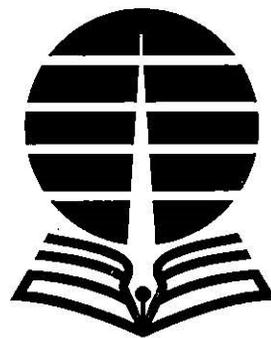


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

M A R I A

NIM. 500630773

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE AGAINST EMPLOYEE PERFORMANCE PUBLIC HEALTH OFFICE INDRAGIRI HILIR REGENCY

Maria

mariaut82@gmail.com

**Post Graduate Program
Open University of Indonesia**

The Phenomena that occurred in the Health Office of Indragiri Hilir Regency related to the performance of employees during this time felt not optimal. This can be seen from the main tasks and functions of the Health Office which is the organizer of health affairs in its territory to achieve established health program targets not resolved on time so as to degrade employee performance the cause of which is decreasing employee desire to achieve work performance, lack of timeliness in the completion of the work so as to be less obeying the rules and the absence of examples that should be used as a reference in the achievement of good performance. The purpose of this research is to analyze whether there are positive and significant influence of leadership style, competence and organizational culture partially and simultaneously on employee performance public health office Indragiri Hilir Regency. This research is descriptive quantitative, that is explaining influence between variables by analyzing numerical data (number) using statistical method by testing hypothesis. The sample of research is 92 people using census method. Methods of data analysis using descriptive approach and quantitative approach. The results showed partially seen from the $t_{count} 14.339$ with $t_{table} = 1.98667$, style of leadership positive influence on employee performance, seen from the t_{count} of 3,138 with $t_{table} = 1.98667$, competence has a positive effect on employee performance, and seen from the value of $t_{count} -2.515$ with $t_{table} = 1.98667$, organizational culture has no positive effect on employee performance. Simultaneously from the F_{count} value of 86.699, $F_{table} 3.10$. Value $F_{count} 86699 > F_{table} 3.10$, can be concluded simultaneously (simultaneous) leadership style, competence and organizational culture have a positive effect on the performance of health personnel of Indragiri Hilir Regency, with variations indicating that leadership style variables, commitment and organizational culture explain variation of variable influential equal to 0,739 or equal to 74%.

Keywords : Leadership Style, Competence, Organizational Culture, and Employee Performance

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Maria

mariaut82@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Fenomena yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir berkaitan dengan kinerja pegawai selama ini dirasakan belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari tugas pokok dan fungsi Dinas Kesehatan yang merupakan penyelenggara urusan kesehatan di wilayahnya untuk mencapai target-target program kesehatan yang ditetapkan tidak diselesaikan tepat waktu sehingga menurunkan kinerja pegawai, penyebabnya diantaranya adalah menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi dan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, yaitu menjelaskan pengaruh antarvariabel dengan menganalisis data numerik (angka) menggunakan metode statistik melalui pengujian hipotesa. Sampel penelitian berjumlah 92 orang yang menggunakan metode sensus. Metode analisis data menggunakan pendekatan deskriptif dan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial dilihat dari nilai t_{hitung} yakni: 14.339 dengan $t_{tabel} = 1.98667$, gaya kepemimpinan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dilihat dari nilai t_{hitung} yakni 3.138 dengan $t_{tabel} = 1.98667$, kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan dilihat dari nilai t_{hitung} yakni -2.515 dengan $t_{tabel} = 1.98667$, budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, dari nilai F_{hitung} sebesar 86.699, F_{tabel} 3.10. Nilai F_{hitung} 86.699 > F_{tabel} 3.10, dapat disimpulkan secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir, dengan variasi yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi menjelaskan variasi variabel berpengaruh sebesar 0.739 atau sebesar 74%.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, Januari 2018

Yang menyatakan,



Maria

NIM : 500630773

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

Penyusun TAPM : Maria

NIM : 500630773

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu / 21 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. ETTY PUJI LESTARI, SE., M.Si
NIP.19740416 200212 2 001



Dr. MAHENDRA ROMUS, SP., MEc
NIP. 1971119 200501 1 004

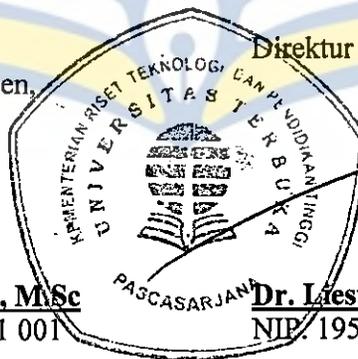
Mengetahui :

Ketua Bidang
Ilmu Ekonomi Manajemen,

Direktur Program Pasca Sarjana,



Mohamad Nasoha, SE., MSc
NIP. 19781111 200501 1 001




Dr. LIESTYODONO B. IRIANTO, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Maria
NIM : 500630773
Program Study : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

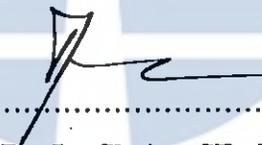
Hari/Tanggal : Sabtu / 21 Januari 2018

Waktu : 15.00 – 16.30 Wib

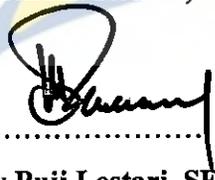
Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : **Dr. Tita Rosita, M.Pd**

Penguji Ahli : 
.....
Dr. Ir. Chairy, SE., MM

Pembimbing I : 
.....
Dr. Mahendra Romus, SP., MEd

Pembimbing II : 
.....
Dr. Etty Puji Lestari, SE., M.Si

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur, Penulis panjatkan atas ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahnya, Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir.**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa TAPM ini dapat diselesaikan dengan adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini, penulis sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Drs. Djahrudin, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru
3. Bapak Dr. Mahendra Romus, SP., M.Ec, selaku Pembimbing I, yang selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada Penulis dalam penyelesaian TAPM ini
4. Ibu Dr. Etty Puji Lestari, M.Si, selaku Pembimbing II yang memberikan petunjuk dan saran kepada Penulis dalam penyelesaian TAPM ini
5. Pengelola UPBJJ-UT Pekanbaru
6. Bapak Kepala Dinas Kesehatan, Sekretaris, Kepala Bidang beserta staf yang telah memberikan kesempatan dan bantuan kepada Penulis untuk melakukan penelitian
7. Yang tercinta keluarga yang telah memberikan dorongan dan do'a.

Rasa syukur dan terima kasih bahwa beberapa kendala dan hambatan yang dijumpai dalam penulisan TAPM ini telah dapat diatasi baik. Disamping itu, Penulis menyadari bahwa penulisan TAPM ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan-kekurangan lainnya, maka dari itu saran dan kritik yang membangun dari semua pihak akan menjadi masukan yang sangat diharapkan.

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : MARIA
NIM : 500630773
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat/Tanggal Lahir : Tembilahan, 18 Februari 1981
Riwayat Pendidikan : Lulus SD Negeri 001 di Tembilahan pada Tahun 1994
: Lulus SMP Negeri 1 Tanjung Bumi Bangkalan Jatim
pada Tahun 1997
: Lulus SMK Negeri 1 Tembilahan pada Tahun 2001
: Lulus S1 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sri Gemilang
Tembilahan pada Tahun 2006

Pekanbaru, Januari 2018

MARIA
NIM. 500630773

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	12
1. Kinerja Pegawai	12
2. Kepemimpinan	16
3. Peran Pemimpin	17
4. Gaya Kepemimpinan	20
5. Kompetensi	26
6. Tinjauan Budaya Organisasi	31
B. Penelitian Terdahulu	44
C. Kerangka Berpikir	46
D. Operasional Variabel	52
1. Gaya Kepemimpinan	53
2. Kompetensi	54

3. Budaya Organisasi	55
4. Kinerja Pegawai	56
E. Hipotesis	57
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	58
B. Populasi dan Sampel	58
C. Instrumen Penelitian	59
D. Prosedur Pengumpulan Data	59
E. Metode Analisis Data	60
1. Analisis Metode Deskriptif	60
2. Analisis Metode Kuantitatif	60
3. Uji Regresi Linier Berganda	63
F. Uji Hipotesis	64
1. Uji t	64
2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	64
3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	66
B. Hasil Penelitian	68
1. Karakteristik Responden	68
2. Analisis Deskriptif	72
3. Uji Kuantitatif	97
C. Pembahasan	108
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	108
2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	110
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	112
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi	113

	dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	115
	B. Saran	116
	Daftar Pustaka	
	Lampiran	



DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Realisasi Fisik Program Kegiatan Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir	6
Tabel 1.2	Jumlah Pegawai Dilihat dari Pendidikan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir	8
Tabel 2.1	Indikator Gaya Kepemimpinan	53
Tabel 2.2	Indikator Kompetensi	54
Tabel 2.3	Indikator Budaya Organisasi	56
Tabel 2.4	Indikator Kinerja Pegawai	56
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	69
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	70
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	71
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Memberikan Arahan yang Jelas Kepada Bawahannya	72
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Menuntut Bawahan Memprioritaskan Pelaksanaan Tugas yang Utama daripada Urusan yang Lain	73
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Mempertimbangkan Saran-saran yang Bawahan Berikan	74
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Berusaha Memberikan Inspirasi Kepada Bawahannya untuk Memberikan Saran	75
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin dapat Membangkitkan Rasa Percaya Diri Bawahan untuk dapat Menyelesaikan Tugas dalam Mencapai Tujuan	76
Tabel 4.10	Rekapitulasi Tanggapan Gaya Kepemimpinan	77

Tabel 4.11	Tanggapan Responden Terhadap Pengetahuan dalam Melaksanakan Tugas-tugas Rutin Sesuai dengan Standar di Tempat Kerja	78
Tabel 4.12	Tanggapan Responden Terhadap Memiliki Pemahaman Tentang Prosedur dan Ketentuan Tugas yang Dilaksanakan	79
Tabel 4.13	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Teknis untuk Melaksanakan Tugas-tugasnya	80
Tabel 4.14	Tanggapan Responden Terhadap Kepercayaan Diri dan Etika Kerja yang Tinggi dalam Organisasi	81
Tabel 4.15	Tanggapan Responden Terhadap Sikap Terbuka, Responden Ramah Terhadap Rekan Sekerja	82
Tabel 4.16	Rekapitulasi Tanggapan Kompetensi	83
Tabel 4.17	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Kejujuran dalam Memberikan Tanggung Jawab dan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja dan Lingkungan	85
Tabel 4.18	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Ketekunan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	86
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Kedisiplinan dalam Mematuhi Ketentuan Organisasi dan Norma-norma Sosial yang Berlaku dalam Organisasi	87
Tabel 4.20	Rekapitulasi Tanggapan Budaya Organisasi	88
Tabel 4.21	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Pengetahuan yang Tepat untuk Menyelesaikan Pekerjaannya	90
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Kepercayaan yang Tinggi dalam Menyelesaikan Pekerjaan dan dalam Hal Tindak Lanjut Pekerjaan	91
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Kcepatan Waktu dari Suatu Aktivitas yang Diselesaikan dengan Tepat	92

Tabel 4.24	Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Kemampuan Melakukan Pekerjaannya tanpa Bantuan atau Bimbingan dari Atasan	93
Tabel 4.25	Rekapitulasi Tanggapan Kinerja Pegawai	94
Tabel 4.26	Uji Validitas	97
Tabel 4.27	Uji Reliabilitas	98
Tabel 4.28	Hasil Uji Multikolinieritas	101
Tabel 4.29	Hasil Uji Regresi Linier Berganda	103
Tabel 4.30	Hasil Uji t	105
Tabel 4.31	Hasil Uji F	107
Tabel 4.32	Hasil Uji Koefisien Determinasi	108



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir	68
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas	99
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas	102



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan tempat berinteraksi dua orang atau lebih yang didalamnya terdapat hubungan antara pimpinan dan bawahan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Hal itu disebabkan karena kepemimpinan ialah pangkal utama dan pertama penyebab daripada kegiatan, proses atau kesediaan untuk merubah pandangan atau sikap (mental, fisik) daripada kelompok orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.

Dalam struktur organisasi pemerintahan tujuan organisasi dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut dilihat bahwa komponen dalam struktur organisasi menunjukkan pembagian, pengelompokan dan pengkoordinasian tugas yang digambarkan melalui tugas dan hubungan kewenangan yang bersifat formal antara pemimpin dan bawahan dapat bekerjasama sama untuk mencapai tujuan. Semakin tinggi rutinitas kerja atau beban pekerjaan dalam suatu organisasi maka semakin besar konflik atau permasalahan maka semakin dibutuhkan tingkat koordinasi, komunikasi dan pengawasan dilakukan pada suatu organisasi. Oleh karenanya, semakin berperan kepemimpinan dalam organisasi untuk memastikan bahwa setiap unit dalam struktur organisasi dapat berjalan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Santoso (2008:7) kepemimpinan ialah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk berpikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu. Dimana dalam setiap organisasi, peran pemimpin dalam melakukan pengawasan terhadap bawahannya sangat penting untuk menjaga konsistensi kinerja pegawai. Pada umumnya, pegawai tidak mengerjakan pekerjaannya dengan baik apabila kurang diawasi tentu saja akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam suatu organisasi peran seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi sukses mewujudkan tujuan yang diterapkan organisasi. Dimana salah peran pemimpin adalah mengelola konflik atau permasalahan yang terjadi dalam organisasi baik konflik didalam organisasi maupun konflik diluar organisasi, oleh karenanya pemimpin hanya bisa dapat dikatakan berhasil mampu mewujudkan tujuan organisasi adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi atau mengarahkan pegawai bekerja sesuai instruksi berdasarkan standar kerja yang ditetapkan. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan alur kerja yang jelas dan terarah melalui komunikasi dan koordinasi akan membawa kerja sama yang baik dapat mewujudkan tujuan organisasi dengan tepat sesuai sasaran yang ditetapkan.

Unsur kepemimpinan dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi adalah suatu kemampuan dari seseorang yang ditunjuk atau telah

menduduki jabatan seorang pemimpin dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi, mengarahkan, membina dan bertanggung jawab agar setiap pekerjaan dalam proses manajerial dalam organisasi dapat tercapai menurut kemampuannya berdasarkan perilakunya atau gaya kepemimpinannya. Adapun gaya kepemimpinan menurut Praseto (2008:171) gambaran gaya kepemimpinan merupakan keperibadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang menunjukkan perilaku dapat mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan pegawai. Oleh karenanya, gaya kepemimpinan menjadi norma perilaku pemimpin yang bertujuan untuk mempengaruhi pegawai agar dapat mengikuti keinginannya. Kemampuan seorang pemimpin adalah mengatasi setiap permasalahan organisasi, tanggap dengan perubahan serta mampu mengikutsertakan pegawai yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya, komitmen merupakan sikap yang ditunjukkan dari perasaan yang kuat dari seseorang melalui upaya yang dilakukan dalam pencapaian suatu tujuan. Komitmen pegawai ditunjukkan dengan perilaku dan keterlibatannya yang dilakukannya dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat dari tindakan dan upaya pegawai melaksanakan kewajibannya terhadap organisasi (normatif), didasarkan hasrat yang kuat dari pegawai agar dapat bertahan pada organisasi dan keterkaitan emosional pegawai bekerja organisasi karena memenuhi kebutuhan. Dengan demikian, komitmen pegawai merupakan keinginan pegawai agar dapat bertahan pada organisasi

dengan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi yang diwujudkan dengan pengabdian, loyalitas dan kesetiaan terhadap organisasi.

Budaya organisasi merupakan gambaran tentang nilai dan prinsip berbudaya bagi pegawai yang harus dipahami dan dilaksanakan karena menjadi dasar aturan berperilaku dalam suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi identitas suatu organisasi karena memiliki ciri dan kekhasan yang berbeda dengan organisasi lainnya. Suatu budaya yang kuat terlihat dari nilai-nilai organisasi yang dipegang kuat oleh anggotanya dan disepakai secara luas menjadi aturan dasar perilaku pegawai dan bekerja dalam organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi nilai anggota organisasi menerima nilai-nilai dan aturan tersebut maka nilai budaya suatu organisasi akan meningkatkan citra bagi organisasi.

Dengan demikian, kemampuan manajemen dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap kepatuhan pegawai mengikuti aturan, memahami nilai-nilai budaya dan melaksanakan semua ketentuan dengan orientasi pencapaian tujuan kinerja yang lebih tinggi. Pencapaian kinerja pegawai dapat mencapai kinerja yang sudah ditetapkan maka implementasi nilai-nilai budaya organisasi secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja merupakan pencapaian hasil pekerjaan seorang orang pegawai yang dapat ditunjukkan dengan tepatnya pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan ketetapan pekerjaan yang dibebankan dan sesuai dengan tujuan organisasi dan menunjukkan pencapaian kerja tersebut dapat

melebihi hasil sebelumnya baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dikuri atau dinilai sebagai penilaian kinerja pegawai dalam organisasi setiap periode yang ditentukan. Dan dapat diketahui bahwa tingginya pencapaian kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan dapat menunjukkan tercapainya kinerja organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2006:56), yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Sama halnya bagi organisasi Pemerintah layaknya Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir memiliki tuntutan kinerja dalam melaksanakan desentralisasi dan otonomi daerah dalam bidang kesehatan sebagai wakil Pemerintah dalam penyelenggaraan urusan kesehatan di Kabupaten. Selaku penanggung jawab urusan kesehatan, Dinas Kesehatan semestinya mempunyai kekuatan mengatur, mengelola, dan mengarahkan seluruh komponen penyelenggara urusan kesehatan di wilayahnya untuk mencapai target-target program kesehatan yang ditetapkan. Faktanya, Dinas Kesehatan belum mampu berperan sebagaimana yang diharapkan.

Selanjutnya disampaikan pencapaian target kinerja berdasarkan capaian kinerja progress fisik program kegiatan selama empat tahun 2014 s/d 2017 sebagai berikut.

**Tabel 1.1 Realisasi Fisik Program Kegiatan Dinas Kesehatan
Kabupaten Indragiri Hilir**

No	Uraian	2014	2015	2016	2017
1.	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	97.21	96.23	95.67	95.21
2.	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	89.23	83.17	81.57	79.37
3.	Program Peningkatan Disiplin Aparatur	97.23	97.34	96.32	93.4
4.	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	94.45	94.89	92.76	90.55
5.	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja & Keuangan	96.56	97.34	96.61	93.45
6.	Program Peningkatan Pengembangan Penyusunan Rencana Kerja Badan/Kantor/Instansi Bagian	88.81	84.67	80.17	78.81
7.	Program Obat dan Perbekalan Kesehatan	91.73	92.52	89.45	87.88
8.	Program Upaya Kesehatan Masyarakat	93.36	91.87	88.13	86.34
9.	Program Pengawasan Obat dan Makanan	92.23	93.45	89.78	86.67
10.	Program Promosi Kesehatan dan Pemberdayaan Masyarakat	89.31	96.42	90.11	89.31
11.	Program Pengembangan Lingkungan Sehat	96.71	97.14	94.56	92.45
12.	Program Pencegahan dan Penanggulangan Penyakit Menular	95.29	97.61	96.32	94.24
13.	Program Standarisasi Pelayanan Kesehatan	96.51	94.56	92.43	90.43
14.	Program Pengadaan, Peningkatan dan Perbaikan Sarana dan Prasarana Puskesmas/Puskesmas Pembantu dan jaringannya	72.21	68.89	65.12	63.05
15.	Program Kemitraan Peningkatan Pelayanan Kesehatan	93.34	90.9	89.32	87.16
16.	Program Peningkatan Pelayanan Kesehatan Lansia	87.23	88.34	86.32	83.4

No	Uraian	2014	2015	2016	2017
17	Program Peningkatan Keselamatan Ibu Melahirkan dan Anak	84.45	86.89	85.76	84.55
18	Program Pengembangan Data/Informasi	86.53	87.33	86.51	83.45
Jumlah		1642.39	1639.56	1596.91	1559.72
Rata- Rata		91.24	91.09	88.72	86.65

Sumber Data: Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir, Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas diketahui bahwa realisasi fisik Program Kegiatan Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir selama empat tahun tidak maksimal, hal ini terlihat dari realisasi program yang dicapai selama empat tahun menurun sehingga dapat dikatakan program/kegiatan yang direncanakan tidak maksimal dapat terlaksana sesuai target yang ditetapkan.

Fenomena yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir tersebut berkaitan dengan pelaksanaan kerja pegawai dilihat terkait dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Kesehatan yang merupakan penyelenggara urusan kesehatan di wilayahnya untuk mencapai target-target program kesehatan yang ditetapkan. Namun masih banyak terdapat target-target program yang tidak diselesaikan tepat waktu sehingga dijalankan untuk tahun berikutnya. Dimungkinkan penyebabnya adalah faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja pegawai, diantaranya adalah menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik.

Dimana kinerja suatu organisasi dapat dikatakan berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi seperti kompetensi dan budaya kerja pegawai sesuai dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas. Hal ini sesuai dengan Wibowo (2007:180) yang menyatakan bahwa kompetensi dan budaya kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Rendahnya kompetensi dapat dibuktikan dengan pendidikan formal terakhir yang pernah ditempuh karyawan. Hal ini diperkuat dengan penelitian Tinneke (2015) yang menyatakan bahwa secara total terdapat pengaruh kompetensi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi di Universitas Negeri Manado.

Adapun data tersebut dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 1.2 Jumlah Pegawai Dilihat dari Pendidikan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

No	Uraian	Jumlah Responden	%
1	Pasca Sarjana	15	16
2	S1	54	59
3	D3	17	18
4	SLTA	6	7
Jumlah		92	100

Sumber Data: Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir, Tahun 2016

Dari Tabel 1.2 di atas dapat diinformasikan bahwa dilihat dari tingkat pendidikan formal pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri

Hilir yakni Pasca Sarjana berjumlah 15 orang (16%), S1 berjumlah 54 orang (59%), D3 berjumlah 17 orang (18%), SLTA berjumlah 6 orang (7%). Dengan demikian, dilihat dari data tersebut kompetensi pegawai sudah cukup memadai. Hal ini dibuktikan besaran jumlah pegawai yang sudah memiliki tingkat pendidikan tinggi (sarjana).

Adapun peningkatan kinerja pegawai melalui kompetensi yaitu adalah masih terdapat penempatan pejabat dan pegawai yang tidak sesuai dengan tupoksi dan standar pendidikan formal yang memang dibutuhkan oleh organisasi, begitu pula masih banyak SOP (*Standard Operating Procedures*) yang belum dijalankan sesuai dengan prosedur sehingga menjadi salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya terkait dengan budaya organisasi pada peningkatan kinerja pegawai, fenomena yang timbul adalah sebagian besar pegawai selalu menunda pekerjaan sehingga banyak pekerjaan dan tugas yang tidak diselesaikan tepat waktu, dengan kata lain banyak pekerjaan tertumpuk pada akhir tahun yang berakibat realisasi program tidak dapat diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

Dari permasalahan tersebut di atas serta dengan fenomena yang ada maka penelitian ini akan mengetahui **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir?
2. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir?
3. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir?
4. Apakah gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

D. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah:

1. Sebagai masukan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir
2. Diharapkan dapat menjadi penerapan keilmuan teori manajemen SDM dalam hal gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi pada suatu organisasi atau perusahaan dengan membandingkan teori SDM dan aplikasi pada organisasi
3. Sebagai rekomendasi bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji permasalahan yang sama



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Mathis dan Jackson, 2009:113).

Dimana menurut Veithzal dan Sagala (2010:548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Lebih lanjut menurut Prabu (2007:21) kinerja pegawai adalah penyelesaian pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, kreativitas, dan inisiatif sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari sebuah hasil (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mathis dan Jackson (Umam, 2010:189) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah kemampuan pegawai, organisasi yang memberi dukungan, status pekerjaan pegawai dalam organisasi, dan hubungan dalam organisasi. Adapun Mangkunegara (2006:13) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, adanya motivasi dan sikap mental pegawai.

Pengertian pengukuran kinerja pegawai berdasarkan pendapat Sedarmayanti (2011:195) adalah alat manajemen yang dipergunakan suatu organisasi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Dengan demikian, pengukuran kinerja dimaksud dapat dijadikan penilaian keberhasilan suatu organisasi untuk menilai apakah suatu pekerjaan atau kegiatan dapat dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam melaksanakan perencanaan strategis organisasi melalui visi dan misi organisasi.

Terdapat empat indikator dalam pengukuran kinerja pegawai menurut Dessler (2009:317), yakni:

- 1) Pengetahuan kerja (*job knowledge*) merupakan pengetahuan yang dimiliki pegawai yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan
- b. Keandalan (*reability*) adalah kehandalan pegawai dalam menindaklanjuti permasalahan pekerjaan
- c. Ketetapan (*availability*) dilihat dari tingkat ketepatan pegawai dalam hal penyelesaian pekerjaan dan disiplin

- d. Kebebasan (*Independence*) merupakan kebebasan pegawai melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan dan bimbingan orang lain

Dalam mewujudkan tujuan kinerja dapat dilakukan melalui kemampuan pegawai yang memiliki pengetahuan kerja, keandalan seorang pegawai menyelesaikan permasalahan pekerjaan dan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi target, adanya hubungan kerja yang harmonis dalam pengambilan keputusan (Reza, 2010:23).

Menurut Hasibuan (2008:560) indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah:

- a. Prestasi kerja. Hasil kerja serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan dengan baik dan tepat waktu serta mampu menindaklanjuti tugas tersebut
- b. Hubungan yang harmonis dalam organisasi. Jalinan hubungan baik dengan atasan maupun dengan sesama bawahan
- c. Kreativitas dan inisiatif yang tinggi. Kemampuan pegawai dalam memberikan masukan, ide, saran terkait pemecahan masalah yang dihadapi organisasi
- d. Kehadiran dan penyelesaian kerja. Ketaatan pegawai untuk mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi termasuk absensi kehadiran pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari
- e. Tanggung jawab. Pegawai melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab tidak merasa terbebani

- f. Kepribadian. Sikap, *performance* pegawai dalam memberikan pelayanan.

Menurut Prabu (2007:102) menyebutkan ada lima komponen untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

- a. Kemampuan dalam menyusun dan merealisasikan rencana kerja. Kemampuan pegawai untuk menyusun dan merealisasikan rencana kerja, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik
- b. Pelaksanaan instruksi/perintah atasan. Kemampuan pegawai untuk melaksanakan setiap instruksi yang diberikan oleh atasan
- c. Pelaksanaan mutu pelayanan kepada masyarakat. Kemampuan pegawai untuk mengenali kebutuhan masyarakat sesuai aspirasi masyarakat
- d. Kualitas kerja. Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- e. Pencapaian target kerja. Kemampuan pegawai untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada hakekatnya adalah faktor intern yang timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri dan faktor ekstern yang datang dari luar diri pegawai, seperti gaya

kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri setiap pegawai. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan merupakan individu yang dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat merealisasikan visi organisasi yang telah ditentukan (Sagala, 2009:114). Pemimpin adalah merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasi (Kartono, 2008:10). Dimana kepemimpinan menurut Kartono (2008:10) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi *conform* dengan keinginan pemimpin.

Menurut Robbin (2009:6) kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi pegawai, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya.

Sedangkan menurut Wahyudi (2009:120) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, Terry (2007:259) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

3. Peran Pemimpin

Dalam sebuah organisasi ada cara lain untuk memahami peran dari seorang pemimpin, yakni dengan melihat peran “formal” ada tiga peran utama yakni (Robbin, 2009:36):

a. Peran interpersonal

1) *Figurehead*: Peran simbolis seorang pemimpin di dalam organisasi

- 2) *Leader*: Peran utama seorang pemimpin baik secara langsung maupun tidak langsung kepada para bawahannya, baik bersifat formal maupun informal
- 3) *Liaison manager*: Peran ini menuntut seorang pemimpin bertindak sebagai titik utama komunikasi dalam organisasi

b. Peran informasional

- 1) *Monitor*: Peran sentral seorang pemimpin dalam mencari dan menerima sumber informasi baik dari luar maupun dalam organisasi
- 2) *Disseminator*: Peran ini menuntut seorang pemimpin untuk memfilter informasi-informasi dari luar organisasi serta memutuskan mana yang berguna atau tidak berguna serta mendistribusikannya kepada bawahan
- 3) *Spokesman*: Peran ini sering juga disebut sebagai peran Humas (Hubungan Massa), karena dalam peran ini seorang pemimpin dituntut dapat memberikan informasi yang bernilai kepada orang-orang diluar maupun organisasi serta bernegosiasi dengan mereka serta sesuai dengan nilai-nilai utama organisasi

c. Peran pengambilan keputusan

- 1) *Disturbance handler*: Peran ini sering juga disebut peran pemecah kebuntuan. Jika ada gangguan-gangguan yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi dan para bawahan tidak tahu

bagaimana mengatasinya secara tepat, bantuan seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan dalam keadaan seperti ini

- 2) *Resources allocator*: Peran ini menuntut seorang pemimpin untuk dapat membagi secara tepat, adil dan sesuai sumber-sumber yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi
- 3) *Negotiator*: Peran ini menuntut seorang pemimpin untuk dapat bernegosiasi dengan pihak-pihak luar organisasi

Menurut Siagian (2008:107) seorang pemimpin memiliki peranan dalam meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya, peranan tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk:

- a. Peranan yang bersifat interpersonal. Peran interpersonal dimaksudkan sebagai keterampilan dalam berinteraksi dengan rekan kerja maupun bawahan, dan berbagai pihak yang berkepentingan baik di dalam maupun di luar perusahaan, misalnya saja dengan *stake holders*
- b. Peranan yang bersifat informasional. Dalam peran ini pemimpin berperan sebagai pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi, berperan sebagai pembagi atau diseminator informasi, dan berperan sebagai juru bicara organisasi
- c. Peran pengambilan keputusan. Fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin sehingga permasalahan dapat dituntaskan.

4. Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan memiliki peran penting dalam suatu organisasi. Peran seorang pemimpin dalam organisasi adalah untuk mengarahkan seluruh tahapan proses manajemen dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan ciri-ciri individual yang memiliki kemampuan menjalankan kewenangan untuk mengarahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan organisasi.

Seorang pemimpin dapat diidentikan dengan bentuk atau pola dari suatu tindakan seorang pemimpin yang mempengaruhi pegawai. Kepemimpinan merupakan gambaran individu yang konsisten menjalankan falsafah, memiliki keterampilan, memiliki sikap dan sifat yang menjadi dasar perilaku pegawai untuk diikuti dengan demikian kepemimpinan memiliki keyakinan akan kemampuan pegawainya (Rivai, 2009:65).

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan karakteristik kemampuan yang dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin agar pengikutnya atau bawahannya dapat mengikuti perilakunya. Perilaku pemimpin yang dapat mempengaruhi pegawai atau bawahannya apabila perilaku pemimpin dapat menjadi motivasi atau dorongan yang kuat bagi pegawai

secara sadar menerima adalah dorongan yang dapat membangkitkan semangat untuk bekerja, pelimpahan kewenangan yang jelas serta pemimpin dapat mengiringi gerak pegawai apabila pegawai mendapat permasalahan dalam penyelesaian pekerjaan. Peran pemimpin dalam hal tersebut adalah kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi koordinasi, pembinaan dan pengawasan dengan baik.

Menurut Thoha (2010:303) gambaran gaya kepemimpinan diungkapkan sebagai perilaku pemimpin mempengaruhi pegawai agar dapat mengikuti arahnya sehingga dapat menentukan pengambilan keputusan yang telah dibuat.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang dapat diintegrasikan sesuai dengan tujuan individu, dengan cara mempengaruhi bawahan agar berperilaku sesuai dengan keinginan pemimpin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Prasetyo, 2008:171).

Menurut Ratnaningsih (2009:126) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Burn (1978) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Sedangkan pengertian gaya kepemimpinan menurut Mulyasa (2009:108) adalah pola perilaku seorang pemimpin menggunakan gayanya, bertindak, memberikan arahan dalam mempengaruhi pegawai melaksanakan suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Sedangkan pengertian lain tentang gaya kepemimpinan menurut Wahyudi (2009:123) adalah gaya khas secara konsisten yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam proses mengarahkan manajerial untuk mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasinya sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang konsisten seorang pemimpin dapat mempengaruhi kegiatan atau pekerjaan.

Dengan demikian, gaya seorang pemimpin merupakan suatu bentuk perilaku-perilaku yang digunakan seorang pemimpin dengan cara bertindak konsisten yang ditunjukkan kepada bawahan atau dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan 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.

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang dikutip oleh Suwanto (2011:157) antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka,

- menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Gaya kepemimpinan yang mendukung. Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
 - c. Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
 - d. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam mengarahkan proses manajerial dalam organisasi untuk menunjukkan perilakunya terhadap pegawai menurut Thoha (2010:65) antara lain:

- a. Gaya pemimpin dengan perilaku yang banyak memberikan pengarahan kepada pegawai namun kurang mendapat dukungan pegawai. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin dalam memberikan instruksi atau arahan secara detail atau rinci tentang tujuan yang akan dicapai namun ketat dalam melakukan pengawasan.
- b. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan perilaku ketat dalam memberikan instruksi atau arahan dan banyak mendapat dukungan dari pegawainya dalam menjelaskan apa saja yang harus dilakukan

pegawai terhadap keputusan dan kebijakan yang dijalankan pegawai tetapi dapat menerima pendapat saran dan masukan pegawai dan selalu memberikan pengawasan dan evaluasi atas apa yang dilakukan pegawai terhadap intruksi yang diberikannya

- c. Gaya pemimpin yang selalu memberikan tekanan kepada pegawai atas instruksi atau arahan yang diberikan dan kurang mendapat dukungan dari pegawai. Hal ini membuat pegawai tidak bebas melakukan aktivitas atau pekerjaannya.
- d. Gaya kepemimpinan yang memberikan pendelegasian tugas kepada pegawai dan kurang memberikan pengarahan dan intruksi kepada pegawai tentang apa yang harus dilakukan pegawai dengan menyerahkan tanggung jawab kepada pegawai.

Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Umam (201:278) antara lain:

- a. Autoratis, pemimpin yang menggunakan kewenangannya, kekuatannya dalam menjalankan suatu metode agar pekerjaan dapat dilaksanakan dan memberikan hukuman atau penghargaan kepada pegawai berdasarkan pengetahuannya.
- b. Birokratik, kepemimpinan yang dijalankan dengan menyampaikan bagaimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan kepada pegawainya berdasarkan kebijakan, prosedur dan ketentuan maupun peraturan yang ada pada organisasi

- c. *Diplomatis*. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dilakukan dengan persuasif dengan tujuan memberikan dorongan kepada pegawai agar melakukan pekerjaan dengan baik.
- d. *Partisipatif*. Gaya kepemimpinan yang dapat mengajak pegawainya agar dapat berpartisipasi bersama dalam pengambilan keputusan organisasi secara bersama.
- e. *Free lein leader*. Gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada pegawai untuk bekerja secara bebas bertindak dan berupaya sesuai caranya masing-masing namun tetap berjalan sesuai ketentuan yang tidak menyimpang dan ketentuan yang telah dibuat organisasi.

Selanjutnya kepemimpinan yang baik dan diterima menurut Getol (2012:39) dapat diukur dari dampak yang ditimbulkan atas para anggota kelompoknya. Dampak tersebut berupa:

- a. Rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yakni apabila anda memiliki sesuatu pastilah anda ingin mempertahankan, mengembangkan dan bahkan membuatnya menjadi lebih baik
- b. Rasa percaya (*sense of trust*) sebelum ada rasa memiliki yang harus ditumbuhkan adalah rasa percaya. Karyawan percaya bahwa perusahaan ini akan merupakan tempatnya dalam mengembangkan karier yang terbaik buat dirinya
- c. Rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) yakni setiap karyawan sudah tertanam rasa memiliki dan rasa percaya akan bersedia

memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya

- d. Rasa krisis (*sense of crisis*) yaitu menghemat biaya-biaya apa saja yang bisa diselamatkan tanpa mengurangi hasil atau perkembangan perusahaan bisa dicapai jika kita mampu mengatasi persaingan
- e. Rasa cinta dan hormat (*sense of love and respect*) yaitu sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan dan diantara rekan kerja akan timbul seiring dengan berkembangnya budaya perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Kompetensi

Bagi pegawai atau organisasi kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan organisasi yang didasarkan atas kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku kerja yang sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan demikian, kompetensi seorang pegawai yang didasarkan atas keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja yang sesuai dan tepat pada pekerjaan yang

dilimpahkan seorang pemimpin kepada pegawai dan menjadi tanggung jawab pegawai (Wibowo, 2012:324).

Pengertian kompetensi dalam suatu organisasi pemerintahan atau publik bertujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat. Proses pelayanan yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat sangat kompleks karena berkaitan semakin tingginya kebutuhan masyarakat dengan seiring dengan peningkatan jumlah penduduk, ketidakpastian tatanan kehidupan bermasyarakat yang menjadi tuntutan kebutuhan organisasi. Pengolahan proses manajerial dalam organisasi yang melayani kebutuhan tersebut lebih kaku apabila suatu organisasi tidak memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan yang dilihat ketidakmampuan pegawai melaksanakan pekerjaan atau melayani masyarakat dengan karena tidak memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku kerja serta tidak memahami standar kerja (Sutrisno, 2011:203).

Adapun Darsono dan Siswandoko (2011:123) memberikan gambaran kemampuan kerja seorang pegawai adalah kemampuan yang memiliki pengetahuan, pengetahuan, kreativitas dan sikap kerja positif pegawai yang mencapai hasil kerja lebih daripada sebelumnya yang dapat diukur dan nilai hasil pencapaian tersebut dan dapat dibandingkan dengan pegawai lainnya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kompetensi merupakan perpaduan kemampuan pegawai dalam mencapai hasil

pekerjaan dilihat dari pengetahuan, pengetahuan, kreativitas dan perilaku kerja yang dituntut dari pekerjaan tersebut.

Perpaduan kemampuan dilihat dari keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja pegawai dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan organisasi menurut Sutrisno (2011: 204) memiliki beberapa aspek antara lain:

- a. Pengetahuan (*knowledge*) yang berkaitan dengan kemampuan berpikir secara intelektual (*kognitif*)
- b. Pemahaman (*understanding*) terkait dengan pemahaman kognitif dan kemampuan yang dikaitkan dengan sikap perilaku kerja pegawai (*afektif*)
- c. Keahlian (*skill*) kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan adanya keahlian tertentu
- d. Nilai (*value*) pelaksanaan pekerjaan dengan mengikuti standar kerja
- e. Sikap (*attitude*) perasaan emosional pegawai menyangkut rasa suka atau tidak suka terhadap pekerjaan
- f. Minat (*interest*) keinginan pegawai dalam melakukan suatu kegiatan atau perbuatan

Oleh karenanya, berdasarkan aspek kompetensi tersebut maka seorang pegawai akan bertahan dengan pekerjaannya karena adanya kemampuan yang bersumberkan dari pendidikan latihan dan kepribadian

pegawai secara emosional menyangkut dengan sikap dan perilaku kerja dapat melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan benar.

Selanjutnya menurut Sutrisno (2009:207) bahwa kemampuan dalam melakukan proses manajerial dalam suatu organisasi terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien diantaranya:

- a. Pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pelayanan
- b. Pengelolaan sumber daya manusia seluas-luasnya agar dapat berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, melalui dorongan yang kuat dari organisasi sehingga menimbulkan semangat kerja yang tinggi bagi pegawai

Menurut Darsono dan Siswandoko (2011:124) terdapat lima tipe karakter yang harus dimiliki pegawai dalam meningkatkan kualitas kerjanya yakni:

- a. Adanya dorongan yang kuat dalam bertindak secara konsisten untuk melakukan tindakan yang tumbuh dari dorongan dalam diri sendiri
- b. Adanya keyakinan dan percaya diri yang tinggi bahwa upaya dan tindakan yang dilakukan dapat mendukung kinerja organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi
- c. Memiliki konsep yang diyakini bahwa apa yang dilakukan pegawai berdasarkan kepatuhan pegawai menjalankan aturan dan standar kerja

yang ditetapkan organisasi dapat menjadi nilai yang kuat bahwa tujuan dapat dilaksanakan dengan baik

- d. Adanya pengetahuan, sumber keilmuan yang menjadi informasi dalam melaksanakan pekerjaan
- e. Didukung keterampilan, diketahui dari kemampuan fisik dan mental pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga menjadi keharusan memiliki kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan aturan, standar kerja dan kode etik yang ada pada organisasi. Kompetensi tersebut adalah kemampuan memiliki keahlian dalam bidangnya, dapat menerapkan standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan tahapan dan mekanisme kerja, patuh terhadap kode etik perusahaan atau organisasinya, dapat mengembangkan dan meningkatkan keahliannya melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahliannya, dapat berpartisipasi terhadap pengembangan tugasnya terutama pengembangan pendidikan dan latihan teknis yang terkait dengan bidang tugasnya dan mampu menjaga kualitas kerjanya (Darsono dan Siswandoko, 2011:127).

6. Tinjauan Budaya Organisasi

Terdapat beberapa tinjauan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Richard L. Daft yang dikutip oleh Hairiyah (2012:11) pengertian budaya organisasi (*culture organization*) merupakan asumsi-asumsi yang dinyatakan tidak jelas yang menjadi dasar perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

Robbin (2010:63) menyatakan budaya organisasi merupakan himpunan nilai, prinsip, kebiasaan yang mempengaruhi cara-cara pegawai bertindak dan berperilaku dalam suatu organisasi.

Adapun Pabundu (2008:4) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan wadah atau tempat dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan organisasi baik internal maupun yang berkaitan permasalahan eksternal organisasi yang dilakukan pegawai secara konsisten dan ketat dalam memahami, merasakan dan memikirkan permasalahan tersebut.

Menurut Robbins (2010:67) budaya organisasi terbentuk dalam suatu organisasi dan berkembang sesuai tujuan organisasi melalui visi pemimpin organisasi sehingga nilai-nilai yang terdapat pada budaya organisasi merupakan kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya nilai-nilai, prinsip dan perilaku menjadi pedoman bagi pegawai untuk dipahami dan dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku pada organisasi, terutama bagi pegawai baru agar dapat menyesuaikan

perilaku dan sikapnya dalam memahami proses organisasi serta aturan-aturan yang berlaku pada organisasi. Implementasi budaya organisasi yang menjadi pedoman bagi pegawai tidak terlepas dari pemimpin untuk mengarahkan dan membina agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan instruksi, perintah yang merupakan bagian dari nilai, prinsip dan perilaku yang menjadi budaya kerja organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengandung pengertian sebagai persepsi bersama pegawai dalam organisasi dalam menyikapi permasalahan internal dan eksternal organisasi yang menjadi dasar nilai dan prinsip dalam berperilaku.

Terdapat tujuh dimensi penjabaran budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2010:63) antara lain:

- a. Adanya inovasi dan keberanian pengambilan resiko, organisasi memberikan dorongan yang kuat bagi pegawai agar dapat menunjukkan inovasi dalam bekerja dan bersikap dalam mengambil resiko yang ditimbulkan
- b. Adanya perhatian terhadap detail pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pegawai menyangkut tentang ketelitian, analisis permasalahan dan pelaksanaan pekerjaan pegawai
- c. Berorientasi kepada hasil, organisasi memberikan penekanan hasil akhir (sasaran) tugas yang dilaksanakan daripada cara pencapaian sasaran dalam proses kegiatan organisasi

- d. Orientasi individual, organisasi menekankan kepada individual pelaksanaan tugas dalam pengambilan keputusan organisasi
- e. Orientasi tim atau kelompok, organisasi memberikan penekanan kepada tim atau kelompok dalam penyelesaian tugas-tugas organisasi
- f. Mendorong agresivitas pegawai, yakni organisasi memberikan dorongan kepada pegawai secara agresif untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat
- g. Adanya stabilitas yakni organisasi memberikan penekanan pemeliharaan status quo tindak lanjut permasalahan organisasi dalam pengambilan keputusan organisasi

Menurut Robins (2009:256) budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dimana Hofstede (2007:21) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Adapun Tika (2008:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Selanjutnya menurut Robbins (2009:294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai

Menurut Ndihara (2007:21) beberapa fungsi budaya organisasi yaitu:

- a. Identitas dan ciri suatu masyarakat
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat
- c. Sebagai sumber dan sebagai kekuatan penggerak
- d. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
- e. Sebagai pola perilaku
- f. Sebagai warisan

g. Sebagai pengganti formalisasi dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan

Berdasarkan beberapa fungsi budaya organisasi di atas, menurut peneliti budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman, aturan dan norma-norma yang mengikat pegawai dalam melakukan kegiatan atau rutinitas dalam instansi tempat pegawai tersebut bekerja selain itu budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. Budaya organisasi berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staf dan orang-orang yang ada di dalamnya.

Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target kinerja yang ditetapkan.

Adapun unsur-unsur budaya kerja menurut Ndraha (2012:209), yaitu:

- a. Anggapan dasar tentang kerja. Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris, dan kesimpulan.
- b. Sikap terhadap pekerjaan. Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu.

Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras kerasnya.

- c. Perilaku ketika bekerja. Dan sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.
- d. Lingkungan kerja dan alat kerja. Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.
- e. Etos kerja. Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

Menurut Sutanto (Soni, 2009:52) sebagai sarana untuk mengenali budaya organisasi dibagi menjadi sembilan, yaitu:

- a. Inisiatif individu
- b. Toleransi terhadap resiko
- c. Arah dan sasaran
- d. Penyatuan visi
- e. Dukungan dari manajemen
- f. Pengawasan manajemen
- g. Identitas
- h. Sistem imbalan
- i. Toleransi terhadap konflik dan pola-pola terhadap komunikasi

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan ketidaksepakatan atau bahkan konflik. Gibson (2008:23) menyebutkan tujuh dimensi budaya, yaitu hubungan manusia dengan alam, individualisme versus kolektivisme, orientasi waktu, orientasi aktivitas informalitas, bahasa dan kepercayaan.

Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins (2009:23) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko
- b. Perhatian ke hal yang rinci sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rinci
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu
- e. Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorientasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai

- g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dan pertumbuhan atau inovasi.

Luthans (Romli, 2011:64) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi:

a. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

b. Norma

Standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dan lain-lain

c. Nilai nilai dominan

Adalah nilai utama yang diharapkan dan organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

d. Filosofi

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti kepuasan anda adalah harapan kami, dan konsumen adalah raja dan lain-lain.

e. Peraturan-peraturan

Adalah aturan yang tegas dan organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan in agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

f. Iklim organisasi

Adalah keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri.

Budaya kerja memiliki indikator-indikator yang terbagi menjadi dua indikator, yaitu indikator yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan indikator perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja. Indikator yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menurut Schein (Ndraha, 2012:230), adalah:

- a. Mau menerima arahan pimpinan
- b. Senang menerima tanggung jawab kerja
- c. Kerja sebagai ibadah
- d. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas
- e. Dapat mengatasi kendala kerja
- f. Dapat menyusun laporan kerja

Kemudian indikator perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja Ndraha (2012:232), adalah:

- a. Disiplin kerja

- b. Jujur dalam kerja
- c. Komitmen kerja
- d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- e. Kerja sama dengan rekan kerja
- f. Mengevaluasi pekerjaan

Menurut Sjahbana (Abdullah, 2009:45) ada tiga indikator untuk mengukur budaya organisasi adalah:

- a. Budaya kejujuran. Budaya menanamkan kejujuran bagi anggota-anggota organisasi misalnya memanfaatkan waktu istirahat dengan baik, budaya penuh tanggung jawab dan menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan serta memberikan penghargaan bagi pegawai yang jujur
- b. Budaya ketekunan. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada komitmen kerja pegawai baik dari teknik maupun proses yang digunakan untuk agresif dan kompetitif mencapai hasil atau target kerja
- c. Budaya kedisiplinan. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku

Selanjutnya budaya organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want yang dikutip oleh Wibowo (2011:370) antara lain:

- a. Misi strategi (*mission and strategy*) yang dijalankan organisasi

- b. Efektivitas kepemimpinan dan manajemen (*leadership and management effectiveness*)
- c. Meningkatkan komunikasi dan pengambilan keputusan (*communication and decision making*)
- d. Didukung pengetahuan dan kompetensi (*knowledge and competence*)
- e. Tujuan intervensi bisnis dan organisasi (*business and organizational*)
- f. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*)
- g. Kesiapan perubahan dan manajemen (*change readiness and management*)

Nurjanah (2008) mengemukakan budaya dalam organisasi memiliki beberapa karakteristik yakni sebagai berikut:

- a. Adanya aturan perilaku yang diamati. Pengamatan perilaku pegawai dalam berinteraksi dalam organisasi berkaitan dengan keramahan dan rasa hormat pegawai kepada orang lain
- b. Norma yang menjadi standar perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan orientasi organisasi
- c. Adanya nilai dominan yang menjadi karakteristik organisasi dalam menghasilkan produktivitas kerja, kepatuhan disiplin pegawai, terciptanya efisiensi terhadap hasil kerja dan standar perilaku pegawai. Nilai yang dilakukan organisasi terhadap kebijakan terhadap orientasi pelayanan kepada pelanggan, aturan standar kerja dan pengawasan yang intensif terhadap pencapaian kinerja organisasi

- dan pemahaman bagi pegawai baru untuk mempelajari teknik dan pedoman kerja sebagai bagian dari organisasi
- d. Menciptakan iklim organisasi yang kondusif dengan melaksanakan seluruh orientasi pencapaian pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada pihak luar sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi

Menurut Buchanan dan Huczyski yang dikutip oleh Dewita (2007) bahwa elemen-elemen dalam menerapkan budaya dalam organisasi dipengaruhi oleh nilai, kepercayaan, pendapat, sikap dan norma berperilaku bagi pegawai. Budaya merupakan pedoman dalam perilaku pegawai bertindak dalam bersikap melalui keyakinannya dan pengakuannya terhadap menjaga nilai kelembagaan organisasi, standar dalam melakukan proses kerja, hasil produk kerja organisasi yang menjadi persepsi dan pemikiran pegawai agar dapat mempertahankan keberadaan dalam organisasi.

Hal tersebut dapat dipersepsikan bahwa budaya organisasi merupakan pedoman dasar berperilaku pegawai pada proses menjalani tahapan manajerial untuk pencapaian kinerja organisasi melalui keefektifan pegawai secara individual dan organisasional dalam pencapaian tujuan kinerja organisasi, dengan kata lain keefektifan pegawai melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi dapat mempengaruhi budaya suatu organisasi.

Menurut Siswanto dan Agus (2008:146) budaya yang kuat dalam suatu organisasi mempunyai nilai manfaat mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi dalam hal:

- a. Sebagai berjalannya proses efektivitas koordinasi
- b. Meningkatkan komunikasi pegawai
- c. Menciptakan hubungan harmonis dan kerjasama pegawai
- d. Meningkatkan prestasi kinerja pegawai dan keefektivan organisasi
- e. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan mudah dan cepat

Dengan demikian, pengimplementasian nilai-nilai, prinsip dan kebiasaan berbudaya dalam suatu organisasi merupakan salah faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai yang berpengaruh terhadap perilaku dan tindakan pegawai dalam suatu organisasi. Pengimplementasian dan pengembangan nilai-nilai berbudaya dalam organisasi sangat berhubungan dengan peran seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pegawai untuk melakukan tindakan, upaya dan cara-cara bekerja dalam melaksanakan tujuan organisasi. Peran pemimpin menjadi fasilitator untuk merumuskan dan menentukan berjalannya nilai, prinsip, budaya dalam menyikapi nilai sosial yang menjadi dasar berperilaku pegawai dalam organisasi.

Hal lainnya pemimpin merupakan inspirator berjalannya sistem manajerial dalam proses tercapainya tujuan organisasi yang didukung

dengan pemilihan dan pengembangan teknologi (Siswanto dan Agus, 2008:152).

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang memiliki kajian yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagaimana tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yuyun. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang	Dari penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 64,5% terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 42,5% terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 43,3% terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Hendriawan. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara	Berdasarkan hasil penelitian menyatakan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

No	Peneliti/Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	<p>Haryanti. 2014.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Klaten)</p>	<p>Hasil penelitian ini diperoleh simpulan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Setelah hadir variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi hanya satu variabel yang berpengaruh yaitu kompetensi karyawan, sedangkan yang lainnya tidak dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan dengan atau tanpa variabel mediasi.</p>
4	<p>M. Ali fitran. 2012.</p> <p>Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada Level Jabatan Manajerial (Studi Kasus pada PT. Bank Syariah ABC)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi secara signifikan mempengaruhi kompetensi karyawan. Sehingga diperlukan sistem terpadu antara rekrut dan pelatihan untuk pengembangan karyawan kedepannya. Dan juga pemberian pelatihan-pelatihan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada, sesuai dengan hasil penilaian karyawan.</p>
5	<p>Mariam. 2009.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero))</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh</p>

No	Peneliti/Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

C. Kerangka Berpikir

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja. Dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya.

Pegawai atau bawahan akan mampu mencapai produktivitas kerja secara maksimal jika memiliki motivasi yang berasal dari dirinya sendiri maupun yang berasal dari lingkungan kerja. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan

mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada pegawainya agar bisa bekerja secara maksimal.

Keberhasilan suatu organisasi pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana pemimpin yang efektif adalah pimpinan yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh bawahan sehingga gerak dari posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa yang akan datang dapat berlangsung lancar sehingga produktivitas dapat tercapai.

Seorang pemimpin dalam organisasi menjadi tonggak keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dijalankan ini sedikit banyak juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai organisasi yang bersangkutan. Artinya kepemimpinan ini merupakan faktor dalam mempengaruhi penampilan dan aktivitas bawahan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan ini ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila pegawai tidak menyukai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja dari para pegawai.

Guna meningkatkan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, tergantung pada gaya kepemimpinan daripada atasannya. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan

yang dikemukakan serta indikator yang sering ditemui pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir pada penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Selanjutnya kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas dasar keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan kinerja tinggi dimana kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi. Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pegawai mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Kompetensi yang dimiliki seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, lingkungan serta kemampuan adaptasi seseorang dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Kompetensi erat hubungan dengan kinerja pegawai, dimana kinerja potensial seseorang dapat diukur dari pengetahuan dari pegawai, pemahaman dari pegawai, kemampuan dari pegawai, nilai dari pegawai dan sikap (*attitude*) dari pegawai. Dengan demikian, berkembangnya

kompetensi tidak terlepas dari peran diri seorang pegawai dalam usaha untuk meningkatkannya, serta tanggung jawab institusi dalam memberikan peningkatan kompetensi bagi pegawainya. Kompetensi adalah hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi. Kompetensi memiliki peran yang amat penting, karena menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan tanpa kompetensi, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

Adapun budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasi. Nilai-nilai yang dijadikan pedoman seperti: menjaga nama baik organisasi, menghargai perbedaan pendapat, menjaga suasana kebersamaan, menghargai inisiatif individu dalam melaksanakan tugas, dan berorientasi pada visi dan misi lembaga dalam melaksanakan tugas. Dalam pelaksanaan pekerjaan setiap anggota organisasi harus berpedoman kepada nilai-nilai yang diwujudkan dalam suatu norma yang tertulis maupun tidak tertulis.

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dan ini sebagai tantangan tersendiri untuk instansi dalam mengelola sumber daya manusia, karena keberhasilan suatu organisasi tergantung pada sumber daya

manusia yang berkualitas. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja pegawainya karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Selanjutnya kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Tingkat pencapaian hasil serta merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai yang terdapat pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja pegawai berhubungan sejalan dengan kinerja organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi banyak faktor yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi, diantaranya kepemimpinan dari organisasi tersebut. Pengaruh kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pegawai.

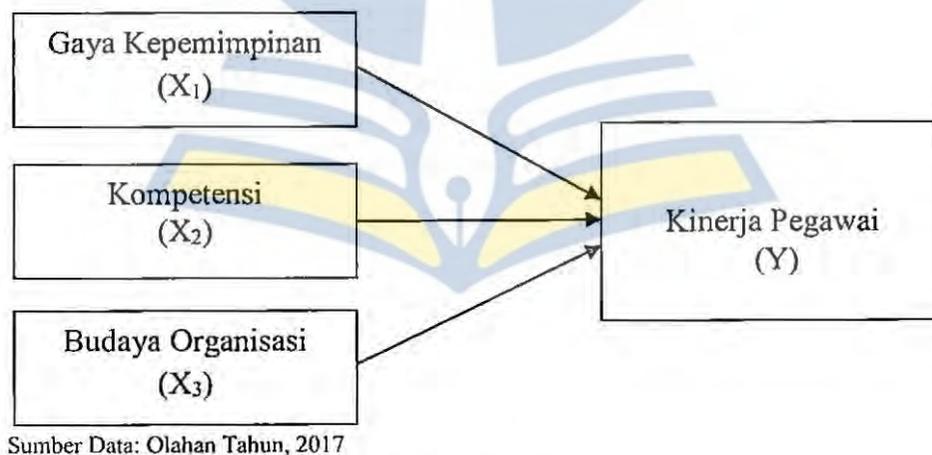
Selanjutnya kompetensi yang dimiliki seorang pegawai harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan pimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Untuk itu, kompetensi individu berupa keahlian, kemampuan dan pengetahuan harus dikembangkan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan upaya pengembangan kompetensi secara sistematis.

Selain itu, budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, karena implementasi budaya organisasi memiliki nilai-nilai dan prinsip dan perilaku yang positif searah dengan tujuan organisasi sehingga pegawai memiliki persepsi yang sama dalam proses menjalani aktivitas manajemen. Sehingga budaya organisasi memiliki fungsi penting bagi organisasi karena budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi akan

mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan kinerja organisasi.

Dessler (2009:317) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi didukung oleh kemampuan pegawai yang sudah terukur dalam hal didukung dengan pengetahuan kerja pegawai, tingkat keandalan pegawai menyelesaikan pekerjaan dan menindak permasalahan, dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan dan didukung kedisiplinan pegawai serta keyakinan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka dapat dibuat kerangka berpikir dalam bahasan penelitian kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

D. Operasional Variabel

Adapun operasional variabel penelitian ini terdiri dari variabel independen yakni gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi,

sedangkan variabel dependen ditetapkan adalah kinerja pegawai yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Konsep teori yang digunakan dalam penetapan gaya kepemimpinan menurut Rivai (2014:42) yakni sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014:42). Dengan indikator menurut Robert House (Suwanto, 2011:157) antara lain adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya	Kepemimpinan direktif	1. Pemimpin selalu memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya
			2. Prioritas pelaksanaan tugas dari pegawai
	Pemimpin yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan	Kepemimpinan partisipatif	3. Pemimpin selalu mempertimbangkan saran-saran yang bawahan berikan
			4. Dapat memberikan inspirasi kepada pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
	Penetapan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi	Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi	5. Dapat membangkitkan rasa percaya diri pegawai

Sumber: Suwanto (2011:157)

2. Kompetensi

Kompetensi dalam penelitian ini menggambarkan kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan, keterampilan, kreativitas yang tinggi dan perilaku kerja yang dapat dimiliki pegawai sebagai karakter pegawai yang dapat menghasilkan hasil kerja yang tinggi yang dapat dibandingkan dengan pegawai lainnya (Darsono dan Siswandono, 2011:123). Dengan indikator kompetensi yang ditetapkan berdasarkan pendapat Sutrisno (2011:45) adalah diukur sebagai penilaian kinerja pegawai dari, pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai dan sikap (*attitude*) dari Pegawai. Adapun indikator kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2.2 Indikator Kompetensi

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Kompetensi (X ₂)	Pegawai mampu melaksanakan tugas dibanding dengan pegawai lain	Pengetahuan Pegawai	1. Saudara memiliki pengetahuan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
		Pemahaman Pegawai	2. Saudara memiliki pemahaman tentang prosedur dan ketentuan tugas yang dilaksanakan
		Kemampuan dari Pegawai	3. Saudara memiliki kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas-tugasnya
		Nilai dari Pegawai dan	4. Saudara memiliki kepercayaan diri dan etika kerja yang tinggi dalam organisasi
		Sikap (<i>attitude</i>) Pegawai	5. Saudara memiliki sikap terbuka, respon dan ramah terhadap rekan sekerja

Sumber: Gordon (Sutrisno, 2011:45)

3. Budaya Organisasi

Konsep teori budaya organisasi menggunakan teori Robbin (201:63) yang menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari kumpulan nilai-nilai, prinsip, kebiasaan pegawai dan mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Indikator operasional yang dipergunakan menurut Sjahbana (Abdullah, 2009:45) ada tiga indikator untuk mengukur budaya organisasi adalah budaya kejujuran, budaya ketekunan dan budaya kedisiplinan. Selanjutnya indikator budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2.3 Indikator Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Budaya Organisasi (X_3)	Prinsip dan cara-cara bekerja pegawai dan memengaruhi cara bertindak	Budaya kejujuran	Saudara memiliki kejujuran, dalam memberikan tanggung jawab dan kepercayaan terhadap rekan kerja dan lingkungan
		Budaya ketekunan	Saudara memiliki ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan
		Budaya kedisiplinan	Saudara memiliki kedisiplinan, dalam mematuhi ketentuan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi

Sumber: Sjahbana (Abdullah, 2009:45)

4. Kinerja Pegawai

Menurut Prabu (2007:21) kinerja pegawai adalah penyelesaian pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, kreativitas, dan inisiatif sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dessler (2009:316) terdapat kategori yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai diantaranya: pengetahuan kerja (*job knowledge*), dapat dipercaya (*reliability*), ketepatan waktu (*availability*) dan kemampuan kerja (*independence*). Indikator kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2.4 Indikator Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Kinerja Pegawai (Y)	Dapat memahami pekerjaan	Pengetahuan kerja (<i>Job knowledge</i>)	1. Saudara memiliki tingkat pengetahuan yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaannya

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
	Dapat diandalkan	Dapat dipercaya (<i>Reability</i>)	2. Saudara memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan
	Memiliki integritas yang tinggi	Ketepatan waktu (<i>Availability</i>)	3. Saudara memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan tepat berdasarkan waktu yang ditetapkan
	Memiliki pengalaman yang tinggi	Kemampuan kerja (<i>Independence</i>)	4. Saudara memiliki tingkat kemampuan melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari atasan

Sumber: Dessler (2009:316)

E. Hipotesis

Dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis, yakni:

1. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir
2. Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir
3. Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir
4. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, yaitu menjelaskan pengaruh antar variabel dengan menganalisis data numerik (angka) menggunakan metode statistik melalui pengujian hipotesa. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerical atau angka yang diperoleh dengan metode statistik serta dilakukan pada penelitian inferensial atau dalam rangka pengujian hipotesis sehingga diperoleh signifikansi pengaruh antara variabel yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2011) penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis.

B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian merupakan karakteristik orang yang menjadi objek penelitian yang dapat memenuhi syarat-syarat penelitian dan berhubungan langsung dengan penelitian (Riduwan, 2011:38). Selanjutnya menurut Arikunto (2006:130) populasi adalah keseluruhan subjek

penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir yang berjumlah sebanyak 92 orang.

Selanjutnya sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2006:132) menyatakan “apabila subyeknya kurang dari 100, diambil semua sekaligus sehingga penelitiannya disebut dengan penelitian populasi. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel sebanyak 92 orang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dilakukan dengan pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner atau angket yang disebarakan kepada responden. Instrumen dibuat berdasarkan kisi-kisi yang telah dibuat. Dimana setiap item pertanyaan yang telah dibuat, jawaban atau gambaran yang diinginkan dari pertanyaan tersebut dibuat oleh peneliti.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Adapun prosedur pengumpulan data diambil dari sumber:

1. Data primer yakni data yang diambil dari pengumpulan langsung tempat penelitian yang diolah melalui kuesioner atau angket. Kuesioner dalam penelitian menggunakan pernyataan dan pertanyaan kepada responden sesuai indikator penelitian yang telah ditetapkan untuk mendapatkan data yang relevan.

2. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Adapun data sekunder yang digunakan oleh penulis adalah melalui riset kepustakaan. Kepustakaan (*library research*) adalah penelitian yang datanya diambil terutama atau seluruhnya dari kepustakaan (buku, dokumen, artikel, jurnal, internet dan lain sebagainya).

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Metode Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambar data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum generalisasi (Sugiyono, 2008:169)

2. Analisis Metode Kuantitatif

a. Uji Instrumen

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 validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$ dengan *alpha*

0,05. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada *output* uji reliabilitas pada bagian *corrected item total correlation*. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- a) Jika r_{hitung} positif serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut valid.
- b) Jika r_{hitung} tidak positif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut tidak valid, (Ghozali, 2011: 53).

2) Uji reliabilitas

Uji *reliabilitas* adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* 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 statistic *Cronbach Alpha*.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedestisitas, dan uji multikolonieritas.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011:160). Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan *normal probability Plot (P-P Plot)*. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2011:163).

2) Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak ada masalah multikolinearitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dengan cara melihat *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Metode pengambilan keputusannya itu semakin kecil nilai *tolerance* dan semakin besar nilai VIF maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas. Dalam kebanyakan penelitian menyebutkan bahwa jika *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas (Priyatno, 2012:61).

3) Uji *Heteroskedastisitas*

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi (Priyatno, 2012:62).

3. Uji Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis regresi berganda. Variabel independen dalam penelitian ini mencakup gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2), budaya organisasi (X_3) dan variabel kinerja pegawai (Y). Model regresi linier berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut (Rangkuti, 2007:162):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai
- a = Konstanta Intersepsi
- b = Koefisien Regresi
- X_1 = Gaya Kepemimpinan
- X_2 = Kompetensi
- X_3 = Budaya Organisasi
- e = Nilai Residu

F. Uji Hipotesis

1. Uji t

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai (Y) secara individual (parsial) maka digunakan uji t.

Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ adalah:

$H_0: b_i = 0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_a: b_i < 0$ atau $H_a: b_i > 0$, berarti variabel independen berpengaruh negatif atau positif terhadap variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $t > 0,05$ maka H_0 diterima
- Jika nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $t < 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a

2. Uji Signifikansi Simultan (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), kompetensi (X_2), dan

budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama.

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

- a. Dengan membandingkan nilai F_{tabel} dengan F_{hitung} , apabila $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, apabila $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima (Ghozali, 2011:98).

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis R^2 (*R square*) atau koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu (0-1). Jika nilai R^2 mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika R^2 mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel independen menerangkan variabel dependen (Priyatno, 2012:55).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

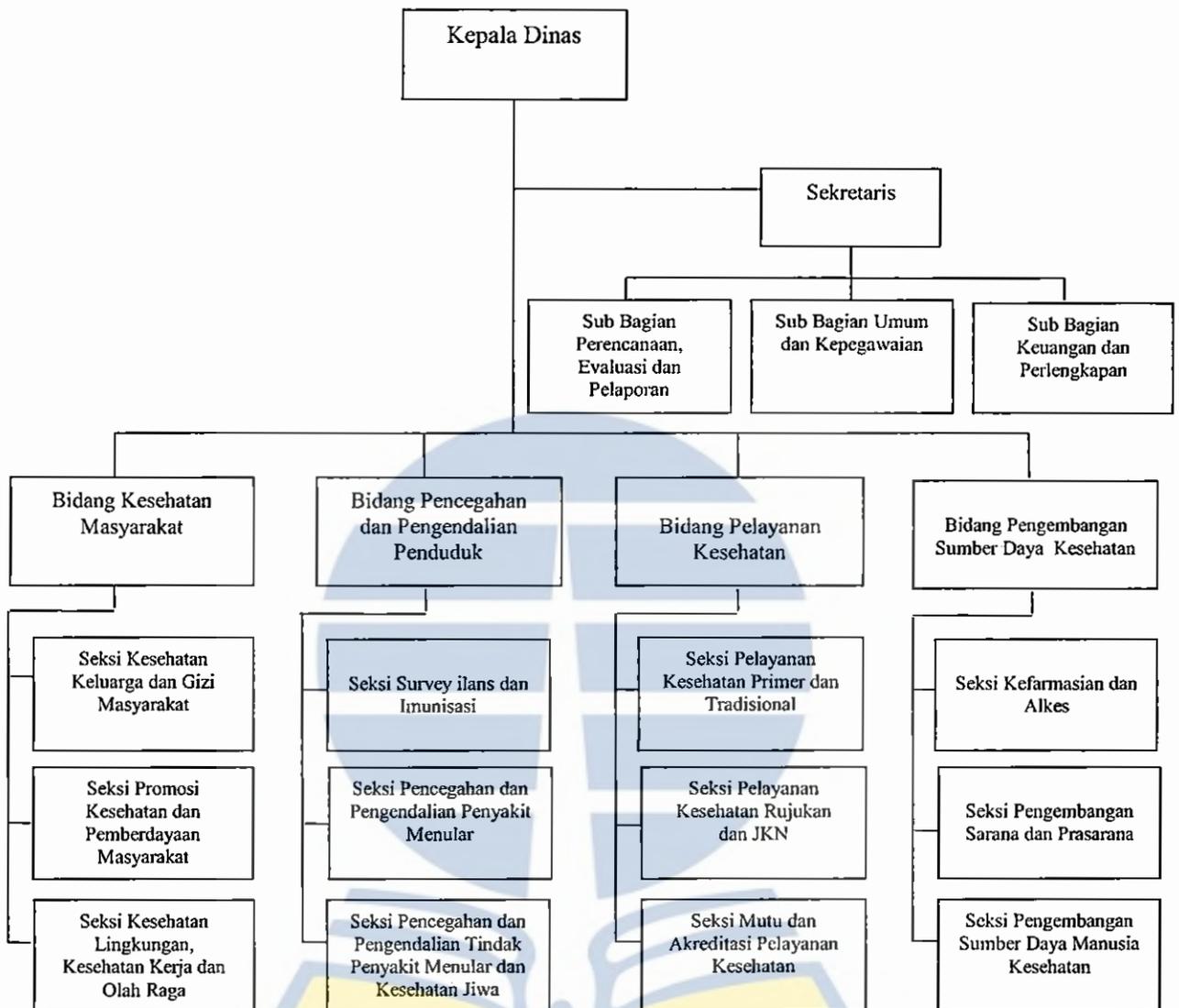
Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dan Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 47 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja di Lingkungan Pemerintah Indragiri Hilir.

Dalam pelaksanaan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dan unsur pelaksana urusan daerah di bidang kesehatan berdasarkan kewenangan yang dimiliki Pemerintah Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Adapun Dinas Kesehatan merupakan unsur pelaksanaan Pemerintah Kabupaten di bidang kesehatan yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Indragiri Hilir melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, berdasarkan limpahan kewenangan (desentralisasi) dengan tugas pokok membantu tugas Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan.

Selanjutnya Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi dilaksanakan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dan Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 47 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja di Lingkungan Pemerintah Indragiri Hilir dengan susunan organisasi terdapat dalam gambar berikut.





Sumber: Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 47 Tahun 2016

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir

B. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini berjumlah sebanyak yang digambarkan berdasarkan karakteristik berdasarkan jenis

kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja yang diambil dari data Tahun 2017.

a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Pria	40	43
2	Wanita	52	57
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yakni pria sebanyak 40 orang (43%) dan wanita sebanyak 52 (57%) orang, dengan demikian dalam penelitian ini didominasi oleh wanita sebanyak 57%.

b. Karakteristik responden berdasarkan usia

Karakteristik responden berdasarkan usia responden dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	20 - 30 tahun	4	4
2	31 - 40 tahun	47	51
3	41 - 50 tahun	31	34

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
4	51 - 60 tahun	10	11
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia responden yakni usia 20 s/d 30 tahun sebanyak 4 orang (4%), usia 32 s/d 40 tahun sebanyak 47 orang (51%), 42 s/d 50 tahun sebanyak 31 orang (34%) dan usia 51 s/d 60 tahun sebanyak 10 orang (11%), dengan demikian dalam penelitian ini didominasi usia 31 s/d 40 sebanyak 51%.

c. Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan latar belakang responden dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Pascasarjana	15	16
2	S1	54	59
3	D3	17	18
4	SLTA	6	7
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan yakni pascasarjana sebanyak 15

orang (16%), S1 sebanyak 54 orang (59%), D3 sebanyak 17 orang (18%) dan SLTA sebanyak 6 orang (7), dengan demikian dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berpendidikan sarjana sebanyak 59%.

d. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	1 tahun s/d 5 tahun	1	1
2	6 tahun s/d 10 tahun	27	29
3	11 tahun s/d 15 tahun	33	36
4	16 tahun s/d 20 tahun	31	34
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden yakni 1 s/d 5 tahun sebanyak 1 orang (1%), masa kerja 6 s/d 10 tahun sebanyak 27 orang (29%), masa kerja 11 s/d 15 tahun sebanyak 33 orang (36%), dan masa kerja 16 s/d 20 tahun sebanyak 31 orang (34%), dengan demikian dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan masa kerja 11 s/d 15 tahun sebanyak 36%.

2. Analisis Deskriptif

a. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Adapun untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya

Adapun untuk menilai gaya kepemimpinan melalui indikator kemampuan memberikan arahan yang jelas berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Memberikan Arahan yang Jelas Kepada Bawahannya

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	3	3
2	Setuju	80	87
3	Ragu-ragu	5	5
4	Tidak setuju	4	4
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dari tabel di atas dapat disampaikan responden menyatakan setuju bahwa pemimpin selalu memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya, karena seorang pemimpin harus memiliki kemampuan

manajerial sehingga mampu memberikan instruksi yang jelas, mampu memahami peraturan, struktur dan prosedur kerja sehingga tugas yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga bawahan memahami untuk menangani tugasnya, tanpa arahan yang jelas bawahan tidak dapat bekerja dengan baik.

Adapun untuk menilai gaya kepemimpinan melalui indikator bahwa seorang pemimpin selalu menuntut bawahan prioritas pelaksanaan tugas berdasarkan tanggapan responden adalah.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Menuntut Bawahan Memprioritaskan Pelaksanaan Tugas yang Utama daripada Urusan yang Lain

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	3	4
2	Setuju	84	91
3	Ragu-ragu	5	5
4	Tidak setuju	3	4
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Tabel di atas menyatakan bahwa dapat dinformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa seorang pemimpin menuntut bawahan memprioritaskan pelaksanaan tugas yang utama daripada urusan yang lain, seorang atasan harus menuntut tanggung jawab bawahan atas uraian tugas yang telah dilimpahkan kepada bawahan terutama tugas yang sudah menjadi prioritas harus dilaksanakan

sesuai ketentuan dan waktu yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pentingnya perencanaan dan target kegiatan yang telah ditetapkan sehingga tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan dapat terlaksana sesuai waktu yang ditetapkan.

Untuk menilai gaya kepemimpinan melalui indikator bahwa seorang pemimpin selalu mempertimbangkan saran-saran yang bawahan berikan berdasarkan tanggapan responden adalah.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Mempertimbangkan Saran-saran yang Bawahan Berikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	3	4
2	Setuju	84	91
3	Ragu-ragu	5	5
4	Tidak setuju	3	4
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa seorang pemimpin selalu mempertimbangkan atas saran-saran yang bawahan berikan, dalam hal ini tidak semua pimpinan memiliki pengetahuan dan pengalaman atas suatu tugas atau kegiatan yang akan dilaksanakan. Pertimbangan bawahan merupakan masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Untuk menilai gaya kepemimpinan melalui indikator inspirasi kepada bawahan berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin selalu Berusaha Memberikan Inspirasi Kepada Bawahannya untuk Memberikan Saran

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	9	10
2	Setuju	77	84
3	Ragu-ragu	3	3
4	Tidak setuju	3	3
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dapat diinformasikan responden menyatakan setuju bahwa seorang pemimpin selalu berusaha memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk memberikan saran dalam hal ini seorang pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Gaya kepemimpinan seperti ini memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi bawahan agar mau melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan efektif.

Untuk menilai gaya kepemimpinan melalui indikator bahwa seorang pemimpin dapat membangkitkan rasa percaya diri bawahan

untuk dapat menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Seorang Pemimpin dapat Membangkitkan Rasa Percaya Diri Bawahan untuk dapat Menyelesaikan Tugas dalam Mencapai Tujuan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	15	16
2	Setuju	67	73
3	Ragu-ragu	9	10
4	Tidak setuju	1	1
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Diinformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa seorang pemimpin dapat membangkitkan rasa percaya diri bawahan untuk dapat menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan, bawahan yang bersemangat adalah kekuatan bagi organisasi. Untuk menjaga semangat bawahan pemimpin harus dapat membangkitkan rasa percaya bawahan dengan bimbingan dan arahan bawahan dengan motivasi yang tepat bawahan mau bekerja keras dan berusaha maksimal demi mencapai target organisasi.

Sebagaimana tanggapan responden berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan dalam penilaian gaya kepemimpinan, disampaikan rekapitulasi tanggapan atas variabel gaya kepemimpinan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.10 Rekapitulasi Tanggapan Gaya Kepemimpinan

No.	Tanggapan	Skor	Kategori
1.	Pemimpin memberikan arahan yang jelas kepada bawahan	320	Setuju
2.	Pemimpin menuntut prioritas pelaksanaan tugas kepada bawahan	336	Setuju
3.	Pemimpin mempertimbangkan saran-saran bawahan	308	Setuju
4.	Pemimpin dapat memberikan inspirasi kepada bawahan	312	Setuju
5.	Pemimpin dapat membangkitkan rasa percaya diri kepada bawahan	268	Setuju
Jumlah Skor		1.544	
Rerata		309	

Sumber: Olahan, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial dalam memberikan instruksi yang jelas, mampu memahami peraturan, struktur dan prosedur kerja. Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok.

b. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh kepribadian sosial yang tinggi dan sikap kerja dalam organisasi. Kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh pegawai untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi.

Adapun untuk menilai kompetensi pegawai melalui indikator dilihat dari pengetahuan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Pengetahuan dalam Melaksanakan Tugas-tugas Rutin Sesuai dengan Standar di Tempat Kerja

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	3	3
2	Setuju	79	86
3	Ragu-ragu	6	7
4	Tidak setuju	4	4
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dapat diinformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai, pegawai harus memiliki pengetahuan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja. Hal menyangkut pengetahuan pegawai yang merupakan segala sesuatu yang mereka ketahui tentang obyek tertentu yang merupakan pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung atau mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai. Adapun untuk menilai kompetensi pegawai melalui indikator dilihat dari pemahaman tentang prosedur dan ketentuan tugas yang dilaksanakan berdasarkan tanggapan responden adalah.

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Memiliki Pemahaman Tentang Prosedur dan Ketentuan Tugas yang Dilaksanakan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	3	3
2	Setuju	83	90
3	Ragu-ragu	6	7
4	Tidak setuju	3	3
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dinformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai, pegawai harus memiliki pemahaman tentang prosedur dan ketentuan tugas yang

dilaksanakan. Dalam menjalankan operasional kegiatan organisasi, peran pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang signifikan karena tata kerja yang saling berhubungan satu sama lain dan dilakukan tahap demi tahap dalam rangka menyelesaikan suatu bidang tugas.

Adapun untuk menilai kompetensi pegawai melalui indikator dilihat dari kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Teknis untuk Melaksanakan Tugas-tugasnya

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	9	10
2	Setuju	77	84
3	Ragu-ragu	3	3
4	Tidak setuju	3	3
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai perlunya kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sedangkan kemampuan teknis adalah suatu pengetahuan dan penguasaan seseorang terhadap proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.

Dengan kata lain, kemampuan teknis yang dimaksud adalah seorang pegawai di dalam organisasinya mampu dalam penguasaan terhadap metode kerja yang ada. Maksudnya seorang pegawai mempunyai kemampuan teknis meliputi prosedur kerja, metode kerja dan alat-alat yang ada seperti yang telah dinilai dapat meningkatkan hasil kerja pegawai sehingga lebih maksimal, contohnya penguasaan penguasaan IT.

Adapun untuk menilai kompetensi pegawai melalui indikator dilihat dari kepercayaan diri dan etika kerja yang tinggi dalam organisasi berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap Kepercayaan Diri dan Etika Kerja yang Tinggi dalam Organisasi

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	5	5
2	Setuju	78	85
3	Ragu-ragu	8	9
4	Tidak setuju	1	1
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dapat diinformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai perlunya kepercayaan diri dan etika kerja yang tinggi dalam organisasi. Percaya diri adalah kepercayaan akan kemampuan sendiri yang memadai dan menyadari

kemampuan yang dimiliki, serta dapat memanfaatkannya secara tepat. Dimana seseorang yang memiliki kepercayaan diri dapat berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya dengan baik, dan dengan yakin akan kemampuannya, mereka dapat meyakinkan orang lain terhadap kemampuan yang dimilikinya.

Adapun untuk menilai kompetensi pegawai melalui indikator dilihat dari sikap terbuka, respon dan ramah terhadap rekan sekerja berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Terhadap Sikap Terbuka, Respon dan Ramah Terhadap Rekan Sekerja

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	15	16
2	Setuju	67	73
3	Ragu-ragu	9	10
4	Tidak setuju	1	1
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dapat diinformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai perlunya sikap terbuka, respon dan ramah terhadap rekan sekerja.

Sebagaimana tanggapan responden berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan pada kompetensi, disampaikan rekapitulasi tanggapan atas kompetensi sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.16 Rekapitulasi Tanggapan Kompetensi

No.	Tanggapan	Skor	Kategori
1.	Pegawai memiliki pengetahuan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja	316	Setuju
2.	Pegawai memiliki pemahaman tentang prosedur dan ketentuan tugas yang dilaksanakan	332	Setuju
3.	Pegawai memiliki kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas-tugasnya	308	Setuju
4.	Pegawai memiliki kepercayaan diri dan etika kerja yang tinggi dalam organisasi	312	Setuju
5.	Pegawai memiliki sikap terbuka, respon dan ramah terhadap rekan sekerja	268	Setuju
Jumlah Skor		1536	
Rerata		307	

Sumber: Olahan, 2017

Dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan setuju bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini kemampuan pegawai dilihat dari pengetahuan yang dimilikinya, pemahaman pegawai atas prosedur dan ketentuan, kemampuan teknis pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu, adanya kepercayaan dan etika dalam mendukung pekerjaan dan sikap terbuka kepada pegawai lainnya dalam tersebut.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan

keterampilan yang diperlukan oleh pegawai yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif.

Kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis. Setiap peningkatan kompetensi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut, begitupun sebaliknya. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan adanya keterampilan para pegawai dalam mementingkan kepentingan bersama dan kerjasama, sehingga tugas-tugas yang diberikan sampai saat ini dapat terselesaikan.

Dengan demikian, kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi. Keterkaitan kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah tujuan dan sasaran yang ditetapkan organisasi dicapai melalui kinerja pegawai yang merupakan indikator kemampuan pegawai dalam mengukur sampai sejauh mana tugas-tugas yang dijalankan pegawai dalam organisasi pada periode tertentu dan sekaligus untuk mengetahui perkembangan pegawai pada periode yang sama.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut. Implementasi nilai dan prinsip budaya organisasi yang dapat ditunjukkan dengan perilaku kerja pegawai untuk mematuhi dan memahami nilai dan prinsip budaya menjadi pedoman atau dasar perilaku setiap pegawai akan mempengaruhi kerja mereka.

Adapun untuk menilai budaya organisasi melalui indikator dilihat dari pegawai memiliki kejujuran, dalam memberikan tanggung jawab dan kepercayaan terhadap rekan kerja dan lingkungan berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.17 Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Kejujuran dalam Memberikan Tanggung Jawab dan Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja dan Lingkungan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	7	8
2	Setuju	82	89
3	Ragu-ragu	3	3
4	Tidak setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dapat diinformasikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa pegawai memiliki kejujuran, dalam memberikan tanggung jawab dan kepercayaan terhadap rekan kerja dan lingkungan dapat meningkatkan budaya organisasi. Adanya kejujuran dalam mempertanggungjawabkan dan kepercayaan terhadap rekan kerja dan lingkungan setiap pegawai merupakan tujuan dalam membentuk budaya organisasi sebagai aturan yang membentuk sikap dan perilaku pegawai yang ditetapkan sebagai budaya kerja pegawai. Adapun untuk menilai budaya organisasi melalui indikator dilihat dari pegawai memiliki ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.18 Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Ketekunan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	23	25
2	Setuju	64	70
3	Ragu-ragu	5	5
4	Tidak setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dinformatikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa pegawai memiliki ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketekunan adalah upaya bersinambung untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan. Dengan

kata lain, dapat digambarkan bahwa keberhasilan pegawai untuk selalu mencoba dari kesalahan sehingga pada akhirnya dapat berhasil melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang diharapkan.

Selanjutnya untuk menilai budaya organisasi dalam mematuhi ketentuan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.19 Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Kedisiplinan dalam Mematuhi Ketentuan Organisasi dan Norma-norma Sosial yang Berlaku dalam Organisasi

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	19	3
2	Setuju	68	74
3	Ragu-ragu	5	5
4	Tidak setuju	19	3
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dinformasikan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pegawai memiliki kedisiplinan, dalam mematuhi ketentuan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Nilai-nilai kedisiplinan memang merupakan syarat mutlak bagi pegawai dalam membentuk budaya kerja mematuhi ketentuan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut menjadi lebih penting

karena keterkaitan dengan kewajiban sebagai pegawai yang mempunyai nilai sanksi yang tegas. Terutama dalam penentuan disiplin pegawai dalam melaksanakan kewajibannya.

Sebagaimana tanggapan responden berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan pada budaya organisasi, disampaikan rekapitulasi tanggapan atas budaya organisasi sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.20 Rekapitulasi Tanggapan Budaya Organisasi

No.	Tanggapan	Skor	Kategori
1.	Pegawai memiliki kejujuran, dalam memberikan tanggung jawab dan kepercayaan terhadap rekan kerja dan lingkungan	328	Setuju
2.	Pegawai memiliki ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan	256	Setuju
3.	Pegawai memiliki kedisiplinan, dalam mematuhi ketentuan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi	272	Setuju
Jumlah Skor		856	
Rerata		285	

Sumber: Olahan, 2017

Diinformasikan responden menyatakan setuju bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam hal ini budaya organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat membentuk budaya kerja pegawai dengan kejujuran, kedisiplinan dan ketekunan. Nilai budaya kerja yang diterapkan pada suatu organisasi

merupakan perilaku dan sikap kerja positif yang melatarbelakangi pola kerja pegawai yang menjadi kebiasaan berperilaku jujur terhadap sikapnya pada anggota organisasi lainnya baik pemimpin maupun pegawai lainnya, penuh dedikasi menjalani disiplin terutama dilihat dari kehadiran serta ketekunan menyelesaikan tanggung jawab mampu bekerja dan menghadapi permasalahan atas pekerjaan yang dilakukan.

Secara umum, fungsi dan tujuan budaya yang ditetapkan dalam organisasi adalah meningkatkan kepercayaan pegawai untuk memahami dan melaksanakan nilai-nilai yang ditetapkan dengan perilaku dan sikap kerja konsisten sehingga hasil kerja yang dilaksanakan dapat dilaksanakan sesuai metode dan standar kerja yang dapat diukur. Perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan nilai-nilai budaya dalam organisasi dipahami sebagai cara pandang pegawai yang mencerminkan sikap yang didasari oleh nilai-nilai bersikap jujur, disiplin dan tekun untuk membangun sumber daya manusia yang berkinerja agar setiap pegawai sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan secara efektif dan efisien.

d. Kinerja Pegawai

Secara umum, kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Hasil kerja pegawai ditetapkan selama periode tertentu yang dilakukan berdasarkan standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan. Kinerja dipengaruhi oleh upaya (*effort*) dan kemampuan (*ability*), yang dipengaruhi oleh pengetahuan kerja (*job knowledge*), dapat dipercaya (*reliability*), ketepatan waktu (*availability*) dan kemampuan kerja (*Independence*) dalam mencapai sasaran kinerja yang dikaitkan dengan sasaran organisasi semuanya memberikan efek langsung pada tingkat usaha pegawai dalam melaksanakan tugas dan jabatannya.

Untuk menilai kinerja pegawai melalui indikator dilihat dari pegawai memiliki tingkat pengetahuan yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.21 Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Pengetahuan yang Tepat untuk Menyelesaikan Pekerjaannya

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	36	38
2	Setuju	52	54
3	Ragu-ragu	4	4
4	Tidak setuju	4	4
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dapat dinformasikan bahwa responden menyatakan setuju kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat pengetahuan yang tepat

untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan tersebut diperoleh pegawai dari sumber keilmuan dari pendidikan formal sesuai dengan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan serta dapat meningkatkan pengetahuannya melalui pendidikan dan latihan baik secara umum maupun teknis sesuai dengan jenis pekerjaan pegawai.

Untuk menilai kinerja pegawai melalui indikator dilihat dari pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.22 Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Kepercayaan yang Tinggi dalam Menyelesaikan Pekerjaan dan dalam Hal Tindak Lanjut Pekerjaan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	7	8
2	Setuju	82	89
3	Ragu-ragu	3	3
4	Tidak setuju	7	8
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dapat dinformasikan bahwa responden menyatakan setuju kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kepercayaan yang tinggi dari hasil capaian kerja yang dapat dilaksanakan pegawai sesuai dengan target beban kerja dan waktu yang ditetapkan. Pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi menyelesaikan pekerjaan adalah

pegawai yang mendapat kepercayaan bagi organisasi mampu melaksanakan tanggung jawab.

Hal ini didasarkan atas kesediaan pegawai mampu melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dibebankan organisasi dengan berupaya pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai tujuan serta mampu memberikan capaian kerja lebih dari kinerja yang ditetapkan sesuai kemampuan pegawai dalam merespon dan bereaksi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

Untuk menilai kinerja pegawai melalui indikator dilihat dari pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.23 Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Ketepatan Waktu dari Suatu Aktivitas yang Diselesaikan dengan Tepat

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	20	22
2	Setuju	69	75
3	Ragu-ragu	3	3
4	Tidak setuju	20	22
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dinformasikan bahwa responden menyatakan setuju kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan dengan tepat. Tingkat kecepatan waktu pegawai dapat dilihat dari kecepatan kerja dimana dalam menjalankan tugas

kecepatan kerja yang harus diperhatikan adalah dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada dan keakuratan kerja.

Untuk menilai kinerja pegawai melalui indikator dilihat dari tingkat kemampuan melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari atasan berdasarkan tanggapan responden adalah sebagai berikut.

Tabel 4.24 Tanggapan Responden Terhadap Pegawai Memiliki Tingkat Kemampuan Melakukan Pekerjaannya tanpa Bantuan atau Bimbingan dari Atasan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Sangat setuju	24	26
2	Setuju	64	70
3	Ragu-ragu	4	4
4	Tidak setuju	24	26
5	Sangat tidak setuju	-	-
Jumlah		92	100

Sumber: Data Olahan, 2017

Dinformasikan bahwa responden menyatakan setuju kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kemampuan melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari atasan. Kemampuan tersebut menyangkut dengan keyakinan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Hal lainnya menyangkut melakukan pekerjaan tanpa bantuan atau bimbingan atasan adalah kemampuan pegawai dalam pemahaman atas tupoksi. Dimana dalam menjalankan tupoksi,

bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan atasan atau organisasi.

Selanjutnya sebagaimana tanggapan responden berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan pada kinerja pegawai, disampaikan rekapitulasi tanggapan atas kinerja pegawai sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.25 Rekapitulasi Tanggapan Kinerja Pegawai

No.	Tanggapan	Skor	Kategori
1.	Pegawai memiliki tingkat pengetahuan yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaannya	208	Setuju
2.	Pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan	328	Setuju
3.	Pegawai memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat	276	Setuju
4.	Pegawai memiliki tingkat kemampuan melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari atasan	256	
Jumlah Skor		1068	
Rerata		267	

Sumber: Olahan, 2017

Dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan setuju bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat pengetahuan yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaannya, tingkat kepercayaan yang

tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan, tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan dengan tepat dan tingkat kemampuan melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari atasan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi.

Kemampuan pegawai dalam mencapai hasil kerja melebihi standar yang ditetapkan dapat menjadi indikator dalam memberikan penilaian kinerja pegawai yang dapat dilihat dari perbandingan target kinerja yang ditetapkan pada awal pekerjaan dengan realisasi yang dicapai pada akhir pekerjaan. Perbandingan hasil capaian kerja tersebut menunjukkan tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam suatu periode tertentu. Peningkatan kinerja pegawai dapat dikatakan meningkat apabila hasil kerja pegawai dapat melebihi target kinerja yang ditetapkan.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat secara efektif dimanfaatkan guna menggerakkan pegawai agar menggunakan keterampilannya dalam memaksimalkan kemampuan kerja. Dalam hal ini peran efektivitas kepemimpinan dinilai dalam menggunakan kemampuan mengambil keputusan. Sehingga gaya kepemimpinan merupakan cara seorang atasan mengarahkan bawahannya agar mematuhi aturan yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan

kemampuan untuk mempengaruhi orang agar mau mengikuti arahnya atau mengikuti keputusannya dalam pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu.

Dalam menjalankan tahapan proses manajerial dalam organisasi perlu didukung dengan mekanisme kerja yang teratur yang dapat menggambarkan alur proses pekerjaan dari awal sampai selesainya suatu pekerjaan. Kepatuhan dengan konsekuensi yang tinggi pegawai menjalankan semua tahapan proses kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaan akan meningkatkan kinerja pegawai dalam mengolah pekerjaan karena setiap permasalahan yang timbul dari proses yang sedang berlangsung dapat ditindak lanjuti sehingga tingkat kesalahan dapat dikurangi.

Konsekuensi menjalankan tahapan pekerjaan dapat dilakukan apabila seorang pegawai memiliki komponen kompetensi dilihat dari pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai (kepribadian) dan sikap pegawai yang merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi pegawai dianggap semakin penting manfaatnya, karena menentukan keberhasilan organisasi karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan secara profesional, efektif dan efisien.

Sedangkan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang dipakai sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak oleh pegawai dalam organisasi, dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Dimana budaya organisasi yang kuat dan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut sehingga mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi.

3. Analisis Kuantitatif

a. Uji validitas

Berdasarkan pengolahan data kuesioner dengan tujuan untuk mengetahui kevaliditasan suatu kuesioner sehingga dapat dijadikan data penelitian. Adapun *output* hasil validitas instrumen sebagai berikut.

Tabel 4.26 Uji Validitas

No	Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan			
	Item 1	0.582	0.2050	Valid
	Item 2	0.551	0.2050	Valid
	Item 3	0.593	0.2050	Valid

No	Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
	Item 4	0.574	0.2050	Valid
	Item 5	0.465	0.2050	Valid
2	Kompetensi			
	Item 1	0.620	0.2050	Valid
	Item 2	0.622	0.2050	Valid
	Item 3	0.596	0.2050	Valid
	Item 4	0.621	0.2050	Valid
	Item 5	0.444	0.2050	Valid
3	Budaya organisasi			
	Item 1	0.529	0.2050	Valid
	Item 2	0.725	0.2050	Valid
	Item 3	0.741	0.2050	Valid
4	Kinerja pegawai			
	Item 1	0.731	0.2050	Valid
	Item 2	0.416	0.2050	Valid
	Item 3	0.662	0.2050	Valid
	Item 4	0.654	0.2050	Valid

Sumber: Olahan, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

b. Uji *reliabilitas*

Adapun *output* hasil reliabilitas instrumen sebagai berikut.

Tabel 4.27 Uji Reliabilitas

No	Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan	0.394	0.2050	<i>Reliabel</i>

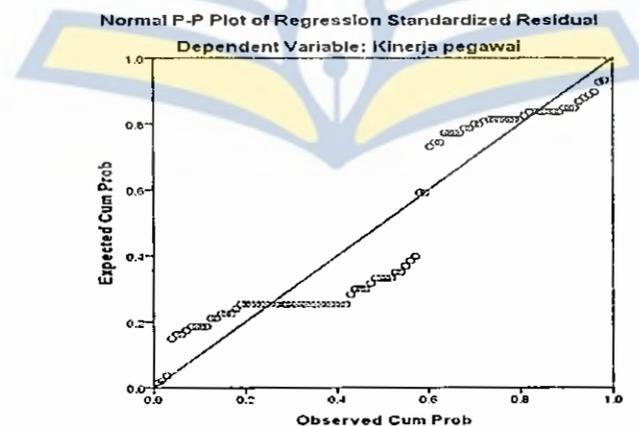
No	Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
2	Kompetensi	0.463	0.2050	Reliabel
3	Budaya organisasi	0.390	0.2050	Reliabel
4	Kinerja pegawai	0.484	0.2050	Reliabel

Sumber: Olahan, 2017

Secara keseluruhan berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan handal dan dapat dianalisis lebih lanjut.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal.



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas atau data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau hubungan yang kuat antara satu variabel bebas atau variabel prediktor dengan variabel prediktor lainnya di dalam sebuah model regresi. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai $VIF > 10$, terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.28 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.020	1.162		1.739	.086		
	Gaya kepemimpinan	1.056	.074	.810	14.339	.000	.900	1.111
	Kompetensi	.553	.176	.617	3.138	.002	.074	13.454
	Budaya organisasi	-.468	.186	-.496	-2.515	.014	.074	13.532

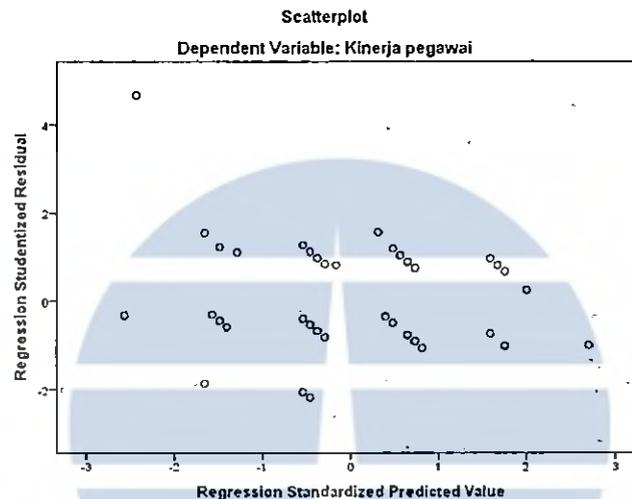
a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Dari hasil *output* data didapatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolinieritas, menyimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

e. Uji heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas mempunyai suatu keadaan bahwa varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada atau tidaknya

heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah distudentized.



Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas

Dari *output* di atas dapat diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

f. Uji regresi linier berganda

Regresi linier berganda adalah analisis regresi yang menjelaskan hubungan *variabel dependen* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi lebih dari satu prediktor *variabel independen*. Tujuan

analisis regresi linier berganda adalah untuk mengukur intensitas hubungan antara dua variabel atau lebih dan membuat prediksi perkiraan nilai Y atas X. Hasil pengolahan data didapat sebagai berikut.

Tabel 4.29 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.020	1.162		1.739	.086
	Gaya Kepemimpinan	1.056	.074	.810	14.339	.000
	Kompetensi	.553	.176	.617	3.138	.002
	Budaya organisasi	-.468	.186	-.496	-2.515	.014

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh rumus regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 2.020 + 1.056 X_1 + 0.553 X_2 - 0.468 X_3$$

Dimana: Y = Kinerja pegawai

a = Konstanta Intersepsi

b = Koefisien Regresi

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Kompetensi

X₃ = Budaya Organisasi

e = Nilai Residu

Interpretasi dari regresi di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Konstanta (a), Ini berarti jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat sebesar 2.020.
- 2) Gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai koefisien kompetensi untuk variabel X_1 sebesar 1.056, ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja pegawai (Y). Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan gaya kepemimpinan sebesar 1% maka variabel kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 1.056 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.
- 3) Kompetensi (X_2) terhadap kinerja (Y). Nilai koefisien kompetensi untuk variabel X_2 sebesar 0.553, ini menunjukkan bahwa kompetensi (X_2) mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja pegawai (Y). Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan kompetensi sebesar 1% maka variabel kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0.553 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.
- 4) Budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai koefisien budaya organisasi untuk variabel X_3 sebesar -0.468, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_3) mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja pegawai (Y). Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan gaya budaya organisasi

sebesar 1% maka variabel kinerja pegawai (Y) akan turun sebesar 0.468 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

g. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Adapun *output* data sebagai berikut.

Tabel 4.30 Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.020	1.162		1.739	.086
	Gaya Kepemimpinan	1.056	.074	.810	14.339	.000
	Kompetensi	.553	.176	.617	3.138	.002
	Budaya organisasi	-.468	.186	-.496	-2.515	.014

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Penjelasan:

- 1) Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Terdapat nilai t_{hitung} yakni: 14.339 dengan $t_{tabel} = 1.98667$ Jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 memiliki kontribusi terhadap Y . Jadi dapat disimpulkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- 2) Kompetensi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Terdapat nilai t_{hitung} yakni 3.138 dengan $t_{tabel} = 1.98667$. Jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel X_2 memiliki kontribusi terhadap Y . Jadi dapat disimpulkan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- 3) Budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y). Terdapat nilai t_{hitung} yakni -2.515 dengan $t_{tabel} = 1.98667$. Jadi $t_{hitung} < t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel X_3 tidak memiliki kontribusi terhadap Y . Jadi dapat disimpulkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

h. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel

independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. *Output* data sebagai berikut.

Tabel 4.31 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	96.445	3	32.148	86.699	.000 ^b
	<i>Residual</i>	32.631	88	.371		
	<i>Total</i>	129.076	91			

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi

Dari tabel di atas diketahui bahwa pengujian secara simultan X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y , dari tabel diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 86.699, F_{tabel} 3.10. Nilai F_{hitung} $86.699 > F_{tabel}$ 3.10, dengan pengertian bahwa maka H_0 ditolak, berarti secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

i. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-

variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. *Output* data sebagai berikut.

Tabel 4.32 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.747	.739	.609

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi

Berdasarkan model *summary* di atas dapat disimpulkan bahwa variasi variabel gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi menjelaskan variasi variabel berpengaruh sebesar 0.739 atau sebesar 74% terhadap kinerja pegawai dengan 26% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) dilihat dari nilai t_{hitung} yakni: 14.339 dengan $t_{tabel} = 1.98667$. Jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten

Indragiri Hilir atau dapat disimpulkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan, bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Menurut Rivai (2014:42) gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa berhasil apabila perilaku pemimpin dapat diterima oleh pegawai. Perilaku kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai yang diharapkan adalah perilaku pemimpin yang dapat memberikan arahan atau instruksi kepada pegawai apabila pemimpin memberikan kebebasan kepada pegawai sesuai dengan kemampuannya, dengan pembinaan yang dapat menimbulkan rasa nyaman terhadap pekerjaan untuk menghindari kesalahan yang

mengakibatkan tujuan tidak sesuai yang diharapkan serta pengawasan intensif yang membangun tingkat kepercayaan pegawai dalam melaksanakan tugas meningkat.

Dengan demikian, pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja. Hal ini sependapat dengan pernyataan Heidjrachman, *et.al.* (2008:219) dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa corak atau gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuyun (2015) yang mendapatkan hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan baik secara parsial maupun simultan dengan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kesimpulan secara keseluruhan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang.

2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh kompetensi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) dilihat dari nilai t_{hitung} yakni 3.138 dengan $t_{tabel} = 1.98667$. Jadi $t_{hitung} > t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki kontribusi terhadap kinerja

pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir atau dapat disimpulkan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari atau perilaku di tempat kerja. Dengan demikian, pegawai yang unggul adalah pegawai yang menunjukkan kompetensi dengan hasil yang lebih baik dari pada pegawai yang biasa atau rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasarkan pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja dalam sebuah pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan terbukti mampu memberikan kontribusi dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wibowo (2007:86) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut dan diperkuat dengan penelitian M. Ali fitran (2012) tentang Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada Level Jabatan Manajerial Studi Kasus pada PT. Bank Syariah ABC dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi secara signifikan mempengaruhi kompetensi karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) dilihat dari nilai t_{hitung} yakni -2.515 dengan $t_{tabel}=1.98667$. Jadi $t_{hitung} < t_{tabel}$ dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir atau dapat disimpulkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Wibowo (2012: 17) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai, norma bersama yang ada dalam suatu organisasi dengan pengertian bahwa budaya organisasi terkait dengan dengan keyakinan dan perasaan semua anggota organisasi dalam berperilaku menjalan nilai dan norma bersama. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan kondisi bagaimana sebuah lembaga dicitrakan pada hal-hal tertentu yang menjadikan lembaga tersebut memiliki ciri khas yang berbeda, yang kemudian budaya tersebut harus tercermin dalam aktivitas dan perilaku pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku serta norma-norma dan nilai-nilai dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi yang lainnya.

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi belum menjadi nilai-nilai budaya kerja pegawai yang dibudayakan baik dalam suatu kelompok maupun secara individual sehingga tidak tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita,

pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Mariam (2009) yang mengkaji tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) dimana hasil penelitian menunjukkan pengaruh budaya organisasi pengaruh yang positif dan signifikan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian secara simultan variabel gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap Y, dari tabel diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 86.699, F_{tabel} 3.10. Nilai F_{hitung} 86.699 > F_{tabel} 3.10, dengan kesimpulan secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir. Hal ini diperkuat dengan hasil variasi yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi menjelaskan variasi variabel berpengaruh sebesar 0.739 atau sebesar 74%.

Hal ini sesuai dengan penelitian Hendriawan (2014) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi,

maka kinerja karyawan akan meningkat. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Begitupula dengan kompetensi dimana menurut Armstrong (Moehariono, 2012:6) kompetensi merupakan dimensi dari tindakan dimana tindakan tersebut dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini diperkuat dengan penelitian Umar Makawi, dkk (2014) yang mengkaji tentang Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Banjarmasin dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hal tersebut, dapat dibuktikan bahwa apabila kompetensi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Oleh karenanya, diperlukan pelatihan untuk pengembangan pegawai dalam mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada, sesuai dengan hasil penilaian pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang dilakukan berdasarkan pengujian variabel penelitian dapat disimpulkan:

1. Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dengan demikian variabel gaya kepemimpinan memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Kompetensi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dengan demikian kompetensi memiliki keterkaitan yang cukup berarti terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Budaya organisasi (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y), dengan demikian variabel budaya organisasi tidak memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir
4. Pengujian secara simultan variabel gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap Y , berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir. Hal ini diperkuat dengan hasil variasi yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, komitmen dan

budaya organisasi menjelaskan variasi variabel berpengaruh sebesar sebesar 74%.

B. Saran

Sebagaimana hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan berdasarkan variabel–variabel penelitian dapat disarankan sebagai berikut:

1. Faktor gaya kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai, peningkatan kepemimpinan dalam bentuk kemampuan membangun hubungan, kemampuan mencari dan memberi informasi, kemampuan membuat keputusan dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan yang memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai, bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan sehingga pegawai merasa dihargai akan kemampuan yang dimilikinya
2. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan dan kesempatan untuk peningkatan pendidikan.
3. Untuk meningkatkan peran budaya organisasi dalam organisasi, penting bagi suatu organisasi meningkatkan hubungan sosial bagi anggota organisasi dengan melakukan rapat-rapat internal yang mengkaji permasalahan organisasi dan mengambil suatu kebijakan untuk membuat pedoman kerja menjadi budaya kerja bagi pegawai yang disesuaikan dengan pembinaan disiplin pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Muhammad. (2009). *Konsep Kebudayaan Indonesia (Studi Pendekatan Filsafat Kebudayaan)*. Surabaya: IAIN Sunan Ampel.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-10. Jakarta: Barat. PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- G. Terry. (2007). *Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Husnan, S. (2008). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hendriawan, (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
- Herianty, Dewita. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Tesis Pasca Sarjana Univesitas Diponegoro Semarang.

- H. Suwanto. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Kartini, Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedua*. Bandung: Rafika Aditama.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. (2012). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, Jakarta.
- _____. (2007). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurjanah. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis Pasca Sarjana Univesitas Diponogoro Semarang.
- Pabundu, Tika. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Prasetyo, Lis. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja*", Jurnal Neo-Bisnis, Vol 2.
- Priyatno, Dwi. (2012). *Belajar Praktis Analisis Parametrik dan Nonparametrik dengan SPSS, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rani Mariam. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Reza, Aditya. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi Mahasiswa Universitas Diponegoro.
- Riduwan dan Engkos dan Ahmad Kuncoro. (2011). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis*. Bandung: Alfabeta.
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sagala, H. Syaiful. (2009). *Budaya dan Reinventing, Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet kelima. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shinta Haryanti. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Klaten)*. Tesis. Prodi. Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret.

- Siagian, Sondang. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siswandoko, Tjatjuk, dan Darsono. (2011). *Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. (2010). *Manajemen. Ed 10*. Jakarta: Erlangga.
- Stephen P. Robbins S. P. (2008). *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.
- Sucipto, Agus, dan Siswanto. (2008). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: Malang Press.
- Sugiyono. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Edisi Keempat. Bandung: Alfabeta.
- Supardi dan Anwar, S. (2007). *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed.1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tampubolon, Manahan. (2007). *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Veithzal Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. (2006). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cet ke 3. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahyudi. (2009). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Bandung: Alfabeta.

Wahyuni, Yuyun. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi Di Padalarang*. Thesis, Universitas Pendidikan Indonesia.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

_____. (2011). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.

_____. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Dalam rangka menyelesaikan studi Pascasarjana Jurusan Manajemen SDM Universitas Terbuka, Saya mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara berkenan meluangkan waktu untuk mengisi pernyataan kuesioner ini. Kuesioner ini dibuat sebagai bahan penelitian dalam memenuhi tugas TAPM.

Sumber informasi dari kuesioner ini terjaga kerahasiaannya. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sangat berarti bagi Saya sebagai bahan untuk menyusun laporan penelitian. Jawaban yang Saya harapkan adalah jawaban yang sejujurnya sesuai dengan keadaan sebenarnya. Atas bantuan dan kesediaannya Bapak/Ibu/Saudara, Saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Setiap pernyataan diikuti oleh lima pilihan Bapak/Ibu/Saudara cukup memilih salah satu dari lima jawaban yang tersedia dengan ketentuan sebagai berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- B. Isilah jawaban Bapak/Ibu/Saudara dengan cara *checklist* (v) dikolom yang telah tersedia.
- C. Harap diperiksa seluruh pertanyaan dipastikan telah dijawab dengan benar dan dikembalikan kembali.
- D. Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara telah mengisi kuesioner penelitian.
- E. Data Responden:

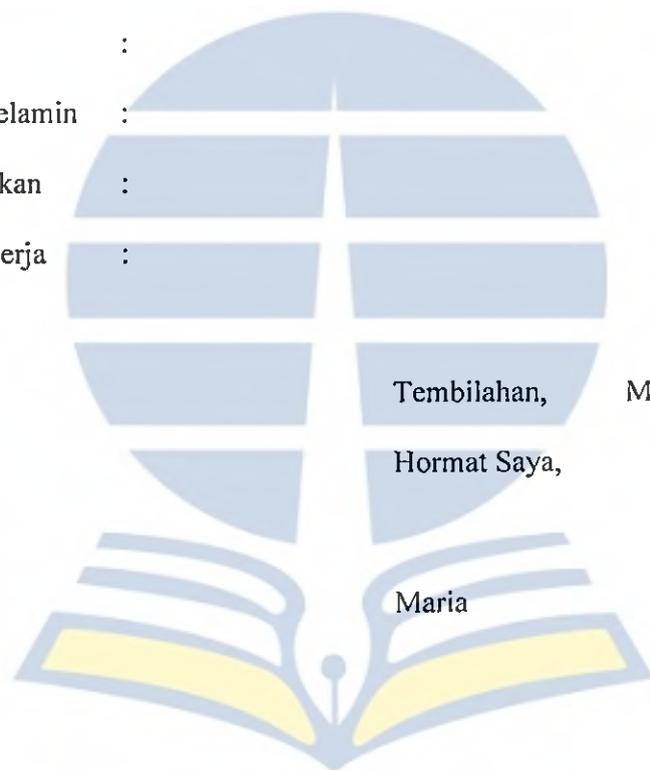
1. No. Responden :

2. Usia :

3. Jenis Kelamin :

4. Pendidikan :

5. Masa Kerja :



Tembilahan, Maret 2017

Hormat Saya,

Maria

PERNYATAAN

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Pemimpin selalu memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya					
2	Pemimpin selalu menuntut bawahan memprioritaskan pelaksanaan tugas yang utama daripada urusan yang lain					
3	Pemimpin selalu mempertimbangkan saran-saran yang bawahan berikan					
4	Pemimpin selalu berusaha memberikan inspirasi kepada bawahannya untuk memberikan saran					
5	Pemimpin selalu membangkitkan rasa percaya diri bawahan untuk dapat menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan					

2. Kompetensi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saudara memiliki pengetahuan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja					
2	Saudara memiliki pemahaman tentang prosedur dan ketentuan tugas yang dilaksanakan					
3	Saudara memiliki kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas-tugasnya					
4	Saudara memiliki kepercayaan diri dan etika kerja yang tinggi dalam organisasi					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
5	Saudara memiliki sikap terbuka, respon dan ramah terhadap rekan sekerja					

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saudara memiliki kejujuran, dalam memberikan tanggung jawab dan kepercayaan terhadap rekan kerja dan lingkungan					
2	Saudara memiliki ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Saudara memiliki kedisiplinan, dalam mematuhi ketentuan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi					

4. Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saudara memiliki tingkat pengetahuan yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaannya					
2	Saudara memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan					
3	Saudara memiliki tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan dengan tepat					
4	Saudara memiliki tingkat kemampuan melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari atasan					

Tanggapan Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	5	3	20
2	4	4	5	5	4	22
3	4	4	4	4	2	18
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	5	21
6	5	5	4	4	4	22
7	5	5	5	5	4	24
8	4	4	4	4	4	20
9	3	3	4	4	4	18
10	4	4	4	4	5	21
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	3	4	19
13	4	4	4	4	3	19
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	3	4	19
18	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	5	4	24
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	3	19
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20
26	3	3	4	4	3	17
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20

Tanggapan Variabel Kompetensi

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	5	3	20
2	5	5	5	5	4	24
3	4	4	4	4	2	18
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	5	21
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	4	24
8	4	4	4	4	4	20
9	3	3	4	4	4	18
10	4	4	4	4	5	21
11	4	4	4	4	4	20
12	3	3	4	3	4	17
13	4	4	4	4	3	19
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	3	4	19
18	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	5	4	24
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	3	19
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20
26	3	3	4	4	3	17
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	3	4	19
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	5	4	21
37	4	4	4	4	4	20
38	3	4	4	4	4	19
39	4	4	5	4	5	22
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	3	4	19
42	4	4	4	4	5	21
43	4	4	4	4	4	20
44	4	4	4	4	5	21
45	4	4	4	3	4	19
46	3	4	4	4	5	20
47	4	4	4	4	4	20
48	4	4	5	4	4	21
49	2	4	4	4	3	17
50	4	4	2	2	4	16
51	4	4	4	4	3	19
52	4	4	5	4	4	21
53	4	4	4	4	3	19
54	4	4	3	4	4	19
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	4	5	21
57	4	4	4	3	4	19
58	4	4	4	4	5	21
59	4	4	5	4	4	21
60	4	4	4	4	5	21
61	4	4	4	4	4	20

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	3	4	19
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	5	4	21
37	4	4	4	4	4	20
38	3	4	4	4	4	19
39	4	4	5	4	5	22
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	3	4	19
42	4	4	4	4	5	21
43	4	4	4	4	4	20
44	4	4	4	4	5	21
45	4	4	4	3	4	19
46	3	4	4	4	5	20
47	4	4	4	4	4	20
48	4	4	5	4	4	21
49	2	4	4	4	3	17
50	4	4	2	2	4	16
51	4	4	4	4	3	19
52	4	4	5	4	4	21
53	4	4	4	4	3	19
54	4	4	3	4	4	19
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	4	5	21
57	4	4	4	3	4	19
58	4	4	4	4	5	21
59	4	4	5	4	4	21
60	4	4	4	4	5	21
61	4	4	4	4	4	20

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
62	4	4	4	4	5	21
63	4	4	4	4	4	20
64	2	4	4	4	4	18
65	4	3	4	4	5	20
66	3	4	2	4	4	17
67	4	4	3	3	4	18
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	4	4	5	21
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	4	5	21
72	4	3	4	3	4	18
73	4	4	4	4	4	20
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	5	21
77	4	4	4	4	4	20
78	2	4	5	4	4	19
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	3	4	4	19
81	4	4	4	4	4	20
82	4	4	4	4	4	20
83	4	4	2	4	5	19
84	4	4	4	4	4	20
85	4	4	4	4	4	20
86	4	4	4	4	4	20
87	2	4	4	4	4	18
88	4	4	4	4	4	20
89	4	4	4	4	3	19
90	4	4	5	4	4	21
91	4	3	4	4	3	18
92	4	4	4	4	4	20

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
62	4	4	4	4	5	21
63	4	4	4	4	4	20
64	2	4	4	4	4	18
65	4	3	4	4	5	20
66	3	4	2	4	4	17
67	4	4	3	3	4	18
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	4	4	5	21
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	4	5	21
72	4	3	4	3	4	18
73	4	4	4	4	4	20
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	5	21
77	4	4	4	4	4	20
78	2	4	5	4	4	19
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	3	4	4	19
81	4	4	4	4	4	20
82	4	4	4	4	4	20
83	4	4	2	4	5	19
84	4	4	4	4	4	20
85	4	4	4	4	4	20
86	4	4	4	4	4	20
87	2	4	4	4	4	18
88	4	4	4	4	4	20
89	4	4	4	4	3	19
90	4	4	5	4	4	21
91	4	3	4	4	3	18
92	4	4	4	4	4	20

Tanggapan Variabel Budaya Organisasi

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	5	3	20
2	5	5	5	5	4	24
3	4	4	4	4	2	18
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	5	21
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	4	24
8	4	4	4	4	4	20
9	3	3	4	4	4	18
10	4	4	4	4	5	21
11	4	4	4	4	4	20
12	3	3	4	3	4	17
13	4	4	4	4	3	19
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	3	4	19
18	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	5	4	24
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	3	19
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	4	4	20
26	3	3	4	4	3	17
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20

Tanggapan Variabel Kinerja Pegawai

No	Tanggapan				Skor
	1	2	3	4	
1	4	4	4	5	17
2	4	4	5	4	17
3	4	4	4	3	15
4	4	4	4	4	16
5	4	4	4	5	17
6	4	4	4	4	16
7	5	5	5	4	19
8	4	4	4	4	16
9	3	4	4	4	15
10	4	4	4	5	17
11	4	4	4	4	16
12	3	4	3	4	14
13	4	4	4	3	15
14	4	4	4	4	16
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16
17	4	4	3	4	15
18	4	4	4	4	16
19	5	5	5	4	19
20	4	4	4	4	16
21	4	4	4	3	15
22	4	4	4	4	16
23	4	4	4	4	16
24	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	16
26	3	4	4	3	14
27	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	16
29	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	16

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	3	4	19
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	4	5	4	21
37	4	4	4	4	4	20
38	3	4	4	4	4	19
39	4	4	5	4	5	22
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	3	4	19
42	4	4	4	4	5	21
43	4	4	4	4	4	20
44	4	4	4	4	5	21
45	4	4	4	3	4	19
46	3	4	4	4	5	20
47	4	4	4	4	4	20
48	4	4	5	4	4	21
49	2	4	4	4	3	17
50	4	4	2	2	4	16
51	4	4	4	4	3	19
52	4	4	5	4	4	21
53	4	4	4	4	3	19
54	4	4	3	4	4	19
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	4	5	21
57	4	4	4	3	4	19
58	4	4	4	4	5	21
59	4	4	5	4	4	21
60	4	4	4	4	5	21
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	5	21

No	Tanggapan				Skor
	1	2	3	4	
31	4	4	4	4	16
32	4	4	3	4	15
33	4	4	4	4	16
34	4	4	4	4	16
35	4	4	4	4	16
36	4	4	5	4	17
37	4	4	4	4	16
38	3	4	4	4	15
39	4	4	5	4	17
40	5	4	4	4	17
41	4	4	5	5	18
42	5	4	4	4	17
43	5	4	4	4	17
44	4	4	4	5	17
45	5	4	5	4	18
46	4	4	4	5	17
47	5	4	4	4	17
48	4	4	4	4	16
49	4	4	5	4	17
50	5	4	4	5	18
51	4	4	4	4	16
52	5	4	5	5	19
53	4	4	4	4	16
54	5	4	4	5	18
55	5	4	4	4	17
56	4	5	4	5	18
57	5	4	4	4	17
58	4	4	5	5	18
59	5	5	4	4	18
60	5	4	5	5	19
61	4	4	4	4	16
62	5	4	4	5	18

No	Tanggapan					Skor
	1	2	3	4	5	
63	4	4	4	4	4	20
64	2	4	4	4	4	18
65	4	3	4	4	5	20
66	3	4	2	4	4	17
67	4	4	3	3	4	18
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	4	4	5	21
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	4	5	21
72	4	3	4	3	4	18
73	4	4	4	4	4	20
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	5	21
77	4	4	4	4	4	20
78	2	4	5	4	4	19
79	4	4	4	4	4	20
80	4	4	3	4	4	19
81	4	4	4	4	4	20
82	4	4	4	4	4	20
83	4	4	2	4	5	19
84	4	4	4	4	4	20
85	4	4	4	4	4	20
86	4	4	4	4	4	20
87	2	4	4	4	4	18
88	4	4	4	4	4	20
89	4	4	4	4	3	19
90	4	4	5	4	4	21
91	4	3	4	4	3	18
92	4	4	4	4	4	20

No	Tanggapan				Skor
	1	2	3	4	
63	5	4	5	4	18
64	4	4	4	5	17
65	5	4	5	4	18
66	5	3	4	4	16
67	5	4	4	4	17
68	4	5	5	5	19
69	5	4	4	4	17
70	5	4	4	5	18
71	5	4	5	4	18
72	4	4	4	4	16
73	5	4	4	5	18
74	4	3	4	4	15
75	5	4	5	4	18
76	4	4	4	4	16
77	5	4	4	5	18
78	5	4	5	4	18
79	4	4	4	5	17
80	5	3	4	4	16
81	5	4	5	5	19
82	5	4	4	4	17
83	5	4	5	5	19
84	4	5	4	4	17
85	5	4	4	4	17
86	5	5	4	5	19
87	4	4	4	4	16
88	5	4	4	4	17
89	4	4	4	4	16
90	5	4	4	5	18
91	5	4	4	5	18
92	5	4	5	4	18

Lampiran Output SPSS

KINERJA PEGAWAI

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.036	.338**	.270**	.731**
	Sig. (2-tailed)		.732	.001	.009	.000
	N	92	92	92	92	92
Item2	Pearson Correlation	.036	1	.162	.140	.416**
	Sig. (2-tailed)	.732		.123	.184	.000
	N	92	92	92	92	92
Item3	Pearson Correlation	.338**	.162	1	.152	.662**
	Sig. (2-tailed)	.001	.123		.147	.000
	N	92	92	92	92	92
Item4	Pearson Correlation	.270**	.140	.152	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.009	.184	.147		.000
	N	92	92	92	92	92
Total	Pearson Correlation	.731**	.416**	.662**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.484	4

GAYA KEPEMIMPINAN

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.354**	.085	.074	.096	.582**
	Sig. (2-tailed)		.001	.419	.481	.361	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item2	Pearson Correlation	.354**	1	.145	.251*	.073	.551**
	Sig. (2-tailed)	.001		.169	.016	.489	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item3	Pearson Correlation	.085	.145	1	.399**	-.039	.593**
	Sig. (2-tailed)	.419	.169		.000	.714	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item4	Pearson Correlation	.074	.251*	.399**	1	-.036	.574**
	Sig. (2-tailed)	.481	.016	.000		.731	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item5	Pearson Correlation	.096	.073	-.039	-.036	1	.465**
	Sig. (2-tailed)	.361	.489	.714	.731		.000
	N	92	92	92	92	92	92
Total	Pearson Correlation	.582**	.551**	.593**	.574**	.465**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92	92

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.394	5

KOMPETENSI

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.389**	.126	.171	.097	.620**
	Sig. (2-tailed)		.000	.232	.103	.360	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item2	Pearson Correlation	.389**	1	.205*	.396**	.072	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000		.050	.000	.496	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item3	Pearson Correlation	.126	.205*	1	.399**	-.039	.596**
	Sig. (2-tailed)	.232	.050		.000	.714	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item4	Pearson Correlation	.171	.396**	.399**	1	-.036	.621**
	Sig. (2-tailed)	.103	.000	.000		.731	.000
	N	92	92	92	92	92	92
Item5	Pearson Correlation	.097	.072	-.039	-.036	1	.444**
	Sig. (2-tailed)	.360	.496	.714	.731		.000
	N	92	92	92	92	92	92
Total	Pearson Correlation	.620**	.622**	.596**	.621**	.444**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92	92	92

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.463	5

BUDAYA ORGANISASI

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.163	.143	.529**
	Sig. (2-tailed)		.120	.174	.000
	N	92	92	92	92
Item2	Pearson Correlation	.163	1	.227*	.725**
	Sig. (2-tailed)	.120		.029	.000
	N	92	92	92	92
Item3	Pearson Correlation	.143	.227*	1	.741**
	Sig. (2-tailed)	.174	.029		.000
	N	92	92	92	92
Total	Pearson Correlation	.529**	.725**	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	92	92	92	92

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.390	3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.747	.739	.609

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Kompetensi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.020	1.162		1.739	.086
	Gaya Kepemimpinan	1.056	.074	.810	14.339	.000
	Kompetensi	.553	.176	.617	3.138	.002
	Budaya Organisasi	-.468	.186	-.496	-2.515	.014

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

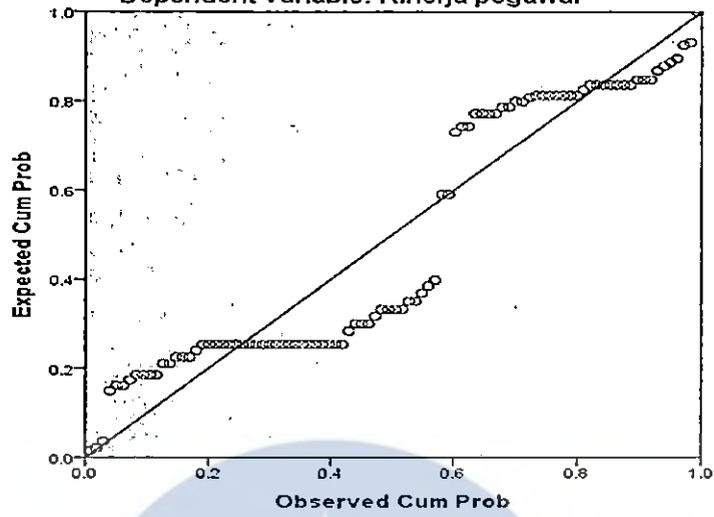
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.445	3	32.148	86.699	.000 ^b
	Residual	32.631	88	.371		
	Total	129.076	91			

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Kompetensi

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja pegawai



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja pegawai

