	3. Mendengar kritik, saran dan pendapat dari bawahan	1. Mendengar kritik dari bawahan 2. Mendengar saran dari bawahan 3. Mendengar pendapat dari bawahan 4. Bersifat objektif memberikan kritik
	4. Melakukan kerjasama dengan bawahannya	1. Mampu bekerja sama dengan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi 2. Pemimpin terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas dan mengontrol bawahan

**Sumber Data : Hasil Penelitian**



2. Variabel independen atau variabel bebas ( $X_2$ ) yaitu Budaya Organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan perilaku serta norma yang tertanam dalam diri anggota organisasi/instansi, yang nantinya digunakan untuk pedoman dalam bertindak pada sebuah organisasi/instansi.

Dalam budaya organisasi peneliti menggunakan teori Menurut Denison dalam kamus (2014:35) sebagai variabel ( $X_2$ ), dimana dijelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai 4 (empat) prinsip integratif terkait hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektifitas kerja organisasi. Adapun keempat prinsip tersebut diantaranya sebagai berikut: Keterlibatan (*involvement*), Konsistensi (*consistency*), Adaptabilitas (*adaptability*), dan Misi (*mission*).

**Tabel 3.2 Variabel Budaya Organisasi**

Variabel	Indikator	Item
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	1. Keterlibatan	1. Partisipasi Anggota 2. Pengambilan Keputusan 3. Pengembangan kapabilitas atau kemampuan pegawai
	2. Konsistensi	1. Koordinasi dan integrasi . 2. Persetujuan nilai-nilai organisasi
	3. Adaptabilitas	1. Identifikasi Masalah 2. Internal 3. Eksternal
	4. Misi	1. Tujuan yang jelas. 2. Cita-cita organisasi

Sumber Data: Hasil Penelitian

3. Variabel dependen atau variabel terikat (Y) Yaitu Kinerja Pegawai.

Variabel terikat (Y) yakni Kinerja Pegawai di UPT. Puskesmas Bades Kabupaten Lumajang dengan menggunakan teori Robbins (2006) yang mengemukakan bahwa aspek penilaian kinerja pegawai adalah :

**Tabel 3.3 Variabel Kinerja Pegawai**

Variabel	Indikator	Item
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas Pekerjaan	1. Orientasi pelaksanaan tugas dengan hasil yang sempurna. 2. Mengutamakan ketelitian dan kehati-hatian dalam bekerja.
	2. Kuantitas Pekerjaan	1. Banyaknya pekerjaan yang sudah dilaksanakan sudah sama dengan perencanaan yang sudah ditentukan 2. Jumlah hasil tugas yang sudah dilaksanakan sama dengan pengembangan yang telah diprogramkan.
	3. Ketepatan Waktu	1. Pegawai selalu cepat melaksanakan pekerjaan sesuai agenda yang ditentukan. 2. Tidak membuang-buang waktu untuk hal tidak penting.
	4. Efektivitas	1. Menggunakan sumber daya organisasi (SDM, Anggaran, Teknologi, dan Bahan Baku) secara efektif. 2. Memaksimalkan fungsi setiap unit kerja yang ada dalam penggunaan sumber daya organisasi.
	5. Kemandirian	1. Kemampuan individu dalam melaksanakan tugas
	6. Komitmen kerja	1. Komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas 2. Loyalitas pegawai terhadap organisasi

Sumber Data: Hasil Penelitian

### 3.7 Tehnik Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Analisis Data

##### 1) Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner

mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, (Ghozali, 2011:52).

Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk degree of freedom (df)= n-2 dalam hal ini adalah jumlah sampel.

Kriteria pengambilan keputusan, yaitu :

- Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir pernyataan dinyatakan valid
- Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir pernyataan dinyatakan tidak valid

## 2) Uji Reliabilitas Data

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliabel akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas yaitu sebagai berikut :

- Apabila Cronbach's Alpha  $> 0,6$  maka kuesioner tersebut reliabel
- Apabila Cronbach's Alpha  $< 0,6$  maka kuesioner tersebut tidak reliabel

## 3) Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dapat dilakukan menggunakan 4 (empat) cara yaitu uji normalitas, uji auto korelasi, uji multikolinieritas, uji heteroskedastitas. Namun dalam penelitian ini, penulis tidak menggunakan uji auto korelasi karena pengukuran data dari hasil kuesioner pada semua variabel dilakukan dalam waktu bersamaan.

### a) Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:106) menyatakan uji normalitas dapat digunakan untuk menguji apakah didalam model regresi variabel dependen (terikat) ataupun variabel independen (bebas) memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi

normal. Pengujian tersebut menggunakan metode statistik one sample Kolmogrov-Smirnov test dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika nilai Kolmogrof-Smirnov Z dan Asymp. Sig  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal
- Jika nilai Kolmogrof-Smirnov Z dan Asymp. Sig  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

#### **b) Uji multikolinieritas**

Uji multikolinieritas untuk menguji pada model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam model regresi pada penelitian ini memakai Tolerance dan VIF ( Value Inflation Factor ) untuk mendeteksi adanya multikolinieritas yaitu sebagai berikut :

- Nilai Tolerance  $< 0,10$  dan nilai VIF  $> 10$ , maka terjadi multikolinieritas
- Nilai Tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas

#### **c) Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah didalam model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamat dengan pengamat yang lain. Apabila variance pada satu pengamat dengan pengamat lain sama maka dinyatakan homoheteroskedastisitas , dan jika variance dari residual satu pengamat dengan lain berbeda, maka terjadi heteroskedastisitas.

Untuk pengujian model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak maka dapat memakai metode scatterplot dengan memplot nilai dari ZPRED (nilai produktif) dengan SRESID (nilai sisa), menurut Ghozali (201:106) model yang baik adalah ketika grafik tidak mengandung pola tertentu seperti berkumpul ditengah, menyempit dan melebar, atau sebaliknya.

### 3.7.2 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Pada analisis regresi linier berganda terdapat dua hal yang harus dianalisis yaitu regresi linier berganda dan koefisien determinansi ( $R^2$ )

#### 1. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah suatu persamaan yang menggambarkan pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi linier berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + e$$

Keterangan:

Y = variabel terikat (Kinerja Pegawai)

$X_1$  = variabel bebas (Gaya Kepemimpinan)

$X_2$  = variabel bebas (Budaya Organisasi)

a = konstanta apabila nilai  $X = 0$

$b_1, b_2$ , = nilai dari koefisien regresi, yang memperlihatkan peningkatan angka maupun penurunan variabel terikat yang didasari pada berubahnya variabel bebas.

e = residual

Sumber : Siregar (2017:284)

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

Uji Koefisien determinasi atau sering disebut dengan uji  $R^2$  dipakai untuk mencari presentase nilai yang dihasilkan dari seluruh variabel bebas kepada variabel terikat yang dapat dilihat dari angka-angka pada tabel summary. Uji  $R^2$  atau uji determinasi menjelaskan tentang seberapa besar nilai yang dihasilkan dari semua variabel bebas ketika menjelaskan varian dari variabel terikatnya. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen (Ghozali, 2007)

Penggunaan R square adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan variabel independen dalam model, maka R square pasti meningkat tidak peduli apakah variabel independen

tersebut berpengaruh secara signifikan atau tidak. Tidak seperti R square, nilai adjusted R square dapat naik atau turun apabila terdapat tambahan variabel independen kedalam model. Oleh karena itu sebaiknya digunakan nilai adjusted R square untuk mengevaluasi model regresi terbaik (Ghozali, 2007).

### 3.8 Uji Hipotesis

Menurut Muri (2005) Hipotesis merupakan kesimpulan sementara atau suatu jawaban yang sifatnya sementara dan merupakan konstruk peneliti terhadap masalah penelitian, yang menyatakan hubungan antara 2 variabel bahkan lebih. Kebenaran dugaan tersebut harus dibuktikan terlebih dahulu dengan melakukan penyelidikan ilmiah.

Pada penelitian ini cara statistik yang dipakai untuk mencoba dugaan diatas baik secara simultan ataupun secara parsial ialah memakai uji F, uji t dan uji koefisien determinasi atau uji  $R^2$  yakni :

#### 3.8.1 Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat, (Ghozali, 2011:98). Dalam Penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama. Pada dasarnya uji F yang digunakan berdasarkan pada tingkat signifikansi, yang ada pada penelitian ini ditetapkan toleransi sebesar 5% ( $\alpha=0,05$ ).

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maupun jumlah  $\alpha < 0,05$  maka  $H_a$  diterima, yang artinya variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan atas kinerja pegawai.

- b. Apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maupun jumlah  $\alpha > 0,05$  maka  $H_a$  ditolak yang artinya variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berdampak secara bersamaan atas kinerja pegawai.

### 3.8.2 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y secara parsial atau dapat dikatakan uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi-variasi dependen (Ghozali, 2011:98).

Pada intinya uji t dipakai untuk mengetahui pengaruh secara individu berdasarkan nilai signifikan uji t  $< 0,05$ , dengan memiliki perbandingan kriteria sebagai berikut :

- a) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka dinyatakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka dinyatakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Kondisi Geografis**

Kecamatan Pasirian merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Lumajang dengan luas wilayah 128,39 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk sebesar 85.934 jiwa yang tersebar di 11 Desa. Kecamatan Pasirian memiliki 2 Puskesmas yang memberi pelayanan kesehatan tingkat dasar yaitu Puskesmas Pasirian dan Puskesmas Bades.

Puskesmas Bades terletak pada 113° 092'75" bujur timur dan 8° 236'80" Lintang selatan dengan luas wilayah 115,7 km<sup>2</sup> berada pada Km 6 jalan raya Gondoroso-Pasirian. Wilayah kerja puskesmas Bades meliputi sebagian wilayah kecamatan Pasirian yang terdiri dari 4 desa. Secara administratif batas-batas wilayah puskesmas Bades yaitu :

Utara	: Desa Jarit wilayah kerja Puskesmas Candipuro
Timur	: Desa Selok Awar-awar wilayah kerja Puskesmas Pasirian
Selatan	: Samudera Indonesia
Barat	: Kecamatan Tempursari wilayah kerja Puskesmas Tempursari

Secara topografi wilayah kerja puskesmas Bades terdiri dari 90% dataran sedang yaitu : Desa Bades, Bago, Kalibendo, Gondoroso. Sedangkan 10% dataran tinggi yaitu Dusun kajaran dan dusun dampar desa bades serta dusun kaliwelang dan kaligede desa gondoroso.

##### **4.1.2 Wilayah Administrasi**

Pemerintah di wilayah kerja Puskesmas Bades terdiri dari 4 desa dengan 20 dusun, 34 RW dan 175 RT dengan luas wilayah kerja 115,7 km<sup>2</sup>, dimana desa gondoroso menjadi wilayah terluas dengan luas 44,8 km<sup>2</sup>. Dilihat dari komposisi, jumlah rukun warga desa Bades memiliki jumlah terbanyak dikarenakan wilayahnya padat penduduk.



#### **4.1.3 Puskesmas Bades**

Guna melaksanakan pembangunan di sektor kesehatan telah dibuat Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang No. 15 tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang No. 74 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kesehatan. Kedudukan Puskesmas adalah sebagai unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya.

#### **4.1.4 Tugas Pokok dan Fungsi Puskesmas Bades**

Untuk melaksanakan pembangunan kesehatan di wilayahnya kedudukan Puskesmas adalah pelaksana pelayanan kesehatan tingkat pertama yang mempunyai tugas dan fungsi, yaitu :

- a. Pusat Penggerak Pembangunan berwawasan Kesehatan
- b. Pusat Pemberdayaan masyarakat
- c. Pusat Pelayanan Kesehatan Masyarakat Primer
- d. Pusat Pelayanan Kesehatan Perorangan Primer

#### **4.1.5 Rencana Strategis Puskesmas**

Untuk mendukung tugas pokok dan fungsi agar bisa terarah dan terukur dalam pelaksanaannya, Puskesmas Bades telah menyusun Rencana Kegiatan sebagai kepanjangan Rencana Strategi Dinas Kesehatan yang dijabarkan sebagai berikut :

- a. Visi

Gambaran keadaan masyarakat wilayah kerja Puskesmas Bades di masa depan yang akan dicapai melalui pembangunan kesehatan diselesaikan dengan Visi Dinas Kesehatan Kabupaten Lumajang, dengan Visi: “TERWUJUDNYA MASYARAKAT PUSKESMAS BADES YANG SEHAT DAN MANDIRI”.

## b. Misi

Untuk mewujudkan Visi yang telah ditetapkan, maka Puskesmas Bades menetapkan Misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan pelayanan kesehatan UKP dan UKM yang bermutu dan terjangkau
2. Membudayakan masyarakat berperilaku hidup bersih dan sehat.
3. Bersama masyarakat dan lintas sektor mewujudkan pelayanan kesehatan yang bermutu di wilayah kerja Puskesmas Bades.

## 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden menjelaskan tentang segala bentuk informasi yang berhubungan dengan responden yang dipilih oleh peneliti dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Tujuannya untuk memberi batasan responden, supaya diperoleh responden yang tepat dan mampu menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan.

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Diperoleh data responden dari hasil jawaban kuisioner mengenai karakteristik umur dengan penjelasan sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan umur**

No	Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	Presentase
1.	<30	9	18%
2.	31 - 40	18	36%
3.	41 – 50	12	24%
4.	51 - 60	11	22%

Sumber Data : Data primer diolah

Tabel diatas diperoleh dari hasil pengolahan kuitioner yang telah diberikan kepada responden. Tabel tersebut menjelaskan jika usia responden paling banyak yaitu 31-40 dengan jumlah 18 orang dan presentase 36%. karena tenaga kerja

yang berasal dari kelompok ini mempunyai tingkat produktivitas tinggi. Menurut Aprilyanti (2017) usia yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua sehingga fisik yang dimiliki menjadi lemah dan terbatas.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner, berikut gambaran dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin :

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	Perempuan	32	64%
2.	Laki-laki	18	36%

Sumber Data : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan jika pegawai/karyawan paling banyak berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 32 orang dengan presentase 64%.. Karena kebutuhan pegawai di Puskesmas Bades lebih membutuhkan tenaga kesehatan perempuan. Menurut fakih (1996) bahwa perempuan dikenal lemah lembut dan keibuan dan luwes dalam menjalankan tugas daripada laki-laki.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan status pernikahan seperti penjelasan di bawah ini :

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

No	Status Pernikahan	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	Kawin	39	78%
2.	Belum Kawin	11	22%

Sumber Data : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dijelaskan jika jumlah responden yang sudah menikah sebanyak 39 orang dengan presentase 78%, Dari hasil tersebut dapat

ditarik kesimpulan jika pegawai/karyawan di Puskesmas Bades sudah banyak yang berkeluarga. Karena rata rata usia pegawai di Puskesmas Bades memasuki usia produktif. Menurut Aprilyanti (2017) usia yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua sehingga fisik yang dimiliki menjadi lemah dan terbatas.

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penyebaran kuitoner, berikut gambaran dari karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan :

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	SMA atau setingkat	9	18%
2.	D3	30	60%
3.	S1	11	22%

Sumber Data : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan jika responden yang paling banyak menempuh pendidikan hingga jenjang D3 dengan jumlah 30 responden sebesar 60%. Dari hasil observasi pegawai Puskesmas Bades pada waktu penerimaan masih jenjang pendidikan D3. Menurut Ace Suryai (1994) pendidikan memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi karena pendidikan berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja.

#### 4.3 Statistik Deskriptif

Kegunaan dari statistik deskriptif ialah untuk menampilkan data penunjang dari sebuah kajian yang disimpan kedalam wujud bagan disetiap variabel yang dipakai, yaitu berbentuk tabel dari frekuensi jawaban responden dalam kuitoner yang telah dibagikan sebelumnya. Selanjutnya tabel di bawah ini merupakan penjelasan statistik deskriptif peneliti:

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis(X<sub>1</sub>)**

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X1.1	26	52%	14	28%	8	16%	2	4%	0	0%	50
X1.2	18	36%	20	40%	9	18%	1	2%	2	4%	50
X1.3	13	26%	21	42%	10	20%	6	12%	0	0%	50
X1.4	12	24%	12	24%	24	48%	2	4%	0	0%	50
X1.5	11	22%	13	26%	16	32%	10	20%	0	0%	50
X1.6	24	48%	16	32%	9	18%	1	2%	0	0%	50
X1.7	18	36%	20	40%	10	20%	1	2%	1	2%	50
X1.8	16	32%	19	38%	10	10%	5	10%	0	0%	50
X1.9	11	22%	14	28%	24	48%	1	2%	0	0%	50
X1.10	12	24%	16	32%	16	32%	6	12%	0	0%	50

Sumber Data: Lampiran 4 Distribusi Jawaban Responden , diolah

Pada tabel 4.6 diatas mampu dijelaskan jika variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) diukur penulis memakai 4 (empat) indikator berdasarkan penjelasan yang disesuaikan dengan ciri-cirinya menurut Pasolong dalam Ariani (2015:10). Dari 4 indikator ini kemudian dijabarkan kedalam 10 (sepuluh) pertanyaan yang masing masing indikator terdiri dari 2 (dua) sampai 4 (empat) item.

Pada indikator keputusan dibuat bersama pada item X<sub>1.1</sub> (Terlibat bersama-sama dalam membuat dan pengambilan keputusan) jawaban sejumlah 26 responden sebesar 52% memilih jawaban sangat setuju karena pemimpin di Puskesmas Bades tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktifitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

Pada indikator Menghargai potensi bawahan pada item X<sub>1.3</sub> (Menghargai potensi bawahan) jawaban sejumlah 21 responden sebesar 42% memilih jawaban setuju karena pemimpin di Puskesmas Bades bersedia mengakui keahlian para spesialis dibidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat kondisi yang tepat.

Pada indikator mendengar kritik,saran dan pendapat dari bawahan item Pada item X.1.6 (mendengar saran dari bawahan) sejumlah 24 responden sebesar 48% memilih jawaban sangat setuju.karena pemimpin di Puskesmas Bades selalu mendengarkan saran dari bawahan, selalu mengikuti saran dari bawahan demi terciptanya tujuan bersama.

Selanjutnya Pada indikator melakukan kerjasama dengan bawahan item X.1.9 (mampu bekerjasama dengan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi) sejumlah 24 responden sebesar 48% memilih jawaban netral karena masih ada peran pemimpin yang belum bisa melakukan kerjasama dengan bawahan dan ada beberapa pegawai merasa belum sepenuhnya mendapat kontribusi dari seorang pemimpin.

**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden atas Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
X2.1	18	36%	20	40%	10	20%	2	4%	0	0%	50
X2.2	17	34%	23	46%	8	16%	2	4%	0	0%	50
X2.3	13	26%	20	40%	14	28%	3	6%	0	0%	50
X2.4	10	20%	23	46%	12	24%	5	10%	0	0%	50
X2.5	12	24%	17	34%	16	32%	5	10%	0	0%	50
X2.6	19	38%	22	44%	8	16%	1	2%	0	0%	50
X2.7	16	32%	24	48%	9	18%	1	2%	0	0%	50
X2.8	12	24%	21	42%	14	28%	3	6%	0	0%	50
X2.9	8	16%	25	50%	14	28%	3	6%	0	0%	50
X2.10	11	22%	18	36%	17	34%	4	8%	0	0%	50
X2.11	19	38%	22	44%	8	16%	1	2%	0	0%	50
X2.12	17	34%	23	46%	9	18%	1	2%	0	0%	50

Sumber Data: Lampiran 4 Distribusi Jawaban Responden (2020), diolah

Pada tabel 4.7 diatas mampu dijelaskan jika variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) diukur penulis memakai 4 (empat) indikator berdasarkan penjelasan dari Denison dalam Kamaroellah (20014:35). Dari 4 indikator ini kemudian dijabarkan kedalam 12 (dua belas) pertanyaan yang masing masing indikator terdiri dari 2 (dua) sampai 4 (empat) item. Jawaban responden terkait variabel budaya organisasi ( $X_2$ ).

Pada indikator keterlibatan item  $X_{2.2}$  (pengembang kapabilitas) sejumlah 23 responden sebesar 46% memilih jawaban setuju karena budaya organisasi di Puskesmas Bades sudah meningkatkan kerjasama tim yang baik demi meningkatkan performa kinerja dan meningkatkan kemajuan organisasi.

Pada indikator Konsistensi item  $X_{2.4}$ . (koordinasi dan integrasi) sejumlah 23 responden sebesar 46% memilih jawaban setuju karena membangun kesepakatan dalam melakukan koordinasi di Puskesmas Bades sudah mengarah ke tindakan yang selaras dalam mencapai tujuan.

Pada indikator Adaptabilitas item  $X_{2.9}$  (internal) kualitas pribadi pegawai mempengaruhi target pekerjaan dalam sebuah organisasi sejumlah 25 responden sebesar 50% memilih jawaban setuju, jadi kualitas pegawai dipuskesmas Bades sudah bagus sehingga target pekerjaan sudah dapat terselesaikan.

Pada indikator Misi item item  $X_{2.12}$  (cita-cita organisasi) sejumlah 23 responde sebesar 46% memilih jawaban setuju, karna budaya organisasi yang terjadi di puskesmas bades memiliki tujuan yang jelas kedepannya, sehingga seluruh kegiatan memiliki rencana kegiatan yang matang.

**Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden atas Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%	
Y.1	11	22%	33	66%	6	12%	0	0%	0	0%	50
Y.2	11	22%	27	54%	11	22%	1	2%	0	0%	50
Y.3	12	24%	25	50%	13	26%	0	0%	0	0%	50
Y.4	8	16%	26	52%	16	32%	0	0%	0	0%	50

Y.5	11	22%	28	56%	10	20%	1	2%	0	0%	50
Y.6	10	20%	32	64%	8	16%	0	0%	0	0%	50
Y.7	7	14%	26	52%	16	32%	0	0%	0	0%	50
Y.8	14	28%	23	46%	13	26%	0	0%	0	0%	50
Y.9	6	12%	29	58%	15	30%	0	0%	0	0%	50
Y.10	11	22%	28	56%	10	20%	1	2%	0	0%	50

Sumber Data: Lampiran 2 Distribusi Jawaban Responden, diolah

Pada tabel 4.8 diatas mampu dijelaskan jika variabel budaya organisasi (Y) diukur penulis memakai 4 (empat) indikator berdasarkan penjelasan dari Denison dalam Kamaroellah (20014:35). Dari 4 indikator ini kemudian dijabarkan kedalam 10 (sepuluh) pertanyaan yang masing masing indikator terdiri dari 2 (dua) atau 3 (tiga) item. Jawaban responden terkait variabel kinerja pegawai (Y).

Pada indikator kualitas pekerjaan item Y.<sub>1</sub> (orientasi pelaksanaan tugas dengan hasil yang sempurna) sejumlah 33 responden sebesar 66% memilih jawaban setuju karena pegawai puskesmas bades memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya secara individu.

Pada indikator kuantitas pekerjaan item Y.<sub>6</sub> (pekerjaan dilaksanakan dengan perencanaan yang sudah ditentukan) sejumlah 32 responden sebesar 64% memilih jawaban setuju karena pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai agenda yang telah ditetapkan.

Pada indikator efektivitas item Y.<sub>7</sub> (menggunakan sumber daya organisasi secara efektif) sejumlah 26 responden sebesar 52% memilih jawaban setuju karena pegawai sudah menggunakan anggaran, teknologi, bahan baku secara efektif.

Pada indikator komitmen kerja item Y.<sub>9</sub> (komitmen dalam melaksanakan tugas) sejumlah 29 responden sebesar 58% menjawab setuju karena pegawai sudah melakukan komitmen kerja yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

#### 4.4 Uji Kualitas Data

Tujuan dari uji kualitas data supaya mengetahui sejauh mana kevalitan atau ketepatan data yang didapatkan pada sebuah penelitian, agar hasil penelitian yang dilakukan penulis mampu dipertanggung jawabkan secara rasional.



#### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner, kuisisioner dapat dikatakan valid apabila pernyataan pada kuisisioner dapat mengungkapkann sesuatu yang dapat diukur. Cara melakukan uji validitas ini dengan melakukan perbandingan antara nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Dalam hal ini jumlah sampel adalah Degree of Freedom ( $df$ ) =  $n-2$ . Pada penelitian ini dilakukan uji validitas terhadap 50 responden. Sehingga jumlah  $df$  dapat dihitung  $50-2 = 48$  dengan taraf signifikan 5% maka diperoleh  $r_{tabel}$  sebesar 0,284. Berikut adalah tabel perbandingan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  :

**Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas**

Variabel	r hitung	r tabel	A	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )					
$X_{1.1}$	0,782	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.2}$	0,801	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.3}$	0,851	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.4}$	0,748	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.5}$	0,704	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.6}$	0,805	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.7}$	0,829	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.8}$	0,846	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.9}$	0,751	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{1.10}$	0,738	0,284	0,05	0,000	Valid
Budaya Organisasi ( $X_2$ )					
$X_{2.1}$	0,791	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.2}$	0,789	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.3}$	0,836	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.4}$	0,795	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.5}$	0,771	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.6}$	0,776	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.7}$	0,753	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.8}$	0,816	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.9}$	0,800	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.10}$	0,745	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.11}$	0,776	0,284	0,05	0,000	Valid
$X_{2.12}$	0,681	0,284	0,05	0,000	Valid

Kinerja Pegawai (Y)					
Y <sub>1</sub>	0,736	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>2</sub>	0,663	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>3</sub>	0,793	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>4</sub>	0,757	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>5</sub>	0,747	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>6</sub>	0,757	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>7</sub>	0,719	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>8</sub>	0,780	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>9</sub>	0,712	0,284	0,05	0,000	Valid
Y <sub>10</sub>	0,661	0,284	0,05	0,000	Valid

Sumber Data: Lampiran 5 Hasil Uji Validitas, diolah

Berdasarkan tabel 4.9 diatas menjelaskan jika masing-masing variabel mulai dari variabel bebas gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) budaya organisasi ( $X_2$ ) kemudian variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) memiliki r hitung > dari r tabel dan nilai  $\alpha > sig$ . Dapat ditarik kesimpulan bahwa masing-masing indikator dari setiap variabel independen atau dependen menunjukkan tingkat kevalitan dan pantas dipakai menjadi alat ukur penelitian dan menuju tahap berikutnya yakni uji reabilitas.

#### 4.4.2 Uji Realibilitas

Pengujian ini berguna untuk memastikan apakah kuitioner yang dibagikan penulis sudah memiliki kriteria sebagai alat ukur yang tetap atau konsisten. Ketika melakukan uji reabilitas.

**Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Item	Keterangan
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,930	10	Reliabel <i>Cronbach's Alpha &gt; 0,6</i>
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,940	12	
Kinerja Pegawai (Y)	0,903	10	

Sumber Data : Lampiran 5 Hasil Uji Validitas , diolah

Berdasarkan tabel 4.10 diatas menjelaskan jika semua variabel yang dipakai dalam penelitian ini sudah reliabel atau konsisten, terbukti pada jumlah nilai  $\alpha > 0,6$  yang mempunyai arti reliabel.

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

Pada penelitian ini penulis menggunakan uji asumsi klasik seperti uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastitas. Penulis tidak menggunakan uji auto korelasi karena pengukuran data dari hasil kuitisioner pada semua variabel dilakukan dalam waktu bersamaan.

##### 4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal atau tidak karena nilai regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal (Ghazali, 2007). Hasil pengujian normalitas dengan metode statistik One Sample Kolmogorov Smirnov dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas

<i>Unstandardized Residual</i>	
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,899
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,395

Sumber Data : Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas 2020, diolah

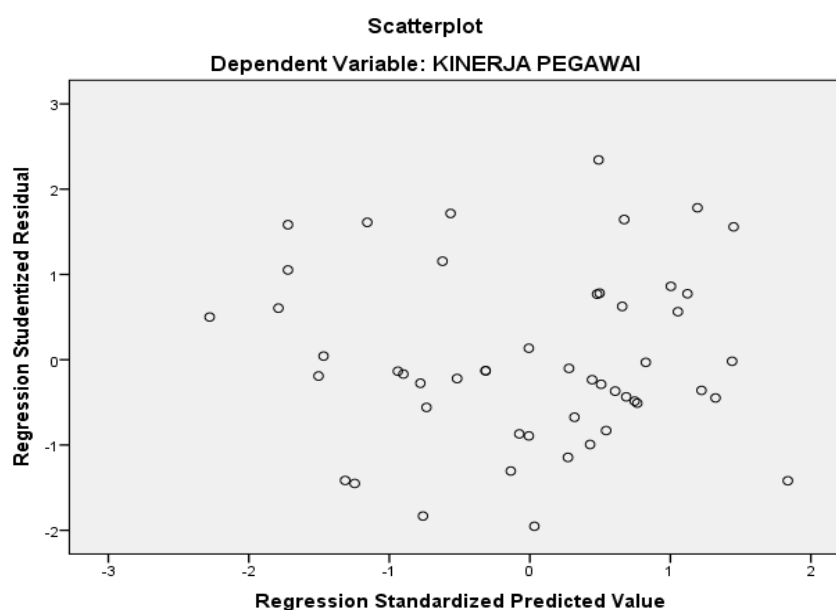
Kolmogorov-Smirnov (KS) adalah alat uji statistik yang digunakan untuk menentukan suatu sampel berasal dari suatu populasi yang memiliki sebaran data tertentu. Distribusi statistik yang sering diuji menggunakan uji KS adalah distribusi Normal dan *Asymp. Sig.* Merupakan pengujian nilai probability atau p-value untuk memastikan bahwa distribusi teramati tidak akan menyimpang secara signifikan dari distribusi yang diharapkan di kedua ujung two-tailed distribution.

Dari hasil uji normalitas yang telah dipaparkan pada tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov Z adalah 0,899 dan nilai *Asymp. Sig.* adalah 0,395 lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa data yang telah diolah memiliki nilai residual normal.

#### 4.5.2 Uji Heteroskedastitas

Untuk menguji heteroskedastitas peneliti memakai sketsa grafik scatter plot yang diperoleh dari perhitungan SPSS Statistic 21.0. Tujuannya untuk melihat apakah perbandingan regresi yang dipakai telah memenuhi standar. Berikut merupakan gambar dari hasil heteroskedastitas

**Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastitas**



Mendeteksi adanya heterokedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik regresi. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y atau sumbu vertikal, maka model regresi bersifat homogen atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan gambar 4.2 diatas terlihat jika data tersebar secara acak dan dapat disimpulkan jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.5.3 Uji Multikolinieritas

#### 4.5.3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi diturunkan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk melihat ada atau tidaknya

multikolinieritas dalam model regresi dilihat dari nilai VIF ( *Variance Inflation Factor* ) dan nilai tolerance. Apabila nilai Tolerance < 0,10 dan nilai VIF >10, maka terjadi multikolinieritas. Tetapi apabila nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,802	1,247	Bebas Multikolinieritas
Budaya Organisasi ( X <sub>2</sub> )	0,802	1,247	Bebas Multikolinieritas

Sumber Data : Lampiran 6 Hasil Uji Multikolinieritas, diolah

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai tolerance variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) lebih besar dari 0,10. Kemudian nilai VIF dari ketiga variabel tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

## 4.6 Teknik Analisis Data

### 4.6.1 Regresi Linier Berganda

Model regresi berganda adalah sebuah model regresi yang menggunakan lebih dari dua variabel. Hasil analisis regresi linier berganda bisa dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier berganda

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficient
	B	Beta
(Constant)	18,117	
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,204	0,299
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,283	0,444

Sumber data : Lampiran 7 Regresi Linier Berganda , diolah

Dari tabel 4.13 dapat persamaan analisis regresi linier berganda yaitu :

$$Y = 18,117 + 0,204X_1 + 0,283X_2 + e$$

Kinerja pegawai =  $18,117 + 0,204$  gaya kepemimpinan +  $0,283$  budaya organisasi + e dari persamaan itu dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta = 18,117

Nilai konstanta positif sebesar 18,117 artinya dengan tanpa dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) maka kinerja pegawai ( $Y$ ) sudah mempunyai besaran 18,117

2. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) = 0,204

Variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) yaitu sebesar 0,204. Tanda positif menunjukkan hubungan yang searah. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) yang diberikan maka semakin baik kinerja pegawai ( $Y$ ).

3. Budaya organisasi ( $X_2$ ) = 0,283

Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) yaitu sebesar 0,283. Tanda positif menunjukkan hubungan yang searah. Artinya semakin baik budaya organisasi ( $X_2$ ) yang diberikan maka semakin baik kinerja pegawai ( $Y$ ).

#### 4.6.2 Koefisien Determinansi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi yaitu alat yang digunakan untuk menunjukkan sebesarapa besar kemampuan model regresi dalam menerangkan variabel independent. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai Adjusted R Square sebagaimana dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,636	0,405	0,379	0,932

Sumber : Lampiran 7 Uji Koefisien Determinasi , diolah

Berdasarkan tabel 4.14 diatas diketahui Adjusted R Square sebesar 0,379 atau 37,9% yang berarti bahwa kontribusi dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ )

dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,379. Sedangkan sisanya dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$e = 1 - R^2$$

$$e = 1 - 0,379$$

$$e = 0,621 \text{ atau } 62,1\%$$

nilai Ajusted R Square yaitu sebesar 0,379 artinya secara kritis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai 37,9% yang berarti 62,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang didalam penelitian ini tidak dapat dijelaskan.

## 4.7 Hasil Uji Hipotesis

### 4.7.1 Uji Simultan ( Uji F )

Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  untuk degree of freedom  $(df1) = k-1$ ,  $(df2) = n-k$ . Dimana  $k$  adalah jumlah dari keseluruhan variabel bebas dan terikat yaitu sebesar 3, dan  $n$  adalah jumlah sampel dalam penelitian yaitu 50 dan besarnya  $df$  untuk  $df1 = 3-1 = 2$ ,  $df2 = 50-2 = 48$ . Pada taraf signifikan alpha 5% diperoleh nilai  $F_{tabel} = 3,191$ . Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima.

Tabel 4.15 Hasil Uji F

$F_{tabel}$	$F_{hitung}$	Sig
3,191	15,964	0,000

Sumber Data : Lampiran 8 Uji F, diolah

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $15,964 > 3,191$  dengan nilai signifikansi 0,000. Dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan nilai signifikasinya  $< 0,05$ , hal ini berarti  $H_a$  diterima. Artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 4.7.2 Uji Parsial ( Uji t )

Uji t ( uji parsial ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja

pegawai (Y). Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi = 0,05, dimana dalam penelitian ini terdapat dengan dua variabel independen yang sampelnya menggunakan 50 responden, t tabel diperoleh dengan derajat bebas (df) :  $df = n-2 = 50-2 = 48$  maka dapat diketahui nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,667.

Tabel 4.16 Hasil Uji t

Variabel	$t_{tabel}$	$T_{hitung}$	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	1,667	2,379	0,021	Diterima
Budaya organisasi ( $X_2$ )	1,667	3,530	0,001	Diterima

Sumber Data : Lampiran 8 Uji t, diolah

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat nilai t dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai berikut :

### 1. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Menurut tabel 4.16 dapat dijelaskan jika nilai  $t_{hitung}$  pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,379, sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,677 atau bisa dibuat persamaan bahwa  $2,379 > 1,677$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Selanjutnya untuk nilai signifikasinya berjumlah 0,021 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,05 atau bisa dibuat persamaan  $0,021 < 0,05$ . Sehingga bisa ditarik kesimpulan jika variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

### 2. Pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Menurut tabel 4.16 dapat dijelaskan jika nilai  $t_{hitung}$  pada variabel budaya organisasi sebesar 3,530, sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,677 atau bisa dibuat persamaan bahwa  $3,530 > 1,677$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Selanjutnya untuk nilai signifikasinya berjumlah 0,001 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,05 atau bisa dibuat persamaan  $0,001 < 0,05$ . Sehingga bisa ditarik kesimpulan jika variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)



## **4.8 Pembahasan**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini bahwa hipotesis 2 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menemukan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari gaya kepemimpinan di Puskesmas Bades yang sudah cukup baik.

Indikator yang dipakai dalam pengukuran gaya kepemimpinan demokratis ada 4 (empat) yaitu keputusan dibuat bersama, menghargai potensi bawahan, mendengar kritik saran pendapat dari bawahan dan melakukan kerjasama dengan bawahan.

Mengenai daftar susunan indikator yang paling berpengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ialah pada indikator keputusan dibuat bersama senilai 52%. Responden sangat setuju jika keputusan dibuat bersama dengan bawahan, karena pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

Indikator paling berpengaruh selanjutnya yaitu mendengar kritik, saran dan pendapat dari bawahan sebanyak 48% menyatakan sangat setuju jika pemimpin mendengar saran dari bawahan akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

Kemudian untuk indikator menghargai potensi bawahan mendapatkan presentase senilai 42% menyatakan setuju yaitu seorang pemimpin harus menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dibidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat..

Berdasarkan penjabaran diatas, dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dilihat berdasarkan hasil uji t untuk gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menunjukkan nilai signifikan 0,021, artinya nilai signifikansi yaitu lebih kecil

dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ( $0,021 < 0,05$ ). Untuk nilai  $t_{hitung}$  sebanyak 2,379 dan nilai  $t_{tabel}$  1,677 yang artinya ( $nilai\ t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Sedangkan untuk hasil uji secara simultan menyatakan jika nilai sig 0,000, artinya nilai signifikan lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ( $0,000 > 0,05$ ). Untuk nilai  $f_{hitung}$  sebanyak 15,964 dan nilai  $f_{tabel}$  sebanyak 3.191 yang artinya ( $f_{hitung} > f_{tabel}$ ).

Maka dapat ditarik kesimpulan jika  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sehingga bisa dinyatakan jika gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Bades. Maka dengan demikian, jika kepemimpinan terhadap pegawai tinggi dalam memberikan arahan dan memimpin organisasi/instansi maka kinerja pegawai dalam melakukan tanggung jawab atas tugasnya sebagai seorang pegawai juga tinggi.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam tabel correlations bisa dijabarkan hubungan secara parsial antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai (Y) didapatkan hasil  $r = 0,284$ . Jumlah ini menggambarkan hubungan yang positif antara variabel ( $X_2$ ) dan (Y). Indikator yang dipakai dalam pengukuran budaya organisasi ada 4 (empat) yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, misi.

Mengenai daftar susunan indikator yang paling berpengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ialah pada indikator Adaptabilitas senilai 50%. Responden setuju jika kualitas pribadi pegawai mempengaruhi target pekerjaan dalam sebuah organisasi, Selanjutnya indikator Adaptabilitas senilai 48%, responden setuju jika pegawai harus merespon perubahan dari lingkungan eksternal mengapa demikian karena organisasi harus memiliki kemampuan dalam merespon permasalahan-permasalahan yang disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal dan melakukan perbaikan dalam lingkungan internal organisasi termasuk kualitas pribadi pegawai dalam memenuhi target pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Indikator paling berpengaruh selanjutnya yaitu keterlibatan, sebanyak 46% menyatakan setuju jika adanya kerjasama tim akan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Kerjasama tim merupakan salah satu upaya yang dilakukan organisasi

untuk memberikan kesempatan kepada pegawainya dalam meningkatkan performa kinerjanya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas kerja dan meningkatkan kemajuan organisasi. Kemudian ada indikator konsistensi dengan nilai yang sama yaitu sebanyak 46% menyatakan membangun kesepakatan dalam melakukan koordinasi karena dengan adanya koordinasi bisa mengarahkan pelaksanaan agar melahirkan suatu tindakan yang selaras dalam mencapai tujuan. Kemudian untuk indikator misi mendapatkan presentase sama senilai 46% yaitu bahwa organisasi sudah memiliki tujuan yang jelas kedepannya. Sehingga seluruh kegiatan sudah memiliki rencana yang matang, dan diharapkan semua pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan penjabaran diatas, dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dilihat berdasarkan hasil uji t untuk budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai signifikan 0,001, artinya nilai signifikasi yaitu lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ( $0,001 < 0,05$ ). Untuk nilai  $t_{hitung}$  sebanyak 3,530 dan nilai  $t_{tabel}$  1.677 yang artinya ( $nilai\ t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Sedangkan untuk hasil uji secara simultan menyatakan jika nilai sig 0,000, artinya nilai signifikan lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ( $0,000 > 0,05$ ). Untuk nilai  $f_{hitung}$  sebanyak 15,964 dan nilai  $f_{tabel}$  sebanyak 3.191 yang artinya ( $f_{hitung} > f_{tabel}$ ).

Maka dapat ditarik kesimpulan jika  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sehingga bisa dinyatakan jika budaya organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Bades. Dengan kata lain pegawai dipastikan mempunyai persetujuan nilai-nilai yang harus dijalankan sesuai dengan ketetapan organisasi dan diketahui bersama dalam melakukan seluruh pekerjaan

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 50 pegawai. Menurut data yang sudah terkumpul dan hasil uji yang dilakukan terhadap permasalahan yang ada memakai model regresi berganda. Dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Hal ini dibuktikan, dengan hasil pengujian simultan memakai SPSS 21.0.  $f_{hitung}$  sebanyak 15,964 dan nilai  $f_{tabel}$  sebanyak 3.191 ( $f_{hitung} > f_{tabel}$ ). yang artinya alternatif diterima. Artinya variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Gaya kepemimpinan terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Hal ini dibuktikan, dengan hasil pengujian parsial memakai SPSS 21.0. dengan hasil  $t_{hitung}$  sebanyak 2,379 dan nilai  $t_{tabel}$  1,677 yang artinya ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Dengan signifikan hitung sebesar 0,021, maka hipotesa alternatif diterima. Artinya gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Budaya organisasi terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang. Hal inidibuktika, dengan hasil pengujian parsial memakai SPSS 21.0. dengan hasil pengujian parsial memakai SPSS 21.0. dengan hasil  $t_{hitung}$  sebanyak 3,530 dan nilai  $t_{tabel}$  1.677 yang artinya ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ). Dengan signifikan hitung sebesar 0,001, maka hipotesa alteratif diterima. Artinya budaya organisasi secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## ]DAFTAR PUSTAKA

- A.Muri Yusuf. 2014. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- A.Muri Yusuf.2005. Metodologi Penelitian (Dasar-Dasar Penyelidikan Ilmiah). Padang: UNP Press.
- Achmad Sobirin. 2007. Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Adisasmito, Wiku. (2014). Sistem Kesehatan edisi kedua. Bandung : PT. Raja GrafindoPerkasa.
- Colquitt. Jason. A, Lepine. Jeffery. A dan Wesson. Michael. J. 2015. Organizational Behavior, 4 thed, McGraw – Hill Education, United States of America
- Dewi, D.P dan Harjoyo. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Tangerang Selatan. Unpampres.
- Edy Sutrisno, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana.
- Farida, Umi dan Hartono, Sri. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia II. Ponorogo : Umpo Ponorogo Press.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS (edisi kelima). Universitas Diponegoro. Semarang [Skripsi].
- Gibson, James, L., 2000, Organisasi, Perilaku, Struktur dan proses, Edisi ke-5 Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hasibuan, Malayu S.P, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan keempatbelas, Jakarta ,Penerbit : Bumi Aksara.
- Henry Simamora (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN Bandung.
- Huseno. T (2016). Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan , Kepuasan Kerja. Malang: Media Nusa Kreative.

- Ilyas.Y, 2001. Kinerja Teori Penilaian & Penelitian. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI,Depok
- Junaidi, R., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat. Retrieved from <https://osf.io/preprints/inarxiv/bzq75/>
- Kamaroellah, R.A. 2014. Manajemen Pemerintahan Daerah ( Konsep, Desain dan Meningkatkan Kinerja. Surabaya: Pustaka Radja.
- Kerlinger. 2006. Asas–Asas Penelitian Behaviour. Edisi 3, Cetakan 7. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Luthans, Fred. 2014. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar P.AA. 2010. Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar P.AA. 2011. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar P.AA. 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Notoatmodjo, S. 2002. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Edisi Revisi (Cetakan Kedua). Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Prasetyo, Lis. “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja”,Jurnal NeoBisnis,Vol 2,No.2, Desember 2008.
- Rivai, Veithzal. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi . Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Riyanto, Yatim. (2010). Metodologi Penelitian Pendidikan. Surabaya : Penerbit SIC.
- Riyanto, Yatim. (2010). Metodologi Penelitian Pendidikan. Surabaya : Penerbit SIC.
- Robbins SP, dan Judge. 2011. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta: Gramedia.
- Siregar, Syofian. 2015. Statistika Terapan untuk Perguruan Tinggi. Jakarta: PT Kharisma Putra Utama.
- Siregar, Syofian. 2017. Metode Penelitian : dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual SPSS. Penerbit Kencana: Jakarta

- Sobirin, Akhmad. 2007. Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Soetopo, Hidayat. 2010. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sondang P. Siagian. 1995. Manajemen Strategi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi). Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi). Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Pendidikan. Jakarta: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : ALFABETA
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Susilaningsih, Nur. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). STIE AUB Surakarta. Vol.I No.2.
- Sutrisno, Edy. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Tampubolon, Biatna Dulbert, 2007, Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Organisasi Yang Menerapkan SNI-19-9001-2001, Jurnal Standarisasi Vol.9.No.3 Tahun 2007:106-115.
- Thoha, Miftah. 2010. Perilaku Organisasi; Konsep Dasar Dan Aplikasinya. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Thoha, Miftah.2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.

Widyatmini dan Luqman Hakim. 2008. Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. Jurnal Ekonomi Bisnis, 13(2): h:163-171









## A. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam kuesioner ini terdapat sejumlah kelompok pernyataan yang berkaitan dengan pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan agar Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban atas pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat dan pandangan yang sebenarnya. Jawaban yang anda berikan tidak memiliki makna salah atau benar, tetapi merupakan sebuah pendapat dan pandangan Bapak/Ibu yang berhubungan dengan pernyataan yang diberikan.

### A. Identitas Responden.

- No Responden :
1. Nama responden :
  2. Umur :
  3. Jenis kelamin
    - a. Laki-laki
    - b. Wanita
  4. Status perkawinan
    - a. Menikah
    - b. Belum menikah
  5. Pendidikan Terakhir
    - a. SMP
    - b. SMA
    - c. D3
    - d. S1
    - e. S2
  6. Jabatan :
  7. Lama bekerja :
    - a.  $\leq 5$  Tahun
    - b. 5 s.d 10 Tahun
    - c. 10 s.d 15 Tahun
    - d. 15 s.d 20 Tahun
    - e.  $\geq 20$  Tahun

B. Pilihlah satu jawaban dari pernyataan tersebut, dengan cara memberikan tanda *Cross* (X) pada tempat yang tersedia terhadap jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar. Adapun bobot dari Jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut.

1. Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor : 1
2. Untuk jawaban Tidak Setuju diberi skor : 2
3. Untuk jawaban Netral diberi skor : 3
4. Untuk jawaban Setuju diberi skor : 4
5. Untuk jawaban Sangat Setuju diberi skor : 5

1. Apakah menurut saudara/i pimpinan terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan ?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah
2. Apakah menurut Saudara/i pimpinan melakukan aktivitas kerja bersama dengan bawahan?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah
3. Apakah menurut saudara/i pimpinan menghargai potensi yang dimiliki oleh setiap bawahan?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah

4. Apakah menurut saudara/i pimpinan memberikan penghargaan/pujian kepada bawahan yang berprestasi ?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah
5. Apakah menurut saudara/i pimpinan mendengar kritikan dari bawahan ?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah
6. Apakah menurut saudara/i pimpinan mendengar saran dari bawahan ?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah
7. Apakah menurut saudara/i pimpinan mendengar pendapat dari bawahan ?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah
8. Apakah menurut saudara/i pimpinan bersifat objektif dalam memberikan kritikan kepada bawahan ?
  - a. Sangat tidak pernah
  - b. Tidak pernah
  - c. Netral
  - d. Pernah
  - e. Sangat pernah

9. Apakah menurut saudara/i pimpinan mampu bekerjasama dengan bawahan ?
- Sangat tidak pernah
  - Tidak pernah
  - Netral
  - Pernah
  - Sangat pernah
10. Apakah menurut saudara/i pimpinan turun langsung kelapangan untuk mengamati para bawahan ?
- Sangat tidak pernah
  - Tidak pernah
  - Netral
  - Pernah
  - Sangat pernah
11. Apakah menurut Saudara/i dengan adanya pemberdayaan pegawai akan meningkatkan kualitas organisasi?
- Sangat tidak setuju
  - Tidak setuju
  - Netral
  - Setuju
  - Sangat setuju
12. Kerjasama tim akan menciptakan lingkungan kerja yang baik?
- Sangat tidak setuju
  - Tidak setuju
  - Netral
  - Setuju
  - Sangat setuju
13. Bagaimana tanggapan saudara/i ikut memberikan masukan atau saran dalam pengambilan keputusan pimpinan?
- Sangat tidak setuju
  - Tidak setuju
  - Netral

- d. Setuju
  - e. Sangat setuju
14. Seberapa setujukah anda membangun kesepakatan dalam melakukan koordinasi ?
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Netral
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
15. Bagaimana pandangan saudara/i terhadap menjaga nilai-nilai dasar organisasi ?
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Netral
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
16. Apakah saudara/i setuju untuk menjalankan nilai-nilai organisasi secara konsisten ?
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Netral
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
17. Seberapa setujukah saudara/i bahwa pegawai harus merespon perubahan dari lingkungan eksternal ?
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Netral
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
18. Seberapa setujukah saudara/i dengan menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dilakukan oleh lingkungan eksternal ?



- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Netral
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
19. Seberapa setuju saudara/i dengan pandangan kualitas pribadi pegawai mempengaruhi target pekerjaan dalam sebuah organisasi ?
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Netral
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
20. Peraturan yang fleksibel membuat tingkat kinerja pegawai meningkat ?
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Netral
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
21. Apakah pegawai menjalankan Visi atau keinginan masa depan organisasi?
- a. Sangat tidak dijalankan
  - b. Tidak dijalankan
  - c. Netral
  - d. dijalankan
  - e. Sangat dijalankan
22. Apakah organisasi sudah memiliki tujuan yang jelas kedepannya?
- a. Sangat tidak jelas
  - b. Tidak jelas
  - c. Netral
  - d. Jelas
  - e. Sangat jelas
23. Apakah menurut Saudara/i pegawai memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya secara individu?

- a. Sangat tidak memiliki kemampuan
  - b. Tidak memiliki kemampuan
  - c. Netral
  - d. Memiliki kemampuan
  - e. Sangat memiliki kemampuan
24. Apakah saudara/i sudah mengutamakan ketelitian dan kehati-hatian dalam bekerja?
- a. Sangat tidak teliti
  - b. Tidak teliti
  - c. Netral
  - d. Teliti
  - e. Sangat teliti
25. Apakah pegawai/karyawan mampu memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas yang lain?
- a. Sangat tidak disiplin
  - b. Tidak disiplin
  - c. Netral
  - d. Disiplin
  - e. Sangat disiplin
26. Apakah banyaknya pekerjaan yang sudah dilaksanakan oleh saudara/i sudah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan?
- a. Sangat tidak sesuai
  - b. Tidak sesuai
  - c. Netral
  - d. Sesuai
  - e. Sangat sesuai
27. Apakah saudara/i mampu melaksanakan semua hasil pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya yang telah diprogramkan ?
- a. Sangat tidak terlaksana
  - b. Tidak terlaksana
  - c. Netral

- d. Terlaksana
  - e. Sangat terlaksana
28. Apakah saudara/i mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai agenda yang telah ditetapkan?
- a. Sangat tidak tepat waktu
  - b. Tidak tepat waktu
  - c. Netral
  - d. Tepat waktu
  - e. Sangat tepat waktu
29. Apakah menurut Saudara/i setiap pegawai/karyawan menggunakan sumber daya organisasi (SDM, Anggaran, Teknologi, dan Bahan Baku) secara efektif?
- a. Sangat tidak mampu memaksimalkan
  - b. Tidak mampu memaksimalkan
  - c. Netral
  - d. Mampu memaksimalkan
  - e. Sangat mampu memaksimalkan
30. Apakah Menurut Saudara/i pegawai mampu untuk memaksimalkan fungsi setiap unit kerja yang ada dalam penggunaan sumber daya organisasi?
- a. Sangat tidak mampu memaksimalkan
  - b. Tidak mampu memaksimalkan
  - c. Netral
  - d. Mampu memaksimalkan
  - e. Sangat mampu memaksimalkan
31. Apakah menurut Saudara/i setiap pegawai/karyawan memiliki komitmen dalam melaksanakan tugas?
- a. Sangat tidak komitmen
  - b. Tidak komitmen
  - c. Netral
  - d. Komitmen
  - e. Sangat komitmen

32. Apakah menurut Saudara/i Pegawai memiliki loyalitas terhadap organisasi?

- a. Sangat tidak loyalitas
- b. Tidak loyalitas
- c. Netral
- d. Loyalitas
- e. Sangat loyalitas

Terima kasih saya ucapkan atas kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/I dalam menjawab kuesioner ini.

## LAMPIRAN 2

### Data Responden Puskesmas Bades Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang

NO	NAMA	JENIS KELAMIN	JABATAN
1.	Mudalifah	Perempuan	Dokter Umum
2.	Arditya Putra Hertyanto	Laki-Laki	Dokter Umum
3.	Ernawati	Perempuan	Dokter Gigi
4.	Mochammad Saldi Hidayat	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
5.	Suyanto	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
6.	Samsul Arif	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
7.	Ambi Yuantoro	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
8.	Masbuchin	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
9.	Tri Wiyarti	Perempuan	Bidan Klinis
10.	Ulfa Aini	Perempuan	Bidan Klinis
11.	Reni Maylia Rohmah	Perempuan	Bidan Klinis
12.	Sukarbi	Perempuan	Bidan Desa
13.	Iin Liasasi	Perempuan	Bidan Desa
14.	Dwi Ely Setia Ekawati	Perempuan	Bidan Desa
15.	Umi Khamnah	Perempuan	Bidan Desa
16.	Tri Indra Utami	Perempuan	Ahli Madya Farmasi (Asisten Apoteker)
17.	Winda Pradani Valentina	Perempuan	Sanitasi Lingkungan
18.	Maulana Khoirony Ahmad	Laki-Laki	Nutrisionis
19.	Syamsul Arifin	Laki-Laki	Juru Mudi
20.	Miftahul Faizah	Perempuan	Perawat (Non Ners )
21.	Mohammad Abdul Khidzir	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
22.	Uswatun Hasanah	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
23.	Andrias Eko Santoso	Laki-Laki	Perawat
24.	Muhammad Saiful Rijal	Laki-Laki	Perawat
25.	Katip Tinto Katanto	Laki-Laki	Perawat
26.	Ayu Isrotin	Laki-Laki	Perawat
27.	Ririn Nuraeni	Perempuan	Perawat
28.	Susiyati Ningsih	Perempuan	Bidan Klinis
29.	Rita Puspitaningsih	Perempuan	Bidan Klinis
30.	Artitah	Perempuan	Bidan Desa
31.	Nur Ayu Solehkawati	Perempuan	Apoteker
32.	Christi Mayasari	Perempuan	Ahli Madya Farmasi (Asisten Apoteker)
33.	Cicik Mulyowati	Perempuan	Pengelola Data
34.	Siti Romelah	Perempuan	Pengelola Data
35.	Evin Agustin	Perempuan	Pengelola Data
36.	Ahmad Farizal	Laki-Laki	Pengelola Data
37.	Yuni Khoirotun Nikmah	Perempuan	Administrasi dan Kebijakan Kesehatan

38.	Muhammad Ali Muizzu	Laki-Laki	Pekarya
39.	Abi Manyu	Laki-Laki	Pekarya
40.	Bambang Hariyanto	Laki-Laki	Pekarya
<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JENIS KELAMIN</b>	<b>JABATAN</b>
41.	Agusti Wahyuning Sinta	Perempuan	Perawat (Non Ners)
42.	Khoirul Anwar	Laki-Laki	Perawat (Non Ners)
43.	Retno Dwi Jayanti	Perempuan	Perawat (Non Ners)
44.	Nurul Hidayati	Perempuan	Promosi Kesehatan
45.	Nedia Putri Damayanti	Perempuan	Bidan Klinis
46.	Siti Khotimah	Perempuan	Bidan Klinis
47.	Thiflah Nur Thoriq	Perempuan	Bidan Klinis
48.	Anifatus Sholihah	Perempuan	Bidan Klinis
49.	Ika Cipta Eni	Perempuan	Bidan Klinis
50.	Garindra Gaung Bhagaskara	Laki-Laki	Nutrisonis



37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
38	3	2	4	3	5	3	2	4	3	5	34
39	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	30
40	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	36
41	4	3	5	3	3	5	5	5	4	4	41
42	5	5	4	3	4	4	3	3	3	4	38
43	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	45
44	5	5	4	3	2	3	4	4	3	4	37
45	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	34
46	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	25
47	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	35
48	5	4	3	4	2	5	5	5	5	5	43
49	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42
50	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	42





25	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	45
26	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	54
27	5	5	4	3	3	5	5	4	3	3	5	5	50
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	55
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
33	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	39
34	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	42
35	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	57
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
37	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	43
38	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	38
39	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	53
40	3	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	41
41	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	52
42	5	5	5	5	5	4	3	3	3	2	4	4	48
43	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	48
44	4	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	5	43
45	3	3	3	3	3	5	5	4	4	3	5	3	44
46	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	5	41
47	2	2	2	2	2	5	5	4	4	4	5	5	42
48	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	52
49	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	50
50	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	57



24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44
26	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	44
27	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	40
28	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
29	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	36
30	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	44
33	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	36
34	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	30
35	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	44
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
38	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	42
39	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	36
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
41	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5	38
42	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	36
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
44	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
45	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42
46	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	35
47	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	35
48	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
49	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	37
50	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	45

## LAMPIRAN 4

## Jawaban Kuesioner dari Responden

1. Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	4,0	4,0	4,0
N	8	16,0	16,0	20,0
S	14	28,0	28,0	48,0
SS	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	2	4,0	4,0	4,0
TS	1	2,0	2,0	6,0
N	9	18,0	18,0	24,0
S	20	40,0	40,0	64,0
SS	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	6	12,0	12,0	12,0
N	10	20,0	20,0	32,0
S	21	42,0	42,0	74,0
SS	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	4,0	4,0	4,0
N	24	48,0	48,0	52,0

S	12	24,0	24,0	76,0
SS	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	10	20,0	20,0	20,0
N	16	32,0	32,0	52,0
Valid S	13	26,0	26,0	78,0
SS	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	1	2,0	2,0	2,0
N	9	18,0	18,0	20,0
Valid S	16	32,0	32,0	52,0
SS	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
STS	1	2,0	2,0	2,0
TS	1	2,0	2,0	4,0
Valid N	10	20,0	20,0	24,0
S	20	40,0	40,0	64,0
SS	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	10,0	10,0	10,0
N	10	20,0	20,0	30,0

S	19	38,0	38,0	68,0
SS	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	1	2,0	2,0	2,0
N	24	48,0	48,0	50,0
Valid S	14	28,0	28,0	78,0
SS	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	6	12,0	12,0	12,0
N	16	32,0	32,0	44,0
Valid S	16	32,0	32,0	76,0
SS	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**2. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)****X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	2	4,0	4,0	4,0
N	10	20,0	20,0	24,0
Valid S	20	40,0	40,0	64,0
SS	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	TS	2	4,0	4,0	4,0
	N	8	16,0	16,0	20,0
Valid	S	23	46,0	46,0	66,0
	SS	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	TS	3	6,0	6,0	6,0
	N	14	28,0	28,0	34,0
Valid	S	20	40,0	40,0	74,0
	SS	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	TS	5	10,0	10,0	10,0
	N	12	24,0	24,0	34,0
Valid	S	23	46,0	46,0	80,0
	SS	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	TS	5	10,0	10,0	10,0
	N	16	32,0	32,0	42,0
Valid	S	17	34,0	34,0	76,0
	SS	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2,0	2,0	2,0
	N	8	16,0	16,0	18,0



S	22	44,0	44,0	62,0
SS	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	1	2,0	2,0	2,0
N	9	18,0	18,0	20,0
Valid S	24	48,0	48,0	68,0
SS	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	3	6,0	6,0	6,0
N	14	28,0	28,0	34,0
Valid S	21	42,0	42,0	76,0
SS	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	3	6,0	6,0	6,0
N	14	28,0	28,0	34,0
Valid S	25	50,0	50,0	84,0
SS	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	4	8,0	8,0	8,0
N	17	34,0	34,0	42,0
Valid S	18	36,0	36,0	78,0
SS	11	22,0	22,0	100,0

Total	50	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**X2.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	1	2,0	2,0	2,0
N	8	16,0	16,0	18,0
Valid S	22	44,0	44,0	62,0
SS	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**X2.12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	1	2,0	2,0	2,0
N	9	18,0	18,0	20,0
Valid S	23	46,0	46,0	66,0
SS	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**3. Variabel Kinerja Pegawai ( Y )****Y.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N	6	12,0	12,0	12,0
Valid S	33	66,0	66,0	78,0
SS	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	1	2,0	2,0	2,0
N	11	22,0	22,0	24,0
Valid S	27	54,0	54,0	78,0
SS	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	13	26,0	26,0	26,0
S	25	50,0	50,0	76,0
SS	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	16	32,0	32,0	32,0
S	26	52,0	52,0	84,0
SS	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2,0	2,0	2,0
N	10	20,0	20,0	22,0
S	28	56,0	56,0	78,0
SS	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	8	16,0	16,0	16,0
S	32	64,0	64,0	80,0
SS	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2,0	2,0	2,0
N	16	32,0	32,0	34,0

S	26	52,0	52,0	86,0
SS	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N	13	26,0	26,0	26,0
S	23	46,0	46,0	72,0
SS	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N	15	30,0	30,0	30,0
S	29	58,0	58,0	88,0
SS	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Y.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TS	1	2,0	2,0	2,0
N	10	20,0	20,0	22,0
S	28	56,0	56,0	78,0
SS	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



X1.6	Pearson	,849**	,684**	,623**	,502**	,385**	1	,789**	,664**	,526**	,382**	,805**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006		,000	,000	,000	,006	,000
X1.7	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson	,714**	,848**	,640**	,501**	,329*	,789**	1	,700**	,584**	,456**	,829**
	Correlation											
X1.8	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,020	,000		,000	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson	,554**	,573**	,907**	,515**	,521**	,664**	,700**	1	,549**	,642**	,846**
X1.9	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X1.10	Pearson	,447**	,470**	,488**	,852**	,450**	,526**	,584**	,549**	1	,602**	,751**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000
TOTAL_X1	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson	,390**	,424**	,588**	,489**	,752**	,382**	,456**	,642**	,602**	1	,738**
	Correlation											
TOTAL_X1	Sig. (2-tailed)	,005	,002	,000	,000	,000	,006	,001	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson	,782**	,801**	,851**	,748**	,704**	,805**	,829**	,846**	,751**	,738**	1
TOTAL_X1	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	10

## 2. Variabel Budaya Organisasi

### a) Uji Validitas

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL_X2
X2.1 Pearson Correlation	1	,752**	,694**	,668**	,507**	,719**	,458*	,515**	,509**	,373**	,719*	,480**	,791**
X2.1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,008	,000	,000	,000
X2.1 N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.2 Pearson Correlation	,752**	1	,703**	,623**	,592**	,521**	,641*	,486**	,415**	,371**	,521*	,759**	,789**
X2.2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,008	,000	,000	,000
X2.2 N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.3 Pearson Correlation	,694**	,703**	1	,734**	,783**	,457**	,447*	,826**	,562**	,616**	,457*	,415**	,836**
X2.3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,001	,003	,000
X2.3 N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.4 Pearson Correlation	,668**	,623**	,734**	1	,786**	,477**	,335*	,530**	,777**	,572**	,477*	,338*	,795**
X2.4 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,017	,000	,000	,000	,000	,016	,000
X2.4 N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.5 Pearson Correlation	,507**	,592**	,783**	,786**	1	,376**	,350*	,615**	,611**	,739**	,376*	,297*	,771**







	Sig. (2-tailed)	,000	,012		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,403**	,481**	,539**	1	,623**	,363**	,476**	,451**	,837**	,371**	,757**
Y.4	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,000	,010	,000	,001	,000	,008	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,448**	,313*	,600**	,623**	1	,380**	,354*	,463**	,492**	,760**	,747**
Y.5	Sig. (2-tailed)	,001	,027	,000	,000		,006	,012	,001	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,861**	,514**	,522**	,363**	,380**	1	,593**	,635**	,341*	,427**	,757**
Y.6	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,010	,006		,000	,000	,015	,002	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,502**	,775**	,435**	,476**	,354*	,593**	1	,397**	,459**	,274	,719**
Y.7	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,012	,000		,004	,001	,055	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,517**	,342*	,848**	,451**	,463**	,635**	,397**	1	,489**	,540**	,780**
Y.8	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,000	,001	,001	,000	,004		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,274	,296*	,492**	,837**	,492**	,341*	,459**	,489**	1	,537**	,712**
Y.9	Sig. (2-tailed)	,054	,037	,000	,000	,000	,015	,001	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Pearson Correlation	,300*	,156	,440**	,371**	,760**	,427**	,274	,540**	,537**	1	,661**
Y.10	Sig. (2-tailed)	,034	,280	,001	,008	,000	,002	,055	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOTAL_Y	Pearson Correlation	,736**	,663**	,793**	,757**	,747**	,757**	,719**	,780**	,712**	,661**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## b) Uji Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	10

## LAMPIRAN 6

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

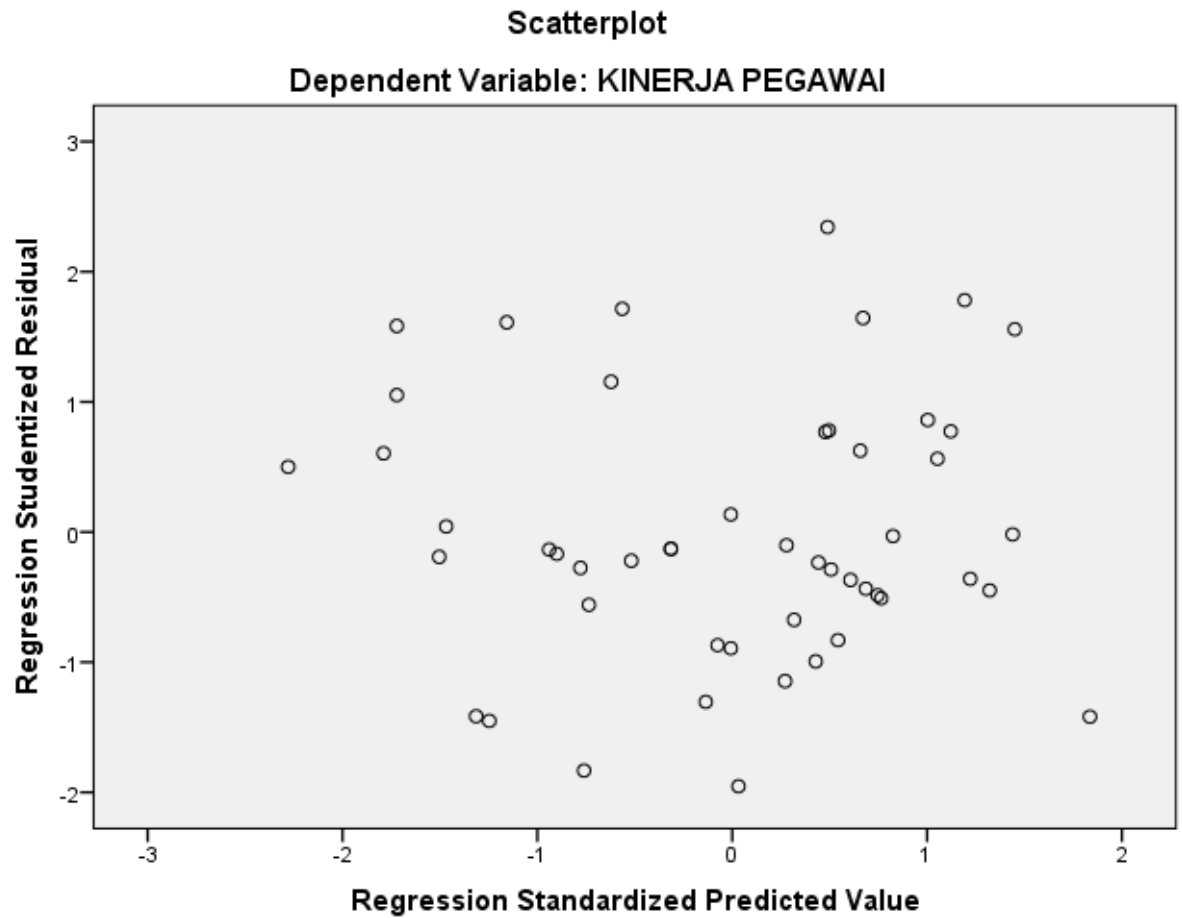
#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,85128736
	Absolute	,127
Most Extreme Differences	Positive	,127
	Negative	-,077
Kolmogorov-Smirnov Z		,899
Asymp. Sig. (2-tailed)		,395

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## 2. Uji Heteroskedasitas



## 3. Uji Multikolinieritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	18,117	3,825		4,736	,000		
1 GAYA KEPEMIMPINAN	,204	,086	,299	2,379	,021	,802	1,247
BUDAYA ORGANISASI	,283	,080	,444	3,530	,001	,802	1,247

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

## LAMPIRAN 7

### Analisis Regresi Linier Berganda

#### 1. Analisis koefisien Regresi Linier Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
1	(Constant)	18,117	3,825		4,736	,000	
	GAYA KEPEMIMPINAN	,204	,086	,299	2,379	,021	,802
	BUDAYA ORGANISASI	,283	,080	,444	3,530	,001	,802

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

#### 2. Uji Koefisien Determinansi (R<sup>2</sup>)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,636 <sup>a</sup>	,405	,379	3,932

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

## LAMPIRAN 8

#### 1. Hasil Uji simultan (Uji F)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	493,712	2	246,856	15,964	,000 <sup>b</sup>
	Residual	726,788	47	15,464		
	Total	1220,500	49			

- a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI  
 b. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

## 2. Hasil Uji Parsial (Uji t)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	18,117	3,825		4,736	,000	
	GAYA KEPEMIMPINAN	,204	,086	,299	2,379	,021	,802 1,247
	BUDAYA ORGANISASI	,283	,080	,444	3,530	,001	,802 1,247

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

## LAMPIRAN 9

### Distribusi Nilai $r_{tabel}$ Signifikansi 5% dan 1%

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413

4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128

32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081



## LAMPIRAN 10

**Tabel t**  
**(Pada taraf signifikansi 0,05) 1 sisi (0,05) dan 2 sisi (0,025)**

Df	Signifikansi		Df	Signifikansi	
	0.025	0.05		0.025	0.05
1	12.706	6.314	46	2.013	1.679
2	4.303	2.920	47	2.012	1.678
3	3.182	2.353	48	2.011	1.677
4	2.776	2.132	49	2.010	1.677
5	2.571	2.015	50	2.019	1.676
6	2.147	1.943	51	2.008	1.675
7	2.365	1.8+5	52	2.007	1.675
8	2.306	1.80	53	2.006	1.674
9	2.262	1.863	54	2.005	1.674
10	2.228	1.832	55	2.004	1.673
11	2.201	1.716	56	2.003	1.673
12	2.179	1.792	57	2.002	1.672
13	2.160	1.781	58	2.002	1.672
14	2.145	1.771	59	2.001	1.671
15	2.131	1.763	60	2.000	1.671
16	2.120	1.756	61	2.000	1.670
17	2.110	1.740	62	1.999	1.660
18	2.101	1.744	63	1.998	1.669
19	2.093	1.739	64	1.998	1.669
20	2.086	1.725	65	1.997	1.669
21	2.080	1.721	66	1.997	1.668
22	2.074	1.727	67	1.996	1.668
23	2.069	1.714	68	1.995	1.668
24	2.06.	1.711	69	1.995	1.667
25	2.060	1.718	70	1.994	1.667
26	2.056	1.706	71	1.994	1.667
27	2.052	1.703	72	1.993	1.666
28	2.048	1.701	73	1.993	1.666
29	2.045	1.609	74	1.993	1.666
30	2.042	1.697	75	1.992	1.665
31	2.040	1.696	76	1.992	1.665
32	2.037	1.694	77	1.991	1.665
33	2.035	1.692	78	1.991	1.665
34	2.032	1.691	79	1.990	1.664
35	2.030	1.690	80	1.990	1.664
36	2.028	1.688	81	1.990	1.664
37	2.026	1.687	82	1.989	1.664
38	2.024	1.686	83	1.989	1.663
39	2.023	1.685	84	1.989	1.663
40	2.021	1.684	85	1.988	1.663
41	2.020	1.683	86	1.988	1.663
42	2.018	1.682	87	1.988	1.663
43	2.017	1.681	88	1.987	1.662
44	2.015	1.680	89	1.987	1.662
45	2.014	1.679	90	1.987	1.662

## LAMPIRAN 11

**Tabel F**  
**(Taraf signifikansi 0,05)**

Df 2	Df1							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	161.446	199.499	215.707	224.583	230.160	233.988	236.767	238.884
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.329	19.353	19.371
3	10.128	9.552	9.277	9.117	8.013	8.941	8.887	8.845
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041
5	6.608	5.786	5.409	5.192	4.050	4.950	4.876	4.818
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.688	3.581	3.500	3.438
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.430
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948
12	4.747	3.885	3.490	3.259	2.106	2.996	2.913	2.849
13	4.667	3.806	3.411	3.179	2.025	2.915	2.832	2.767
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.637	2.591
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447
21	4.325	3.467	3.082	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.357
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305
28	4.196	3.340	2.917	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225
35	4.121	3.268	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.436	2.324	2.237	2.168
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.319	2.233	2.163
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152
46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138
49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130

**LAMPIRAN 12**

**Pembagian Kuesioner**

