



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS NANGA LEBANG
KABUPATEN SINTANG**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ANDAR JIMMY PINTABAR

NIM. 530003696

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan Puskesmas Nanga Lebang yang merupakan satu-satunya puskesmas di Kabupaten Sintang yang belum terakreditasi sesuai standar yang tercantum dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 46 tahun 2016. Puskesmas Nanga Lebang dinyatakan belum memenuhi persyaratan akreditasi puskesmas dan wajib dilakukan survey akreditasi ulang di tahun 2019. Sebagai Puskesmas yang akan di akreditasi ulang seluruh pegawai dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Seluruh pegawai diharuskan untuk mampu bekerja secara pribadi maupun dalam tim untuk dapat memenuhi standar pelayanan yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sampling jembh dan dilakukan pada 30 Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan cronbach alpha. Analisis deskriptif. Uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji-t dan uji-f untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Data yang dikumpulkan diuji validitas dengan menggunakan analisis faktor dan diuji untuk keandalan dengan koefisien alpha (cronbach alpha), dimana hasilnya semua data dinyatakan valid dan reliabel. Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (3) Secara bersama-sama kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat atau sangat nyata (*high significant*) terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor atau variabel lain yang menjadi indikator untuk mengukur kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang selain dari variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi.

Kata kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The background of this research is Puskesmas Nanga Lebang which is the only Puskesmas in Sintang District that has not been accredited to the standards listed in the Minister of Health Regulation No. 46/2016. Puskesmas Nanga Lebang is declared not to meet the Puskesmas accreditation requirements and re-accreditation survey is required in 2019. As a Puskesmas that will be re-accredited, all employees are required to improve their performance. All employees are required to be able work individually and in teams to meet established service standards. This research aims to determine the effect of leadership and organizational culture toward employee performance of the Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. This research was conducted using census method and carried out on 30 employees of the Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Data testing techniques used in this research include validity testing with factor analysis, reliability testing with cronbach alpha. Descriptive analyse. Classic assumption test, multiple linear regression analysis, t-test and f-test to test and prove the research hypothesis. Data collected was tested for validity by using factor analysis and tested for reliability with coefficient alpha (cronbach alpha), where the results are all otherwise valid and reliable data. Results of the analysis and discussion showed that: (1) leadership has positive influence and not significant on employee performance, (2) organizational culture has positive influence and significant on employee performance, and (3) leadership and organizational culture are simultaneously have a high significant influence on employee performance. Furthermore, need to carried out some research to find out the other factors or variables as indicators to measure the employee performance of the Puskesmas Nanga Lebang in Sintang District apart of leadership variable and organizational culture variable.

Keywords: Leadership, Organization culture, and Employee Performance



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS NANGA LEBANG KABUPATEN SINTANG** Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, 4 Agustus 2019

Yang Menyatakan



(ANDAR JIMMY PINTABAR)
NIM. 530003696

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Andar Jimmy Pintabar
NIM : 530003696
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang
Kabupaten Sintang

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Minggu / 4 Agustus 2019
Waktu : 13.30 – 15.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Tanda Tangan

Penguji Ahli

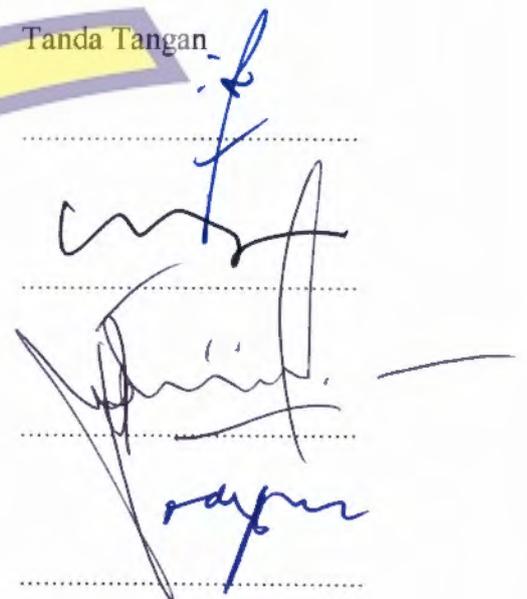
Nama : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.

Pembimbing I

Nama : Prof. Dr. A.B. Tangdililing, M.A.

Pembimbing II

Nama : Dr. Siti Aisyah, M.Si.



.....
.....
.....
.....

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang

Penyusun TAPM : Andar Jimmy Pintabar

NIM : 530003696

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Minggu / 4 Agustus 2019

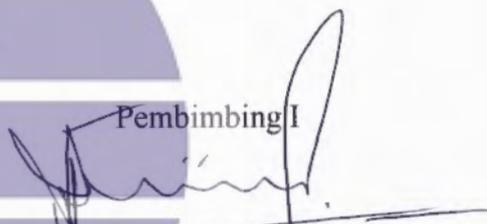
Menyetujui:

Pembimbing II,



Dr. Siti Aisyah, M.Si.
NIP. 19680612 199903 2 001

Pembimbing I



Prof. Dr. A.B. Tangdiling, M.A.
NIP. 19530913 197903 1 001

Penguji Ahli



Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.
NIP. 19720314 199802 1 002

Mengetahui:

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan Politik



Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHSIP



Dr. Sofjan Arbin, M.Si.
NIP. 19660619 199203 1 002

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas segala limpahan rahmat, karunia dan kasih sayang Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan dan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Adapun Penelitian TAPM ini disusun untuk diajukan guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister Administrasi Publik di UPBJJ-UT Pontianak.

Selanjutnya dalam menyelesaikan penulisan ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa moril maupun materil, langsung maupun tidak langsung. Untuk itu dengan segala kerendahan hati melalui halaman ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. A. B. Tangdililing, M.A, sebagai pembimbing pertama penulisan TAPM ini, dimana selama proses penyusunan TAPM telah banyak memberikan saran-saran dan masukan dalam penyempurnaan tulisan ini.
2. Dr. Siti Aisyah, M.Si, sebagai pembimbing kedua yang telah banyak memberi masukan dan arahan dalam penulisan TAPM ini.
3. Rektor Universitas Terbuka dan Direktur Universitas Terbuka UPBJJ Pontianak yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis selama mengikuti studi.

4. Bupati, Wakil Bupati, dan Sekretaris Daerah Kabupaten Sintang yang telah memberikan izin belajar dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
5. Kepala Dinas Kesehatan, Kepala Puskesmas Nanga Lebang beserta seluruh pegawai Puskesmas Nanga Lebang yang telah bersedia meluangkan waktu dan telah terbuka memberikan informasi kepada penulis untuk mendapatkan data dalam menyelesaikan TAPM ini.
6. Orang Tua, Isteri, anak-anak dan pihak keluarga yang selalu memberikan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan pendidikan ini.
7. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga amal baik dan segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan imbalan dan pahala dari Allah SWT, Aamiin.

Sintang, Agustus 2019

Andar Jimmy Pintabar
NIM. 530003696

RIWAYAT HIDUP

Nama : dr. Andar Jimmy Pintabar
NIM : 530003696
Program Studi : Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Pontianak, 29 Oktober 1986
Riwayat Pendidikan :

1. Lulus SD di SD Muhammadiyah 2 Pontianak pada tahun 1998
2. Lulus SMP di SMP Negeri 3 Pontianak pada tahun 2001
3. Lulus SMA di SMA Negeri 1 Pontianak pada tahun 2004
4. Lulus S1 di Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura pada tahun 2010

Riwayat Pekerjaan :

1. Tahun 2011 s/d 2012 sebagai Dokter Internsip di RSUD dr. Rubini dan Puskesmas Sungai Pinyuh Kabupaten Mempawah.
2. Tahun 2012 s/d 2014 sebagai Dokter PTT di Puskesmas Jelimpau Kabupaten Sintang.
3. Tahun 2014 s/d 2018 sebagai Dokter PNS di Puskesmas Kebong Kabupaten Sintang.
4. Tahun 2015 s/d 2018 sebagai Tenaga Pengajar Tamu di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Pontianak Kelas Sintang.
5. Tahun 2018 s/d sekarang sebagai Tenaga Pengajar Tamu di Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura Pontianak.
6. Tahun 2018 s/d sekarang sebagai Pelaksana Tugas Direktur Rumah Sakit Pratama Serawai Kabupaten Sintang.

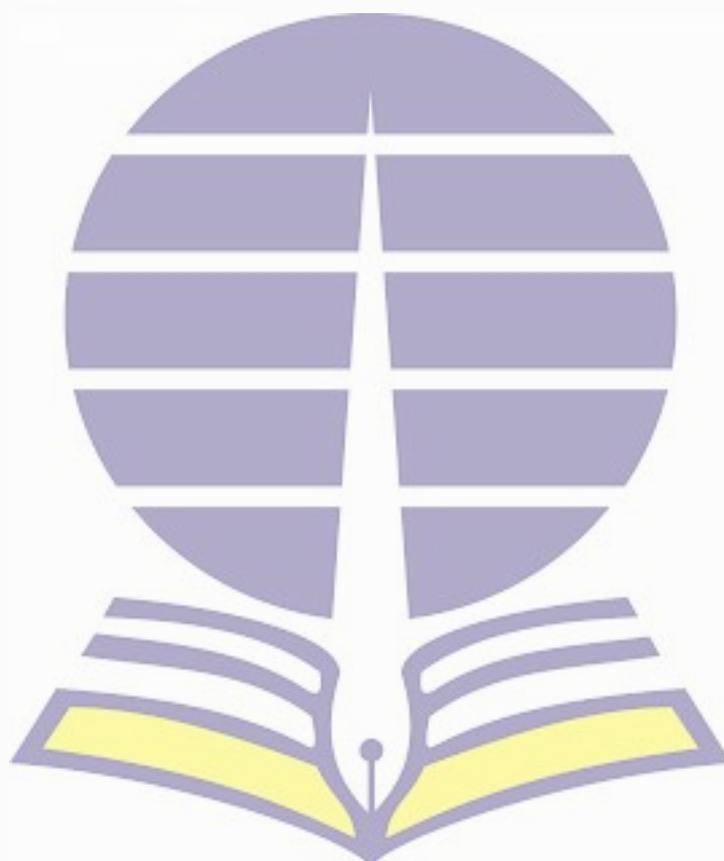
Sintang, Agustus 2019

Andar Jimmy Pintabar
NIM. 530003696

DAFTAR ISI

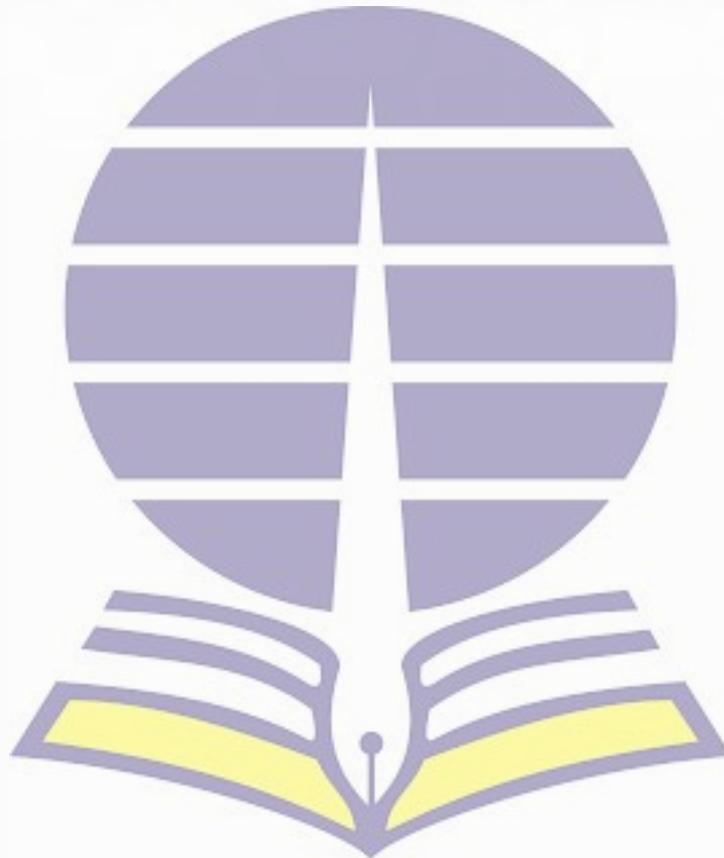
	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
KATA PENGANTAR	vi
RIWAYAT HIDUP	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori	12
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Kerangka Berpikir	35
BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Desain Penelitian	36
B. Hipotesis Penelitian	36
C. Populasi dan Sampel	37
D. Metode Pengambilan Data	38
E. Jenis dan Sumber Data	39
F. Teknik Pengumpulan Data	39
G. Variabel dan Definisi Operasional	40
H. Metode Analisis Data	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	50
A. Gambaran Hasil Umum Penelitian	51
B. Pengujian Instrumen	58
C. Analisis Deskriptif	61
D. Uji Asumsi Klasik	77
E. Hasil Uji Regresi	78
F. Uji Alat Analisis	89

	Halaman
G. Pembahasan	94
H. Keterbatasan Penelitian	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102



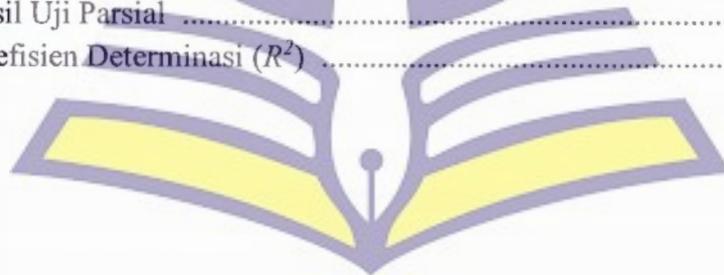
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Struktur Organisasi Puskesmas Nanga Lebang	9
2.1. Piramida Kebutuhan	25
2.2. Kerangka Konsep	35
4.1. Plot Uji Normalitas Data	78
4.2. Plot Residual Uji Heterokedastisitas Kepemimpinan Transformasional	80
4.3. Plot Residual Uji Heterokedastisitas Budaya Organisasi	81



DAFTAR TABEL

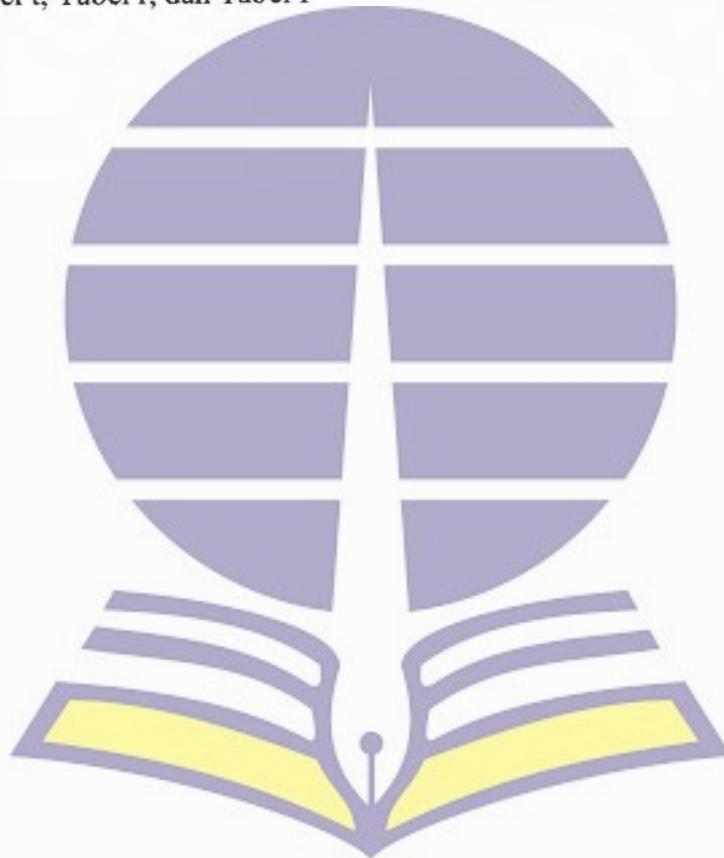
Tabel	Halaman
3.1. Pengukuran Variabel	42
4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Usia	54
4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	55
4.4. Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja	57
4.5. Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang	59
4.6. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional	63
4.7. Interpretasi dari Klarifikasi Perolehan Mean Variabel Kepemimpinan Transformasional	66
4.8. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Budaya Organisasi	68
4.9. Interpretasi dari Klarifikasi Perolehan Mean Variabel Budaya Organisasi	71
4.10. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Kinerja Pegawai	73
4.11. Interpretasi dari Klarifikasi Perolehan Mean Variabel Kinerja Pegawai	76
4.12. Hasil Perhitungan Uji Multikolinieritas	79
4.13. Hasil Uji Koefisien Regresi Linier Berganda	82
4.14. Hasil Uji Simultan	84
4.15. Hasil Uji Parsial	87
4.16. Koefisien Determinasi (R^2)	93



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner
2. Tabulasi Data Kuisisioner
3. Analisis Deskriptif
4. Uji Reabilitas
5. Uji Validitas
6. Hasil Uji Regresi
7. Hasil Capaian Program Puskesmas Nanga Lebang
8. Tabel t, Tabel r, dan Tabel F



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Studi mengenai kepemimpinan terus berkembang dan menarik, baik oleh para ahli maupun praktisi kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan terus menyesuaikan diri dengan bisnis organisasi yang dipimpin dan menyesuaikan diri dengan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan informasi. Kepemimpinan yang efektif terus-menerus menjadi isu utama yang dipelajari baik oleh ilmuwan maupun praktisi kepemimpinan yang digunakan untuk mengatasi berbagai problema kepemimpinan.

Dua dekade terakhir ditemukan perspektif baru yaitu kepemimpinan transformasional yang inspiratif memberi motivasi pada pengikut. Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Burns (1978) adalah kemampuan pemimpin memberdayakan komunitasnya untuk berkinerja tinggi melalui sentuhan persuasif, psikologis dan edukatif, yaitu pendekatan manusiawi dari seseorang pemimpin organisasi (Sagala, 2018 : 236-237)

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi. Agar organisasi tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia

yang mempunyai kinerja yang optimum. (Douglas, 2000 dalam Mariam, 2009 : 1) menjelaskan bahwa organisasi membutuhkan pegawai yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Kinerja organisasi dewasa ini telah menjadi sorotan publik, hal ini karena telah timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Disamping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kesulitan ini karena belum pernah disusun sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat suatu keberhasilan organisasi (Uha, 2013 : 211).

Kinerja pegawai yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dan dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pada penelitian lainnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi (Bass *et al*, 2003 : 207).

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut (Bass *et al*, 2003 : 207), (Locander *et al*, 2002 : 149), serta (Yammarino *et al*, 1993 : 81) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang

pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al*, 2002). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Chen, 2004 : 266).

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan itu bukanlah merupakan hal yang mudah, sebab pemimpin harus memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dikatakan bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti

bawahan dalam memenuhi kebutuhan tergantung pada keterampilan dan kemauan pemimpin.

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh organisasi termasuk instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik, dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Suatu organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang di taati (Darsono, 2010 :262).

Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Menurut (Ndaraha, 2004), budaya yang kuat mempunyai 3 ciri, yaitu : kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering*); penyebaran nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering*); kekokohan nilai-nilai inti dan keyakinan (*core values being intensely held*).

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budayanya (Robbins, 1994 : 483). Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut diwujudkan

menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Beberapa ahli menyebutkan, budaya organisasi dapat menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi sehingga banyak penelitian yang dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid *et al*, 2003 : 708). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi tersebut dengan variabel-variabel yang berkenaan dengan sumber daya manusia, khususnya kinerja karyawan (Pol, 2000 : 32).

Pelayanan Kesehatan adalah pelayanan publik yang bersifat mutlak dan erat kaitannya dengan kesejahteraan masyarakat. Untuk semua pelayanan yang bersifat mutlak, negara dan aparaturnya berkewajiban untuk menyediakan layanan yang bermutu dan mudah didapatkan setiap saat. Salah satu wujud nyata penyediaan layanan publik di bidang kesehatan adalah Puskesmas.

Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan merupakan penunjang keberhasilan pelaksanaan program kesehatan nasional di Indonesia. Puskesmas sebagai organisasi yang berada pada tingkat dasar dalam organisasi kesehatan dimana tenaga kesehatan bekerja sama untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan. Keberhasilan pencapaian Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Republik Indonesia akan sangat dipengaruhi oleh penataan dan pengelolaan tenaga dalam melaksanakan kegiatan pokok puskesmas.

Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) Nomor 75 tahun 2014 yang menjelaskan bahwa dalam subsistem upaya kesehatan

menempatkan puskesmas sebagai garda terdepan layanan kesehatan tingkat dasar. Puskesmas mempunyai peran yang sangat strategis sebagai institusi pelaksana teknis, sehingga dituntut memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan primer melalui peningkatan kinerja sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia di Puskesmas yaitu pegawai negeri maupun pegawai kontrak yang meliputi tenaga kesehatan yang terdiri dokter, perawat, bidan, kesehatan masyarakat, sanitarian, ahli gizi, tenaga farmasi serta komponen lainnya seperti staf administrasi harus dapat menjadi tim kerja yang terarah dan terpadu untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tujuan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Puskesmas Nanga Lebang dibangun pada tahun 2007, kondisi fisik wilayah kerja Puskesmas Nanga Lebang merupakan Puskesmas yang terletak di pesisir Sungai Kapuas Kecamatan Kelam Permai Kabupaten Sintang. Puskesmas Nanga Lebang mempunyai 4 (Empat) wilayah kerja / desa dengan jumlah dusun sebanyak 16 dusun, dan dari ke 16 dusun tersebut ada 1 dusun yang sampai saat ini masih cukup sulit di jangkau karena hanya bisa menggunakan jalur sungai. Sebagian besar cakupan wilayah kerja Puskesmas Nanga Lebang terdiri dari sungai dan dataran rendah dengan luas wilayah kerja 131,4 Km². Pada tahun 2018 Jumlah penduduk wilayah kerja Puskesmas Nanga Lebang 4.221 jiwa.

Puskesmas Nanga Lebang merupakan salah satu Puskesmas rawat inap penyelenggara layanan kesehatan di Kabupaten Sintang mengemban visi dan misi tercapainya Kesehatan Nasional yang bermutu. Puskesmas Nanga Lebang sendiri

mempunyai visi mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal di wilayah kerja upkd puskesmas Nanga Lebang. Untuk dapat mencapai hal ini kinerja organisasi yang menjalankan sesuai dengan amanah dan tanggungjawab, tidak terlepas dari kinerja SDM pada sebuah organisasi yang dipengaruhi beberapa faktor, seperti faktor kepemimpinan, keterampilan pegawai, situasi atau budaya organisasi, motivasi kerja serta upah yang diterima.

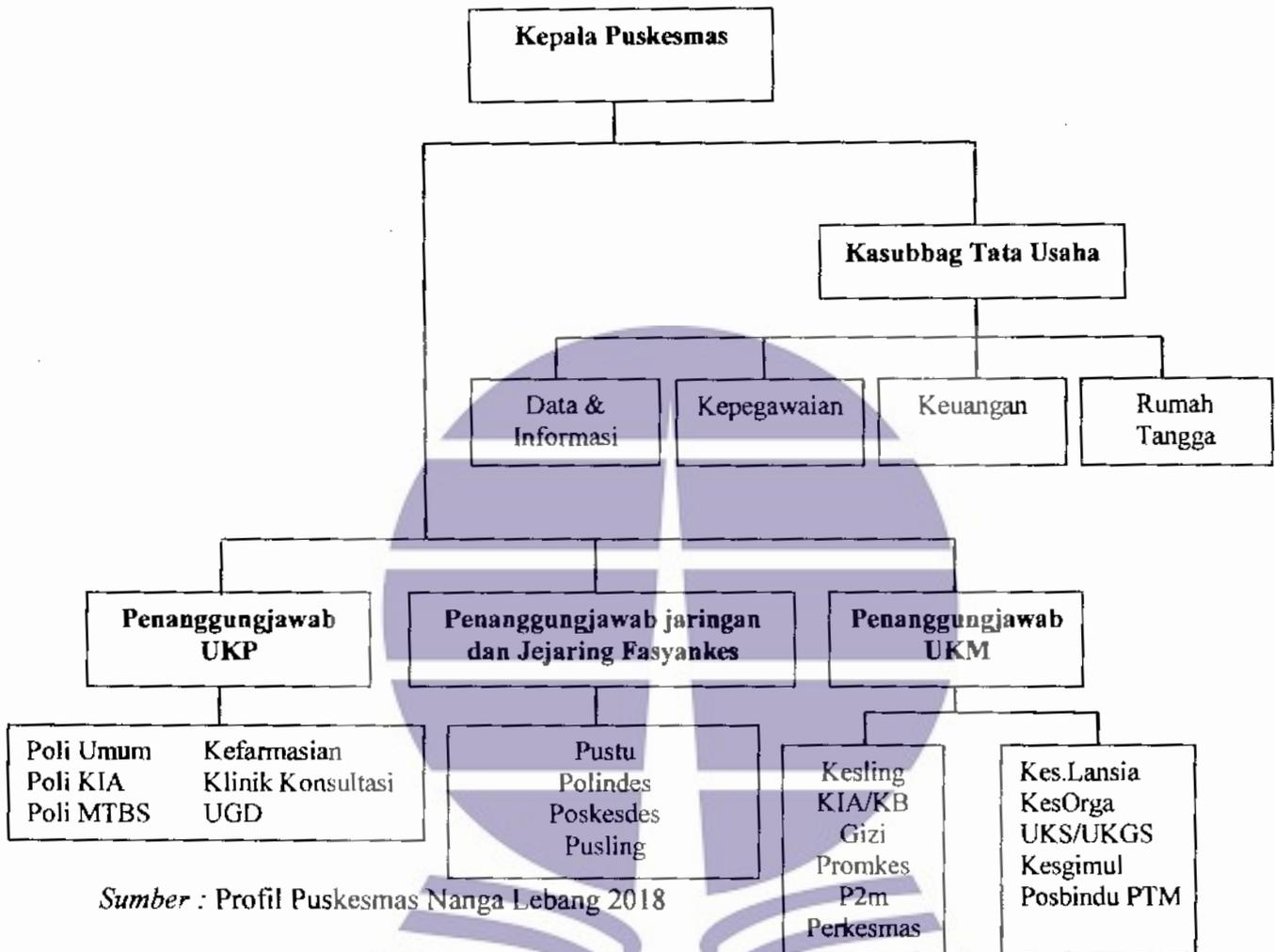
Pada kenyataannya, pelayanan di Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang masih belum optimal, masih terdapat beberapa pelayanan yang belum bisa dilakukan di Puskesmas ini seperti poli gigi dan laboratorium. Berdasarkan profil puskesmas Nanga Lebang selama tahun 2018, pada pelayanan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) ada beberapa cakupan program yang belum mencapai target, seperti di Program Kesehatan Ibu dan Anak, Program Imunisasi, Program Gizi Masyarakat, serta Program Kesehatan Lingkungan, dan pada pelayanan Upaya Kesehatan Perorangan (UKP) di dalam gedung puskesmas selama tahun 2018 telah menangani pasien sebanyak 3.329 orang dengan rerata jumlah kunjungan perhari berdasarkan nomor entri di puskesmas hanya sekitar 5-15 orang per hari. Dari data tersebut yang menjadi pertanyaan apakah pegawai Puskesmas Nanga Lebang sudah melaksanakan kinerja dengan baik.

Puskesmas Nanga Lebang merupakan satu-satunya puskesmas di Kabupaten Sintang yang belum terakreditasi sesuai standar yang tercantum dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 46 tahun 2016 Tentang Akreditasi Puskesmas, Klinik Pratama, Tempat Praktik Mandiri Dokter Umum dan Tempat Praktik Mandiri Dokter Gigi. Tidak terakritisinya Puskesmas Nanga Lebang

dikarenakan setelah dilakukan survey akreditasi oleh surveyor dari Komisi Akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama, Puskesmas Nanga Lebang dinyatakan belum memenuhi persyaratan akreditasi puskesmas dan wajib dilakukan survey akreditasi ulang di tahun 2019. Sebagai Puskesmas yang akan di akreditasi ulang, Puskesmas Nanga Lebang harus memenuhi standar pelayanan fasilitas kesehatan tingkat pertama yang telah ditetapkan untuk meningkatkan mutu pelayanan secara berkesinambungan yang merupakan program Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, Puskesmas Nanga Lebang pada saat ini sedang berbenah diri untuk mendapat pencapaian terakreditasi tersebut. Seluruh pegawai dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Seluruh pegawai diharuskan untuk mampu bekerja secara pribadi maupun dalam tim untuk dapat memenuhi standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Dalam situasi yang sedang dihadapi oleh Puskesmas Nanga Lebang ini faktor kepemimpinan sangatlah penting dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai serta faktor budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai penentu keberhasilan seorang pegawai dalam memberikan kinerja.

Puskesmas Nanga Lebang dipimpin oleh 1 orang Kepala Puskesmas dan pegawai berjumlah 30 orang yang terdiri dari 10 orang pegawai negeri sipil dan 11 orang pegawai honor daerah / PTT dan 9 orang tenaga magang. Berdasarkan latar belakang ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang”.



Sumber : Profil Puskesmas Nanga Lebang 2018

Gambar 1.1
Struktur Organisasi Puskesmas Nanga Lebang

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang?
2. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang?
3. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.
2. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.
3. Untuk menganalisis pengaruh Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.

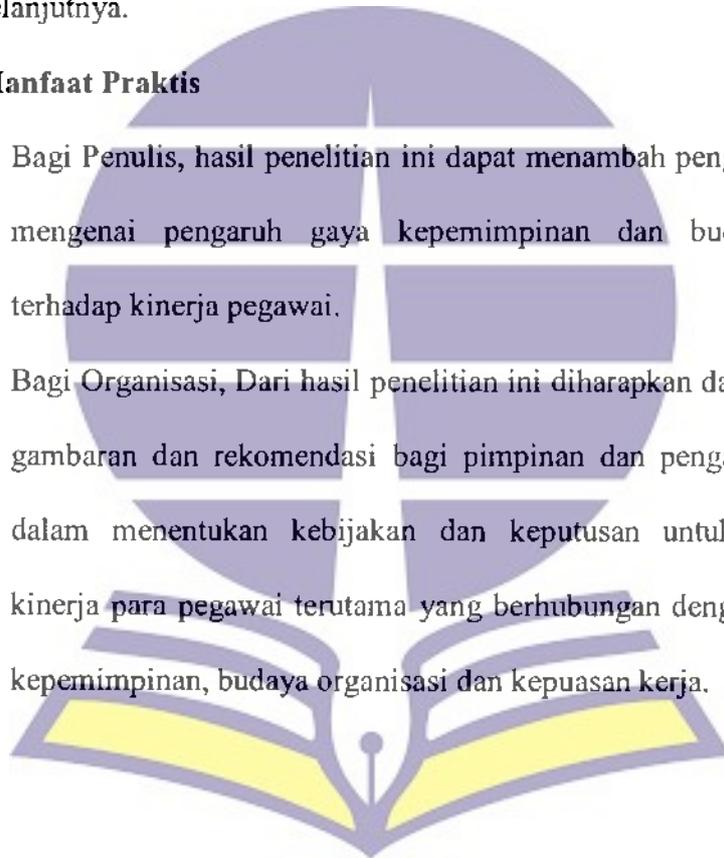
D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat menjadi referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis, hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Bagi Organisasi, Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan pengambil keputusan dalam menentukan kebijakan dan keputusan untuk meningkatkan kinerja para pegawai terutama yang berhubungan dengan faktor-faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

Peran pemimpin sangatlah penting untuk melayani kepentingan dan kebutuhan orang banyak dalam suatu organisasi, lembaga atau perusahaan. Peran pemimpin mengatur dan menggerakkan roda organisasi menentukan suatu strategi yang jitu dengan menyusun mekanisme perencanaan yang aspiratif dan transparan. Aplikasinya yang akuntabel, mengorganisasikan pekerjaan oleh orang-orang yang memiliki kapasitas dan skills yang cukup, menjamin semua program dan kegiatan organisasi dapat dilaksanakan sesuai prosedur standar yang dipersyaratkan. Sehingga program dan kegiatan dapat mencapai tujuan, target dan sasaran yang ditetapkan dan kegiatan kepemimpinan lainnya yang mendukung terpuhinya kualitas.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok atau organisasi agar tercapainya suatu tujuan. Secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Robbins, 1994)

Menurut Mas'ud, kepemimpinan merupakan proses dari seorang pemimpin untuk memberikan contoh perilaku terhadap bawahannya dan mengarahkan organisasi yang dipimpinnya (Mas'ud, 2004).

Menurut Yukl, kepemimpinan merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi orang lain, untuk memahami serta setuju dengan apa yang dilakukan dan bagaimana melakukan tugas secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif agar dapat mencapai tujuan bersama (Yukl, 2001).

Locander menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna dimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahan yang dipimpinnya, tetapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak (Locander *et al.*, 2002). Lok memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan (Lok, 2001).

Pendapat lain dikemukakan oleh Stroner (1996), pemimpin adalah suatu proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Pemimpin suatu organisasi harus mempunyai kemampuan atau kesanggupan untuk membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, membujuk bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan intuisitas.

Stodgill (1974) mencoba memetakan definisi kepemimpinan sebagai berikut : (1) kepemimpinan sebagai proses kelompok; (2) kepemimpinan sebagai kepribadian berakibat; (3) kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi; (4) kepemimpinan sebagai sendi menciptakan kesepakatan; (5) kepemimpinan sebagai tindakan perilaku; (6) kepemimpinan sebagai bentuk bujukan; (7) kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan; (8) kepemimpinan sebagai

sarana mencapai tujuan; (9) kepemimpinan sebagai hasil interaksi; (10) kepemimpinan sebagai pemisah peranan; dan (11) kepemimpinan sebagai awal struktur.

Dari definisi dan konsep di atas kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan antar-porseorangan dapat mencakup kepemimpinan melalui komunikasi. Untuk dapat mempengaruhi harus menggunakan kekuasaan. Yang dimaksud dengan kekuasaan adalah kemampuan melaksanakan atau memengaruhi sesuatu, atau kesanggupan memengaruhi orang lain. Dalam pengertian yang umum, kekuasaan menunjukkan (1) kesanggupan dilaksanakan atau tidak menghasilkan kejadian tertentu; atau (2) pengaruh yang ditanamkan oleh seorang atau kelompok terhadap tingkah laku orang lain melalui cara yang diinginkan dengan alat apapun (Uha, 2013).

2. Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (Leadership Style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pencapaian tujuan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perusahaan maupun tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan akan terbengkalai dan pengaruh terhadap karyawan akan menjadi tidak jelas, dimana hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan pada karyawan.

Secara konseptual kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu : (1) kelompok status (*elite position*); (2) tokoh; (3) fungsi; dan

(4) proses. Para direktur, eksekutif, adminidtratur, manajer, bos, dan kepala biasanya dimasukan dalam tokoh katagori yang disebut kepemimpinan (*leadership*).

Konsep kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dalam dua dasawarsa terakhir ini mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi dan terus berkembang (Locander *et al*, 2002).

a. Kepemimpinan Transformasional

Dua dekade terakhir ditemukan perspektif baru yaitu kepemimpinan transformasional yang inspiratif memberi motivasi pada pengikut. Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh James Mc Gregor Burns (1978) adalah kemampuan pemimpin memberdayakan komunitasnya untuk berkinerja tinggi melalui sentuhan persuasive, psikologis dan edukatif, yaitu pendekatan manusiawi dari seorang pemimpin organisasi.

Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang sejati mengubah potensi menjadi energi dengan cara meningkatkan mutu proses untuk mencapai tujuan, target, dan sasaran organisasi. Pemimpin yang menyenangkan, membangun inspirasi, dan mendorong aktualisasi diri dianggap sebagai transformasional.

Pemimpin transformasional mampu menginspirasi kepercayaan dan rasa kebersamaan yang kuat dengan pengikut, menggunakan strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.

Pemimpin transformasional melakukan lebih banyak memberikan kewenangan pada bawahan dan membuat mereka tidak terlalu tergantung pada pimpinan. Kepemimpinan transformasional mendelegasikan kewenangan yang besar pada bawahan, mengembangkan keterampilan dan keyakinan diri para bawahanm menciptakan kelompok yang mengelola sendiri, memberikan akses langsung terhadap informasi sensitive, menghilangkan pengendalian yang tidak diperlukan, dan membangun sebuah budaya yang kuat untuk mendukung pemberian kewenangan.

Menurut Humphreys kemampuan pemimpin transformasional untuk mengubah sistem nilai kepada bawahan demi untuk mencapai tujuan diperoleh dengan cara mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi dari kepemimpinan transformasional, adapun dimensi kepemimpinan transformasional yang dimaksud yaitu : (1) karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*); (2) inspirasi (*inspirational motivation*); (3) pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*); dan (4) perhatian pribadi (*individualized consideration*) (Humphreys, 2002)..

Dalam dimensi kepemimpinan transformasional, perilaku *Idealized influence-charisma* merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, mempunyai visi yang jelas, komitmen tinggi, pekerja keras dan konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, serta mampu menularkannya kepada setiap anggota organisasinya.

Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, Pada tataran ini, kharisma dari kepemimpinan transformasional menjadi bagian substansif untuk

“mempengaruhi” anggota organisasi, namun kemudian istilah kharisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi.

Pengaruh ideal (*idealized influence*) mampu memberikan inspirasi dan dapat membangkitkan motivasi bawahannya untuk menyingkirkan kepentingan pribadinya demi tercapainya tujuan organisasi, maka dari itu pengaruh ideal merupakan dimensi terpenting dari kepemimpinan transformasional (Humphreys, 2002).

Perilaku *inspirational motivation* merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku anggota organisasi. Menurut Humphreys *inspirational motivation* memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*, keeratan dua dimensi ini dapat mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Di dalam *inspirational motivation*, pemimpin mampu memotivasi bawahannya mengenai arti penting dari visi dan misi organisasinya, sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama pula. Kesamaan visi ini dapat memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan yang sama pula (Humphreys, 2002).

Perilaku *intellectual stimulation* berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah yang ada dalam diri maupun permasalahan di dalam organisasi tersebut, serta upaya mempengaruhi setiap anggota untuk memandang masalah tersebut dari segi perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi anggota, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.

Intellectual stimulation juga mengandung makna bahwa peran seorang pemimpin adalah sebagai penumbuh kembang ide yang kreatif sehingga dapat memunculkan inovasi-inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (*problem solver*) dan memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan yang ada dalam organisasi.

Bass berpendapat bahwa *intellectual stimulation* prinsipnya dapat memacu bawahan untuk dapat lebih kreatif serta inovatif dalam memahami serta memecahkan suatu permasalahan yang ada di dalam organisasi. Pemimpin harus dapat memacu bawahannya untuk meninggalkan cara atau metode yang lama dalam menyelesaikan permasalahan serta bawahan didorong untuk memberikan ide maupun solusi yang baru. Pemimpin harus mampu berusaha untuk meningkatkan moral, membina dan mengarahkan bawahan agar mampu berinovasi, dan bawahanpun dapat bebas memberikan ide-ide baru dan menawarkan metode-metode baru tanpa ada yang mendapat kritikan atau celaan (Bass et.al 2003).

Perilaku pemimpin yang dimana ia berpikir, dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, mengenali kemampuannya, memberikan perhatian, membimbing, dan membina serta melatih para hawahannya secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada bawahannya merupakan perilaku *individualized consideration*.

Dalam hal *Individualized consideration* ini, seorang pemimpin dapat dicirikan sebagai seseorang yang mampu memberikan perlindungan, menciptakan rasa aman dan nyaman kepada bawahannya, serta menangkap dan menampung semua aspirasi dan kepentingan bawahannya, memperjuangkan kebutuhan bawahannya, pemimpin yang menghargai potensi, kebutuhan serta aspirasi bawahannya untuk kepentingan jangka panjang.

Pola perilaku pemimpin yang demikian bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif dengan dasar dorongan perilakunya digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia juga memiliki cita-cita yang tinggi dibandingkan dengan orang-orang di sekitarnya (Rahmi, 2014).

Menurut Griffin setidaknya ada tujuh kunci kesuksesan kepemimpinan transformasional, yaitu :

- 1) percaya pada bawahan
- 2) membangun visi
- 3) tetap tenang
- 4) mendorong pengambilan resiko
- 5) berlaku sebagai pakar
- 6) mengundang perbedaan pendapat
- 7) menyederhanakan segala sesuatu

Kunci sukses ini menjadi modal utama bagi pemimpin dalam menggerakkan organisasi yang dipimpinnya. Sejalan dengan kunci sukses tersebut, Fenwick (2006) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional

melibatkan para bawahan yang menjadi termotivasi sebagai akibat merasakan kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan penghargaan terhadap pimpinan.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berasumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak social antara pemimpin dan pengikut yang merupakan pihak-pihak independen, dimana masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri.

Kepemimpinan transaksional mengenakan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan. Sehingga pengikut dalam kepemimpinan transaksional menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam kepemimpinan transaksional merupakan hubungan transaksi yang menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pimpinan dengan sesuatu yang dibutuhkan pengikutnya. Pertukaran peran pemimpin telah diacu sebagai transaksional, pemimpin yaitu membantu para pengikut mengenali apa yang harus dilakukan agar mencapai hasil yang diinginkan.

Bass menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan

dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi Humphreys (2002).

Luthans (2005) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional adalah : (1) penghargaan kontingen (*contingent reward*) : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian prestasi; (2) *active management by exception*, mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif; (3) *passive management by exception* yaitu intervensi hanya jika standar tidak terpenuhi; dan (4) suka hati (*laissez faire*) menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Yammarino menyimpulkan bahwa jika dibandingkan dengan hubungan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan yang lebih kuat (Yammarino *et al*, 1993).

Yukl menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berkorelasi lebih kuat dan lebih konsisten dengan efektivitas kepemimpinan daripada dengan perilaku kepemimpinan transaksional, artinya kepemimpinan transformasional lebih efektif.

2. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau *Organizational Culture* merupakan suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggotanya yang dapat membedakan organisasi tersebut berbeda dari organisasi-organisasi yang lainnya (Robbins, 1996: 289).

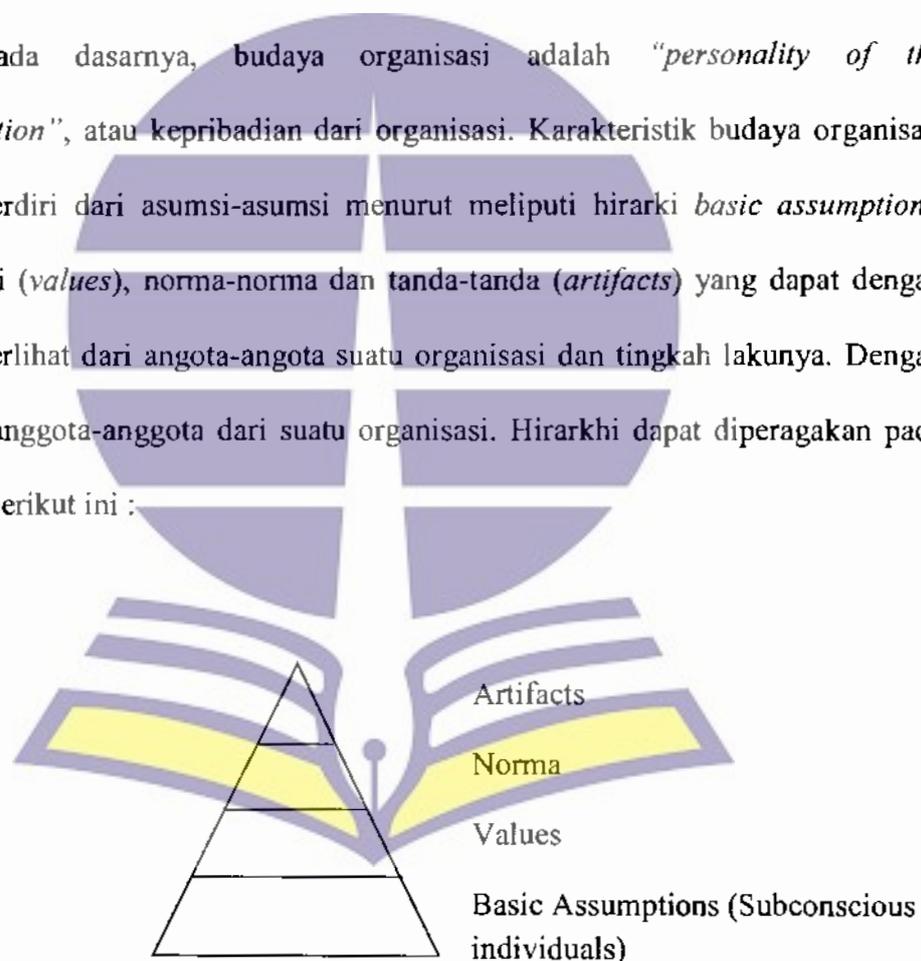
Sedangkan Schein mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi bersama, dimana pola tersebut dapat dijadikan sebagai pembelajaran untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2004).

Sebuah budaya organisasi yang kuat ketika ada komitmen bersama yang tinggi terhadap nilai-nilai inti, dan ia akan lemah ketika kontrol harus dilakukan melalui perintah administratif. Kerangka inilah, budaya organisasi memiliki korelasi yang kuat dengan alur gerak organisasi. Artinya, Pada tataran operasionalnya budaya organisasi memiliki dua fungsi utama yaitu : fungsi internal (integrasi internal) dan fungsi eksternal (adaptasi eksternal).

Fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumberdaya yang ada di dalam organisasi termasuk didalamnya sumberdaya manusia. Dengan dasar ini dapat di lihat kekentalan fungsi integrasi internal makin dirasakan menguat jika di dalam organisasi itu sudah makin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat-istiadat organisasi yang kuat dan terintegrasi.

Sementara adaptasi eksternal merupakan proses adaptasi terhadap lingkungan atau kekuatan eksternal dari luar organisasi. Jadi secara eksternal budaya organisasi secara terus-menerus melakukan adaptasi dengan budaya-budaya yang berada di luar organisasi, sehingga budaya organisasi tetap terus melakukan penyesuaian-penyesuaian yang nantinya bermuara pada proses asimilasi atau akulturasi (Rahmi, 2014).

Pada dasarnya, budaya organisasi adalah "*personality of the organization*", atau kepribadian dari organisasi. Karakteristik budaya organisasi adalah terdiri dari asumsi-asumsi menurut meliputi hirarki *basic assumptions*, nilai-nilai (*values*), norma-norma dan tanda-tanda (*artifacts*) yang dapat dengan mudah terlihat dari anggota-anggota suatu organisasi dan tingkah lakunya. Dengan melihat anggota-anggota dari suatu organisasi. Hirarkhi dapat diperagakan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1
Piramida Kebutuhan

Pembagian ini sebagai sarana dalam membantu para anggota organisasi memahami dengan persepsi yang umum (*common perception*) dari organisasinya.

Hal ini terkait dengan bagaimana pekerjaan dilakukan dan dievaluasi, dan bagaimana para pekerja yang berhubungan dengan pekerja lainnya dan kepada pihak penting yang lain seperti pelanggan, pemasok dan pemerintah.

Budaya organisasi dapat dilihat pada suatu sistem. Input termasuk *feedback* dari, misalnya lingkungan sosial, professional, hukum, sejarah, kepahlawanan, nilai-nilai dari kompetisi atau service, dan sebagainya. Prosesnya adalah didasari oleh asumsi-asumsi kita, nilai-nilai dan norma-norma, misalnya nilai-nilai kita terhadap uang, waktu, fasilitas, lingkungan dan orang. *Output* atau efek dari budaya kita misalnya adalah *organizational behaviors*, teknologi, strategi, *image* (pandangan), produk-produk, layanan, tampilan, dan sebagainya.

Menemukan budaya organisasi yang sesuai adalah sangat penting untuk masa depan organisasi. Perkembangan mereka dalam suatu organisasi akan tergantung dari besarnya persetujuan pada bagaimana penerimaan mereka tentang hal tersebut. Maka akan dihargai untuk penyesuaian sebesar-besarnya untuk yang mereka lakukan.

Berdasarkan karakteristik budaya tersebut, mendiagnosis budaya organisasi, dapat dilakukan dengan pendekatan :

- 1) Prilaku: terkait dengan pola prilaku yang memproduksi hasil bisnis atau kegiatan.
- 2) Nilai bersaing : terkait dengan penekanan tentang apa yang penting dan berarti bagi organisasi yang dipandang dari preferensi dan tata nilai dari para anggotanya.

- 3) Asumsi mendalam : terkait dengan penekanan penting yang paling dalam pada organisasi, umumnya tidak dapat ditelaah, namun terdapat asumsi bersama dan sama-sama tahu bagaimana menuntun perilaku anggotanya.

Dengan demikian maka dapat secara logis dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang positif akan memberikan pengaruh kepada kinerja dari organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

3. Kinerja

Prestasi atau kinerja adalah fungsi perkalian motivasi dengan kemampuan jika dijabarkan lebih luas, berarti prestasi seseorang bergantung pada keinginan berprestasi dan kemampuan bersangkutan untuk melakukannya. Oleh sebab itu apabila ada prestasi kerja seseorang rendah, maka ia dapat diduga akibat kemampuan yang rendah, atau kemampuan tidak baik.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja yang ditunjukkan atau dibuktikan secara nyata oleh pegawai dalam melakukan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Prestasi seseorang dikatakan tinggi apabila seorang pegawai mampu menunjukan atau membuktikan bahwa hasil pekerjaannya sesuai dengan standar tolok ukur yang telah ditentukan. Tingginya prestasi kerja yang pegawai merupakan sumbangan yang sangat besar organisasi dalam mencapai tujuan.

Kinerja SDM pada dasarnya dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, salah satunya adalah dengan memberikan tambahan pengetahuan dan

keterampilan melalui jalur pendidikan dan pelatihan. Hal ini disebabkan oleh tingkat kesadaran profesionalisme dan kemampuan dalam peningkatan kinerja masih rendah perlu dipacu, termasuk tingkat kedisiplinanya dalam menjalankan tugas yang merupakan tanggung jawabnya.

Agar pegawai mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya diperlukan rasa keterikatan pada tugas yang dihadapi ini, karena dapat timbul rasa keterikatan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itulah diperlukan daya dorong terhadap para pegawai agar lebih bergairah dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Pimpinan satuan harus tahu betul adanya kinerja seorang pegawai yang satu dengan pegawai lain yang berada dibawah kontrol pengawasannya. Edwin B. Flippo (1996) mengatakan bahwa Kinerja merupakan kesuksesan seorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kemudian, Flippo (1996) mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, dapat digolongkan kedalam 4 macam kriteria, yaitu:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Ketangguhan
- 4) Sikap dalam bekerja

Elemen-elemen diatas merupakan parameter ukuran dari kinerja yang dihadapkan dari pegawai secara totalitas.

4. Hubungan Antara Kepemimpinan dan Kinerja

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada seluruh bawahannya. Kepemimpinan diyakini memiliki pengaruh terhadap organisasi dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pemimpin memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin menunjukkan berbagai perilaku, contohnya : pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsederasi individu.

Faktor kepemimpinan sangatlah penting dalam hal peningkatan kinerja pegawai, pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan contoh yang baik, secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja bawahannya, begitu pula sebaliknya ketikan seorang pemimpin tidak mampu memberikan contoh yang baik dan tidak mampu memberikan motivasi kepada bawahannya maka bukan tidak mungkin kinerja karyawan akan menurun.

Kemampuan manajerial seseorang tidak diukur dengan menggunakan kriteria kemampuan operasional karena kriteria tersebut diterapkan kepada mereka yang bertugas sebagai pelaksana, maka dari itu seorang manajer atau pemimpin menggunakan tolok ukur kemampuan dan keterampilan mempengaruhi bawahannya, agar bawahannya tersebut dapat berperilaku, bertindak, dan berkarya sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal, bahkan jika mungkin memberikan kontribusi yang maksimal, demi tercapainya tujuan dan

berbagai sasaran yang telah ditentukan atau yang sebelumnya ditetapkan oleh organisasi (Uha, 2013).

Perwujudan paling nyata dari kemampuan seseorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi adalah terlihat pada ketangguhan seseorang tersebut menyelenggarakan berbagai fungsi organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya, dalam organisasi seorang pemimpin dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila ia mampu :

- 1) Menentukan strategi yang tepat
- 2) Menjadi perencana yang tangguh
- 3) Menjadi organisator yang cekatan
- 4) Motivator yang efektif
- 5) Pengawas yang objektif dan rasional
- 6) Penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.

Kesemuanya ini akan tercermin pada keberhasilan organisasinya tersebut dan kemampuan, disiplin, loyalitas, efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja para bawahan yang dipimpinnya.

5. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan pemahaman yang jelas kepada para karyawan terhadap fungsi-fungsi yang diberikan oleh organisasi, dan budaya organisasi yang kuat juga akan

menjadi pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku anggota-anggotanya hal ini disebabkan oleh tingginya tingkat kebersamaan dalam organisasi tersebut.

Karyawan haruslah diberikan pemahaman mengenai fungsi dan pentingnya budaya organisasi, dengan memahami akan fungsi dan peran budaya organisasi maka akan meningkatkan semangat dan profesionalisme kerja setiap karyawan untuk melakukan tugas dan amanah yang telah diberikan kepadanya. Tentunya ini merupakan salah satu kunci karyawan untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dengan adanya budaya organisasi kuat dan sehat dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktivitas, dan kinerja karyawan.

Dalam organisasi pemerintah kelemahannya terdapat pada konflik internal yang muncul kepermukaan dengan kata lain pegawai tidak dapat mengungkapkan konflik yang ada. Hal ini dikarenakan pemerintah memiliki aturan-aturan yang sifatnya memaksa terhadap pegawai yang ada di dalamnya. Sehingga pegawai tidak memiliki media didalam organisasi untuk menyampaikan konflik yang ada dalam organisasi tersebut. Untuk menyampaikan dan menyelesaikan konflik tersebut pegawai cenderung memilih untuk membicarakan konflik yang ada di belakang atau menggunakan media diluar organisasi dengan cara memuat tulisan pada media masa dan lain sebagainya.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan yang berkesinambungan, inovatif, dan menjadi yang terbaik. Menurut PT. Service Quality Centre Indonesia, hubungan antara budaya dan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas pelayanan sangatlah erat dalam mencapai tujuan organisasi (Uha, 2013).

Contoh diatas merupakan contoh kecil yang membuat kita yakin bahwa peran budaya organisasi sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud kepada produktivitas pelayanan. Hal ini berlaku di dalam dunia pemerintahan maupun organisasi bisnis yang sifatnya profit (mencari keuntungan)

Dengan demikian, seiring dengan internalisasi budaya organisasi kinerja karyawan perusahaan akan membaik, karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Secara tegas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Paling tidak budaya organisasi yang sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimalkan deviasi dan kemampuan untuk beradaptasi. Hal ini sangat menentukan bagi individu dalam menjalankan organisasi dan berinteraksi dengan lingkungan, serta dalam cara mengelola personel secara internal atau hubungan atasan-bawahan.

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia yang ada didalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif (Uha, 2013).

Sebagaimana uraian di atas, Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dan berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi. Ketika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif akan memungkinkan anggota yang ada di dalamnya merasa termotivasi untuk terus belajar dan berkembang, serta memperbaiki diri. Jika seseorang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik maka seseorang tersebut akan mempunyai motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

B. Penelitian Terdahulu

Rani Mariam dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada tahun 2009, menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini mendukung penelitian yang disampaikan oleh

Humphreys (2002) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan.

Masih dalam penelitian Rani Mariam, selain kepemimpinan yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variable budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mendukung penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Penelitian sejenis juga pernah dilakukan oleh Katrin Eva Gonie yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan C.U. Keling Kumang T.P Rumah Punyong di Sintang pada tahun 2014. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Katrin Eva Gonie sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam dimana hasilnya adalah kepemimpinan bernilai negatif terhadap kinerja.

Hubungan negatif sering disebut dengan hubungan berlawanan arah artinya, bila nilai X naik maka nilai Y akan turun atau sebaliknya. Artinya semakin baik atau efektif kepemimpinan, maka kinerja karyawan C.U Keling Kumang T.P Rumah Punyong di Sintang akan menurun, begitu pula sebaliknya apabila semakin tidak baik atau tidak efektif kepemimpinan, maka kinerja karyawan C.U Keling Kumang T.P Rumah Punyong di Sintang akan semakin meningkat.

Walaupun hasil yang didapat merupakan hubungan negatif, tetapi hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Robbins (2008:64) dalam menganalisis teori kepemimpinan situasional Harsey dan Blanchard yang menganggap

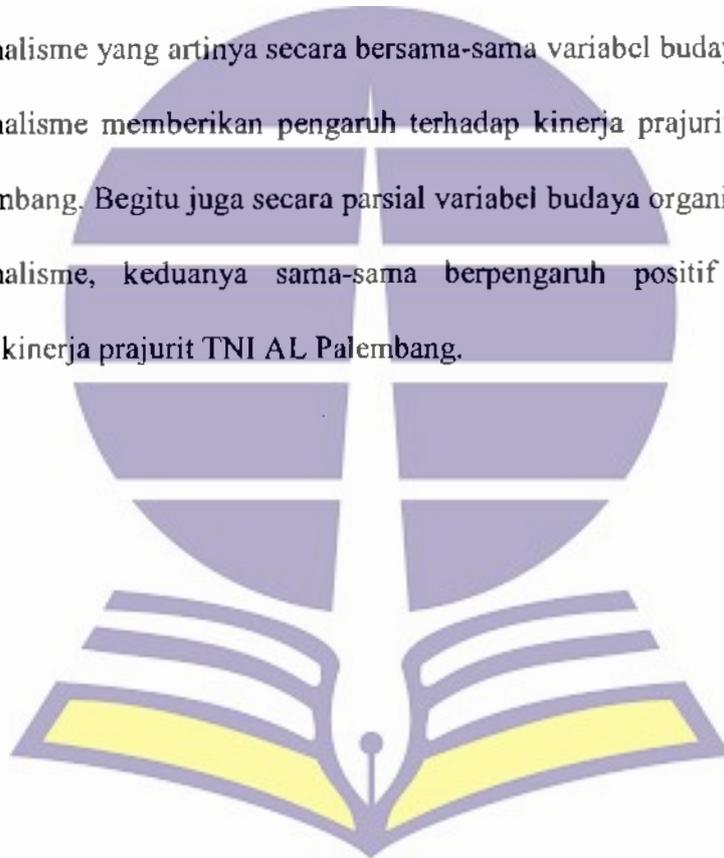
hubungan pemimpin-pengikut di persamakan dengan hubungan antara orang tua dan anak. Orang tua hendaknya melepas kendali atau memberi tanggung jawab penuh terhadap anaknya agar anak dapat lebih dewasa dan bertanggung jawab, begitu pula pemimpin terhadap pengikutnya (karyawan). Dengan memberikan tanggung jawab penuh terhadap karyawan maka karyawan akan dewasa (kreatif dan inovatif) dan bertanggung jawab atas tupoksi yang diamanahkan oleh masing-masing karyawan.

Penelitian lain yang relevan adalah penelitian dari Sartono di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Adi Unggul Bhirawa Surakarta tentang analisis pengaruh kepemimpinan, profesionalisme, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja organisasi pada Universitas Sebelas Maret yang menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap kesemua variabelnya.

Pengujian lebih jauh dan mendalam melalui uji f mendapatkan hasil bahwa variabel kepemimpinan, profesionalisme, motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Universitas Sebelas Maret.

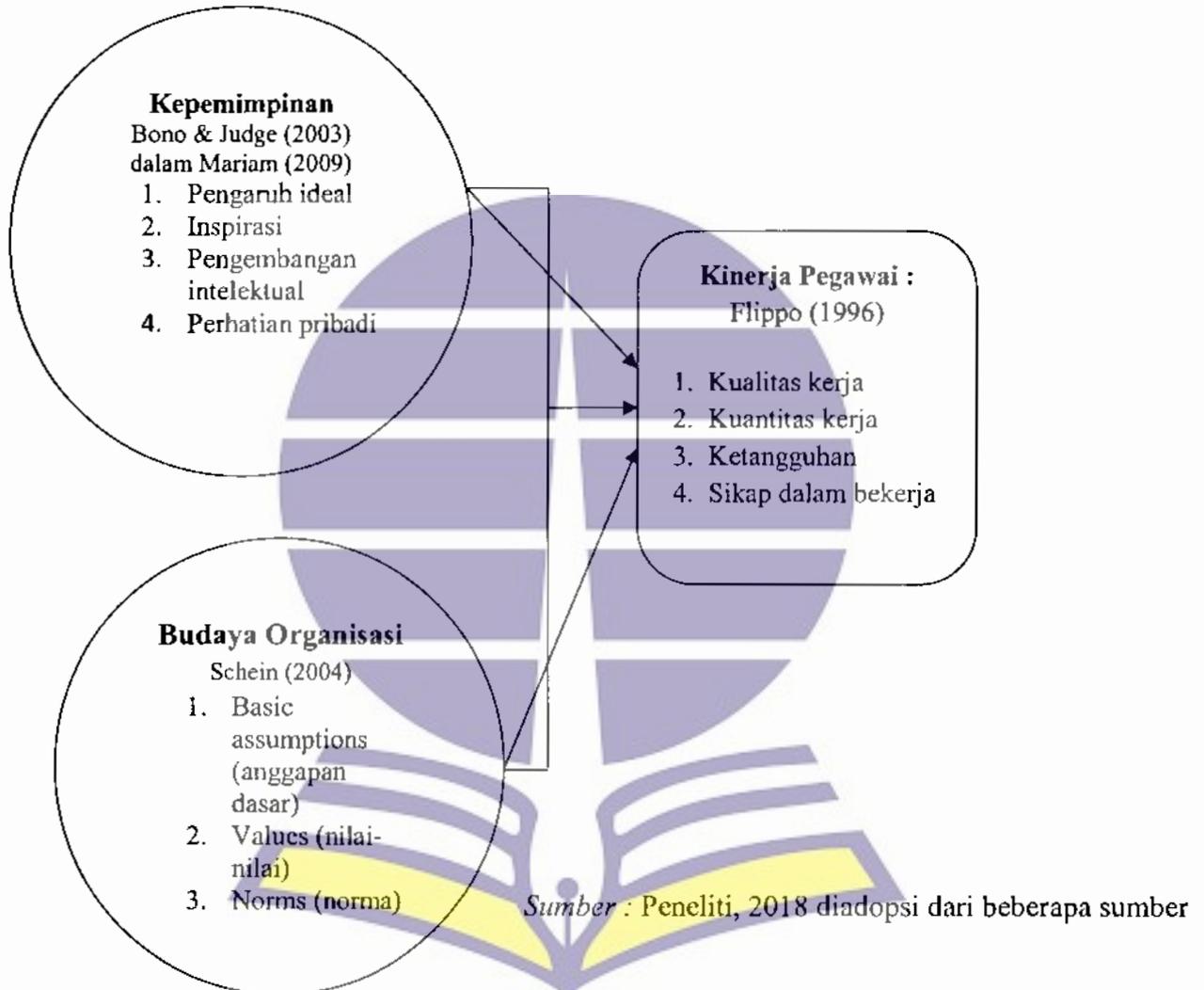
Sedangkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel profesional, motivasi, dan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan untuk variabel kepemimpinan dan disiplin kerja hasilnya sedikit berbeda dimana kedua variabel tersebut yaitu variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi pada Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penelitian lain yang berkaitan dengan budaya organisasi dan profesionalisme terhadap kinerja adalah penelitian I.G. Mertayasa pada tahun 2013, yang meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Prajurit di Pangkalan Angkatan Laut Tentara Nasional Indonesia (TNI AL) di Palembang yang hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara simultan untuk variabel organisasi dan profesionalisme yang artinya secara bersama-sama variabel budaya organisasi dan profesionalisme memberikan pengaruh terhadap kinerja prajurit pangkalan TNI AL Palembang. Begitu juga secara parsial variabel budaya organisasi dan variabel profesionalisme, keduanya sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit TNI AL Palembang.



C. Kerangka Berpikir

Secara umum gambaran permasalahan dalam bentuk kerangka analisa konseptual dapat disajikan dalam gambar sebagai berikut ini :



Gambar 2.2
Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dari latar belakang, identifikasi dan perumusan masalah sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, dihadapkan dengan teori-teori yang terkait dan berlaku dalam permasalahan ini maka dapat diuraikan kerangka pemikiran dari permasalahan yang ada yaitu keterkaitan hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja. Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

B. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu jawaban yang diberikan masih berdasarkan pada teori yang relevan dan belum berdasarkan pada faktor-faktor empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 : Adanya pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.

H2 : Adanya pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.

H3 : Adanya pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai semesta penelitian. Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:115). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Nanga Lebang yaitu berjumlah 30 orang (sumber : data kepegawaian Puskesmas Nanga Lebang).

2. Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono

2006:122). Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 30 pegawai sebagai responden.

D. Metode Pengambilan Data

1. Pengamatan (*Observation*)

Yaitu melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian dengan tujuan agar dapat melihat secara langsung pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.

2. Daftar Pertanyaan (*Questionair*)

Yaitu dengan memberikan seprangkat pertanyaan tertulis kepada responden (pegawai) tentang tanggapannya terhadap pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, serta pertanyaan tertulis kepada atasan langsung untuk menilai kinerja pegawai tersebut. Bentuk pertanyaan merupakan bentuk kombinasi pilihan berganda dengan skala *Likert*.

3. Dokumentasi

Sumber dari dokumentasi yaitu berasal dari Sumber dari dokumentasi yaitu berasal dari data yang tersedia di Puskesmas Nanga Lebang dan sumber data penunjang lainnya.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui observasi dan penyebaran kuisisioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang digunakan untuk memperkuat dan melengkapi penjelasan tentang permasalahan dimana data diperoleh dari buku, catatan, laporan maupun dokumen resmi yang menjelaskan tentang hal-hal yang terkait dengan variable penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah melalui angket (kuisisioner). Angket atau kuisisioner adalah instrumen pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan tertulis kepada responden yang harus dijawab oleh responden secara tertulis pula. Dalam penelitian ini angket (kuisisioner) yang dipergunakan adalah kuisisioner berstruktur yaitu kuisisioner telah dilengkapi dengan alternatif jawaban dan responden tinggal memilih jawaban yang paling sesuai dengan pengalaman, pendapat atau perasaan responden. Keseluruhan jawaban responden diklarifikasikan menggunakan skala Likert dengan 5 kategori.

Pengaturan jawaban tersebut adalah:

1. Pilihan (SS) Sangat Setuju, diberi skor 5
2. Pilihan (S) Setuju, diberi skor 4
3. Pilihan (N) Netral, diberi skor 3

4. Pilihan (TS) Tidak Setuju, diberi skor 2

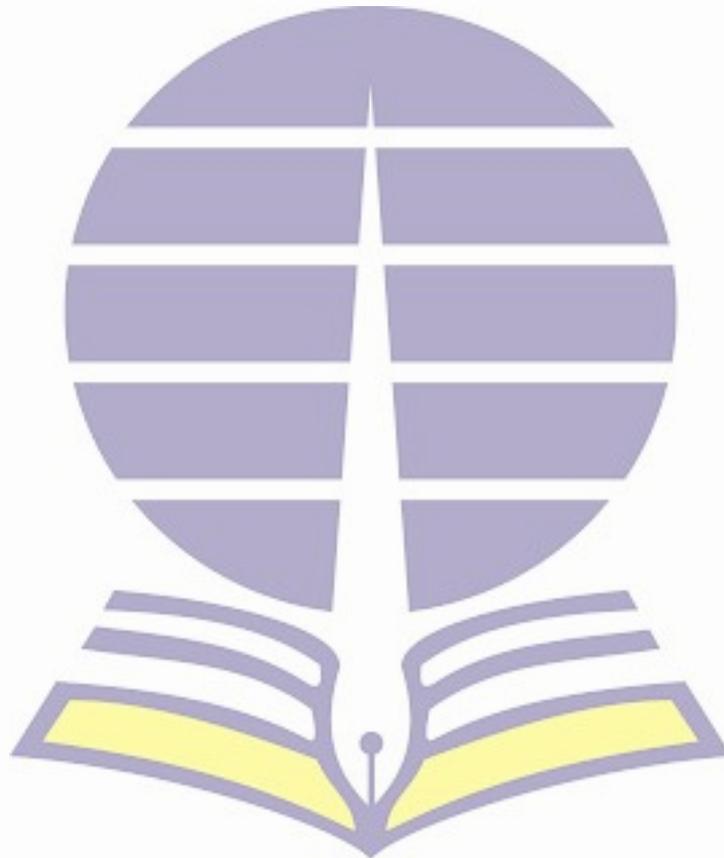
5. Pilihan (STS) Sangat Tidak Setuju, diberi skor 1

G. Variabel dan Defenisi Operasional

Defenisi konsep dan unsur-unsur empiris terhadap variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan, yang merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yaitu: pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan), inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi), pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri), dan perhatian pribadi (gaya kepemimpinan mampu memberikan lingkungan yang kondusif).
2. Budaya organisasi adalah sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan baik sehingga perlu diajarkan pada pegawai untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah yang ada.

3. Kinerja adalah merupakan kesuksesan seorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator yaitu : perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja



Berdasarkan uraian diatas, maka secara keseluruhan variabel, indikator variabel dan skala pengukurannya dapat dilihat di Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Pengukuran Variabel

Variabel	Sub variable	Indikator	Skala Pengukuran
Kepemimpinan, Bono & Judge (2003) dan Sing et al (1996) dalam Mariam (2009)	Pengaruh ideal	- Meningkatkan percaya diri - Implementasi Visi	Skala Likert 1 s/d 5
	Inspirasi	- Kreativitas - Nyaman bekerja dengan atasan	
	Pengembangan intelektual	- Meningkatkan potensi diri - Memotivasi bawahan	
	Perhatian Pribadi	- Perhatian secara pribadi - Mendorong bawahan	
Budaya organisasi, Schein dalam Hatch (1997)	Basic assumptions (angapan dasar)	- Saling mengumpulkan informasi - Keluhan dari pegawai	Skala Likert 1 s/d 5
	Values (nilai-nilai)	- Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha esa - Bersikap loyal/setia	
	Norms (norma)	- Seluruh pegawai mengerti perilaku yang terpuji dan tercela - Target kerja - Kebebasan untuk mengambil keputusan	
	Artifacts (artifak)	- Prosedur kerja - Perilaku pegawai berpijak pada peraturan	
Kinerja, Flippo (1996)	Kualitas kerja	- Pelaksanaan peraturan - Mengambil keputusan - Instruksi	Skala Likert 1 s/d 5
	Kuantitas Kerja	- Peningkatan Kinerja - Output lebih banyak	
	Ketangguhan	- Bekerja Keras - Taat pada peraturan - Memiliki Inisiatif	
	Sikap Kerja	- Menyesuaikan dengan tuntutan kerja - Sikap Kooperatif	

Sumber :Penulis, 2018 diadopsi dari berbagai sumber

H. Metode Analisis Data

1. Uji Instrumen

a. Pengujian Instrumen

Untuk melihat tingkat kebenaran data serta kualitas data maka dilakukan 2 (dua) pengujian, yaitu :

1) Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut.

Dalam penelitian ini pengukuran validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dengan menggunakan *koefisien pearson*. Apabila angka signifikan dari total jumlah indikator $< 0,05$, maka dapat disimpulkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel).

Suatu konstruk dikatakan sebagai suatu variabel yang handal jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 Nunnally (Ghozali, 2006:41). Dalam penelitian ini pengukuran uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *One Shot* atau pengukuran sekali.

2. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini akan dijelaskan secara deskriptif persentase hasil penelitian setiap variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

3. Analisis Linier Berganda

a. Uji Asumsi Klasik

Disamping itu pengujian hipotesis penelitian dengan regresi harus memenuhi persyaratan uji klasik.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki kontribusi normal. Dalam uji t dan uji F diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Oleh sebab itu Santoso (2001:212) menyatakan “Untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau mendekati normal dan atau bias dianggap normal, jika bias maka akan dilakukan uji *Normality Plot*, yaitu suatu pengujian dengan menggunakan Grafik PP-Plot”. Uji normalitas data dengan menggunakan uji *Normality Plot* dengan dasar pengambilan

keputusan melihat grafik PP-Plot yaitu jika terlihat sebaran data bergerombol disekitar garis uji yang mengarah kekanan atas dan tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data. Dengan demikian data tersebut bisa dikatakan normal.

2) Uji Multikolinearitas

Uji Regresi mengasumsikan variabel-variabel bebas tidak memiliki hubungan linier satu sama lain. Sebab, jika terjadi hubungan linier antar variabel bebas akan membuat prediksi atas variabel terikat menjadi bias karena terjadi masalah hubungan diantara para variabel bebasnya.

Dalam Regresi Berganda dengan SPSS, masalah Multikolinieritas ini ditunjukkan lewat tabel *Coefficient*, yaitu pada kolom *Tolerance* dan kolom VIF (*Variance Inflated Factors*). *Tolerance* adalah indikator seberapa banyak variabilitas sebuah variabel bebas tidak bisa dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* dihitung dengan rumus $1 - R^2$ untuk setiap variabel bebas. Jika nilai *Tolerance* sangat kecil ($< 0,10$), maka itu menandakan korelasi berganda satu variabel bebas sangat tinggi dengan variabel bebas lainnya dan mengindikasikan Multikolinieritas. Nilai VIF merupakan invers dari nilai *Tolerance* (1 dibagi *Tolerance*). Jika nilai VIF > 10 , maka itu mengindikasikan terjadinya Multikolinieritas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Masalah yang sering muncul dalam Analisis Regresi Berganda adalah heteroskedastisitas. Ini timbul pada saat asumsi bahwa varian dari faktor alat adalah konstan atau semua variabel bebas yang tidak terpenuhi.

Jika varian tidak sama, dikatakan terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dalam model regresi digunakan Analisis Residual yang berupa grafik dengan dasar pengambilan keputusan jika pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadilah heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar dibawah angka 0 pada sumbu Y tidak terjadi heterokedastisitas.

b. Persamaan Regresi

Untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu pemberian bantuan pendidikan dan pelatihan digunakan teknik analisis *regresi linear berganda*.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software statistik*, dengan rumus persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

Y	=	Kinerja Karyawan
X ₁	=	Budaya Organisasi
X ₂	=	Profesionalisme
b ₀	=	Konstanta
b ₁ ,b ₂	=	Koefesien regresi dari variabel
ε	=	kesalahan (<i>error</i>)

1) Koefisien Determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengukur kebenaran penggunaan model analisis regresi. Jika nilai R^2 mendekati angka 1 maka variabel bebas makin mendekati hubungan dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut dapat dibenarkan. Dari koefisien determinasi ini dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y, yang biasanya dapat dinyatakan pula dalam persentase.

2) Uji Regresi Secara Simultan dan Parsial

Untuk menguji hipotesis, maka menggunakan uji F dan uji t, untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikatnya.

a) Pengujian Simultan (Uji F)

Uji F Digunakan untuk mengetahui apakah variabel *bebas* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel *terikat*. Uji F yaitu untuk menguji pengaruh koefisien regresi secara bersama-sama.

1. Membuat hipotesis untuk uji F, yaitu :

H_0 : $\beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya tidak ada pengaruh X_1 , dan X_2 , terhadap Y

H_a : $\beta_1 = \beta_2 \neq 0$, artinya ada pengaruh X_1 , dan X_2 terhadap Y

2. Menentukan F hitung.
3. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar 5% maka:

- Jika F hitung memiliki signifikansi kurang dari 5%, maka H_0 di tolak, berarti masing-masing variabel bebas secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel terikat.
- Jika F hitung memiliki signifikansi lebih dari 5%, maka H_0 diterima, berarti masing-masing variabel bebas secara bersama-sama tidak mampu menjelaskan variabel terikat.

b) Pengujian Parsial (Uji t)

Setelah menguji apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat, maka selanjutnya menguji variabel tersebut satu per satu. Apabila variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, maka selanjutnya dapat dijelaskan variabel mana diantara variabel tersebut yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengujian secara parsial digunakan untuk menguji apakah setiap variabel bebas mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikatnya.

Untuk regresi I :

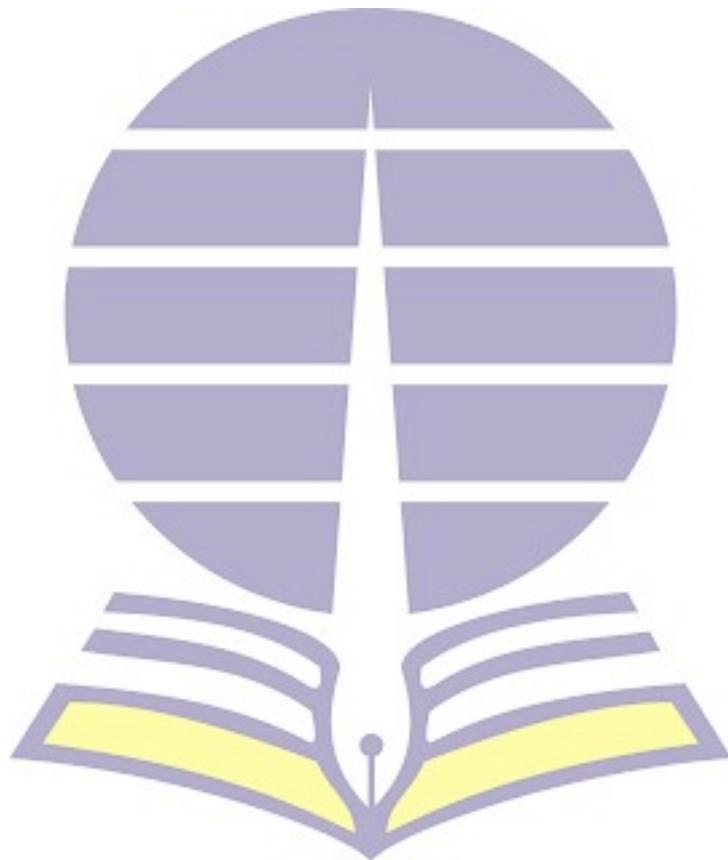
1. Membuat hipotesis untuk pengujian t-test , yaitu :

H_0 : $\beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh X_1 ; dan X_2 terhadap Y
secara parsial

H_a : $\beta_i \neq 0$, artinya ada pengaruh X_1 ; dan X_2 terhadap Y
secara parsial

2. Menentukan t hitung.

3. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar 5 % maka t hitung memiliki signifikansi lebih kecil dari 0,05% mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Analisis hasil penelitian terdiri dari beberapa bagian yaitu gambaran umum hasil penelitian yang merupakan karakteristik responden berupa jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja, serta analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, keadaan responden yang dalam penelitian ini mempunyai karakteristik yang berbeda antara sampel satu dengan lainnya. Perbedaan karakteristik ini terutama dalam hal jenis kelamin (*gender*) umur, pendidikan terakhir dan lama bekerja responden. Selanjutnya pada pembahasan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*), yang meliputi Koefisien Determinasi (R^2), Fungsi Regresi, Uji Simultan (Uji F) dan Uji Parsial (Uji t).

A. Gambaran Umum Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Dari hasil pengolahan data yang terkumpul melalui kuesioner diperoleh karakteristik responden sebagai berikut :

1. Karakteristik Responden

Dalam penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia, karakteristik responden merupakan dimensi yang penting, yaitu pencerminan suatu dinamika perilaku yang berperan memberikan kontribusi dari suatu kenyataan empiris yang dihadapi dalam aktivitas sehari-hari.

Kuisisioner yang berisikan beberapa pertanyaan dibagikan kepada 30 pegawai sebagai responden dan 1 orang pimpinan untuk menilai kinerja dari ke 30 orang pegawai. Dari kuisisioner yang disampaikan kepada responden diperoleh data umum tentang karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Selain itu, kuisisioner juga terbagi menjadi dua bentuk pertanyaan yang berisikan pertanyaan mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi yang diisi oleh pegawai puskesmas serta bagian kedua yang diisi oleh Kepala Puskesmas yaitu mengenai kinerja masing-masing pegawai menurut Kepala Puskesmas Nanga Lebang. Masing-masing indikator yang diisi oleh pegawai yaitu kepemimpinan terbagi menjadi 4 instrumen dengan masing-masing 2

pertanyaan menjadi 8 pertanyaan, kemudian budaya organisasi menjadi 4 instrumen dengan 9 pertanyaan. Indikator yang harus diisi oleh Kepala Puskesmas untuk menilai kinerja masing-masing pegawai terbagi menjadi 4 instrumen dengan 10 pertanyaan. Masing-masing dari pertanyaan tersebut diukur menggunakan skala likert 1 hingga 5.

a. Jenis Kelamin

Pengertian jenis kelamin merupakan penafsiran atau pembagian dua jenis kelamin manusia yang ditentukan secara biologis yang melekat pada jenis kelamin tertentu (Miftahudin et.al, 2012:3). Klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat di tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin (L/P)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	12	40
2	Perempuan	18	60
Jumlah		30	100

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.1 Jumlah pegawai Puskesmas Nanga Lebang yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dari pada pegawai yang berjenis kelamin laki-laki, adapun jumlah pegawai yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang atau 60 % dari seluruh jumlah pegawai di Puskesmas Nanga

Lebang, sedangkan Pegawai yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 12 orang atau 40 %. Perbedaan antara pegawai yang berjenis kelamin perempuan dan laki-laki adalah 6 orang atau sekitar 20 % dari jumlah pegawai.

Walaupun terjadi perbedaan jenis kelamin namun diharapkan akan tetap terjadi kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam hal gender. Sebagaimana pendapat Miftahudin et.al (2010:4) bahwa kesetaraan gender berarti kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan untuk memperoleh kesempatan serta hak-haknya sebagai manusia agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan seperti politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan dan keamanan nasional serta menikmati hasil pembangunan tersebut.

b. Tingkat Usia

Pada penelitian ini usia responden cukup heterogen dan untuk memudahkan dalam menganalisisnya maka penulis mengelompokkan usia responden ke dalam empat kelompok yaitu kelompok usia ≤ 30 tahun, 31 – 40 tahun, 41 – 50 tahun dan kelompok usia ≥ 51 tahun. Berdasarkan tingkat usia responden dalam penelitian ini, diperoleh klasifikasi sebagai berikut :

Tabel 4.2
Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Usia

No	Tingkat Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	≤30	22	73,33
2	31-40	5	16,67
3	41-50	3	10
4	≥ 51	0	0
Jumlah		30	100

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa pegawai Puskesmas Nanga Lebang di dominasi pada tingkat usia kurang dari atau sama dengan 30 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 73,33 %, sedangkan tingkat usia 31-40 tahun sebanyak 5 orang atau 16,67 %, tingkat usia 41-50 tahun sebanyak 3 orang atau 10 % dari jumlah pegawai, sedangkan untuk pegawai tingkat usia diatas dari atau sama dengan 51 tahun tidak ada. Dari tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang ada merupakan kelompok pegawai yang sangat produktif dengan masa kerja yang masih panjang.

c. Pendidikan Terakhir

Pendidikan formal adalah kegiatan yang sistematis, berstruktur, bertingkat, berjenjang, dimulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi dan yang setaraf dengannya; termasuk ke dalamnya ialah kegiatan studi yang

berorientasi akademis dan umum, program spesialisasi, dan latihan profesional, yang dilaksanakan dalam waktu yang terus menerus.

Dari hasil pengumpulan data dari responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden cukup variatif mulai dari tingkat terendah Sekolah Menengah Atas sampai tertinggi pada jenjang Sarjana Strata-2. Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai tingkat pendidikan formal responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sekolah Menengah Atas (SMA)	1	3,33
2	Diploma 3 (D3)	24	80
3	Diploma 4 (D4) / Strata 1 (S1)	4	13,34
4	Strata 2 (S2)	1	3,33
Jumlah		30	100

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa pegawai Puskesmas Nanga Lebang mayoritas responden yaitu 24 pegawai atau sebesar 80 % pegawai dengan pendidikan terakhir adalah Diploma 3, sedangkan pegawai dengan pendidikan terakhir Diploma 4 / Strata 1 adalah sebanyak 4 pegawai (13,34%), dan pegawai pendidikan terakhir SMA dan Strata 2 masing-masing sebanyak 1 pegawai (3,33%).

Untuk menunjang kemampuan pelaksanaan pembangunan melalui kinerja yang baik maka pendidikan adalah merupakan salah satu kegiatan yang sangat mendukung, tinggi rendahnya pendidikan akan memberikan dampak yang lebih jelas akan kemajuan yang dicapainya. Jadi tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kemampuan responden dalam menyerap informasi dan inovasi. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang diharapkan semakin banyak pula informasi dan inovasi yang akan diserap guna meningkatkan kinerja, tetapi hal ini juga tidak terlepas dari pengalaman tiap-tiap responden itu sendiri. Dengan demikian terlepas dari tingkat pendidikan formal, pengalaman di dalam bekerja dari responden dan bahkan pendidikan non formal juga akan berpengaruh terhadap kinerja responden.

Pendidikan sebagai indikator untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia, oleh sebab itu memang masih dibutuhkan peningkatan pendidikan responden. Hal ini bisa dilihat bahwa semakin tinggi pendidikan responden, semakin baik pula responden tersebut dalam menganalisis dan melaksanakan pekerjaan, sumbangan pemikiran, serta pengambilan keputusan pada setiap area fungsional dalam organisasi. Latar belakang pendidikan yang berbeda, merupakan implikasi untuk bekerja secara komprehensif, profesional serta berkelanjutan.

d. Lama Bekerja

Berdasarkan karakteristik lama bekerja responden dalam penelitian ini, diperoleh klasifikasi sebagai berikut :

Tabel 4.4
Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	1 – 8	25	83,33
2	9 – 16	2	6,67
3	> 16	3	10
Jumlah		30	100

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa pegawai Puskesmas Nanga Lebang mayoritas responden dengan lama bekerja antara satu sampai dengan delapan tahun sebanyak 25 orang atau sekitar 83,33%, sedangkan pegawai dengan lama bekerja sembilan sampai dengan enam belas tahun berjumlah 2 orang (6,67%) dan yang dengan lama bekerja diatas enam belas tahun sebanyak 3 orang (10%). Hasil ini menunjukkan banyaknya pegawai baru di lingkungan Puskesmas Nanga Lebang, lebih dari setengah pegawai di Puskesmas Nanga Lebang merupakan pegawai dengan status *fresh graduate* atau baru lulus dari pendidikan formalnya. Hasil ini juga menggambarkan bahwa pegawai di Puskesmas Nanga Lebang memiliki banyak kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang dapat mendukung pekerjaan mereka.

B. Pengujian Instrumen

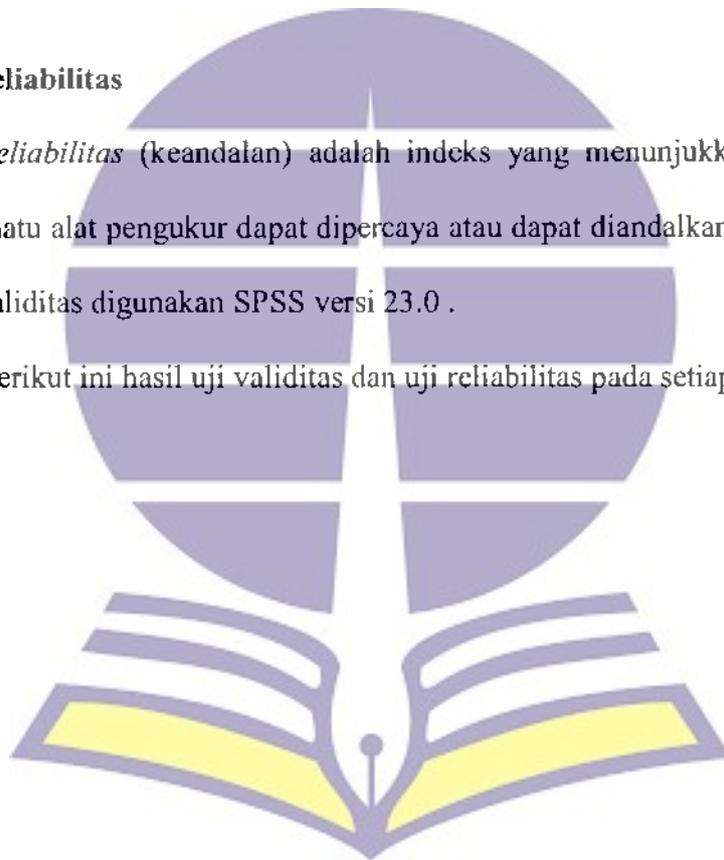
1. Uji Validitas

Validitas atau kesahihan adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur betul-betul mengukur apa yang akan diukur (Umar 2000:179). Alat uji yang dipakai adalah teknik korelasi *product moment*. Untuk menguji validitas digunakan SPSS versi 23.0.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk menguji validitas digunakan SPSS versi 23.0 .

Berikut ini hasil uji validitas dan uji reliabilitas pada setiap variabel :



Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dari Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang

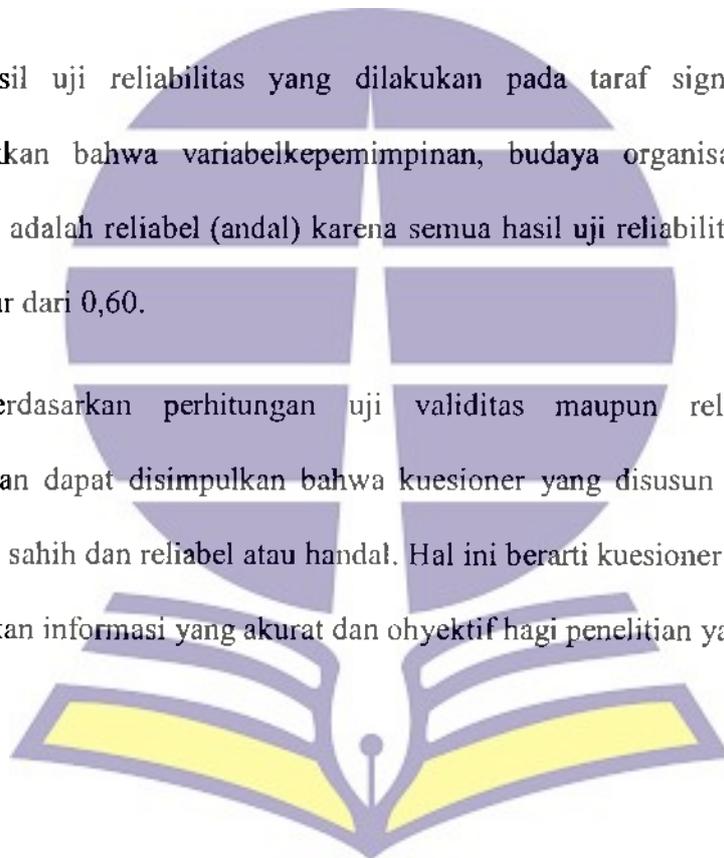
Variabel	Item	Reliabilitas		Validitas	
		Cronbach's alpha	Status	r_{xy}	Status
<i>Kepemimpinan</i> (X1)	X1.1	0,877	Reliabel	0,487	Valid
	X1.2			0,640	Valid
	X1.3			0,780	Valid
	X1.4			0,823	Valid
	X1.5			0,905	Valid
	X1.6			0,687	Valid
	X1.7			0,749	Valid
	X1.8			0,781	Valid
<i>Budaya Organisasi</i> (X2)	X2.1	0,905	Reliabel	0,794	Valid
	X2.2			0,510	Valid
	X2.3			0,727	Valid
	X2.4			0,764	Valid
	X2.5			0,827	Valid
	X2.6			0,825	Valid
	X2.7			0,799	Valid
	X2.8			0,719	Valid
	X2.9			0,821	Valid
<i>Kinerja</i> (Y)	Y.1	0,943	Reliabel	0,820	Valid
	Y.2			0,733	Valid
	Y.3			0,912	Valid
	Y.4			0,874	Valid
	Y.5			0,881	Valid
	Y.6			0,887	Valid
	Y.7			0,852	Valid
	Y.8			0,737	Valid
	Y.9			0,861	Valid
	Y.10			0,653	Valid

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Hasil uji validitas yang dilakukan pada taraf signifikansi ($\alpha=0,05$) menunjukkan semua butir pertanyaan pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja adalah valid, karena hasil r_{xy} lebih besar dari r tabel ($r_{xy} > r$ tabel), dengan r tabel sebesar 0,3610 ($df = N-2$ atau $30-2$) dan $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan pada variabel kepemimpinan, komunikasi dan kinerja dapat digunakan untuk analisis berikutnya.

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan pada taraf signifikan ($\alpha=0,05$) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan adalah reliabel (andal) karena semua hasil uji reliabilitas menunjukkan lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan perhitungan uji validitas maupun reliabilitas secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang disusun dapat dikatakan valid atau sahih dan reliabel atau handal. Hal ini berarti kuesioner tersebut mampu memberikan informasi yang akurat dan obyektif bagi penelitian yang dilakukan.



C. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini akan dijelaskan secara deskriptif persentase hasil penelitian setiap variabel yang mempengaruhi kepuasan pasien. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Penilaian menggunakan skala likert rentang 1 sampai dengan 5. Jumlah pernyataan seluruhnya adalah 8 butir untuk variabel kepemimpinan (X1), 9 butir untuk variabel budaya organisasi (X2), dan 10 butir untuk kinerja pegawai (Y), jadi jumlah seluruh pernyataan adalah 27 butir. Dengan kriteria penilaian sebagai berikut (Arikunto 2006 :264) :

$$\text{Rentang kriteria penilaian} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dimana :

0 ≤ X < 1,80 = Tidak Baik (TB)

1,80 ≤ X < 2,60 = Kurang Baik (KB)

2,60 ≤ X < 3,40 = Cukup Baik (CB)

3,40 ≤ X < 4,20 = Baik (B)

4,20 ≤ X < 5,00 = Sangat baik (SB)

1. Variabel Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan (*leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*belief*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Untuk mengukur kepemimpinan pada pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang, digunakan 8 (delapan) indikator kepemimpinan. Distribusi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Distribusi Pendapat Responden Terhadap Kepemimpinan

No	Pernyataan Kepemimpinan (X1)	STS		TS		N		S		SS		Rerata
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
	Pengaruh Ideal	Rerata										3,67
1	Pimpinan (Kepala Puskesmas) memberikan kepercayaan kepada saya dalam bekerja	-	-	-	-	9	30	16	53,3	5	16,7	3,87
2	Kepala Puskesmas membuat saya merasa bangga inenjadi rekan kerjanya	-	-	3	10	11	36,7	15	50	1	3,3	3,47
	Inspirasi	Rerata										3,19
3	Kepala Puskesmas selalu memotivasi saya dalam bekerja	-	-	3	10	17	56,7	6	20	4	13,3	3,37
4	Kepala Puskesmas mampu menciptakan semangat saya dalam bekerja	-	-	7	23,3	18	60	3	10	2	6,7	3,00
	Pengembangan Intelektual	Rerata										3,20
5	Kepala Puskesmas mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas	-	-	8	26,7	14	46,7	7	23,3	1	3,3	3,03
6	Kepala Puskesmas menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah	-	-	2	6,7	16	53,3	11	36,7	1	3,3	3,37
	Perhatian Pribadi	Rerata										2,77
7	Kepala Puskesmas memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor kepada saya	1	3,3	14	46,7	12	40	2	6,7	1	3,3	2,60
8	Kepala Puskesmas memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik	1	3,3	12	40	7	23,3	8	26,6	2	6,7	2,93
	Rerata	Rerata										3,21

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

a. Pengaruh Ideal

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 16 responden (53,3%) setuju jika pimpinan (kepala puskesmas) memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam bekerja, sedangkan 9 responden (30%) menjawab netral, dan 5 responden (16,7%) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 15 responden (50%) setuju jika kepala puskesmas membuat pegawai merasa bangga menjadi rekan kerjanya, sedangkan 11 responden (36,7%) menjawab netral, 3 responden (10%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (3,3%) menjawab sangat setuju.

b. Inspirasi

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 17 responden (56,7%) menjawab netral jika kepala puskesmas selalu memotivasi pegawai dalam bekerja, sedangkan 6 responden (20%) menjawab setuju, 4 reponden (13,3%) menjawab sangat setuju dan 3 responden (10%) tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 18 responden (60%) menjawab netral jika kepala puskesmas mampu menciptakan semangat pegawai dalam bekerja, sedangkan 7 responden (23,3%) menjawab tidak setuju, 3 responden (10%) menjawab setuju dan 2 responden (6,7%) menjawab sangat setuju.

c. Pengembangan Intelektual

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 14 responden (46,7%) menjawab netral jika kepala puskesmas mendorong pegawai untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas, sedangkan 8 responden (26,7%) menjawab tidak setuju, 7 responden (23,3%) menjawab setuju dan 1 responden (3,3 %) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 16 responden (53,3%) menjawab netral jika kepala puskesmas menghendaki pegawai menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah, sedangkan 11 responden (36,7%) menjawab setuju, 2 responden (6,7%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (3,3%) menjawab sangat setuju.

d. Perhatian Pribadi

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 14 responden (46,7%) menjawab tidak setuju jika kepala puskesmas memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor kepada pegawai, sedangkan 12 responden (40%) menjawab netral, 2 responden (6,7%) menjawab setuju, dan 2 responden lainnya (6,7 %) menjawab masing-masing sangat setuju dan sangat tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 12 responden (40 %) menjawab tidak setuju jika pimpinan memberikan penghargaan jika pegawai bekerja dengan baik, sedangkan 8

responden (26,7%) menjawab setuju, 7 responden (23,3%) menjawab netral, 2 responden (6,7%) menjawab sangat setuju dan 1 responden (3,3%) menjawab sangat tidak setuju.

Untuk mengetahui interpretasi dari klarifikasi rerata variabel kepemimpinan, dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Interprestasi dari Klarifikasi Perolehan Mean Variabel Kepemimpinan

Pernyataan	Rerata	Klasifikasi Rerata	Interprestasi
1	3,87	$3,40 < 3,87 < 4,20$	Baik
2	3,47	$3,40 < 3,47 < 4,20$	Baik
3	3,37	$2,60 \leq 3,37 < 3,40$	Cukup Baik
4	3,00	$2,60 \leq 3,00 < 3,40$	Cukup Baik
5	3,03	$2,60 \leq 3,03 < 3,40$	Cukup Baik
6	3,37	$2,60 \leq 3,37 < 3,40$	Cukup Baik
7	2,60	$2,60 \leq 2,60 < 3,40$	Cukup Baik
8	2,93	$2,60 \leq 2,93 < 3,40$	Cukup Baik

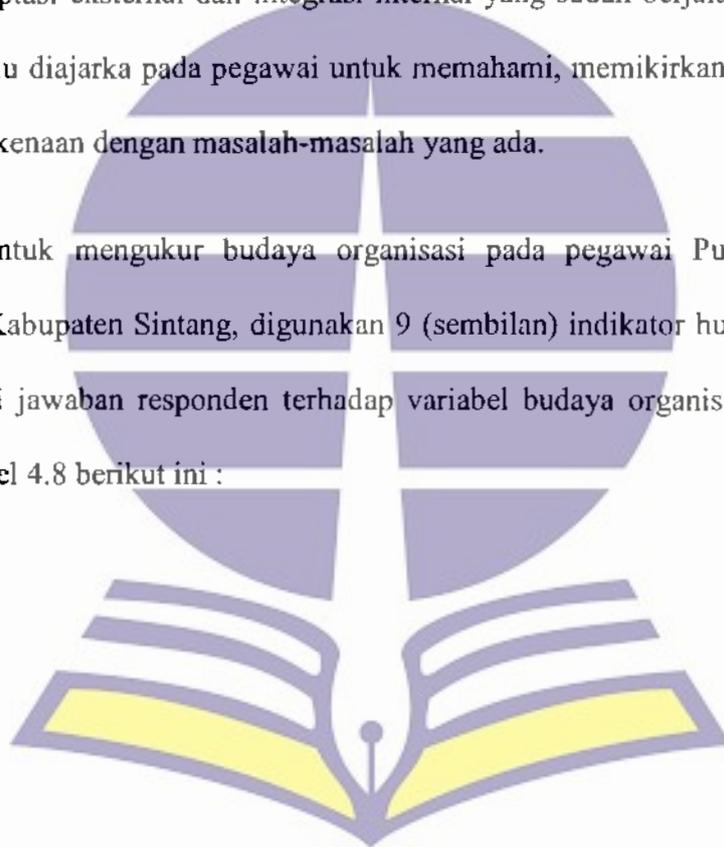
Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap kepemimpinan, pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang adalah baik pada pernyataan 1 dan 2, sedangkan pada pernyataan 3 sampai dengan 8 tanggapan responden adalah cukup baik.

2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi menurut Schein dalam Hatch (1997) adalah sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan baik sehingga perlu diajarkan pada pegawai untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah yang ada.

Untuk mengukur budaya organisasi pada pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang, digunakan 9 (sembilan) indikator budaya organisasi. Distribusi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini :



Tabel 4.8
Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan Budaya Organisasi (X2)	STS		TS		N		S		SS		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	Anggapan Dasar	Rerata										3,70
1	Jika ada masalah pegawai selalu bertemu sesama pegawai untuk saling mengumpulkan informasi dan mendiskusikannya.	-	-	-	-	10	33,3	15	50	5	16,7	3,83
2	Kepala Puskesmas mau menerima keluhan dari bawahan, baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi.	-	-	-	-	15	50	13	43,3	2	6,7	3,57
	Nilai-Nilai	Rerata										3,72
3	Seluruh pegawai dilingkungan Puskesmas Nanga Lebang adalah orang yang selalu bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga selalu bersikap jujur dan berbudi luhur	-	-	-	-	6	20	16	53,3	8	26,7	4,07
4	Seluruh pegawai dilingkungan Puskesmas Nanga Lebang selalu bersikap loyal pada instansi	-	-	2	6,7	16	53,3	11	36,7	1	3,3	3,37
	Norma	Rerata										3,72
5	Hampir seluruh pegawai dari yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi, mengerti perilaku mana yang terpuji dan tercela dalam organisasi.	-	-	-	-	5	16,7	21	70	4	13,3	3,97
6	Dalam bekerja pegawai menetapkan target kerja	-	-	-	-	14	46,7	10	33,3	6	20	3,73
7	Dalam menghadapi pekerjaannya pegawai memperoleh kebebasan untuk mengambil keputusan	-	-	2	6,7	14	46,7	12	40	2	6,7	3,47
	Artifak	Rerata										3,715
8	Pegawai selalu menjalankan prosedur kerja yang benar.	-	-	-	-	9	30	18	60	3	10	3,8
9	Perilaku pegawai senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar instansi.	-	-	-	-	15	50	11	36,7	4	13,3	3,63
		Rerata										3,72

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

a. Basic assumptions (anggapan dasar)

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 15 responden (50 %) setuju jika ada masalah pegawai selalu bertemu sesama pegawai untuk saling mengumpulkan informasi dan mendiskusikannya, sedangkan 10 responden (33,3 %) menjawab netral, dan 5 responden (16,7%) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 15 responden (50%) menjawabnetral jika pimpinan mau menerima keluhan dari bawahan, baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi, sedangkan 13 responden (43,3%)menjawab setuju, dan 2 responden (6,7%) menjawabsangat setuju.

b. Values (nilai-nilai)

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 16 responden (53,3%) setuju jika seluruh pegawai Puskesmas Nanga Lebang adalah orang yang selalu bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga selalu bersikap jujur dan berbudi luhur, sedangkan 8 responden (26,7%) menjawabsangat setuju, dan 6 responden (20%) menjawab netral.

BerdasarkanTabel 4.8didas dapat dilihat babwa mayoritas responden yaitu sebesar 16 responden (53,3%) menjawab netral jika seluruh pegawai dilingkungan Puskesmas Nanga Lebang selalu bersikap loyal pada instansi, sedangkan 11 responden (36,7 %) menjawab setuju, 2 responden (6,7%) menjawabtidak setuju, dan 1 responden (3,3%) menjawab sangat setuju.

c. *Norms (Norma)*

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 21 responden (70%) setuju jika hampir seluruh pegawai dari yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi, mengerti perilaku mana yang terpuji dan tercela dalam organisasi, sedangkan 5 responden (16,7%) menjawab netral, dan 4 responden (13,3%) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 14 responden (46,7%) menjawab netral jika dalam bekerja pegawai menetapkan target kerja, sedangkan 10 responden (33,3%) menjawab setuju, dan 6 responden (20%) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 14 responden (46,7%) menjawab netral jika dalam menghadapi pekerjaannya pegawai memperoleh kebebasan untuk mengambil keputusan, sedangkan 12 responden (40%) menjawab setuju, dan 4 responden lainnya masing-masing 2 responden (6,7%) menjawab sangat setuju dan tidak setuju.

d. *Artifacts (artifak)*

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 18 responden (60%) setuju jika pegawai selalu menjalankan prosedur kerja yang benar, sedangkan 9 responden (30%) menjawab netral, dan 3 responden (10%) menjawab sangat setuju.

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 15 responden (50%) menjawab netral jika Perilaku Pegawai

senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar instansi, sedangkan 11 responden (36,7%) menjawab setuju, dan 4 responden (13,3%) menjawab sangat setuju.

Untuk mengetahui interpretasi dari klarifikasi rerata variabel penelitian budaya organisasi, dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9
Interprestasi dari Klarifikasi Perolehan Mean Variabel Budaya Organisasi

Pernyataan	Rerata	Klasifikasi Rerata	Interprestasi
1	3,83	$3,40 < 3,83 < 4,20$	Baik
2	3,57	$3,40 < 3,57 < 4,20$	Baik
3	4,07	$3,40 < 4,07 < 4,20$	Baik
4	3,37	$2,60 \leq 3,37 < 3,40$	Cukup Baik
5	3,97	$3,40 < 3,97 < 4,20$	Baik
6	3,73	$3,40 < 3,73 < 4,20$	Baik
7	3,47	$3,40 < 3,47 < 4,20$	Baik
8	3,80	$3,40 < 3,80 < 4,20$	Baik
9	3,63	$3,40 < 3,63 < 4,20$	Baik

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

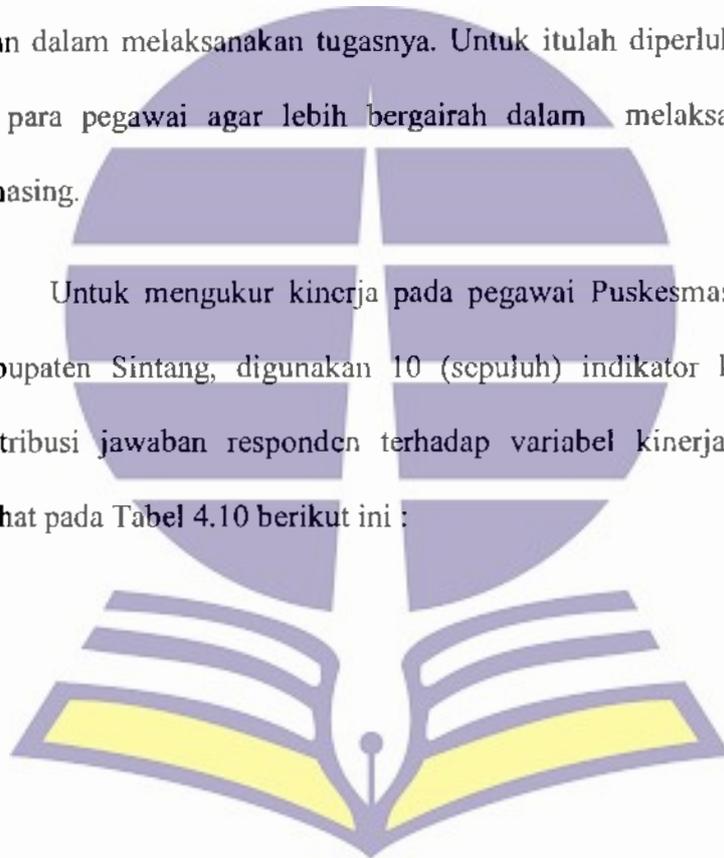
Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap budaya organisasi pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang adalah baik pada pernyataan 1 sampai dengan 3 dan pernyataan 5 sampai dengan 9 sedangkan pernyataan 4 tanggapan responden adalah cukup baik.

3. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Flippo (1996) adalah merupakan kesuksesan seorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Agar seseorang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugasnya diperlukan rasa keterikatan pada tugas yang dihadapi ini, karena dapat timbul rasa keterikatan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itulah diperlukan daya dorong terhadap para pegawai agar lebih bergairah dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Untuk mengukur kinerja pada pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang, digunakan 10 (sepuluh) indikator kinerja pegawai. Distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini :



Tabel 4.10
Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Kinerja

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Rerata
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
	Budaya Organisasi (X2)											3,70
	Anggapan Dasar	Rerata										3,70
1	Jika ada masalah pegawai selalu bertemu sesama pegawai untuk saling mengumpulkan informasi dan mendiskusikannya.	-	-	-	-	10	33,3	15	50	5	16,7	3,83
2	Kepala Puskesmas mau menerima keluhan dari bawahan, baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi.	-	-	-	-	15	50	13	43,3	2	6,7	3,57
	Nilai-Nilai	Rerata										3,72
3	Seluruh pegawai dilingkungan Puskesmas Nanga Lebang adalah orang yang selalu bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga selalu bersikap jujur dan berbudi luhur	-	-	-	-	6	20	16	53,3	8	26,7	4,07
4	Seluruh pegawai dilingkungan Puskesmas Nanga Lebang selalu bersikap loyal pada instansi	-	-	2	6,7	16	53,3	11	36,7	1	3,3	3,37
	Norma	Rerata										3,72
5	Hampir seluruh pegawai dari yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi, mengerti perilaku mana yang terpuji dan tercela dalam organisasi.	-	-	-	-	5	16,7	21	70	4	13,3	3,97
6	Dalam bekerja pegawai menetapkan target kerja	-	-	-	-	14	46,7	10	33,3	6	20	3,73
7	Dalam menghadapi pekerjaannya pegawai memperoleh kebebasan untuk mengambil keputusan	-	-	2	6,7	14	46,7	12	40	2	6,7	3,47
	Artifak	Rerata										3,715
8	Pegawai selalu menjalankan prosedur kerja yang benar.	-	-	-	-	9	30	18	60	3	10	3,8
9	Perilaku pegawai senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar instansi.	-	-	-	-	15	50	11	36,7	4	13,3	3,63
	Rerata	Rerata										3,72

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

a. Kualitas Kerja

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak 22 pegawai (73,3%) sangat setuju dengan pegawai memenuhi persyaratan kinerja formal dalam hal kerapian dan kebersihan, sedangkan 8 pegawai lainnya (26,7%) di nilai setuju.

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak19 pegawai (63,3%) setuju dengan pegawai tidak emosional dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan, sedangkan 6 pegawai (20%) di nilai sangat setuju, dan 5 pegawai lainnya (16,7%) di nilai netral.

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak16 pegawai (53,3%) sangat setuju dengan pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik sesuai intruksi yang ada, sedangkan 8 pegawai (26,7%) di nilai setuju, dan 6pegawailainnya (20%) di nilai netral.

b. Kuantitas Kerja

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak16 pegawai (53,3%) sangat setuju dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan pegawai semakin meningkat setiap saatnya, sedangkan 10pegawai (33,3%) di nilai setuju, dan 4 pegawai (13,3 %) di nilai netral.

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak14 pegawai (46,7%) setuju dengan pegawai mampu

mengerjakan pekerjaan melebihi target kerja yang sudah ditetapkan, sedangkan 10 pegawai (33,3%) di nilai sangat setuju, 4 pegawai (13,3%) di nilai netral, dan 2 pegawai (6,7%) di nilai tidak setuju.

c. Ketangguhan

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak17 pegawai (56,7%) sangat setuju dengan pegawai berusaha lebih keras daripada yang seharusnya, sedangkan 7 pegawai (23,3%) di nilai netral, dan 6 pegawai (20%) di nilai setuju.

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak13 pegawai (43,3%) sangat setuju dengan pegawai memenuhi tanggung jawab dengan taat pada peraturan seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan, sedangkan 9 pegawai (30%) di nilai setuju, 6 pegawai (20%) di nilai netral dan 2 pegawai lainnya (6,7) di nilai tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak17 pegawai (56,7%) setuju denganPegawai memiliki inisiatif yang baik dalam melaksanakan pekerjaan utamanya, sedangkan 8 pegawai (26,7%) di nilai sangat setuju, dan 5 responden (16,7%) di nilai netral.

d. Sikap Kerja

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak15 pegawai (50%) setuju dengan Pegawai memiliki kemampuan yang baik untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan, sedangkan 9 pegawai (30%) di nilai sangat setuju, dan 6 pegawai (20%) di nilai netral.

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapatdiketahui bahwa kepala puskesmas menilai sebanyak19 pegawai (63,3%) sangat setuju denganpegawai dapat bekerjasama dengan baik dengan pegawai lainnya, sedangkan 8 pegawai (26,7%) di nilai setuju, dan 3 pegawai (10%) dinilai netral.

Untuk mengetahui interperstasi dari klarifikasi rerata variabel penelitian kinerja karyawan, dapat dilihat pada Tabel 4.11. berikut ini.

Tabel 4.11
Interprestasi dari Klarifikasi Perolehan Mean Variabel Kinerja Pegawai

Pernyataan	Rerata	Klasifikasi Rerata	Interprestasi
1	4,73	4,20 <4,73 < 5,00	Sangat Baik
2	4,03	3,40 <4,03 < 4,20	Baik
3	4,33	4,20 <4,33 < 5,00	Sangat Baik
4	4,40	4,20 <4,40 < 5,00	Sangat Baik
5	4,07	3,40 <4,07 < 4,20	Baik
6	4,33	4,20 <4,33 < 5,00	Sangat Baik
7	4,10	3,40 <4,10 < 4,20	Baik
8	4,10	3,40 <4,10 < 4,20	Baik
9	4,10	3,40 <4,10 < 4,20	Baik
10	4,53	4,20 <4,53 < 5,00	Sangat Baik

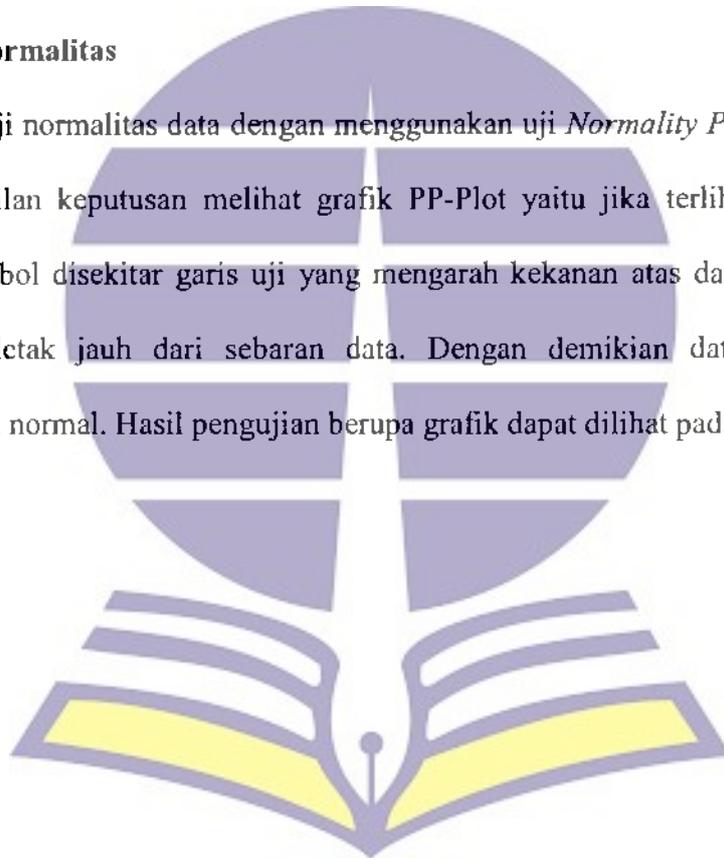
Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa penilaian Kepala Puskesmas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang memiliki interprestasi baik pada pernyataan 2, 5, 7, 8, dan 9 bahkan memiliki inteprestasi sangay baik pada pernyataan no 1, 3, 4, 6, dan 10.

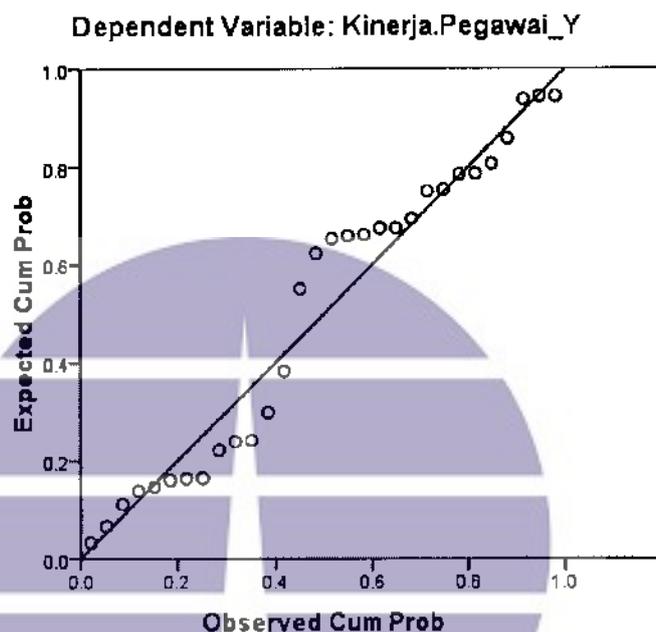
D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dengan menggunakan uji *Normality Plot* dengan dasar pengambilan keputusan melihat grafik PP-Plot yaitu jika terlihat sebaran data bergerombol disekitar garis uji yang mengarah kekanan atas dan tidak ada data yang terltak jauh dari sebaran data. Dengan demikian data tersebut hisa dikatakan normal. Hasil pengujian berupa grafik dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Gambar 4.1.
Plot Uji Normalitas Data

Dari Gambar 4.1. terlihat bahwa data menyebarkan di sekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, dengan demikian maka data terdistribusi secara normal.

2. Uji Multikolinieritas

Dalam Regresi Berganda dengan SPSS, masalah Multikolinieritas ini ditunjukkan lewat tabel *Coefficient*, yaitu pada kolom Tolerance dan kolom VIF (*Variance Inflated Factors*). *Tolerance* adalah indikator seberapa banyak

variabilitas sebuah variabel bebas tidak bisa dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* dihitung dengan rumus $1 - R^2$ untuk setiap variabel bebas. Jika nilai *Tolerance* sangat kecil ($< 0,10$), maka itu menandakan korelasi berganda satu variabel bebas sangat tinggi dengan variabel bebas lainnya dan mengindikasikan Multikolinieritas. Nilai VIF merupakan invers dari nilai *Tolerance* (1 dibagi *Tolerance*). Jika nilai VIF > 10 , maka itu mengindikasikan terjadinya Multikolinieritas. Nilai *Tolerance* dan VIF yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 4.12. dibawah ini :

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1		
Kepemimpinan	0,507	1,973
Budaya Organisasi	0,507	1,973

a. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

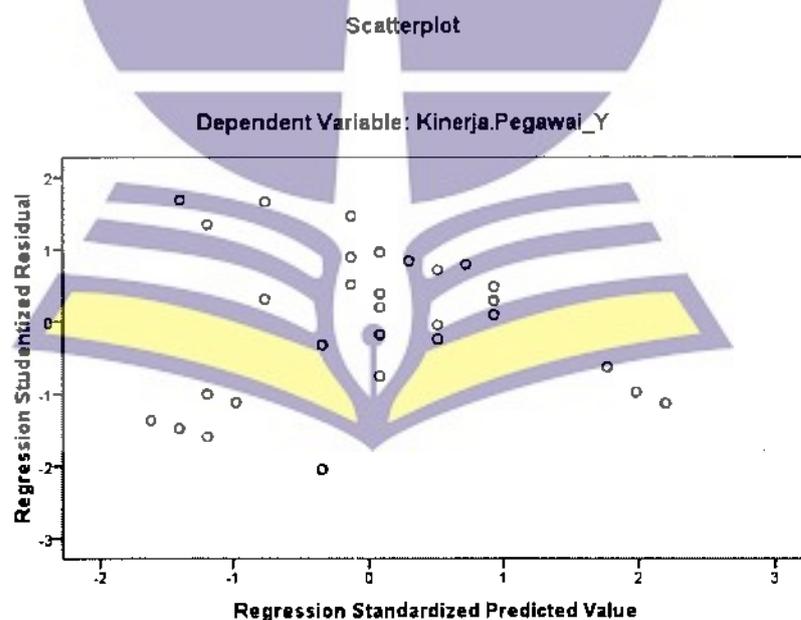
Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Dari Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai *Tolerance* untuk semua variabel bebas lebih besar dari 0,10. Nilai *Tolerance* kepemimpinan (X_1) = 0,507, dan Budaya Organisasi (X_2) = 0,507 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas, yaitu hubungan yang erat antar variabel bebas. Dari Tabel 4.12 juga dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk semua variabel kurang dari 10. Nilai VIF kepemimpinan (X_1) = 1,973 , dan komunikasi (X_2) = 1,973 sehingga

dapat disimpulkan bahwa pada nilai VIF juga bahwa tidak terjadi multikolinieritas, yaitu hubungan yang erat antar variabel bebas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas pada prinsipnya ingin menguji apakah setiap grup data memiliki varians yang tidak sama, karena dalam analisis regresi yang diinginkan data memiliki varians yang sama, sehingga terjadinya heteroskedastisitas perlu dihindari. Alat uji heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Residual yang berupa grafik. Hasil pengujian heteroskedastisitas pada variabel bebas kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada Gambar 4.2.

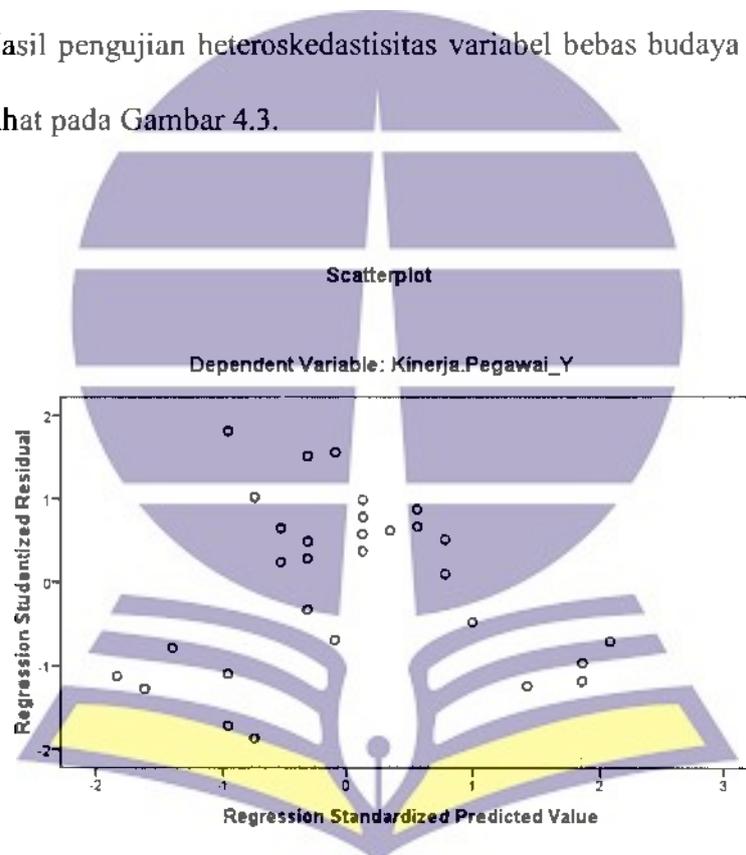


Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Gambar 4.2.
Plot Residual Uji Heteroskedastisitas Kepemimpinan

Dari Gambar 4.2. dapat diketahui bahwa sebaran data berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan terlihat data menyebar namun masih mengikuti arah garis regresi, tidak membentuk pola tertentu yang teratur sehingga dengan demikian tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel bebas kepemimpinan (X_1).

Hasil pengujian heteroskedastisitas variabel bebas budaya organisasi (X_2) dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Gambar 4.3.
Plot Residual Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi

Dari Gambar 4.3. dapat diketahui bahwa sebaran data berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan terlihat data menyebar namun masih mengikuti arah garis regresi, tidak membentuk pola tertentu yang teratur sehingga

dengan demikian tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel bebas budaya organisasi (X_2).

E. Hasil Uji Regresi

Dengan menggunakan model regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi yang memprediksi kemampuan variabel bebas kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) untuk menjelaskan perubahan naik turunnya variabel terikat kinerja pegawai (Y). Ringkasan model dan nilai koefisien regresi dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

Model		Unatandardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)		2.397	0,024
	Kepemimpinan Transformasional	0.169	0.785	0,043
	Budaya Organisasi	0.473	2.197	0,037

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Dari Tabel 4.13 dapat diketahui model regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$Y = 0.169 X_1 + 0,473 X_2$$

Interprestasi model berdasarkan hasil estimasi parameter yang diperoleh dari analisis persamaan regresi berganda pada Tabel 4.13 adalah sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan bernilai positif terhadap kinerja pegawai dengan koefesicn regresi sebesar 0.169. Artinya semakin baik kepemimpinan, maka meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.
2. Variabel budaya organisasi bernilai positif terhadap kinerja pegawai dengan koefesien regresi sebesar 0,473. Artinya semakin baik budaya oragnisasi, maka meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.

F. Uji Alat Analisis

1. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Uji F Digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel terikat. Uji F yaitu untuk menguji pengaruh koefisien regresi secara bersama-sama.

4. Membuat hipotesis untuk kasus uji F, yaitu :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya tidak ada pengaruh X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y

$H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$, artinya ada pengaruh X_1 dan X_2 terhadap secara simultan terhadap Y

5. Menentukan F hitung.

6. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar 5% maka:

- Jika F hitung memiliki signifikansi kurang dari 5%, maka H_0 di tolak, berarti masing-masing variabel bebas secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel terikat.
- Jika F hitung memiliki signifikansi lebih dari 5%, maka H_0 diterima, berarti masing-masing variabel bebas secara bersama-sama tidak mampu menjelaskan variabel terikat.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai F hitung dapat dilihat pada Tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14
Hasil Uji Simultan

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	389.035	2	194.518	7,760	.002 ^a
Residual	676.832	27	25.068		
Total	1065.867	29			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Dari Tabel 4.14 diperoleh F_{hitung} sebesar 7,760, dengan signifikansi 0,002. Karena nilai $sig = 0,002 < 0,05$ menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama atau secara simultan mempunyai pengaruh yang kuat (signifikan) terhadap kinerja pegawai.

Nilai F_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) = 5%, dengan derajat kebebasan (df) = $(n-k) ; (k-1)$. Jumlah sampel (n) adalah sebanyak 30 orang, dan jumlah variabel penelitian (k) adalah sebanyak 3. Jadi, df $(30-3) ; (3-1) = 27 ; 2$. Dengan demikian nilai F_{tabel} 0,05 (27 ; 2) adalah sebesar 3,35.

Dalam perbandingan F_{tabel} pada tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ adalah 3,35. Dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} , maka F_{hitung} (7,760) lebih besar dari F_{tabel} (3,35). Keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara serempak variabel kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh sangat nyata (*high significant*) terhadap kinerja Puskesmas Nanga Lcbang.

2. Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Setelah menguji apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat, maka selanjutnya menguji variabel tersebut satu per satu. Apabila variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, maka selanjutnya dapat dijelaskan variabel mana diantara variabel tersebut yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengujian secara parsial digunakan untuk menguji apakah setiap variabel bebas mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikatnya.

Untuk regresi I :

4. Membuat hipotesis untuk kasus pengujian t-test di atas, yaitu :

$H_0 : \beta_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh X_1 dan X_2 secara parsial terhadap Y

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, artinya ada pengaruh X_1 dan X_2 secara parsial terhadap Y

5. Menentukan t_{hitung} .

6. Dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar 5% maka t_{hitung} memiliki signifikansi lebih kecil dari 0,05% mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Nilai t_{hitung} akan dihandingkan dengan nilai t_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) = 5%, dengan derajat kebebasan (df) = $(n-k)$. Jumlah sampel (n) adalah sebanyak 30 orang, dan jumlah variabel penelitian (k) adalah sebanyak 3. Jadi, df $(30-3) = 27$. Oleh karena uji t_{hitung} yang dilakukan adalah uji dua arah maka t_{tabel} yang digunakan adalah $t_{\frac{1}{2}}$ atau $t_{0,025}$. Dengan demikian, nilai t_{tabel} $(0,025 ; 27)$ adalah sebesar 2,051



Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada Tabel

4.15 berikut ini :

Tabel 4.15
Hasil Uji Parsial

Model		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)		2.397	0,024
	Kepemimpinan Transformasional	0.169	0.785	0,043
	Budaya Organisasi	0.473	2.197	0,037

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Dilihat dari Tabel 4.15 diatas diperoleh t_{hitung} dari setiap variabel bebas dalam penelitian ini. Nilai t_{hitung} dari setiap variabel bebas akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai $t_{tabel} 2,051$.

Dari hasil uji t akan diketahui pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikatnya sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) secara parsial pada Tabel 4.15 nilai t_{hitung} (0,169) lebih kecil dari t_{tabel} (2,051), maka keputusannya adalah menerima H_0 dan H_2 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang indikatornya terdiri dari pengaruh ideal, inspirasi, pengembangan intelektual, dan perhatian pribadi memberikan pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang. Artinya kebijakan tentang variabel

kepemimpinan dalam penelitian ini tidak mempengaruhi kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang. Terjadinya bias dalam penelitian ini selaras dengan penelitian Putra (2012) dengan hasil penelitian bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Barat dan pada penelitian Katrin (2014) dengan hasil penelitian tidak ada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CU Keling Kuman TP Rumah Punyong di Sintang.

Humphreys menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002).

Humphreys menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritical karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Griffin, 2004).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya.

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Humphreys, 2002)

Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002)

Inspirational motivation menurut Humphreys berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Humphreys, 2002)

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problemsolving quality*) yang ditawarkan (Griffin, 2004)

Bass berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan (Bass et.al 2003)

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin padapotensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan

bawaban. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003).

Secara Geografi Puskesmas Lebang berada tidak begitu jauh dengan ibu kota kabupaten Sintang dan dapat ditempuh dengan kendaraan air hanya dengan 1 jam 30 menit. Hal ini yang kemudian menyebabkan pegawai Puskesmas Lebang yang berasal dari kota Sintang melakukan perjalanan pergi pulang dari kota Sintang ke Puskesmas Lebang. Kondisi ini yang kemudian membuat pegawai Puskesmas Lebang yang berasal dari kota Sintang tidak selalu berada ditempat pada saat jam kerja karena harus menyesuaikan dengan jam keberangkatan transportasi umum. Dalam penelitian ini pimpinan Puskesmas Lebang dinilai oleh bawahannya tidak dapat memberikan model yang baik kepada bawahannya. Kurangnya perhatian dari pimpinan dikarenakan pimpinan jarang berada ditempat.

2. Pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) secara parsial dapat dilihat pada Tabel 4.15 nilai t_{hitung} (0,473) lebih besar dari t_{tabel} (2,051), maka keputusannya adalah menolak H_0 dan H_3 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi yang terdiri dari anggapan dasar, nilai-nilai, norma, dan artifak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai

Puskesmas Nanga Lebang. Artinya kebijakan tentang variabel budaya organisasi telah mempengaruhi kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.

Dalam penelitian ini yaitu variabel kepemimpinan secara parsial memiliki hubungan yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang dan variabel budaya organisasi secara parsial memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian determinan (R^2) dilakukan untuk melihat seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas. Nilainya adalah 0-1, jika R^2 semakin mendekati nol maka model semakin tidak baik.

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.365	.318	5.007

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : data primer penulis yang diolah 2019

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai $R = 0,604$, berarti hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan sebesar 60,4% artinya memiliki hubungan yang cukup erat. $R Square = 0,365$, berarti 36,5% faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 63,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

G. Pembahasan

1. Kepemimpinan

Dari hasil analisis deskripsi diketahui bahwa nilai mean pada variabel kepemimpinan berada pada kriteria baik untuk dua indikatornya dan cukup baik pada enam indikator lainnya. Sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan pada Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang dipersepsikan oleh karyawan cukup baik atau cukup efektif.

Sedangkan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda di dapat nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan bernilai positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,169. Artinya semakin baik kepemimpinan, maka meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang, begitu pula sebaliknya semakin buruk kepemimpinan, maka semakin menurun kinerja pegawai.

Pemimpin transformasional pada dasarnya menggiring organisasi kepada bentuk pengembangan kearah yang lebih baik. Artinya, pemimpin mampu memobilisir organisasi kearah yang lebih baik berlandaskan pada paradigma pengembangan organisasi dengan secara terus menerus meningkatkan mutu dari organisasi tersebut (Rahmi, 2014 : 181).

Akan tetapi, pemimpin transformasional tidak serta merta memaksakan kehendaknya terhadap anggota organisasi (egosentris) sebab ia sangat peka dalam membaca kemampuan, kompetensi, dan potensi anggota organisasinya. Pola pikir kepemimpinan yang demikian inilah yang disebut *Intellectual Empathy* merupakan pola pikir pemimpin yang bercirikan potensi pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk melihat dan memahami secara emosional seluruh fenomena organisasi, bahkan ia juga turut berempati tinggi dengan keadaan anggotanya.

2. Budaya Organisasi

Dari hasil analisis deskripsi diketahui bahwa nilai mean pada variabel budaya organisasi berada pada kriteria baik untuk hampir seluruh indikatornya yaitu delapan indikator dan cukup baik pada satu indikatornya. Sehingga dapat diartikan bahwa pegawai pada Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang mempersepsikan budaya organisasi yang baik.

Sedangkan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda di dapat nilai koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi bernilai positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,473. Artinya semakin baik budaya organisasi, maka meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang, begitu pula sebaliknya semakin buruk budaya organisasi, maka semakin menurun kinerja pegawai.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja, dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, yang menekankan pada perubahan yang berkesinambungan, inovatif, dan berusaha menjadi yang terbaik.

Kierja pegawai akan membaik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi.

Secara tegas dapat dikatakan budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi juga mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi tersebut. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya merangsang semangat kerja sumber daya manusia yang ada didalamnya, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.

3. Kinerja

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan baik kepada para karyawan tentang kinerja yang sesungguhnya (Daryanto, 2017 : 127).

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah Sumber Daya Manusia (pegawai) pada organisasi tersebut telah memenuhi sasaran / target sebagaimana yang dikehendaki oleh organisasi, baik secara kuantitas maupun kualitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara

kerjanya sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kerjanya dan sebagainya.

Dari hasil analisis deskripsi penelitian ini diketahui bahwa nilai mean pada variabel kinerja pegawai berada pada kriteria sangat baik pada lima indikatornya yaitu dan baik pada lima indikator lainnya. Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang dipersepsikan oleh pimpinan adalah sangat baik.

Hasil penilaian pegawai juga dapat dijadikan pertimbangan organisasi / puskesmas dalam memberikan kenaikan upah / bonus. Hasil penilaian kinerja ini tidak hanya berpengaruh pada organisasi, tetapi juga berpengaruh pada individu pegawai itu sendiri.

Penilaian yang tidak didasarkan pada kriteria yang obyektif dapat menimbulkan keresahan dan rasa tidak aman. Sebaliknya penilaian dengan cara yang tepat dan standar atau target yang dinilai jelas dapat meningkatkan motivasi dan gairah kerja pegawai. Sehubungan dengan besarnya pengaruh hasil penilaian, maka perlu diupayakan agar penilaian dilakukan subyektif mungkin. Karenanya harus dihindari kemungkinan *like or slide* dalam diri penilai saat melakukan penilaian kinerja.

H. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti telah berusaha seoptimal mungkin mengatasi masalah-masalah teknis yang dihadapi baik karena faktor peneliti sendiri maupun faktor-faktor lain. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan adanya beberapa keterbatasan dalam pelaksanaannya antara lain :

1. Masalah kepemimpinan yang efektif, komunikasi, dan kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan banyak indikator yang dapat digunakan selain yang telah digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi saja yaitu Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang sehingga kurang bisa mencerminkan keseluruhan puskesmas yang ada di Kabupaten Sintang.
3. Dalam pengisian kuesioner dimungkinkan terjadinya bias yang disebabkan oleh kondisi responden yang menjawab setiap item dengan cara yang hampir sama meskipun terdapat perbedaan nyata dalam perilaku pemimpin tersebut karena responden menyukai (atau tidak menyukai) pemimpin tersebut, terburu-buru dalam mengisi, membela diri, atau berupaya menyenangkan peneliti.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Variabel kepemimpinan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Hal ini ditunjukkan oleh perolehan nilai koefisien regresi yang menunjukkan pola pengaruh positif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai, tetapi berdasarkan uji t, menunjukkan t-hitung lebih kecil dari t-tabel sehingga H_0 diterima dan ditolaknya H_2 .

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Variabel budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Hal ini ditunjukkan oleh perolehan nilai koefisien regresi yang menunjukkan pola pengaruh positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, dan dari uji t, didapatkan t-hitung lebih besar dari t-tabel yang menunjukkan ditolaknya H_0 dan diterimanya H_3 .

3. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
Secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat atau sangat nyata (*high significant*) terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. Hal ini ditunjukkan dengan uji F dengan nilai perolehan nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} .

B. Saran

Dari kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Saran Teoritis

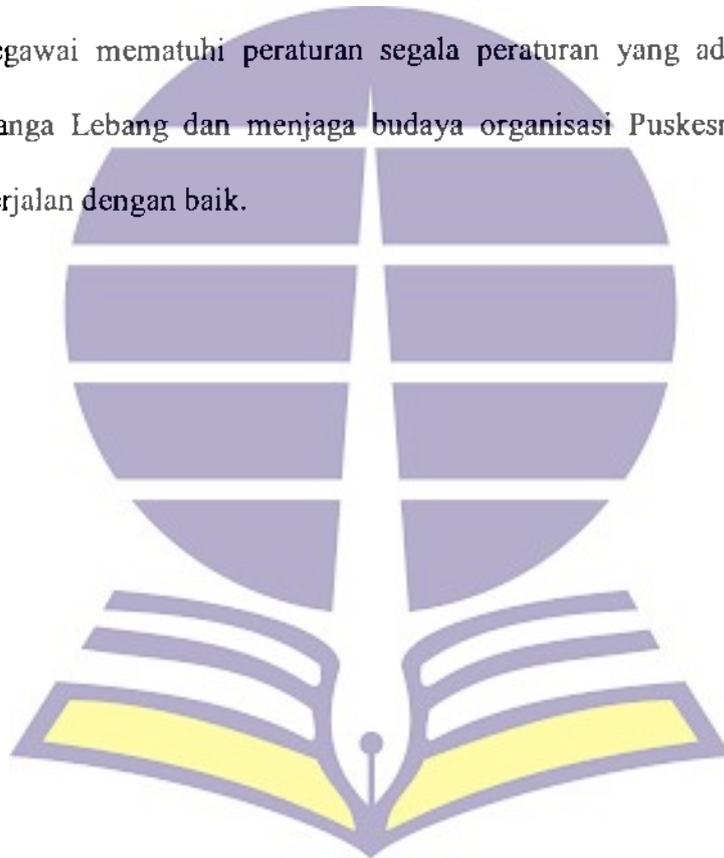
Perlu dilakukan penelitian selanjutnya untuk mengetahui faktor atau variabel lain yang menjadi indikator untuk mengukur kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang selain dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi, seperti variabel komunikasi, skill / kemampuan pegawai ataupun pendapat pegawai.

2. Saran Praktis

- a. Puskesmas Nanga Lebang harus melakukan evaluasi perbaikan kinerja.
- b. Mendorong Kepala Puskesmas sebagai pimpinan di Puskesmas Nanga Lebang mengacu kepada Kepemimpinan Transformasional.
- c. Kepala Puskesmas sebagai pimpinan Puskesmas dapat meningkatkan komunikasi kepada seluruh pegawai Puskesmas, salah satunya dengan menggunakan teknologi seperti membuat grup *whatsapp* antar pimpinan

dan pegawai puskesmas untuk komunikasi dan peningkatan kinerja Puskesmas.

- d. Kepala Puskesmas harus mengikuti pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen Puskesmas.
- e. Setiap pegawai Puskesmas Nanga Lebang harus membuat buku harian kerja dan target kerja.
- f. Pegawai mematuhi peraturan segala peraturan yang ada di Puskesmas Nanga Lebang dan menjaga budaya organisasi Puskesmas yang sudah berjalan dengan baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Rashid, A. M. Z., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 8 pp. 708-728.
- Bintoro., dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Gava Media.
- Bass, B. M, et al (2003). Predicting unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychologi*, Vol. 88, No. 2, pp. 207 – 218.
- Bono, J.E., & T.A. Judge. (2003). Self-concordance at work : Toward understanding the motivational effects of trsanformational leaders. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp.54-571
- Chen, C. K. (2004). Research on Impact of Team Leadership on team effectiveness. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, pp 266-278
- Darsono, P. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Nusantara Consulting.
- Douglas. (2000). *Principles of Language Learning and Teaching*. San Fransisco: Fransisco State University.
- Flippo, Edwin B. (1996). *Personnel Management sixxt edition*. Singapore : Mc. Graw-Hill
- Gonie, Katrin Eva. (2015). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan C.U Keling Kumang T.P Rumah Punyong di Sintang (Periode Penelitian 2013 2014). *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 1 No.1 (2015). Pontianak : Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Tanjungpura.
- Humphreys, J.H. (2002). Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No.6, pp.487-502
- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. (2002). Developing a leadership- rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, pp. 149-163

- Lok, P. & J. Crawford (2001). Antecedent of Organizational Commitment and Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, pp. 594-613
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Semarang : Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Masiud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Menteri Kesehatan, (2014). *Peraturan Menteri Kesehatan No. 75 Tahun 2014 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat*.
- Menteri Kesehatan, (2016). *Peraturan Menteri Kesehatan No. 46 Tahun 2016 Tentang Akreditasi Puskesmas, Klinik Pratama, Tempat Praktik Mandiri Dokter Umum dan Tempat Praktik Mandiri Dokter Gigi*.
- Mertayasa I. G. (2013). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Prajurit di Pangkalan TNI AL Palembang*. Pontianak : Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Tanjungpura.
- Ndraha, Taliziduhu. (2004). *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Nugroho, Rakhmat. (2006). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Semarang : Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Pol, E. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Puskesmas Nanga Lebang. (2018). *Profil Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang*.
- Rafferty, A.E., & M.A. Griffin. (2004). Enable sustainable competitive advantage in financial services, retailing and manufacturing. *Journal of Strategic Information System*. Vol. 13, pp. 29-59.
- Rahmi, Sri. (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*. Jakarta : Mitra Wacana Media

- Robbins, Stephens P. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain, dan Aplikasi, - Organizations Theory, Structure, Design, and Applications*. Alih bahasa, Jusuf Udayana – Jakarta : Arcan.
- Robbins, Stephens P. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Jakarta : PT Prenhallindo.
- Sagala, Syaiful. (2018). *Pendekatan & Model Kepemimpinan*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Santoso, Singgih. (2012). *Aplikasi SPSS Pada Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Sartono. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan, Profesionalisme, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Universitas Sebelas Maret Surakarta*. Surakarta : STIE AUB.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco : Jossey-Bass.
- Trovik S. J & McGiveren M. H. (1997). Determinants of Organizational Performance, *Management Decision*, Volume 35.
- Uha, Ismail Nawawi. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, Depok : Kencana.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B.M. (1993). Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No.1, pp.81-102.
- Yukl, Gary. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Edisi Indonesia. Jakarta : PT. Indeks.

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS NANGA LEBANG KABUPATEN SINTANG

Sehubungan dengan penyusunan tesis dengan judul yang telah disebutkan di atas, maka dengan hormat, saya :

Nama : Andar Jimmy Pintabar

NIM : 530003696

Dengan ini saya memohon kesediaan saudara/i untuk dapat mengisi daftar pertanyaan yang saya ajukan ini secara jujur dan terbuka.

Daftar pertanyaan ini saya ajukan untuk keperluan penelitian sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Daftar pertanyaan ini berisi tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.

Atas perhatian saudara/i dalam mengisi daftar pertanyaan dalam kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Andar Jimmy Pintabar

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

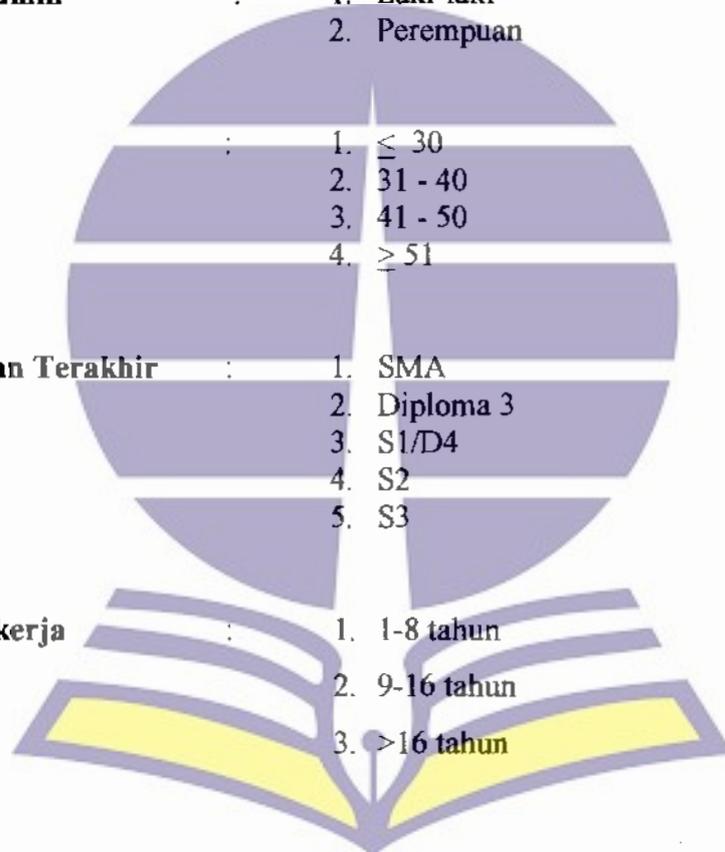
Alamat :

Jenis Kelamin :
1. Laki-laki
2. Perempuan

Usia :
1. ≤ 30
2. 31 - 40
3. 41 - 50
4. ≥ 51

Pendidikan Terakhir :
1. SMA
2. Diploma 3
3. S1/D4
4. S2
5. S3

Lama Bekerja :
1. 1-8 tahun
2. 9-16 tahun
3. >16 tahun



PERTANYAAN

Petunjuk pengisian

Berilah tanda “√” pada jawaban yang anda pilih sesuai dengan apa yang anda alami/ rasakan.

Kategori pilihan jawaban dan keterangan

- ✓ Sangat Setuju (SS)
- ✓ Setuju (S)
- ✓ Netral (N)
- ✓ Tidak Setuju (TS)
- ✓ Sangat Tidak Setuju (STS)

A. Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Pengaruh Ideal						
1	Pimpinan (Kepala Puskesmas) memberikan kepercayaan kepada saya dalam bekerja					
2	Kepala Puskesmas membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya					
Inspirasi						
3	Kepala Puskesmas selalu memotivasi saya dalam bekerja					
4	Kepala Puskesmas mampu menciptakan semangat saya dalam bekerja					
Pengembangan Intelektual						
5	Kepala Puskesmas mendorong saya untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas					
6	Kepala Puskesmas menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah					
Perhatian Pribadi						
7	Kepala Puskesmas memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor kepada saya					
8	Kepala Puskesmas memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik					

B. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Basic assumptions (anggapan dasar)						
1	Jika ada masalah, pegawai selalu bertemu sesama pegawai untuk saling mengumpulkan informasi dan mendiskusikannya.					
2	Kepala Puskesmas mau menerima keluhan dari bawahan, baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi.					
Values (nilai-nilai)						
3	Seluruh pegawai dilingkungan Puskesmas Nanga Lebang adalah orang yang selalu bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga selalu bersikap jujur dan berbudi luhur					
4	Seluruh pegawai dilingkungan Puskesmas Nanga Lebang selalu bersikap loyal pada instansi					
Norms (Norma)						
5	Hampir seluruh pegawai dari yang berpangkat paling rendah sampai pada Pimpinan tertinggi, mengerti perilaku mana yang terpuji dan tercela dalam organisasi.					
6	Dalam bekerja pegawai menetapkan target kerja					
7	Dalam menghadapi pekerjaannya pegawai memperoleh kebebasan untuk mengambil keputusan					
Artifacts (artifak)						
8	Pegawai selalu menjalankan prosedur kerja yang benar.					
9	Perilaku Pegawai senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar instansi.					

PERTANYAAN

Petunjuk pengisian

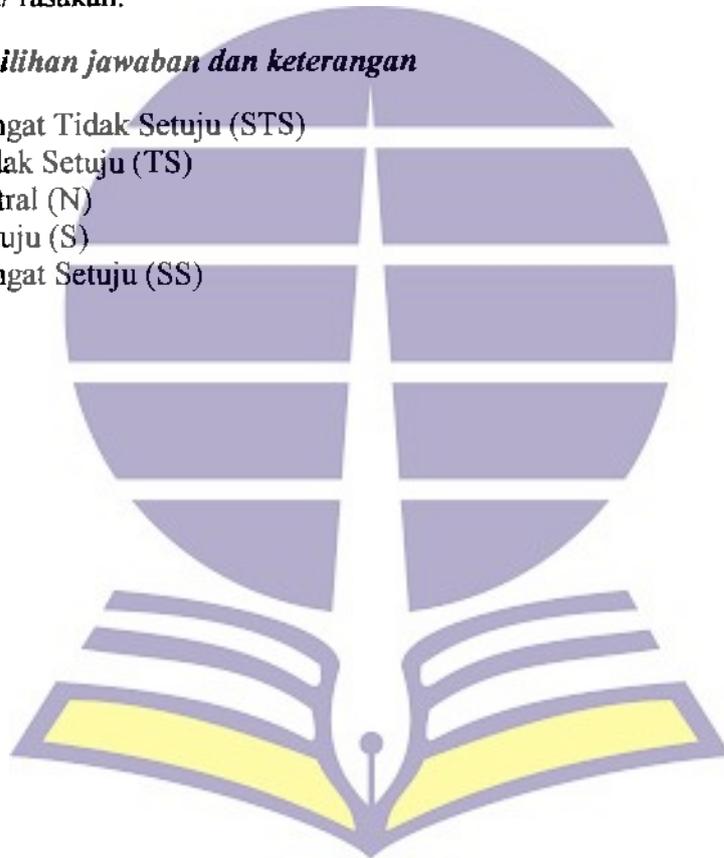
Dalam kuesioner ini Pimpinan (Kepala Puskesmas) mengisi kuisisioner kinerja dari masing-masing Pegawai :

Nama Pegawai : _____

Berilah tanda “√” pada jawaban yang anda pilih sesuai dengan apa yang anda alami/ rasakan.

Kategori pilihan jawaban dan keterangan

- ✓ Sangat Tidak Setuju (STS)
- ✓ Tidak Setuju (TS)
- ✓ Netral (N)
- ✓ Setuju (S)
- ✓ Sangat Setuju (SS)



KINERJA PEGAWAI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Kualitas Kerja						
1	Pegawai memenuhi persyaratan kinerja formal dalam hal kerapian dan kebersihan.					
2	Pegawai tidak emosional dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan					
3	Pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik sesuai intruksi yang ada.					
Kuantitas Kerja						
4	Jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan pegawai semakin meningkat setiap saatnya.					
5	Pegawai mampu mengerjakan pekerjaan melebihi target kerja yang sudah ditetapkan.					
Ketangguhan						
6	Pegawai berusaha lebih keras daripada yang seharusnya.					
7	Pegawai memenuhi tanggung jawab dengan taat pada peraturan seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan.					
8	Pegawai memiliki inisiatif yang baik dalam melaksanakan pekerjaan utamanya.					
Sikap Kerja						
9	Pegawai memiliki kemampuan yang baik untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan.					
10	Pegawai dapat bekerjasama dengan baik dengan pegawai lainnya.					

Lampiran 2 : Tabulasi Data Kuisisioner

1. Data Kuisisioner Kepemimpinan

No Responden	Kepemimpinan								Total
	Pengaruh Ideal		Inspirasi		Pengembangan Intelektual		Perhatian Pribadi		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	3	3	3	3	2	4	26
2	4	4	3	3	3	3	2	4	26
3	4	4	5	4	4	4	5	4	34
4	4	4	3	3	3	4	2	2	25
5	4	4	3	3	4	4	4	4	30
6	4	4	3	3	4	4	3	3	28
7	3	3	3	2	2	3	2	2	20
8	3	4	4	3	4	3	3	3	27
9	5	5	5	5	4	4	3	4	35
10	3	3	4	3	3	3	3	2	24
11	5	4	4	2	4	4	2	4	29
12	3	3	3	2	2	3	2	2	20
13	5	4	3	3	3	3	2	2	25
14	4	2	2	2	2	2	2	2	18
15	4	4	3	3	4	4	3	5	30
16	3	3	3	3	3	3	2	2	22
17	4	4	3	3	3	3	2	2	24
18	5	3	5	5	5	5	4	4	36
19	5	4	3	3	2	3	1	1	22
20	4	3	3	3	3	4	3	3	26
21	3	3	3	3	2	3	2	2	21
22	3	3	3	3	3	4	3	3	25
23	4	2	2	2	2	3	2	2	19
24	4	4	5	4	3	3	3	4	30
25	3	4	4	3	3	3	3	3	26
26	4	2	2	2	2	4	2	2	20
27	4	3	4	3	3	3	3	3	26
28	4	4	4	4	3	3	3	3	28
29	3	3	3	2	2	2	2	2	19
30	4	3	3	3	3	4	3	5	28

2. Data Kuisisioner Budaya Organisasi

No Responden	Budaya Organisasi									Total
	Anggapan Dasar		Nilai-Nilai		Norma			Artifak		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33
5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34
6	4	4	3	3	4	3	4	3	3	31
7	3	3	3	2	3	3	2	3	3	25
8	4	4	4	4	4	5	4	4	3	36
9	4	4	5	4	5	5	5	5	5	42
10	3	3	4	3	4	3	3	4	3	30
11	4	3	5	4	4	4	4	4	4	36
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
13	4	4	5	3	4	3	3	5	3	34
14	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
15	5	5	5	4	5	5	4	5	5	43
16	3	3	4	3	4	3	3	4	4	31
17	4	3	4	3	4	3	3	4	4	32
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
19	3	4	5	3	3	3	3	4	4	32
20	5	3	5	4	5	5	4	4	5	40
21	3	3	4	3	4	3	3	3	3	29
22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
23	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
24	3	4	3	3	4	5	4	4	4	34
25	4	4	4	3	4	4	3	3	3	32
26	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
27	3	3	4	3	4	3	3	4	3	30
28	4	3	4	3	4	4	3	4	3	32
29	3	3	4	3	4	3	3	3	3	29
30	5	3	5	4	4	4	4	4	4	37

3. Data Kuisisioner Kinerja Pegawai

No Responden	Kinerja Pegawai										Total
	Kualitas Kerja			Kuantitas Kerja		Ketangguhan			Sikap Kerja		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	39
2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	45
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
6	5	4	5	5	5	5	3	5	4	3	44
7	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	31
8	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
9	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	44
10	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	31
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
12	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34
13	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	45
14	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	31
15	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	47
16	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
17	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	40
18	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	44
19	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
20	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42
21	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34
22	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	47
23	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	47
24	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	46
25	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	44
26	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	46
27	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	45
28	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43
29	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	31
30	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48

Lampiran 3 : Analisis Deskriptif

1. Kepemimpinan (X1)

Statistics

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.87	3.47	3.37	3.00	3.03	3.37	2.60	2.93
Median	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.50	3.00
Mode	4	4	3	3	3	3	2	2
Std. Deviation	.681	.730	.850	.788	.809	.669	.814	1.048
Minimum	3	2	2	2	2	2	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	30.0	30.0	30.0
4	16	53.3	53.3	83.3
5	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	10.0	10.0	10.0
3	11	36.7	36.7	46.7
4	15	50.0	50.0	96.7
5	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	10.0	10.0	10.0
3	17	56.7	56.7	66.7
4	6	20.0	20.0	86.7
5	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	23.3	23.3	23.3
3	18	60.0	60.0	83.3
4	3	10.0	10.0	93.3
5	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	26.7	26.7	26.7
3	14	46.7	46.7	73.3
4	7	23.3	23.3	96.7
5	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.7	6.7	6.7
3	16	53.3	53.3	60.0
4	11	36.7	36.7	96.7
5	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.3	3.3	3.3
2	14	46.7	46.7	50.0
3	12	40.0	40.0	90.0
4	2	6.7	6.7	96.7
5	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.3	3.3	3.3
2	12	40.0	40.0	43.3
3	7	23.3	23.3	66.7
4	8	26.7	26.7	93.3
5	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

2. Budaya Organisasi (X2)

Statistics

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.83	3.57	4.07	3.37	3.97	3.73	3.47	3.80	3.63
Median	4.00	3.50	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.50
Mode	4	3	4	3	4	3	3	4	3
Std. Deviation	.699	.626	.691	.669	.556	.785	.730	.610	.718
Minimum	3	3	3	2	3	3	2	3	3
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	33.3	33.3	33.3
4	15	50.0	50.0	83.3
5	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	50.0	50.0	50.0
4	13	43.3	43.3	93.3
5	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	20.0	20.0	20.0
4	16	53.3	53.3	73.3
5	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.7	6.7	6.7
3	16	53.3	53.3	60.0
4	11	36.7	36.7	96.7
5	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	16.7	16.7	16.7
4	21	70.0	70.0	86.7
5	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	14	46.7	46.7	46.7
4	10	33.3	33.3	80.0
5	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.7	6.7	6.7
3	14	46.7	46.7	53.3
4	12	40.0	40.0	93.3
5	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	30.0	30.0	30.0
4	18	60.0	60.0	90.0
5	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

X2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	50.0	50.0	50.0
4	11	36.7	36.7	86.7
5	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

3. Kinerja Pegawai (Y)

Statistics

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.73	4.03	4.33	4.40	4.07	4.33	4.10	4.10	4.10	4.53
Median	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
Mode	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
Std. Deviation	.450	.615	.802	.724	.868	.844	.960	.662	.712	.681
Minimum	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	8	26.7	26.7	26.7
5	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	16.7	16.7	16.7
4	19	63.3	63.3	80.0
5	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	20.0	20.0	20.0
4	8	26.7	26.7	46.7
5	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	13.3	13.3	13.3
4	10	33.3	33.3	46.7
5	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.7	6.7	6.7
3	4	13.3	13.3	20.0
4	14	46.7	46.7	66.7
5	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	23.3	23.3	23.3
4	6	20.0	20.0	43.3
5	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6.7	6.7	6.7
3	6	20.0	20.0	26.7
4	9	30.0	30.0	56.7
5	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	16.7	16.7	16.7
4	17	56.7	56.7	73.3
5	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	20.0	20.0	20.0
4	15	50.0	50.0	70.0
5	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	10.0	10.0	10.0
4	8	26.7	26.7	36.7
5	19	63.3	63.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Lampiran 4 : Uji Realibilitas

1. Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	21.77	19.702	.366	.886
X1.2	22.17	18.489	.534	.872
X1.3	22.27	16.823	.693	.856
X1.4	22.63	16.861	.757	.850
X1.5	22.60	16.110	.865	.837
X1.6	22.27	18.478	.601	.866
X1.7	23.03	17.275	.657	.860
X1.8	22.70	15.734	.667	.862

2. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	29.60	16.593	.727	.890
X2.2	29.87	18.671	.399	.913
X2.3	29.37	17.068	.643	.897
X2.4	30.07	16.961	.692	.893
X2.5	29.47	17.292	.782	.889
X2.6	29.70	15.872	.756	.888
X2.7	29.97	16.378	.729	.890
X2.8	29.63	17.551	.645	.897
X2.9	29.80	16.303	.758	.888

3. Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	38.00	32.483	.794	.940
Y2	38.70	31.666	.681	.941
Y3	38.40	28.524	.885	.932
Y4	38.33	29.609	.840	.934
Y5	38.67	28.230	.842	.934
Y6	38.40	28.386	.851	.933
Y7	38.63	27.757	.799	.938
Y8	38.63	31.275	.681	.941
Y9	38.63	29.826	.826	.935
Y10	38.20	31.821	.581	.945

1. Kepemimpinan (X1)

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Total
X1.1 Pearson Correlation	1	.337	.206	.385	.384	.414	.025	.277	.487**
Sig. (2-tailed)		.068	.274	.035	.036	.023	.896	.139	.006
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2 Pearson Correlation	.337	1	.548**	.539**	.557**	.202	.209	.402	.640**
Sig. (2-tailed)	.068		.002	.002	.001	.283	.268	.027	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3 Pearson Correlation	.206	.548**	1	.772**	.634**	.301	.618**	.454	.780**
Sig. (2-tailed)	.274	.002		.000	.000	.106	.000	.012	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.4 Pearson Correlation	.385	.539**	.772**	1	.649**	.458	.592**	.459	.823**
Sig. (2-tailed)	.035	.002	.000		.000	.011	.001	.011	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.5 Pearson Correlation	.384	.557**	.634**	.649**	1	.678**	.702**	.694**	.905**
Sig. (2-tailed)	.036	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.6 Pearson Correlation	.414	.202	.301	.458	.678**	1	.532**	.528	.687**
Sig. (2-tailed)	.023	.283	.106	.011	.000		.002	.003	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7 Pearson Correlation	.025	.209	.618**	.592**	.702**	.532**	1	.615**	.749**
Sig. (2-tailed)	.896	.268	.000	.001	.000	.002		.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.8 Pearson Correlation	.277	.402	.454	.459	.694**	.528	.615**	1	.781**
Sig. (2-tailed)	.139	.027	.012	.011	.000	.003	.000		.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total Pearson Correlation	.487**	.640**	.780**	.823**	.905**	.687**	.749**	.781**	1
Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Lampiran 5 : Uji Validitas

2. Budaya Organisasi (X2)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total
X2.1 Pearson Correlation	1	.460*	.523**	.652**	.606**	.608**	.563**	.404*	.561**	.794**
Sig. (2-tailed)		.011	.003	.000	.000	.000	.001	.027	.001	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.2 Pearson Correlation	.460*	1	.149	.228	.254	.388**	.458**	.307	.248	.510**
Sig. (2-tailed)	.011		.433	.226	.175	.034	.011	.099	.187	.004
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.3 Pearson Correlation	.523**	.149	1	.542**	.634**	.415*	.414*	.686**	.606**	.727**
Sig. (2-tailed)	.003	.433		.002	.000	.023	.023	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.4 Pearson Correlation	.652**	.228	.542**	1	.590**	.587**	.555**	.439*	.577**	.764**
Sig. (2-tailed)	.000	.226	.002		.001	.001	.001	.015	.001	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.5 Pearson Correlation	.606**	.254	.634**	.590**	1	.690**	.634**	.589**	.659**	.827**
Sig. (2-tailed)	.000	.175	.000	.001		.000	.000	.001	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.6 Pearson Correlation	.608**	.388**	.415*	.587**	.690**	1	.706**	.461*	.677**	.825**
Sig. (2-tailed)	.000	.034	.023	.001	.000		.000	.010	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.7 Pearson Correlation	.563**	.458**	.414*	.555**	.634**	.706**	1	.449*	.600**	.799**
Sig. (2-tailed)	.001	.011	.023	.001	.000	.000		.013	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.8 Pearson Correlation	.404*	.307	.686**	.439*	.589**	.461*	.449*	1	.614**	.719**
Sig. (2-tailed)	.027	.099	.000	.015	.001	.010	.013		.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.9 Pearson Correlation	.561**	.248	.606**	.577**	.659**	.677**	.600**	.614**	1	.821**
Sig. (2-tailed)	.001	.187	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total Pearson Correlation	.794**	.510**	.727**	.764**	.827**	.825**	.799**	.719**	.821**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

3. Kinerja Pegawai (Y)

		Correlations										
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Total
Y1	Pearson Correlation	1	.532**	.733**	.762**	.753**	.696**	.623**	.556**	.732**	.480**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2	Pearson Correlation	.532**	1	.536**	.666**	.641**	.709**	.579**	.585**	.543**	.285**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.002		.002	.000	.000	.000	.001	.001	.002	.127	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y3	Pearson Correlation	.733**	.536**	1	.772**	.759**	.798**	.806**	.649**	.785**	.610**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y4	Pearson Correlation	.762**	.666**	.772**	1	.779**	.677**	.735**	.705**	.723**	.391**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.032	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y5	Pearson Correlation	.753**	.641**	.759**	.779**	1	.768**	.613**	.708**	.770**	.462**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y6	Pearson Correlation	.696**	.709**	.798**	.677**	.768**	1	.681**	.617**	.803**	.520**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y7	Pearson Correlation	.623**	.579**	.806**	.735**	.613**	.681**	1	.472**	.692**	.707**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.008	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y8	Pearson Correlation	.556**	.585**	.649**	.705**	.708**	.617**	.472**	1	.490**	.336**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.008		.006	.069	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y9	Pearson Correlation	.732**	.543**	.785**	.723**	.770**	.803**	.692**	.490**	1	.526**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.006		.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y10	Pearson Correlation	.480**	.285**	.610**	.391**	.462**	.520**	.707**	.336**	.526**	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.007	.127	.000	.032	.010	.003	.000	.069	.003		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.820**	.733**	.912**	.874**	.881**	.887**	.852**	.737**	.861**	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Lampiran 6 : Hasil Uji Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.353	6.823		2.397	.024					
	Kepemimpinan_X1	.217	.276	.169	.785	.043	.501	.149	.120	.507	1.973
	Budaya Organisasi_X2	.623	.283	.473	2.197	.037	.592	.389	.337	.507	1.973

a. Dependent Variable: Kinerja.Pegawai_Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	389.035	2	194.518	7.760	.002 ^a
	Residual	676.832	27	25.068		
	Total	1065.867	29			

a. Predictors: (Constant), Budaya.Organisasi_X2, Kepemimpinan.Transformasional_X1

b. Dependent Variable: Kinerja.Pegawai_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.604 ^a	.365	.318	5.007	.365	7.760	2	27	.002

a. Predictors: (Constant), Budaya.Organisasi_X2, Kepemimpinan.Transformasional_X1

I. UPAYA KESEHATAN WAJIB

NO	JENIS KEGIATAN	TARGET SASARAN	PENCAPAIAN	CAKUPAN %
A	PROMOSI KESEHATAN			
1	Penyuluhan di tingkat Poskesdes	2 Poskesdes	2 Poskesdes	100 %
2	Penyuluhan di Sekolah Dasar	5 SD	5 SD	100 %
3	Penyuluhan di Sekolah Menengah Pertama	2 SMP	2 SMP	100 %
4	Penyuluhan di Posyandu Balita	6 Posyandu	6 Posyandu	100 %
5	Penyuluhan di Posyandu Lansia	6 Posyandu	6 Posyandu	100 %
B	KESEHATAN LINGKUNGAN			
1	Cakupan Pengawasan Sarana Air Bersih	75 %	2917	
2	Cakupan Pengawasan Jamban	80 %	2386	
3	Cakupan Pengawasan Tempat-Tempat Umum (TTU)	20	14	
4	Cakupan Pengawasan Tempat Pengolahan Makanan (TPM)	10	8	
5	Cakupan Pengawasan Industri	2	0	
C	KESEHATAN IBU			
1	Cakupan Kunjungan Ibu Hamil K1	92	66	
2	Cakupan Kunjungan Ibu Hamil K4	92	64	
3	Cakupan Pertolongan Persalinan oleh Tenaga Kesehatan	88	77	
4	Cakupan Komplikasi Kebidanan yang ditangani (Obstetri) :	88	26	
5	Cakupan Pelayanan Nifas :	TARGET SASARAN	CAPAIAN	CAKUPAN %
	a. KF 1	88	78	88,64 %
	b. KF 2	88	78	88,64 %
	c. KF 3	88	78	88,64 %

Lampiran 7 : Hasil Capaian Program Puskesmas Nanga Lebang

D	KESEHATAN ANAK		
1	Cakupan Kunjungan Neonatus :	TARGET SASARAN	CAPAIAN
	a. KN1	80 %	76
	b. KN2	80 %	77
	c. KN3	80 %	77
2	Cakupan Kunjungan Bayi	80 %	59
3	Cakupan Kunjungan Balita	90 %	330
E	KELUARGA BERENCANA		
1	Cakupan Peserta KB Aktif	70 %	937
NO	JENIS KEGIATAN	TARGET SASARAN	PENCAPAIAN
F	PERBAIKAN GIZI MASYARAKAT		
1	Cakupan Keluarga Sadar Gizi	100	80
2	Cakupan Balita Ditimbang (D/S)	85 %	3482
3	Cakupan Distribusi Kapsul Vitamin A bagi Bayi (6-11 bulan)	42	37
4	Cakupan Distribusi Kapsul Vitamin A Bagi Anak Balita (12-59 bulan)	332	293
5	Cakupan Distribusi Kapsul Vitamin A bagi Ibu Nifas	90	67
6	Cakupan Distribusi Tablet Fe 90 tablet pada ibu hamil	83	53
7	Cakupan Distribusi MP - ASI Baduta Gakin	29	29
8	Cakupan ASI Eksklusif	90	37

Lampiran 7 : Hasil Capaian Program Puskesmas Nanga Lebang

II. UPAYA KESEHATAN PENGEMBANGAN

NO	JENIS KEGIATAN	TARGET SASARAN	PENCAPAIAN	CAKUPAN
A	UPAYA KESEHATAN SEKOLAH	TARGET SASARAN	CAPAIAN	CAKUPAN %
	Cakupan Penjaringan Kesehatan Siswa SD Kls 1. Wilayah Kerja UPTD Puskesmas Nanga Lebang	95	95	100 %
B	UPAYA KESEHATAN GIGI DAN MULUT	TARGET SASARAN	CAPAIAN	CAKUPAN %
1	Cakupan Pemeriksaan Kesehatan Gigi dan Mulut Lansia	234	210	
2	Cakupan Pemeriksaan Kesehatan Gigi dan Mulut Siswa/i PAUD	43	43	100 %
3	Cakupan Pemeriksaan Kesehatan Gigi dan Mulut Siswa/i SD	579	571	
C	UPAYA KESEHATAN USIA LANJUT	TARGET SASARAN	CAPAIAN	CAKUPAN %
1	Cakupan Pembinaan Kesehatan Usia Lanjut (jumlah posyandu lansia)	6	5	
2	Cakupan Pemeriksaan Usia Lanjut pada Kelompok Usia lanjut	561	239	
3	Cakupan Kegiatan Penyuluhan untuk Lansia (perbulan)	6	5	
4	Cakupan Kegiatan Senam Lansia (perbulan)	6	5	
D	UPAYA KESEHATAN PENYAKIT TIDAK MENULAR (POSBINDU PTM).	TARGET SASARAN	CAPAIAN	CAKUPAN %
	a. Nanga Lebang	1 Posbindu	1 Posbindu	100 %
	b. Karya Jaya Bakti	1 Posbindu	1 Posbindu	100 %
	c. Mandiri Jaya	1 Posbindu	1 Posbindu	100 %
	d. Sungai Lais	1 Posbindu	Belum ada	0 %



PEMERINTAH KABUPATEN SINTANG
DINAS KESEHATAN

UPTD PUSKESMAS NANGA LEBANG

Jl. Senibung, Desa Nanga Lebang, Kecamatan Kelay Permai

Email: Pkm.lebang@gmail.com Kode Pos 78656

Nomor :

Nanga Lebang, 12 Agustus 2019

Lampiran : -

Kepada :

Perihal : Jumlah pegawai di Puskesmas Nanga Lebang

Yth.

di-

Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan dilakukannya penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, dr. Andar Jimmy Pintabar dengan judul PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS NANGA LEBANG KABUPATEN SINTANG, maka dari ini saya Kepala Puskesmas Nanga Lebang menyatakan bahwa benar pegawai Puskesmas Nanga Lebang berjumlah 30 (tiga puluh) orang.

Demikian surat ini dibuat dengan sebenar-benarnya. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Penata Tingkat I

NIP. 19721125 200604 1 002



PEMERINTAH KABUPATEN SINTANG
DINAS KESEHATAN

UPTD PUSKESMAS NANGA LEBANG

Jl. Senibung, Desa Nanga Lebang, Kecamatan Kelam Permai

Email: Pkm.lebang@gmail.com Kode Pos 78656

Nomor : Nanga Lebang, 12 Agustus 2019
Lampiran : -
Perihal : Jumlah pegawai di Puskesmas Nanga Lebang

Kepada :
Yth.
di-
Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan dilakukannya penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, dr. Andar Jimmy Pintabar dengan judul PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS NANGA LEBANG KABUPATEN SINTANG, maka dari ini saya Kepala Puskesmas Nanga Lebang menyatakan bahwa benar pegawai Puskesmas Nanga Lebang berjumlah 30 (tiga puluh) orang.

Demikian surat ini dibuat dengan sebenar-benarnya. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

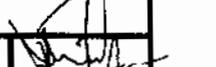
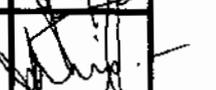
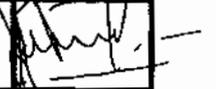


RONMAN, S.Kep. Ns.
Penata Tingkat I

NIP. 19721125 200604 1 002

Daftar Perbaikan Tugas Akhir Program Magister

No	Saran Perbaikan	Sudah diperbaiki	Halaman	Tanda Tangan
Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum (Penguji Ahli)				
1	Judul : Kepemimpinan Transformasional (Apakah sudah Transformasional, atau Kepemimpinan saja)	Hanya Memakai Kepemimpinan saja : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS NANGA LEBANG KABUPATEN SINTANG	Cover dan Halaman Judul	
2	Tujuan Penelitian : mengetahui dicoret, hanya menganalisis	1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. 2. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. 3. Untuk menganalisis pengaruh Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.	10	
3	Hipotesis	H1 : Adanya pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang. H2 : Adanya pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang. H3 : Adanya pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Nanga Lebang.	36-37	
4	Sampel : Sumber Data harus jelas	Surat Keterangan Kepala Puskesmas	Lampiran 8	
5	Kesimpulan (urutan Kesimpulan)	Sudah diurutkan	99-100	
6	Daftar Pustaka	Sudah diperbaiki	102-104	
Prof. A.B. Tangdililing (Penguji 1)				
1	Judul (Kepemimpinan Transformasional apa bukan ?)	PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS NANGA LEBANG KABUPATEN SINTANG	Cover dan Halaman Judul	
2	Tujuan Penelitian	1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. 2. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang. 3. Untuk menganalisis pengaruh Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Nanga Lebang Kabupaten Sintang.	10	

3	Saran	a. Puskesmas Nanga Lebang harus melakukan evaluasi perbaikan kinerja. b. Mendorong Kepala Puskesmas sebagai pimpinan di Puskesmas Nanga Lebang inengacu kepada Kepemimpinan Transformasional. c. Kepala Puskesmas sebagai pimpinan Puskesmas dapat meningkatkan komunikasi kepada seluruh pegawai Puskesmas, salah satunya dengan menggunakan teknologi seperti membuat grup whatsapp antar pimpinan dan pegawai puskesmas untuk komunikasi dan peningkatan kinerja Puskesmas. d. Kepala Puskesmas harus mengikuti pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen Puskesmas Kepada Seluruh Kepala Puskesmas. e. Setiap pegawai Puskesmas Nanga Lebang harus membuat buku harian kerja dan target kerja. f. Pegawai mematuhi peraturan segala peraturan yang ada di Puskesmas Nanga Lebang dan menjaga budaya organisasi Puskesmas yang sudah berjalan dengan baik.	100	
Dr. Sri Listyarini (Ketua Komisi)				
1	Tujuan Penelitian : cukup	Sudah diperbaiki, hanya menganalisis	10	
2	Abstrak : diawali dengan masalah apa yang ada di lokasi penelitian	Sudah ditambah permasalahan	Abstrak	
3	Daftar Pustaka	Sudah diperbaiki sesuai buku panduan TAPM	102-104	
4	Hasil Penelitian (dibandingkan dengan teori dan penelitian-penelitian terdahulu)		87-93	
5	BAB 4 : Perbaiki persamaan regresi seperti BAB 2	Sudah diperbaiki	82	
6	Kesimpulan (merupakan jawaban atas tujuan penelitian)	Sudah disesuaikan dengan tujuan penelitian	99-100	
7	Saran : Harus jelas ditunjukkan kepada siapa institusi/personal, harus dapat dilaksanakan oleh yang diberi saran	a. Puskesmas Nanga Lebang harus melakukan evaluasi perbaikan kinerja. b. Mendorong Kepala Puskesmas sebagai pimpinan di Puskesmas Nanga Lebang mengacu kepada Kepemimpinan Transformasional. c. Kepala Puskesmas sebagai pimpinan Puskesmas dapat meningkatkan komunikasi kepada seluruh pegawai Puskesmas, salah satunya dengan menggunakan teknologi seperti membuat grup whatsapp antar pimpinan dan pegawai puskesmas untuk komunikasi dan peningkatan kinerja Puskesmas. d. Kepala Puskesmas harus mengikuti pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen Puskesmas Kepada Seluruh Kepala Puskesmas. e. Setiap pegawai Puskesmas Nanga Lebang harus membuat buku harian kerja dan target kerja. f. Pegawai mematuhi peraturan segala peraturan yang ada di Puskesmas Nanga Lebang dan menjaga budaya organisasi Puskesmas yang sudah berjalan dengan baik.	100	