

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA, MOTIVASI  
TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP  
KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI DAN KINERJA  
DI PUSKESMAS SE-KOTA PANGKALPINANG**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**ESTER ROHANI SITOMPUL**

**NIM. 530001037**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

## ABSTRACT

### The Effect of Leadership Style, Work Culture, Motivation on Work Discipline and Its Impact on Employee Work Capabilities and Performance in Health Centers in Pangkal Pinang City

Ester Rohani Sitompul  
Andreatheresia6@gmail.com  
Graduate Program in the Univercity Open

Keywords: Leadership Style, Work Culture, Motivation, Work Discipline, Work Ability and Performance

This study is entitled The Effect of Leadership Style, Work Culture, Motivation on Work Discipline and the Impact on Employee Ability and Performance in Health Centers in the City of Pangkalpinang. The three main variables that will be examined in this study are Leadership Style, Work Culture, Motivation as an independent variable and work discipline as intervening variables and work ability, performance as the dependent variable. The main purpose of this study is to explain the influence of Leadership Style, Work Culture, Motivation on work discipline and work discipline on work ability and performance of Pangkal Pinang City Health Center employees either partially or simultaneously.

The method of this research was conducted at Pangkalpinang City Health Center Employees with a population of 524. The sample used was 84 respondents using probability sampling techniques with a proportional random sampling method. Variable measurements are carried out using an ordinal scale. Data analysis was performed by Multiple Linear Regression. The software used for analysis is SPSS 22. From the estimated standards for the variables of Leadership Style (X1), Work Culture (X2), Motivation (X3), Work Discipline (Y) then structural equations can be made as follows  $Y = 27,212 + 0.509 X1 + 0.220 X2 + 0.276 X3 + e$ . The influence of Work Discipline variables on Work Ability can be made equation  $Z = 11,361 + 0.727 Y + e$ . The influence of Work Discipline variables on Performance then the equation  $Z = 2,312 + 1,167 Y + e$  can be made. The analysis showed that simultaneous testing showed positive and significant results with a calculated F value of 53.884 with a probability value of 0.000 which was below the sig value of 0.05 while the t test showed a variable value X1 with a value of 6.109 and significant with a p-value 0,000 <0.05, variable X2 with a tcount of 2.933 and significant with a p-value of 0.008 <0.05 while X3 variable with a tcount of 2.845 and significant with a p-value of 0.004 <0.05. The coefficient of determination 65.5% is influenced by the Leadership Style, Work Culture, Motivation of work discipline at the Pangkal Pinang City Health Center.

## ABSTRAK

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kemampuan Kerja Pegawai Dan Kinerja Di Puskesmas Se Kota Pangkalpinang

Ester Rohani Sitompul

[Andreatheresia6@gmail.com](mailto:Andreatheresia6@gmail.com)

Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi, Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja

Penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampak Terhadap Kemampuan Kerja Pegawai Dan Kinerja Di Puskesmas Se- Kota Pangkalpinang. Tiga variabel utama yang akan dikaji dalam penelitian ini yakni Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi sebagai variabel independen dan disiplin kerja sebagai variabel intervaing dan kemampuan kerja, kinerja sebagai variabel dependent. Tujuan pokok penelitian ini menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja terhadap kemampuan kerja serta kinerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang baik secara parsial maupun simultan.

Metode penelitian ini dilakukan pada Pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang dengan Populasi 524. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 84 responden menggunakan teknik probability sampling dengan metode proposional random sampling. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala ordinal. Analisis data dilakukan dengan Regresi Linear Berganda. Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis adalah SPSS 22. Dari standart estimated untuk variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Kerja ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Disiplin Kerja ( $Y$ ) maka dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut  $Y = 27.212 + 0.509 X_1 + 0.220 X_2 + 0.276 X_3 + e$ . Pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kemampuan Kerja maka dapat dibuat persamaan  $Z = 11.361 + 0.727 Y + e$ . Pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja maka dapat dibuat persamaan  $Z = 2.312 + 1.167 Y + e$ . Hasil analisis menunjukkan bahwa pengujian secara simultan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai F hitung 53.884 dengan nilai probability 0,000 yang berada di bawah nilai sig 0,05 sedangkan dari uji t menunjukkan nilai variabel  $X_1$  dengan nilai thitung 6.109 dan signifikan dengan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ , variabel  $X_2$  dengan nilai thitung 2.933 dan signifikan dengan nilai p-value  $0,008 < 0,05$  sedangkan variabel  $X_3$  dengan nilai thitung 2.845 dan signifikan dengan nilai p-value  $0,004 < 0,05$ . Nilai koefisien determinasi 65,5% di pengaruhi Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi terhadap disiplin kerja pada Pukesmas Kota Pangkalpinang.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PERYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kemampuan Kerja Pegawai dan Kinerja di Puskesmas se-Kota Pangkalpinang 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.

Pangkalpinang, Febuari 2020

Yang Menyatakan



METERAI  
TIMPEL  
35E6AAEF928945961  
0000  
ENAM RIBU RUPIAH  
Ester Rohani Sitompul  
NIM.530001037

## LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi terhadap  
Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kemampuan Kerja  
Pegawai dan Kinerja di Puskesmas se-Kota Pangkalpinang

Nama : Ester Rohani Sitompul

NIM : 530001037

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing I



Dr.Hamsani, S.E.,M.Sc  
NIDN. 0217066901

Pembimbing II



Dr.E.Andriyansah, S.E.,M.M  
NIDN. 0016127902

Penguji Ahli

Prof.Dr.Ir.Musa Hubeis, MS.,Dipl.Ing.,DEA

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Pascasarjana



Amalia Kusuma Wardini,S.E.,M,COM.,Ph.D  
NIP.197009182005012001

Dekan  
Fakultas Ekonomi



Ali Muktiyanto,S.E.,M.Si  
NIP.197208242000121001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN SDM**

**PENGESAHAN**

Nama : Ester Rohani Sitompul  
NIM : 530001037  
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kemampuan Kerja Pegawai dan Kinerja di Puskesmas se-Kota Pangkalpinang.

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

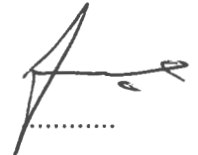
Hari/tanggal : Rabu/11 Maret 2020

Waktu : 10.30 sd 12.00Wib

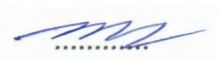
Dan telah dinyatakan LULUS.

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji : Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.COM., Ph.D



Penguji Ahli : Prof.D.Ir.H.Musa Hubeis, MS, Dipl.ing, DAE



Pembimbing I : Dr.Hamsani, S.E., M.Sc



Pembimbing II : Dr.E.Andriyansah, S.E., M.M



## KATA PENGANTAR

Salam sejahtera untuk kita semua,

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampak Terhadap Kemampuan Kerja Pegawai Dan Kinerja di Puskesmas se-Kota Pangkalpinang” sebagai salah satu syarat memenuhi memperoleh gelar Pascasarjana ini dapat terselesaikan.

Dalam penyelesaian tesis ini, tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu dan membimbing penulis dalam menyusun proposal ini, kepada:

1. Bapak dr. Ristum Alamsyah., selaku Kepala Dinas Kesehatan Kota Pangkalpinang.
2. Bapak Dr. Hamsani, S.E., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing I dan Dr.E.Andriansyah, S.E.,M.M selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memotivasi penulis, sehingga terwujudnya tesis ini.
3. Kepala UPBJJ beserta staff Universitas Terbuka dan rekan-rekan sesama mahasiswa yang telah memberikan dukungan serta semangat dalam penyelesaian tesis ini.

4. Kedua orangtua dan suami dan anak-anak serta keluarga yang senantiasa mendukung dan berdoa dalam penyelesaian tesis ini.

Dalam penyelesaian tesis ini, peneliti sudah mempublikasikan karya ilmiah dalam Jurnal Wawasan Manajemen (JWM) vol 8 Nomor 1, 2020 dengan URL <http://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/201>. Penulis menyadari dengan segala keterbatasan kemampuan, wawasan, dan ilmu pengetahuan yang penulis miliki, sehingga dalam penyusunan tesis ini terdapat banyak kekurangan dan kesalahan baik dari penulisan dan lain hal, maka dari itu penulis mohon maaf dan mohon dimaklumi atas segala kelemahan yang penulis miliki. Dan penulis mengharapkan adanya kritik dan saran dari pembaca untuk membangun penulis kearah yang lebih baik dalam penyempurnaan tesis ini.



Penulis,

Ester Rohani Sitompul



## DAFTAR RIWAYAT PRIBADI

Nama : Ester Rohani Sitompul  
NIM : 530001037  
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tempat / Tanggal Lahir : Pangkalpinang, 28 September 1986

Riwayat Pendidikan : Lulus SD Santo Paulus I Tahun 1998  
Lulus SMP Paulus I Tahun 2001  
Lulus SMADA Tahun 2004  
Lulus S1 Kesehatan Masyarakat Tahun 2011

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 s/d 2013 sebagai ASN di Pemda  
Bangka Tengah  
Tahun 2013 s/d sekarang sebagai ASN di Pemkot  
Pangkalpinang

Pangkalpinang, Februari 2020



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Lembar Bebas Plagiasi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Bagan .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	18
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Kegunaan Penelitian .....	19
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>21</b>
A. Kajian Teori .....	21
B. Penelitian Terdahulu .....	75
C. Kerangka Berpikir/Kerangka Teoritik .....	78
D. Hipotesis .....	85
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>86</b>
A. Desain Penelitian .....	86
B. Populasi Dan Sampel .....	86
C. Variabel Penelitian .....	89
D. Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	93
E. Metode Pengumpulan Data .....	94
F. Teknik Analisis Data .....	96
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>107</b>
A. Karakteristik Responden .....	107
B. Analisis Deskriptif Penelitian .....	110
C. Uji Instrumen Penelitian .....	125
D. Uji Asumsi Klasik .....	129
E. Analisis Regresi .....	134
F. Analisis Koefisien Determinasi .....	139
G. Uji Hipotesis .....	141
H. Uji Kelayakan Model .....	150
I. Pembahasan .....	152

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Lembar Bebas Plagiasi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Bagan .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	18
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Kegunaan Penelitian .....	20
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>21</b>
A. Kajian Teori .....	21
B. Penelitian Terdahulu .....	76
C. Kerangka Berpikir/Kerangka Teoritik .....	78
D. Hipotesis .....	85
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>86</b>
A. Desain Penelitian .....	86
B. Populasi Dan Sampel .....	86
C. Variabel Penelitian .....	89
D. Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	93
E. Metode Pengumpulan Data .....	94
F. Teknik Analisis Data .....	96
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>107</b>
A. Karakteristik Responden .....	107
B. Analisis Deskriptif Penelitian .....	110
C. Uji Instrumen Penelitian .....	125
D. Uji Asumsi Klasik .....	129
E. Analisis Regresi .....	134
F. Analisis Koefisien Determinasi .....	139
G. Uji Hipotesis .....	141
H. Uji Kelayakan Model .....	150
I. Pembahasan .....	152

BAB 5 PENUTUP .....	159
A. Kesimpulan .....	159
B. Saran .....	160
DAFTAR PUSTAKA .....	161
DAFTAR LAMPIRAN	
Lampiran 1 Kuisisioner .....	164
Lampiran 2 Print Out Hasil SPSS .....	170
Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara .....	195



## DAFTAR BAGAN/GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Struktur Teori Yang Digunakan .....	82
Gambar 2.2 : Paradigma Penelitian .....	83
Gambar 2.3 : Model Diagram Secara Gabungan .....	83
Gambar 4.1 : Normalitas <i>Probability Plot</i> .....	131
Gambar 4.2 : Grafik Scatter Plot .....	133

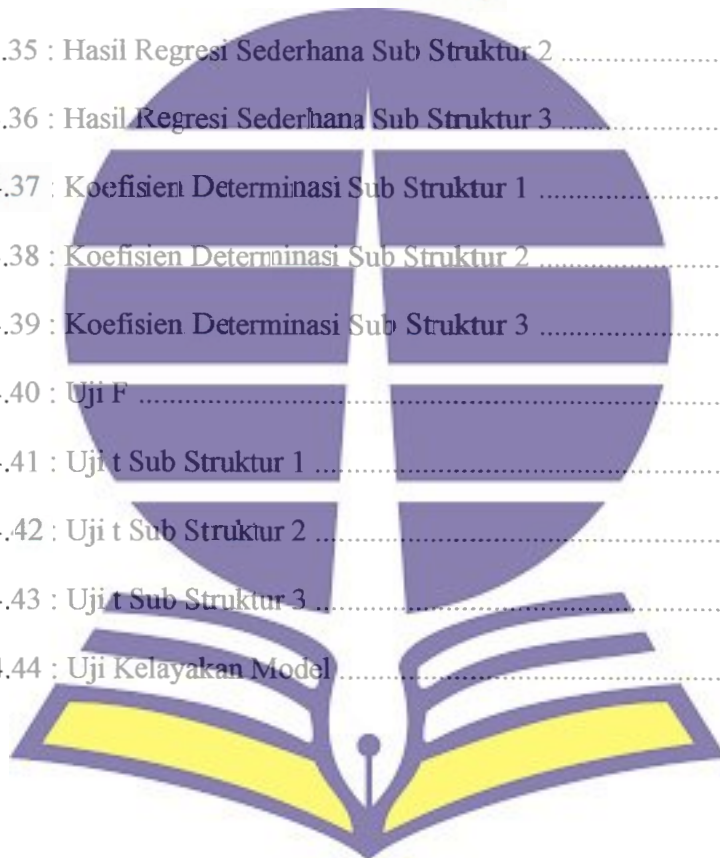


## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Capaian Indikator Kinerja Utama Puskesmas Kota Pangkalpinang Tahun 2018 .....	7
Tabel 1.2 : Hasil Survey Mawas Diri Terhadap Pelayanan Petugas Kesehatan Puskesmas Se-Kota Pangkalpinang Dalam Enam Bulan Terakhir .....	9
Tabel 1.3 : Data Jam Kerja Efektif .....	11
Tabel 1.4 : Laporan Absensi Pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang Bulan Januari s.d. Desember 2018 .....	12
Tabel 1.5 : Rata-Rata Kegiatan Apel Pagi Dan Siang Pegawai Puskesmas Se Kota Pangkalpinang Dalam Enam Bulan Terakhir .....	13
Tabel 1.6 : Penempatan Pegawai Yang Tidak Sesuai Dengan Latar Belakang Pendidikan Yang Dibutuhkan .....	15
Tabel 1.7 : Tunjangan Kinerja Pegawai Puskesmas Se Kota Pangkalpinang .....	15
Tabel 2.1 : Hasil Penelitian Yang Relevan .....	76
Tabel 3.1 : Jumlah Populasi Pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang Tahun 2019 .....	86
Tabel 3.2 : Batasan Operasional, Indikator Dan Skala Ukur .....	90
Tabel 3.3 : Jadwal Penelitian .....	94
Tabel 3.4 : Interpretasi Koefisien Determinasi .....	105
Tabel 4.1 : Distribusi Frekuensi Umur Responden .....	107
Tabel 4.2 : Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	108
Tabel 4.3 : Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden .....	109
Tabel 4.4 : Distribusi Frekuensi Golongan Responden .....	109
Tabel 4.5 : Nilai Interval Dan Kategori Jawaban Responden .....	110

Tabel 4.6 : Nilai Mean Data Variabel Gaya Kepemimpinan .....	111
Table 4.7 : Nilai Mean Data Variabel Budaya Kerja.....	112
Tabel 4.8 : Nilai Mean Data Variabel Motivasi.....	113
Tabel 4.9 : Nilai Mean Data Variabel Disiplin Kerja .....	113
Tabel 4.10 : Nilai Mean Data Variabel Kemampuan Kerja .....	114
Tabel 4.11 : Nilai Mean Data Variabel Kinerja .....	115
Tabel 4.12 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Gaya Kepemimpinan.....	116
Tabel 4.13 : Variabel Gaya Kepemimpinan .....	116
Tabel 4.14 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Budaya Kerja .....	117
Tabel 4.15 : Variabel Budaya Kerja .....	118
Tabel 4.16 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Motivasi .....	119
Tabel 4.17 : Variabel Motivasi .....	119
Tabel 4.18 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Disiplin Kerja .....	120
Tabel 4.19 : Variabel Disiplin Kerja.....	121
Tabel 4.20 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kemampuan Kerja.....	122
Tabel 4.21 : Variabel Kemampuan Kerja.....	122
Tabel 4.22 : Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kinerja .....	123
Tabel 4.23 : Variabel Kinerja .....	124
Tabel 4.24 : Hasil Validitas Item Gaya Kepemimpinan .....	125
Tabel 4.25 : Hasil Validitas Item Budaya Kerja.....	126
Tabel 4.26 : Hasil Validitas Item Motivasi .....	126
Tabel 4.27 : Hasil Validitas Item Disiplin Kerja .....	127

Tabel 4.28 : Hasil Validitas Item Kemampuan Kerja .....	127
Tabel 4.29 : Hasil Validitas Item Kinerja .....	128
Tabel 4.30 : Hasil Pengujian Reliabilitas .....	129
Tabel 4.31 : Kolmogorov-Smirnov Test .....	130
Tabel 4.32 : Uji Multikolinearitas .....	132
Tabel 4.33 : Hasil Uji Durbin-Watson .....	134
Tabel 4.34 : Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	135
Tabel 4.35 : Hasil Regresi Sederhana Sub Struktur 2 .....	137
Tabel 4.36 : Hasil Regresi Sederhana Sub Struktur 3 .....	138
Tabel 4.37 : Koefisien Determinasi Sub Struktur 1 .....	140
Tabel 4.38 : Koefisien Determinasi Sub Struktur 2 .....	140
Tabel 4.39 : Koefisien Determinasi Sub Struktur 3 .....	141
Tabel 4.40 : Uji F .....	142
Tabel 4.41 : Uji t Sub Struktur 1 .....	144
Tabel 4.42 : Uji t Sub Struktur 2 .....	148
Tabel 4.43 : Uji t Sub Struktur 3 .....	149
Tabel 4.44 : Uji Kelayakan Model .....	151





# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi baik institusi maupun perusahaan (Wikipedia). Pada hakikatnya Sumber Daya Manusia berupa sebuah manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Wirawan (2015:12) bahwa organisasi dapat mencapai sukses dan mencapai tujuannya melalui orang atau pegawai atau anggota organisasi yang bekerja untuk organisasi yang memiliki kapabilitas efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuannya.

Sumber Daya Manusia dalam organisasi sangatlah penting dimana sangatlah penting dan dibutuhkan dalam kemajuan organisasi tersebut. Dalam organisasi formal yang berstruktur yang bergerak dibidang pemerintahan, diperlukan Sumber Daya Manusia disebut dengan Pegawai Negeri Sipil yang meliputi Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Tidak Tetap.

Birokrasi publik harus dapat memberikan pelayanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, *responsive* dan *adaptif* serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depan sendiri. Arah pembangunan kualitas manusia tadi adalah memberdayakan kapasitas manusia dalam arti menciptakan kondisi yang

memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreatifitasnya untuk mengatur dan menentukan masa depannya sendiri.

Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang sangat kritis diatas, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (*revitalisasi*) dalam memberikan pelayanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju kearah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis.

Hal yang terpenting kemudian adalah sejauh mana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan) yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada seluruh masyarakat yang membutuhkannya. Selain itu, pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip *equity* dalam menjalankan fungsi-fungsi tadi. Artinya pelayanan pemerintah tidak boleh diberikan secara diskriminatif. Pelayanan diberikan tanpa memandang status, pangkat, golongan dari masyarakat dan semua warga masyarakat memiliki hak yang sama atas pelayanan-pelayanan tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparatur Negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauh mana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, dengan demikian akan menentukan sejauh

mana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Namun harus diakui bahwa kualitas pelayanan kesehatan di Indonesia selama ini tergolong rendah. Masyarakat menilai kalau motivasi petugas untuk melaksanakan pelayanan prima masih kurang. Selama ini masyarakat, terutama masyarakat miskin cenderung kurang memperhatikan kesehatan mereka.

Hal ini dapat disebabkan karena rendahnya tingkat pemahaman mereka akan pentingnya kesehatan dalam kehidupan, padahal kesadaran rakyat tentang pemeliharaan dan perlindungan kesehatan sangatlah penting untuk mencapai derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. Tetapi disisi lain rendahnya derajat kesehatan masyarakat dapat pula disebabkan oleh ketidakmampuan mereka untuk mendapatkan pelayanan kesehatan karena mahalnya biaya pelayanan yang harus dibayar.

Tingkat kemiskinan yang tinggi menyebabkan masyarakat tidak mampu memenuhi kebutuhan akan pelayanan kesehatan yang tergolong mahal. Banyak penelitian empiris yang menyatakan bahwa kesehatan berbanding terbalik dengan kemiskinan dimana ada kemiskinan maka masalah kesehatan akan semakin nyata terjadi. Biaya kesehatan yang mahal menjadi kendala bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat.

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia, Puskesmas merupakan pusat pengembangan kesehatan masyarakat yang menghasilkan produk jasa berupa pelayanan kesehatan yang ada di sekitar masyarakat. Puskesmas mempunyai kewajiban untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, terutama masyarakat yang tidak mampu.

Pada kenyataannya sering terdengar kritik dan kecaman dari berbagai lapisan masyarakat terhadap sistem pelayanan kesehatan di Puskesmas, terutama dari pelayanan petugas yang kurang profesional dan kurang empati dalam melaksanakan program pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dikutip dari dari Bangka Pos Edisi Jumat 12 November 2018 bahwa adanya warga yang mengeluhkan mengenai pelayanan Puskesmas yang kurang tanggap dalam menanggapi keluhan pasien, pasien mengungkapkan bahwa kurangnya disiplin waktu petugas dalam melakukan pelayanan, pasien sudah datang sejak pagi hari terkadang harus menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan dan aturan prosedur penggunaan ambulance.

Sudah seharusnya Puskesmas memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, karena puskesmas merupakan *Public Service* yang harus memberikan pelayanan yang baik serta memiliki profesionalitas didalam bekerja, untuk melayani pasiennya yang mayoritas adalah golongan menengah kebawah. Karena dalam pelayanan yang baik, diharapkan akan dapat menunjang kesembuhan pasien dari sakitnya.

Untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan pihak puskesmas harus mengetahui apakah pelayanan yang telah diberikan kepada pasien/pelanggan atau belum. Buruknya kinerja pelayanan publik ini antara lain kemungkinan belum terlaksananya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Oleh karena itu pelayanan publik harus dilaksanakan secara transparan dan akuntabel oleh setiap unit pelayanan instansi pemerintah karena kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam mencapai

kesejahteraan masyarakat. Mengingat jenis pelayanan sangat beragam dengan sifat dan karakteristik yang berbeda, maka dalam memenuhi pelayanan diperlukan pedoman yang digunakan sebagai acuan bagi instansi di lingkungan instansi kesehatan.

Dengan tingginya kualitas pelayanan yang diberikan maka diharapkan pasien akan senang dan semangat untuk sembuh dari penyakitnya semakin tinggi dan bisa jadi akan menimbulkan sugesti yang tinggi akan kesembuhannya. Dalam hal-hal yang baik diterima oleh pasien dalam kaitan pelayanan yang diberikan akan meningkatkan Citra Puskesmas pada umumnya lagi Puskesmas

Reformasi terhadap kualitas pegawai (sumber daya manusia) merupakan bagian dari reformasi pemerintahan dalam rangka mengarah kepada pencapaian *good governance*. Upaya yang dapat dilakukan melalui sistem manajemen kinerja, tidak hanya staf tetapi menyeluruh dan pegawai jajaran kepemimpinan sampai dengan tingkat operasional.

Mangkuprawira (2009:116) mengatakan bahwa manajer seharusnya mampu mendorong dan menciptakan suasana agar para karyawan mampu membuat keputusan yang "luwes".

Menurut Hamsani dalam judul *Work Status, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study On Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung* menunjukkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan karismatik signifikan pada OCB karyawan hal ini sesuai dengan penelitian Krishnan dan Arora, 2008 dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin keterampilan sosial (keterampilan sosial pemimpin) dan stabilitas emosi kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi karyawan OCB.

Kurangnya pengawasan Pemimpin Puskesmas terhadap pegawai di Puskesmas, hal ini diketahui dengan tidak adanya teguran atau surat peringatan yang diberikan kepada pegawai yang tidak apel ataupun meninggalkan tugas.

Keberhasilan dari tingkat kepemimpinan seorang manager diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja dan kemampuan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Selain disiplin, upaya kerja yang ada dalam suatu organisasi juga mempengaruhi terhadap kinerja. Budaya kerja merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama-sama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai pelaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personil (Sudrajat,2010).

Seorang pemimpin harus bisa menerapkan kombinasi gaya manajemen lebih dari satu. Pada situasi tertentu seorang pemimpin harus menerapkan salah satu gaya kepemimpinan yang tepat pada situasi yang tepat. Namun jelas ada kecenderungan seseorang pemimpin memilih gaya tertentu dalam kepemimpinannya.

Lebih lanjut Mangkuprawira (2009:117) mengatakan bahwa ketika manajer sudah memiliki gaya manajemen kepemimpinan tertentu, maka keberhasilan dapat diukur dari berbagai segi antara lain yaitu :

1. Keberhasilan karyawan dan kelompoknya dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Kepuasan maksimum dikalangan karyawan
3. Derajat konflik horinzontal dan vertikal yang relatif kecil
4. Perputaran (keluar masuknya) karyawan antara kelompok pada periode tertentu yang relatif rendah

5. Tingkat ketidakhadiran karyawan yang relatif rendah
6. Produktifitas karyawan meningkat

Beberapa manfaat yang bisa diampil dari upaya pengembangan budaya kerja diantaranya menjamin kualitas kerja yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal, lebih terbuka dan transparan, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan, jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).

Adapun uraian Laporan Capaian Indikator Kinerja Utama Puskesmas Kota Pangkalpinang Tahun 2018 dapat dilihat pada tabel 1.1. berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Capaian Indikator Kinerja Utama**  
**Puskesmas Kota Pangkalpinang**  
**Tahun 2018**

Sasaran Strategis	Tahun 2018		Capaian (%)		
	Target	Realisasi			
<b>Sasaran</b>	<b>Indikator Kinerja (IKU)</b>				
Meningkatnya Pelayanan Kesehatan Ibu, Bayi Baru Lahir dan Anak Serta KB	1	Angka kelangsungan hidup bayi per 1.000 KH	990	994	100
	2	Angka kematian ibu melahirkan per 100.000 KH	102	82	120
Meningkatnya Kualitas Penanganan Masalah Gizi Masyarakat	1	Persentase Balita Gizi Buruk	0,021	0,052	48
Meningkatnya Penyehatan dan Pengawasan Kualitas Lingkungan	1	Rasio Tenaga Ahli Kesehatan Masyarakat per Satuan Penduduk	5.225	4.400	116
	2	Rasio Tenaga Sanitarian per Satuan Pddk	10.500	10.188	103

	3	Persentase Rumah Tangga Berakses Sanitasi	80	75	94
	4	Persentase Penduduk Berakses Air Minum Layak/Berkualitas	72	62	86
Meningkatnya Upaya Pelayanan Dasar dan Pelayanan Medik Spesialistik kepada Masyarakat	1	Rasio Puskesmas Per Satuan Penduduk	20.000	21.509	92
	2	Rasio Poliklinik Per Satuan Penduduk	0,016	0	0
	3	Rasio Pustu Per Satuan Penduduk	5.100	6.913	64
	4	Rasio Dokter Umum Per Satuan Penduduk	60	30	50
	5	Rasio Dokter Gigi Per Satuan Penduduk	40	27	67
	6	Rasio Perawat Per Satuan Penduduk	625	725	84
	7	Rasio Perawat Gigi Per Satuan Penduduk	6.500	10.346	41
	8	Rasio Bidan Per Satuan Penduduk	1.700	1.344	152
	9	Rasio Tenaga Gizi Per Satuan Penduduk	8.000	9.679	79
	10	Rasio Keterampilan Fisik Per Satuan Penduduk	170.000	48.396	172

Sumber: LAKIP Dinkes Kota Pangkalpinang Tahun 2018

Pencapaian Kinerja Pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang dari hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2018 belum tercapai **sebagaimana** kinerja yang telah ditetapkan. **Sehingga** upaya pelayanan kepada masyarakat belum **begitu optimal** sebagaimana kinerja yang diharapkan. Seperti persentase balita gizi buruk baru tercapai 48%, rasio poliklinik per satuan penduduk 0%, rasio pustu per satuan penduduk baru tercapai 64%, rasio dokter umum per satuan penduduk baru tercapai 50%, rasio dokter gigi per satuan penduduk baru tercapai 67%, serta rasio perawat gigi per satuan penduduk baru tercapai 41%.



Untuk sementara ini tunjangan kinerja berdasarkan absen yang dilakukan pegawai yang dimulai dijam kerja, selain itu juga membuat Lembar Kerja Harian (LKH) juga menentukan kinerja.

**Tabel 1.2.**  
**Hasil Pelaksanaan Survey Mawas Diri Terhadap Pelayanan Petugas Kesehatan Puskesmas se-Kota Pangkalpinang Dalam Enam Bulan Terakhir**

No	Puskesmas	Kategori	Persentase (%)
1.	Melintang	Puas	38
		Tidak Puas	62
2.	Air Itam	Puas	61
		Tidak Puas	39
3.	Pasir Putih	Puas	32
		Tidak Puas	68
4.	Girimaya	Puas	51
		Tidak Puas	49
5.	Pangkalbalam	Puas	48
		Tidak Puas	52
6.	Selindung	Puas	45
		Tidak Puas	65
7.	Taman Sari	Puas	45
		Tidak Puas	55
8.	Kacang Pedang	Puas	50
		Tidak Puas	50
9.	Gerunggang	Puas	41
		Tidak Puas	59

Sumber : Tata Usaha Puskesmas se-Kota Pangkalpinang Tahun 2018

Faktor penting lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kedisiplinan pegawai. Dimana kedisiplinan ini akan muncul karena adanya dorongan dan pengawasan dari seorang pemimpin. Disiplin kerja merupakan faktor yang datang dari individu pegawai tersebut.

Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku atau suatu keadaan tertib di mana seseorang atau sekelompok yang

tergabung dalam organisasi tersebut berkehendak mematuhi dan menjalankan yang ada, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Aryenda, 2013: 2).

Menurut Maharani dan Rahmawati (2010:191) seorang pegawai dikatakan disiplin jika memenuhi 3 (tiga) faktor, yaitu menaati waktu kerja, melakukan pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma sosial. Disiplin kerja pegawai yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, tingkat keterlambatan pegawai yang rendah karena adanya semangat yang ditunjukkan dengan tingkat ketidakhadiran pegawai yang rendah.

Kedisiplinan PNS tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Yang mana Peraturan Pemerintah tentang disiplin ini memuat tentang kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) tersebut, jika seorang PNS tidak masuk selama 48 hari dalam 1 (satu) tahun secara kumulatif tanpa keterangan maka pegawai tersebut bisa diberhentikan tidak dengan hormat.

Kewajiban untuk “masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja” adalah setiap PNS wajib datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja serta tidak berada ditempat umum bukan karena dinas. Apabila berhalangan hadir wajib memberitahukan kepada pejabat yang berwenang. Keterlambatan masuk kerja dan atau pulang cepat dihitung secara kumulatif dan

dikonversi 7 1/2 jam (tujuh setengah) jam sama dengan 1 (satu) hari tidak masuk kerja. Adapun data jam kerja efektif dapat dilihat pada tabel 1.3. sebagai berikut:

**Tabel 1.3.**  
**Data Jam Kerja Efektif**

No	Keterangan
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hari kerja bagi seluruh lembaga Pemerintah Tingkat Pusat dan Pemerintah Daerah ditetapkan lima hari kerja mulai hari Senin sampai dengan hari Jumat.</li> <li>➤ Khusus pelayanan di Puskesmas hari kerja sampai dengan hari sabtu</li> <li>➤ Untuk jam kerja khususnya Rumah Sakit dan Puskesmas (Rawat Inap) diberlakukan jam kerja berdasarkan shift               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Shift Pagi (07.00 - 14.00)</li> <li>- Shift Siang (14.00 – 21.00)</li> <li>- Shift Malam (21.00 – 07.00)</li> </ul> </li> </ul>
2.	<p>Jumlah jam kerja efektif dalam lima hari kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah 37,5 jam dan ditetapkan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hari Senin sampai dengan Hari Kamis: Jam 07.30-14.30. Waktu istirahat Jam 12.00-13.00.</li> <li>b. Hari Jumat: Jam 07.30-11.30.</li> <li>c. Hari Sabtu : Jam 07.30-12.30</li> </ul>

Sumber: Keppres No.68 Tahun 1995 tentang hari kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah.

Penerapan disiplin pegawai di lingkungan kerja akan berpengaruh pula pada motivasi kerja pegawai. Meskipun Motivasi merupakan subyek yang abstrak karena tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, namun motivasi mewakili proses-proses psikologis yang menyebabkan timbulnya semangat, rangsangan atau kegairahan dalam bekerja sehingga pegawai dengan suka rela dapat diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2002:12).

Dari hasil laporan rekapitulasi absensi pegawai pada Puskesmas Kota Pangkalpinang pada tahun 2018 dapat dilihat dari tabel 1.4. berikut ini:

**Tabel 1.4.**  
**Laporan Absensi Pegawai**  
**Puskesmas Kota Pangkalpinang**  
**Bulan Januari s.d Desember 2018**

No.	Uraian	Kehadiran	Jumlah Hari	Persentase (%)
1.	Hadir	22.416	25.152	89,12
2.	Dinas Luar	480	25.152	1,91
3.	Izin	240	25.152	0,95
4.	Tanpa Keterangan	1200	25.152	4,77
5.	Cuti	576	25.152	2,3
6.	Sakit	240	25.152	0,95
Total		25.152	25.152	100

Sumber: Data Kepegawaian Puskesmas Kota Pangkalpinang Tahun 2018

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa tingkat kedisiplinan pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang Tahun 2018 masih sangat rendah yang dapat terlihat dari tingkat kehadiran yang hanya mencapai 89,12%, dan salah satu penyebab rendahnya tingkat kehadiran pegawai adalah banyaknya pegawai yang dinas luar yaitu sekitar 1,91%. Selain itu masih adanya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan yang jelas yaitu 4,77%.

Selain itu pencapaian kinerja individu yang maksimal dibutuhkan sebuah komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi, karena komunikasi memegang peranan penting dalam suatu interaksi sosial dimana komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Oleh karena itu, peranan komunikasi sangat berpengaruh di dalam dunia kerja. Dimana semakin efektifnya komunikasi yang dibina, maka semakin produktif juga pegawai dalam menjalankan tugasnya

Menurut Fawzi (2005:35) dalam buku "*performance Appraisal*" kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Beberapa manfaat yang bisa diampil dari upaya pengembangan budaya kerja diantaranya menjamin kualitas kerja yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal, lebih terbuka dan transparan, menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan, jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada didalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup perkerjaannya ( Harkim, 2016). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Pelaksanaan tugas rutin seperti apel pagi dan siang yang mengikuti hanya sedikit dan orang tertentu, pulang kerja belum waktunya. Seperti terlihat dalam tabel 1.5 tentang rata-rata kegiatan apel pagi dan siang sebagai berikut:

**Tabel 1.5.**  
**Rata-rata Kegiatan Apel Pagi dan Siang Pegawai**  
**Puskesmas se-Kota Pangkalpinang Dalam Enam Bulan Terakhir**

No	Puskesmas	Kategori	Jumlah Pegawai Yang / Wajib Apel	Pegawai		Presentase (%)	
				Ikut Apel	Tidak Ikut Apel	Hadir	Tidak Hadir
1.	Melintang	Apel Pagi	62	54	8	87,10	12,90
		Apel Siang	62	52	10	83,87	16,13
2.	Air Itam	Apel Pagi	61	58	3	95,08	4,92

		Apel Siang	61	55	6	90,16	9,84
3.	Pasir Putih	Apel Pagi	68	60	8	88,24	11,76
		Apel Siang	68	56	12	82,35	17,65
4.	Girimaya	Apel Pagi	49	40	9	81,63	18,37
		Apel Siang	49	38	11	77,55	22,45
5.	Pangkalbalam	Apel Pagi	53	50	3	94,34	5,66
		Apel Siang	53	45	8	84,91	15,09
6.	Selindung	Apel Pagi	55	48	7	87,27	12,73
		Apel Siang	55	45	10	81,82	18,18
7.	Taman Sari	Apel Pagi	55	51	4	92,73	7,27
		Apel Siang	55	49	6	89,09	10,91
8.	Kacang Pedang	Apel Pagi	60	53	7	88,33	11,67
		Apel Siang	60	50	10	83,33	16,67
9.	Gerunggang	Apel Pagi	61	53	8	86,89	13,11
		Apel Siang	61	49	12	80,33	19,67

Sumber : Tata Usaha Puskesmas se-Kota Pangkalpinang Tahun 2018

Berdasarkan tabel 1.5 tersebut dapat diketahui bahwa kedisiplinan pegawai masih kurang. Permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang keluar kantor di waktu jam kerja dengan kepentingan pribadinya. Rendahnya disiplin pegawai dari hasil pengamatan awal dilapangan menunjukkan rendahnya tingkat disiplin pegawai dari pegawai yang masuk kerja siang (jam 07.45 WIB) dan pulang awal (sebelum jam 14.30 WIB) dari ketentuan masuk kerja jam 07.30 WIB dan pulang jam 14.30 WIB. Disamping hal tersebut juga menurunnya disiplin pegawai yang ditandai dengan absensi kehadiran apel pagi dan siang.

Ciri utama disiplin adalah adanya keteraturan dan ketertiban. Menurut Hasbuan (2013:165) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah tujuan dan kemampuan, teladan serta kepemimpinan, balas jasa, keadilan, sanksi hukum, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Bila seseorang pegawai memang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu, dan atau bila pegawai itu tidak berminat pada pekerjaan tersebut, sulit dipercaya

bahwa tingkat prestasinya akan tinggi, dipihak lain jika manajemen dalam merekrut dan melatih pekerja yang kemampuan dan minatnya selaras dengan tuntutan pekerjaan.

**Tabel 1.6.**  
**Penempatan Pegawai Yang Tidak Sesuai Dengan Latar Belakang Pendidikan Yang Dibutuhkan**

No	Tugas	Ideal	Kondisi Yang Ada	Hal Yang Dicapai
1	Bendahara	S1/D3 Ekonomi	D3 Keperawatan	Kurang Optimal
2	Pengurus Investaris Barang	SMA/Teknik	D3 Keperawatan	Kurang Optimal
3	Pengelola Promkes	D3 Promkes	D3 Keperawatan	Kurang Optimal

Pada Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa penempatan kemampuan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga hal yang dicapai kurang optimal.

Berbagai usaha perlu dilakukan organisasi agar seluruh pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pentingnya kerja organisasi secara keseluruhan sangat tergantung pada kinerja masing-masing pegawai secara perseorangan. Idealnya adalah masing-masing pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan benar, sehingga semua berjalan sesuai dengan yang diharapkan tercipta pelayanan yang berkualitas.

**Tabel 1.7.**  
**Tunjangan Kinerja Pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang**

Pembagian Jasa pelayanan Kesehatan			Nilai
Tenaga Kesehatan	Pertimbangan Variabel		
Variabel Kehadiran	1	Hadir setiap hari kerja	+1
	2	Terlambat hadir/ pulang sebelum waktunya	-1

Tenaga yang merangkap tugas sebagai penanggung jawab program atau yang setara	1	Tenaga yang merangkap tugas sebagai penanggung jawab program atau yang setara	+10
Tenaga yang merangkap tugas sebagai administratif	1	Merangkap kepala FKTP	+100
	2	Merangkap Bendahara JKN	+50
	3	Merangkap Kepala Tata Usaha	+50
Jenis Ketenagaan/ Jabatan	1	Tenaga Medis	+100
	2	Tenaga Apoteker	+100
	3	Tenaga kesehatan S1/D4	+100
	4	Tenaga kesehatan D3	+50
	5	Tenaga non-kesehatan D3	+50
	6	Tenaga non-kesehatan < D3	+50

Sumber: Permenkes RI Nomor 21 Tahun 2016

Untuk sementara ini tunjangan kinerja berdasarkan absen yang dilakukan pegawai yang dimulai dijam kerja, selain itu juga membuat Lembar Kerja Harian (LKH) juga menentukan kinerja.

Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan dapat dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang terkandung didalam Survey Mawas Diri merupakan tolak ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan, berdasarkan survei sebelumnya didapatkan indeks kepuasan masyarakat rata-rata kurang dari 50% untuk pelayanan petugas kesehatan atau dapat dikategorikan golongan C artinya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan tenaga kesehatan kurang. Hal ini berbeda jauh terhadap kinerja pegawai yang ada di Rumah Sakit. Menurut Andriyansah dan Daromi (2005) untuk mengetahui kepuasan pasien RSU Kabupaten Belitung, pengukuran kepuasan pasien dengan membandingkan antara kepentingan atau harapan dengan kinerja. Harapan dan kinerja diukur dengan SERVQUAL yang meliputi Responsiveness, Reliability, Empathy,



Assurance dan Tangible yang menunjukkan secara keseluruhan pasien merasa cukup puas atas kinerja yang diberikan pihak RSU.

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam keputusan MENPAN No 25 tahun 2004, terdapat 14 unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat antara lain :

1. Prosedur pelayanan
2. Persyaratan pelayanan
3. Kejelasan petugas pelayanan
4. Kedisiplinan petugas pelayanan
5. Tanggung jawab petugas pelayanan
6. Kemampuan petugas pelayanan
7. Kecepatan pelayanan
8. Keadilan mendapat pelayanan
9. Kesopanan dan keramahan petugas
10. Kewajaran biaya pelayanan
11. Kepastian biaya pelayanan
12. Kepastian jadwal pelayanan
13. Kenyamanan lingkungan
14. Keamanan pelayanan

Biasanya pengunjung yang berobat ke Puskesmas se-Kota Pangkalpinang lebih senang menggunakan kartu BPJS dari pada pengunjung umum. Oleh sebab itu pengunjung dengan menggunakan kartu BPJS dari tahun ke tahun meningkat karena mereka mendapatkan pelayanan yang baik dari

Puskesmas dan tidak perlu mengeluarkan uang. Dan selain itu pengunjung BPJS juga bisa mendapatkan pelayanan yang lebih jika Puskesmas se-Kota Pangkalpinang ini tidak mampu menangani pasien tersebut. Pengunjung yang lain menceritakan sewaktu melakukan pengobatan di Puskesmas, kesiapan tenaga khusus tenaga medis sangat kurang sehingga tidak jarang pasien harus rela menunggu untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Mengingat kesehatan merupakan aspek penting dalam kehidupan masyarakat maka pemerintah harus menciptakan suatu pembangunan kesehatan yang memadai sebagai upaya perbaikan terhadap rendahnya kinerja dan kualitas pelayanan.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini diambil judul :  
**"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kemampuan Kerja Pegawai Dan Kinerja Di Puskesmas Se-Kota Pangkalpinang"**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang?
2. Apakah terdapat budaya kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang?
3. Apakah terdapat motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang?

4. Apakah terdapat disiplin kerja berpengaruh terhadap kemampuan kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang?
5. Apakah terdapat gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja Pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang?
6. Apakah terdapat disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja di Puskesmas Kota Pangkalpinang?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
5. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kemampuan pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
6. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

#### D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan mamfaat yang didapat diperoleh dari penelitian ini :

##### 1. Manfaat Akademik

- a) Bagi Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka, menambah kekayaan penelitian yang dapat dipergunakan dan dikembangkan.
- b) Menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai ilmu pengetahuan dan ketajaman analisis dalam masalah-masalah yang berkaitan dengan disiplin kerja, kinerja dan kemampuan pegawai instansi pemerintah khususnya Puskesmas Kota Pangkalpinang sehingga dapat diketahui kekurangan dan kelebihan kinerja dan kualitas pelayanan tenaga kesehatan.

##### 2. Manfaat Praktis

- a) Bahan masukan dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan kedisiplinan kinerja dan kualitas pelayanan dari tenaga kesehatan tersebut dan bisa dijadikan bahan masukan ke depan bagi instansi pemerintah agar dapat lebih meningkatkan kinerja pelayanannya kepada publik/masyarakat.
- b) Sebagai bahan masukan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Kepemimpinan

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur (mengelola) manajemen adalah suatu proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan- kegiatan orang lain (Feroyanto, 2015:4).

Menurut Stoner dan Freeman (2015: 3) manajemen adalah proses perencanaan dan pengendalian upaya organisasi dalam proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Manajemen adalah proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/ pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui manfaat sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Sedarmayati. 2014:2).

Dengan perkataan lain kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan mengendalikan orang-orang dalam organisasi, supaya perilaku mereka sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi kemudian Argawan (2009:186) mengatakan kepemimpinan

adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemampuan mereka. Selanjutnya Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya penggunaan pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk motivasi orang-orang untuk mencapai tujuan (Rivai 2011:186).

Dari definisi di atas bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi ini mempunyai maksud untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Anoraga dan Suyati (2009:223) ada beberapa sumber kekuatan yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam hubungan dalam melaksanakan kepemimpinannya yaitu:

1. Kekuasaan koersif

Disini pemimpin yang bersangkutan mengendalikan diri pada perasaan takut dan yang diusahakan atas pemikiran pihak menganggap bahwa hukuman diberikan karena mereka tidak menyetujui tindakan-tindakan dan keyakinan pihak atasan.

2. Kekuasaan karena diberikannya penghargaan (*Reward Power*) disini diusahakan agar memberikan penghargaan kepada pekerja yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tindakan-tindakan dan keinginan pihak atasan.

3. Kekuasaan karena memiliki suatu keahlian (*Expert Power*) kekuasaan ini timbul karena seseorang individu memiliki *skill* khusus, pengetahuan atau keahlian tertentu.

4. Kekuasaan karena identifikasi dengan orang yang dikagumi (*Referent Power*) kekuasaan ini di dasarkan atas identifikasi seorang pengikut dengan seorang pemimpin yang dikagumi dan sangat dihargai.

5. Kekuasaan karena wewenang yang sah (*legitimate power*) jenis kekuasaan ini demikian oleh seseorang pemimpin karena ia diberikan kewenangan resmi untuk melaksanakan kekuasaannya.

#### a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu (Khaerul,2012:122). Dan seorang pemimpin seharusnya melayani bawahannya lebih baik daripada bawahannya selalu melayaninya. Ia memadukan kebutuhan dan bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan.

Khaerul (2012:122) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, atau suatu seni mempengaruhi perilaku manusia baik perseorangan maupun kelompok.

Konstz (1989:96) bahwa kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses mempengaruhi seseorang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Soejono (1984:9) bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain secara sukarela berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Pamudji (1988:22) bahwa kepemimpinan adalah kemauan yang dikehendaki untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.

Stoner (1984:5-6) bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian anggota organisasi serta proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Yukl (2015: 9-10) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Adapun cara pemimpin memengaruhi keefektifan grup atau organisasi sebagai berikut:

- 
- Interpretasi peristiwa eksternal oleh para anggota
  - Pilihan sasaran dan strategi yang ingin dicapai
  - Motivasi anggota untuk mencapai sasaran tersebut
  - Rasa saling percaya dan kerja sama antar anggota
  - Pengorganisasian dan pengkoordinasian aktivitas kerja
  - Alokasi sumber daya ke sejumlah aktivitas dan tujuan
  - Pengembangan kepercayaan diri dan keterampilan anggota
  - Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota
  - Pembuatan daftar dukungan dan kerja sama dari orang luar
  - Desain struktur, program dan sistem resmi
  - Keyakinan dan nilai anggota bersama

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama



tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan merupakan faktor penting efektivitas manajer. Apabila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat. Dan apabila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, pengembangan personalia dalam organisasi akan tercapai.

Masalah yang selalu terdapat membahas fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara pemimpin dan yang dipimpin menurut *rule of the game* yang telah disepakati bersama. Seorang pemimpin harus dapat melayani bawahannya lebih baik daripada bawahannya melayaninya. Ia memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

#### **b. Pendekatan Kepemimpinan**

Menurut Anoraga (2009:8) ada pendekatan kepemimpinan secara umum yaitu:

##### **1. Studi kepemimpinan menurut teori sifat**

Teori ini bertolak dan dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh situasi, perangai ciri yang dimiliki oleh

seorang pemimpin. Sifat-sifat tadi berupa sifat fisiologis maupun psikologis. Atau dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi.

## 2. Studi kepemimpinan menurut teori perilaku

Teori ini bertitik tolak bahwa perilaku kepemimpinan sangat erat sekali dengan fungsi utama kepemimpinan yaitu menggerakkan orang lain mencapai tujuan. Ada dua kecenderungan perilaku kepemimpinan yaitu:

### a. Perilaku yang cenderung bersifat konsiderasi

Yaitu sifat kepemimpinan yang orientasi pada karyawan.

Pemimpin ini mempunyai sikap sebagai berikut:

- Ramah tamah
- Membela bawahan
- Memikirkan kesejahteraan tenaga kerja

### b. Perilaku yang cenderung bersifat inisiasi

Yaitu perilaku kepemimpinan yang kurang orientasi dan mementingkan tercapainya tujuan organisasi. Struktur inisiasi

mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- Selalu mengkritik para bawahan
- Selalu memerintah
- Selalu memberitahu
- Standar pekerjaan keras

### 3. Studi kepemimpinan kontingensi

Teori ini mempunyai dua hal yang perlu dipertahankan

- a. Faktor-faktor yang penting dalam suatu situasi
- b. Gaya kepemimpinan

Pemimpin yang baik menurut kepemimpinan kontingensi:

- a. Dapat mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi
- b. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan yang berbeda-beda.

#### c. Batasan Kepemimpinan

Batasan kepemimpinan dalam organisasi, dibagi dalam 3 (tiga) tingkatan yang bergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen (*manajement members*). Ketiga tingkatan adalah;

1. Manajer puncak (*top manager*)
2. Manajer Menengah (*middle manager*)
3. Manajern bawah (*lower manajer/supervisor*)

Seorang pemimpin harus mempunyai ketrampilan manajemen (*manajerial skill*) ataupun ketrampilan teknis (*technical skill*). Semakin rendah kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi, semakin rendah ketrampilan manajemennya, karena aktivitas yang dilakukan bersifat operasional. Sebaliknya semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam suatu organisasi, semakin menonjol ketrampilan manajemennya karena aktivitas yang dijalankan bersifat konseptual. Dengan kata lain semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi, ia

dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir secara konseptual strategis dan makro. Disamping itu perlu dikemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seorang dalam organisasi, semakin generalis dan semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi semakin spesialis.

a. Kepemimpinan Formal

Dalam setiap organisasi selalu terdapat hubungan formal dan hubungan informal. Hubungan formal melahirkan organisasi normal, sedangkan hubungan informal melahirkan organisasi informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan resmi yang ada pada tingkat dalam jabatan kepemimpinan. Pola kepemimpinan tersebut terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hirarkhi dalam suatu organisasi. Kepemimpinan formal tidak secara otomatis merupakan jaminan bahwa kepemimpinan yang “sebenarnya” akan diterima oleh bawahannya. Penerimaan atas pimpinan formal masih harus diuji dalam praktik yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi.

b. Pemimpin yang efektif

Efektivitas kepemimpinan formal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktik atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan formal didasarkan pada beberapa kriteria, diantaranya;

- Kemampuan “memikat” hati orang lain;
- Kemampuan membina hubungan yang serasi dengan orang lain;
- Penguasaan atas makna tujuan organisasi yang hendak dicapai;

- Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasional;
- Pemilihan atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Memberi inspirasi kepada bawahannya;
- Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan bawahannya;
- Memberi contoh kepada bawahannya untuk melakukan pekerjaan;
- Menerima kewajiban-kewajibannya;
- Memperbaiki segala kesalahan dan kekeliruannya.

#### d. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam menggerakkan bahwa tidak selalu identik dengan perintah dan sanksi, melainkan seorang pemimpin memiliki kepribadian yang kuat dengan mengedepankan sikap kewibawaan, sehingga muncul rasa hormat, kekaguman, rasa sayang bahwa terhadap sosok pemimpin mereka Wibowo (2011:28). Dengan demikian kepemimpinan menjadi efektif dan kondusif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Winardi mendefinisikan (2009:62) kepemimpinan otoriter didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang arbitrer dalam hubungan antara pimpinan dengan pihak bawahan. Pimpinan disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, pemimpin melaksanakan pengawasan seketan mungkin

dengan maksud agar pekerjaan tersebut dilaksanakan sesuai dengan rencana.

Menurut Fahmi (2011:95) gaya kepemimpinan otoriter berdasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi, pemimpin selaku ingin berperan sebagai pemain tunggal setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

Kepemimpinan otoriter menurut Kartono (2010:71) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
2. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin.
3. Kebijakan selalu di buat oleh pemimpin.
4. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya selalu dilakukan secara ketat.
6. Prakarsa selalu datang dalam pimpinan.
7. Kaku dalam sikap.
8. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.
9. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat.

Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya,

kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektivitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
  - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
  - c. Mampu dalam memilih masalah yang terjadi pada pekerja
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
  - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
  - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

## 1. Kepemimpinan Demokratif

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama adalah pimpinan dan bawahan.

Pimpinan yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawasan dari organisasi tersebut dengan titik menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat dia juga berfungsi sebagai penghubung antara departemen dalam suatu organisasi.

Organisasi yang dibuat dengan teori demokratis ini memiliki suatu kelebihan, dimana setiap tugas dan wewenang dari pengurus organisasi tersebut diatur sedemikian rupa. Sehingga jelas bagian-bagian tugas masing-masing mengurus yang mana nantinya tidak akan campur tangan antar bagian organisasi.

Pembagian tujuan ini juga sangat efektif dan efisien bila diterapkan dalam suatu organisasi dimana tujuan utama dari organisasi adalah tercapainya tujuan dan kepentingan bersama. Menurut Danim (2009:75) inti dari demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari oleh dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokrasi adalah bertolak dari asumsi dengan kekuatan kelompok tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai.



## 2. Kepemimpinan Laissez Faire (Liberal)

Laissez Faire berasal dari bahasa Prancis “tinggalkan itu sendiri”. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak menekankan keputusan kelompok dan memperbolehkan kelompok yang memimpin dalam menentukan tujuan dan metode yang akan dicapai. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak menekankan keputusan kelompok dan memperbolehkan kelompok yang memimpin dalam menentukan tujuan dan metode yang akan dicapai. Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2012:460).

Menurut Robbins (2013:37), bahwa ada 2 (dua) gaya kepemimpinan yang ekstrim, yakni gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipahami sebagai kepemimpinan yang berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otoritas kepemimpinannya. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang dapat ditempatkan, pada suatu kontinum dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada suatu ujung dan perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada ujung yang lain.

Menurut Pasolong (2013:39-40) ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yang perilaku seorang pemimpin yaitu:

1. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*)

Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

2. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka pengambil keputusan.

3. Kepemimpinan Suportif (*supportive leadership*)

Usaha pemimpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya.

4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*)

Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut secara efektif, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya.

Menurut Rivai (2002:122) ada 3 (tiga) macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai yaitu:

(1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

(2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan yang demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

(3) Gaya kepemimpinan kendali bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahannya, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif, peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

- **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan Transaksional mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-

pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Sering tujuan, kebutuhan dan kepentingan tersebut saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik.

Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar-menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya.

Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Bass mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menentukan apa yang harus

dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut.

Selanjutnya Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni :

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

#### - Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Danim (2004:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Menurut Bass (Yukl, 2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Menurut Burns (Safaria, 2004:62), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.

Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Menurut O'Leary (Martha Andy Pradana, 2013:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo

organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Menurut Robbins dan Judge (2008:91), ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

a. *Idealized Influence* (pengaruh Ideal)

*Idealized Influence* (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

*Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual Stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan

keaktivitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Menurut Luthans (Safaria, 2004:63), pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

1. Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
2. Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
3. Pemimpin percaya pada orang-orang.
4. Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
5. Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelongs learners*).
6. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
7. Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner.



Prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh seorang pemimpin transformasional, yaitu (Rees, 2001:56):

1. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab *Kemana kita akan melangkah? menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.*
2. Motivasi, Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. *Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan atau pun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.*
3. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, atau pun individual. Hal ini akan

berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

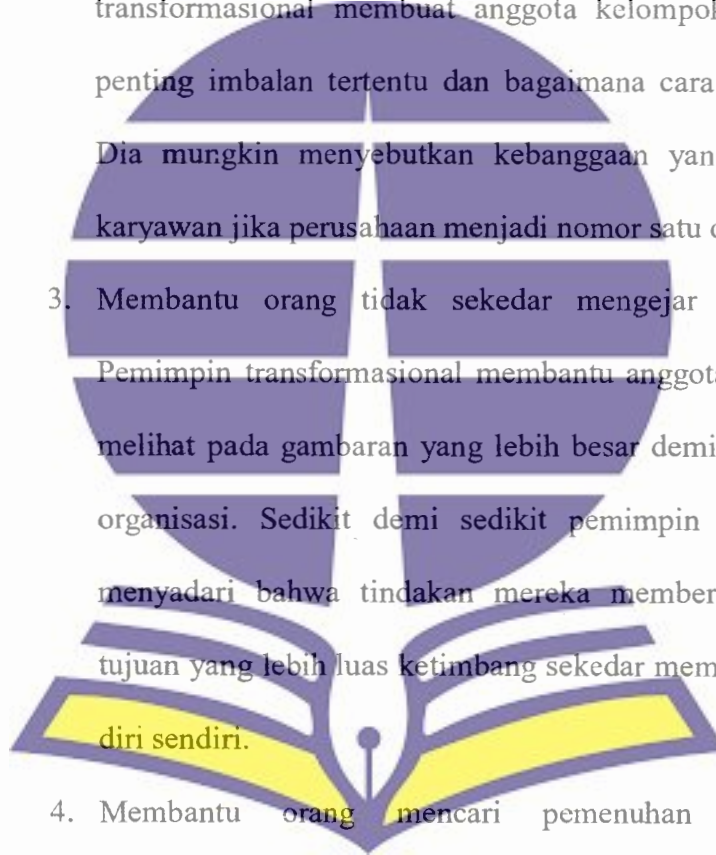
4. Mobilitasi, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
5. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
6. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu (Dubrin, 2005:143-145):

1. Mengubah kultur organisasi. Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur

organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

2. Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan. Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.
3. Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri. Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.
4. Membantu orang mencari pemenuhan diri. Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.
5. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen. Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para



manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.

6. Mengejar kejayaan. Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

#### - Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistik memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

Indikator gaya kepemimpinan paternalistik sebagai berikut :

- a. Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan
- b. Mereka bersikap terlalu melindungi
- c. Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- d. Mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
- e. Mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri

f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar

Kelebihan dan kelemahan gaya kepemimpinan paternalistik sebagai berikut :

- Kelebihan

1. Pemimpin pasti memiliki sifat yang tegas dalam mengambil keputusan
2. Bawahan akan merasa aman karena mendapat perlindungan

- Kelemahan

1. Bawahan tidak memiliki inisiatif dalam bertindak karena tidak diberi kesempatan
2. Keputusan yang diambil tidak berdasarkan musyawarah bersama karena menganggap dirinya sudah melakukan yang benar
3. Daya imajinasi dan kreativitas para pengikut cukup rendah karena tidak ada kesempatan untuk mengembangkannya

- Orientasi Tugas

Studi Michigan menemukan bahwa pemimpin mempunyai dua orientasi yakni:

- a. Orientasi tugas/pekerjaan yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab

- b. Orientasi hubungan manusia yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan seseorang dengan memperhatikan kinerja serta hubungan diantara para bawahan.

Menurut Fiedler (Sedarmayanti,2009:128) ada dua macam gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Orientasi Tugas (OT), memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Mengutamakan tercapainya tujuan
- Mementingkan produksi yang tinggi
- Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
- Lebih banyak melakukan pengarahan
- Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja ketat
- Melakukan pengawasan secara ketat
- Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja.

2. Orientasi Hubungan (OH), memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Memperhatikan kebutuhan bawahan
- Berusaha menciptakan suasana saling percaya
- Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
- Simpati terhadap perasaan bawahan
- Memiliki sifat bersahabat
- Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain

- Lebih mengutamakan pengarahannya diri, mendisiplinkan diri, mengontrol diri.

#### - **Orientasi Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat strategis dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bersifat profit oriented maupun social oriented. Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui orientasi kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif. Orientasi kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224).

Orientasi kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja bagi pegawai. Adanya orientasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan

## 2. Konsep Budaya Kerja

Suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat,

kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya dan kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai kebiasaan tersebut yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Kata budaya itu sendiri sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta “*budhayah*” bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya yaitu berarti dari daya dari budi, dengan kata lain budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Pengertian dari budaya di kemukakan oleh Moelyono (2009:16) budaya adalah sebagian pola oleh masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut.

Pengertian kebudayaan banyak dikemukakan oleh para ahli antara lain “kebudayaan adalah keseluruhan manusia dari kelakuan dan hasil kelakuan yang teratur oleh tata kelakuan yang harus didapatkan dengan belajar dan semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat” (Koentjaraningrat 2011:4). Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi.

Membangun budaya barat juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.



Adapun budaya kerja menurut Wibowo (2013:34) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia menjelaskan budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari perilaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dari uraian tersebut diatas bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan oleh menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dalam uraian-uraian diatas bahwa budaya kerja merupakan falsafat sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan organisasi menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya.

#### a. Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumber sarana, pendapat bahkan kritik yang bersifat

membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda.

Hal ini dikarenakan adanya perbedaan pendapat setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidang masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembedahannya yang mulai dari sikap dan tingkah laku pemikirannya dan kemudian diikuti oleh bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali dengan tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang akan dijalankan dalam perangkat suatu kerja atau organisasi.

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu sendiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi. Cakupan makna setiap nilai budaya kerja tersebut, antara lain (Kreitner & Kinicki, 2003:127) :

#### 1. Disiplin

Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku dalam maupun diluar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan

terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, perilaku lintas, waktu kerja, perinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

## 2. Keterbukaan

Kesiapan untuk memberikan dan menerima informasi yang benar dan kepada sesama mitra untuk kepentingan perusahaan.

## 3. Saling menghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

## 4. Kerjasama

Ketersediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan

Koentjaraningrat (2011: 4) Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin dalam menerapkan nilai-nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam menerapkan setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu dan penuh dengan disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar).

Selanjutnya sesuatu yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, pembinaan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai, pada gilirannya setelah interaksi lintas sektor dan antara karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat

kerja sama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektor, menjaga kekompakan manajemen, serta saling mengisi dalam melengkapi hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja.

Pada posisinya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumber daya manusia atau menanamkan nilai-nilai tentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai asekrasi pelanggan (organisasi) efektif, produktif dan efisien.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efisien dan efektif. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertahan kepercayaan dan semangat kerjas yang tinggi serta disiplin.

Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang tentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memeberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu pekerjaan yang

dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam karena akan berubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti keputusan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi dan lain-lain.

Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja dapat ditarik sesuai deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

#### **b. Unsur-Unsur Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang seolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus di upayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua

sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi.

Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka.

### c. Budaya Kerja Yang Bersifat Pelanggaran

Berikut tujuh jenis sanksi yang sering diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang melakukan pelanggaran yaitu :

#### 1. Peringatan Tertulis

Sanksi yang selama ini cukup populer adalah pemberian surat peringatan (SP) kepada karyawan akibat pelanggaran disiplin atau

kesalahan ringan yang dilakukan. Pemberian SP ini diatur dalam UU ketenagakerjaan pasal 161.

## 2. Mutasi

Mutasi adalah memindahkan seorang karyawan ke jabatan dan tugas yang berbeda dibanding sebelumnya. Mutasi bisa dilakukan dalam perusahaan, atau dikirim ke daerah lain di mana sebuah perusahaan memiliki cabangnya.

## 3. Penurunan Jabatan (Demos)

Penurunan jabatan atau bahasa kerennya disebut demosi juga sering dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dianggap melanggar kebijakan perusahaan. Biasanya penurunan ini dilakukan setelah perusahaan mengkaji dengan hati-hati dan memiliki bukti kuat bahwa si karyawan memang harus didemosikan.

## 4. Pencabutan Tunjangan

Penerapan jenis sanksi ini dilakukan pihak perusahaan apabila karyawan penerima tunjangan menyalahi aturan yang telah ditetapkan bersama. Mekanisme sanksi ini juga diatur dalam peraturan perusahaan.

Pencabutan tunjangan berarti seorang karyawan tidak lagi menerima fasilitas penunjang dari perusahaan seperti mobil, rumah, dan sebagainya karena karyawan tidak memenuhi kewajibannya atau melakukan kesalahan dengan mempergunakan wewenangnya.

#### 5. Denda

Model sanksi lainnya adalah membayar sejumlah uang sebagai denda karena si karyawan melakukan kesalahan yang merugikan perusahaan. Denda itu bisa dipotong dari gaji atau si karyawan membayar langsung.

#### 6. Diberhentikan Secara Tidak Hormat

Dalam UU Ketenagakerjaan sebenarnya tidak ada istilah “PHK dengan tidak hormat”, yang ada hanyalah PHK.

PHK biasanya diberikan sebagai sanksi bila pada karyawan yang memiliki kesalahan sangat berat yang bukan hanya merugikan perusahaan secara finansial tetapi juga berhubungan dengan hancurnya kredibilitas dan terbukanya rahasia perusahaan.

#### 7. Dipaksakan Mengundurkan Diri

Sanksi lain yang sering terjadi adalah karyawan dipaksa mengundurkan diri dengan menandatangani surat pengunduran diri.

Biasanya perusahaan melakukan hal ini untuk menghindari pembayaran kompensasi PHK dan nama baik si karyawan yang melakukan kesalahan akan terjaga, sehingga bisa mencari pekerjaan di tempat lain. Sanksi ini bisa disebut sebagai *win-win solution* antara perusahaan dengan karyawannya.



#### d. Dimensi dan Indikator Budaya Kerja

Adapun dimensi dan indikator dalam budaya kerja menurut Robbins dalam Ichsan Nugraha (2016) adalah:

1. Inovasi dan mengambil resiko
  - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
  - b. Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan
  - c. Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
  - d. Tanggung jawab karyawan perusahaan
2. Perhatian pada rincian
  - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
  - b. Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
  - a. Pencapaian target
  - b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja
4. Orientasi manusia
  - a. Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
  - b. Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
  - c. Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim
  - a. Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan
  - b. Toleransi antar karyawan perusahaan
6. Agresifitas
  - a. Kebebasan untuk memberikan kritik
  - b. Iklim bersaing dalam perusahaan

- c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri
7. Stabilitas
- a. Kemampuan pegawai dalam mempertahankan status dalam organisasi

### 3. Teori Motivasi

#### a. Definisi Motivasi

Menurut Hanggraeni (2011:31) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan.

Menurut Saam (2012:51) Motivasi adalah sesuatu yang mendorong atau pendorong seseorang bertingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu. Tingkah laku termotivasi dilatar belakangi karena adanya tujuan.

Menurut Robert (2003) dalam Wibowo (2013:379) menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Yunus (2007) dalam Torang (2013:59) menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh sepuluh faktor yaitu :

1. Rasa aman
2. Kesempatan untuk maju (naik pangkat, jabatan, keahlian )
3. Tipe pekerjaan (sesuai latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, bakat)

4. Reputasi organisasi / perusahaan
5. Rekan Kerja
6. Upah (layak)
7. Pemimpin (hubungan baik dengan bawahan dan mempertimbangkan pendapat bawahan)
8. Jam kerja (teratur)
9. Kondisi kerja (kebersihan, cahaya yang baik, ventilasi, tidak ribut dan tidak bau)
10. Fasilitas (kesempatan cuti, jaminan kesehatan)

#### **b. Teori Motivasi**

Menurut Malthis (2001:89) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Menurut Rivai (2004:67) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005:34).

Menurut Hasibuan (2004:45) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

Beberapa teori motivasi seperti dikemukakan oleh Maslow dalam buku Sobirin (2016:411) yang berjudul Materi Perilaku Organisasi, Vroom, Mc Clelland dan Hezberg, akan dibahas berikut ini :

#### 1. Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, kebutuhan tersebut akan menghasilkan kekuatan atau energi yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan agar kebutuhan tersebut terpenuhi/terpuaskan. Maslow mengemukakan tingkatan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kegiatan. Hierarki kebutuhan Maslow memiliki 5 tingkatan yakni :

1. Kebutuhan fisiologis, antara lain: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan lain.
2. Kebutuhan rasa aman, antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial, mencakup: kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.

4. Kebutuhan penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor hormat. Eksternal seperti: status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup: pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

## 2. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang memberikan kepuasan dalam bekerja, yaitu :

### a. Faktor Higienes

Yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah ketidakpuasan. Pada hakikatnya faktor ini terdiri atas faktor-faktor ekstrinsik pekerjaan, yaitu supervisory teknik, hubungan antar pribadi, gaji, kondisi kerja, status, kebijaksanaan.

### b. Faktor Motivasi

Yaitu faktor-faktor yang benar-benar membawa pada pengembangan sikap positif dan pendorong pribadi (sifat instrinsik).

## 3. Teori harapan dari Vroom

Teori ini mengungkapkan tentang upaya kerja yang dilakukan seseorang dalam lingkungan kerjanya. Menurut teori ini motivasi ditentukan oleh pemahaman individu terhadap hubungan antara usaha dan kinerja dan oleh keinginan terhadap hasil (*outcomes*) yang dikaitkan dengan berbagai tingkat kinerja.

Dalam penerapan teori ini, seorang pemimpin wajib memahami akan harapan (*expectacy*), instrumentalitas, seta valensi atau nilai yang diberikan seseorang pada hasil kerja tersebut.

#### 4. Teori kebutuhan Mc Cleland

Teori ini disebut juga teori prestasi. Teori ini menekankan pada tiga motivasi yang paling menentukan tingkah manusia, yaitu : (Ardana, 2013:196)

##### a. *Need for Achievement*

Kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah atau menguasai tugas yang sulit.

##### b. *Need for Power*

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, atau bertanggung jawab atas orang lain.

##### c. *Need for Affiliation*

Kebutuhan akan afiliasi yaitu keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

Motivasi juga merupakan pengembangan diri yang sangat penting (Trinton 2010:172). Seorang pemimpin harus mampu menggunakan motivasi sebagai jawaban untuk mengarah dan mengembangkan agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan proporsional sehingga dapat

memunculkan kesadaran dan disiplin kerja yang tinggi sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Fahmi (2011:198) menyisir pendapat Mc Gregor secara umum membagi manusia ke dalam dua tipe yaitu tipe X dan Y. Teori X melihat manusia sebagai pihak yang tidak memiliki motivasi, semangat kerja keras, kedisiplinan, kreatifitas dan lain sebagainya. Sedangkan Y melihat manusia sebagai pihak yang memiliki semangat kerja keras, kedisiplinan, kreatifitas, kepemimpinan dan lain sebagainya. Sehingga dari segi kualitas mereka memiliki konsep teori Y cenderung lebih sukses dibandingkan dengan yang memiliki konsep dengan teori X. Fahmi (2011:199) memberikan rekomendasi tentang tipe manusia yaitu:

- a. Tipe manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki motivasi rendah dan malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.
- b. Tipe manusia dengan teori Y, adalah cenderung memiliki motivasi tinggi dan senang dalam berjuang untuk memajukan hidupnya.

Dalam hal ini Trinton (2010:177) menyarankan untuk menciptakan dan mempertahankan motivasi sebagai berikut :

- Sedapat mungkin menghilangkan hal-hal yang mengganggu konsentrasi sebelum memulai aktivitas
- Bersikap tenang dan melupakan masalah yang dihadapi sebelumnya
- Luangkan waktu sejenak untuk menstabilkan emosi
- Membuang pikiran negatif yang mengganggu pikiran
- Harus berpikir positif, terutama kata-kata yang lemah

- Harus selalu bersikap optimis sehingga yakin akan kemampuan dan potensi diri
- Cari strategi agar tidak jenuh
- Hindari rasa puas terhadap apa yang akan dicapai

Kesimpulan dari motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang bertingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu.

### c. Dimensi Dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi
  - a. Target kerja
  - b. Kualitas kerja
  - c. Tanggung jawab
  - d. Resiko
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a. Komunikasi
  - b. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
  - a. Pemimpin
  - b. Duta perusahaan
  - c. Keteladanan



#### 4. Konsep Disiplin

Kata disiplin itu sendiri dari bahasa latin “ *discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Irawan 2013:184) dari definisi tersebut jelas sekali arah dan tujuan disiplin pada dasarnya adalah “keharmonisan” dan “kewajaran” kehidupan kelompok atau organisasi baik organisasi formal dan non formal. Keharmonisan atau kewajaran kehidupan kelompok atau organisasi tersebut hanya tercapai apabila hubungan antara anggota kelompok atau organisasi tersebut dilakukan pada proporsi atau pertimbangan yang didasarkan pada ukuran-ukuran dan nilai yang telah disepakati bersama dengan penuh kesadaran dengan kata lain, timbullah keharusan-keharusan atau kewajiban dan hak yang wajib ditaati dan dihormati oleh anggota kelompok atau organisasi tersebut.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 sebagaimana dijelaskan pada ketentuan umum, pengertian disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak dipatuhi atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin.

Disiplin adalah kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku diorganisasi, disiplin yang baik akan mempercepat tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan terjadi penghalang dan memperlambat tujuan organisasi / perusahaan (Sutrisno dan Mulyadi,2015:62).

Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesedian seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya (Hasibuan 2014:194):

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaan/ perusahaan.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemeberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

#### 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat. Karyawan akan semakin kuat melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan kurang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

#### 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Sedangkan pengertian disiplin kerja menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 sebagaimana dijelaskan pada ketentuan umum adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang tertentu dalam peraturan perundang undangan dan peraturan

kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Jadi disiplin artinya konsisten maksudnya memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu tanpa harus dilanggar, sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah aturan tersebut. Namun dalam penerapannya harus adil dalam hal ini adalah memperlakukan karyawannya dengan tidak membeda-bedakan. Dan harus bersikap positif dalam hal ini adalah setiap pelanggaran yang di buat seharusnya dicari fakta dan bukti belum ditemukan, tidak ada alasan bagi pimpinan untuk menerapkan tindakan disiplin.

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi (Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2016:94)) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Sedangkan tujuan disiplin menurut Wirawan (2009:139) adalah :

1. Agar memenuhi perusahaan untuk mendorong karyawan
2. Mempertahankan hubungan
3. Saling menghormati antara bawahan dengan atasnya
4. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya
5. Untuk meningkatkan moral, semangat kerja etos serta efektifitas dan efisiensi kerja
6. Untuk meningkatkan kedamaian dan kewargaan organisasi untuk meningkatkan disiplin karyawan/ pegawai maka harus dilakukan pembinaan disiplin, adapun faktor –faktor pembinaan disiplin antara lain dipengaruhi:
  - a. Motivasi
  - b. Pendidikan dan latihan
  - c. Kepemimpinan
  - d. Kesejahteraan
  - e. Penegakan disiplin lewat hukum (*law inforcement*)

Dari uraian diatas dijelaskan bahwa pembinaan disiplin merupakan suatu rangkaian kegiatan dari berbagai lembaga atau instansi secara berlanjut.

## 5. Kemampuan Pegawai

Suatu organisasi termasuk organisasi pemerintah daerah menuntut adanya aparatur atau perangkat daerah yang berkemampuan. Berkaitan dengan hal ini, menurut pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2000:67) yang menyatakan kemampuan (*ability*) sama dengan pengetahuan dan keterampilan (*knowlwdge dan skill*).

Jika kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan para pegawai itu sendiri khususnya untuk mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajian berdasarkan uraian pendapat diatas, kemampuan dapat diukur dari :

### 1. Pengetahuan

Tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila para pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Menurut Subagyu (Mangkunegara,2010:46) “pengetahuan pegawai merupakan segala sesuatu yang mereka ketahui tentang objek tertentu yang merupakan pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung. Pengetahuan pegawai akan dilaksanakan tugasnya dengan sangat baik menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik.

### 2. Tingkat Keterampilan

Merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai kesuksesan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya peningkatan keterampilan pegawai, maka hal tersebut akan mempengaruhi keahlian pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman dan pendidikan.

Adapun indikator-indikator dari kemampuan kerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

- a. Pendidikan pegawai
  - 1) Tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan/posisi
  - 2) Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis
  - 3) Memanfaatkan pendidikan hubungannya dengan pekerjaan
- b. Tingkat pengetahuan
  - 1) Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan
  - 2) Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab
- c. Tingkat pengalaman pegawai
  - 1) Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan
  - 2) Frekuensi kepindahan tempat kerja

## 6. Kinerja

### a. Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja dan termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Beberapa pendapat tentang definisi kinerja akan diuraikan berikut ini.

Konsep kinerja menurut Wirawan (2009:5) adalah singkatan dari kinetika energi kerja yang padanaan dalam bahasa inggris *performance*. Lebih lanjut dijelaskan kalau adalah hasil atau keluaran yang dihasilkan

oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Mengkuprawira (2009:219) menyebutkan bahwa kinerja dalam melaksanakan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, juga dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dengan didukung faktor kemampuan, keinginan dan faktor lingkungannya.

Menurut Kurniawati (2016:245) kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor sebagai berikut :

1. kemampuan, kebutuhan, pengalaman, kepercayaan dan penghargaan
2. faktor lingkungan meliputi tugas, tanggung jawab dan kepemimpinan

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Mulyadi dan Setyawan (1999) dalam Rivai (2012:604) mengemukakan tujuan utama penilaian kinerja adalah memotivasi individu atau karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan organisasi standart perilaku yang akan dicapai telah ditetapkan sebelumnya, sehingga menghasilkan tindakan yang diinginkan organisasi.

Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi sektor publik dalam mencapai hasil yang diharapkan oleh pelanggan dan



*stakeholder* lainnya. Manajemen berbasis kinerja ini dilakukan secara berkelanjutan dan jangka panjang yang meliputi kegiatan penetapan sasaran-sasaran kinerja, pengukuran kinerja, pengumpulan data kinerja, dan pelaporan kinerja memberikan umpan balik untuk melakukan perbaikan kinerja.

Menurut Balnchart dan Johnson (Wibowo, 2012:101-105) menyebutkan terdapat tujuh indikator kinerja antara lain:

- a. Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai
- b. Standar, mempunyai arti penting karena memberitahukan kepada suatu tujuan dapat diselesaikan.
- c. Umpan balik, antar tujuan, standar dan umpan balik bersifat terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan sebagai standar
- d. Alat atau sasaran, merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan yang sukses
- e. Kompensasi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja
- f. **Motif**, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu
- g. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses *review* kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manager dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja.

Klasifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk mempedoman perilaku pekerjaan dan digunakan sebagai dasar penilaian. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan (Wibowo, 2012:73)

### c. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Indikator kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2013:260), mengemukakan bahwa :

#### 1. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan hasil pekerjaan yang memenuhi standar, seperti :

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas
- b. Ketelitian dalam melaksanakan tugas
- c. Hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan target

#### 2. Kuantitas Pekerjaan

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, misalnya :

- a. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas
- b. Kemampuan dalam menyelesaikan proses pekerjaan
- c. Mampu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan

### 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu kesediaan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dialami dalam suatu pekerjaan, misalnya :

- a. Hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan target
- b. Mengambil keputusan secara musyawarah
- c. Mampu memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan

### 4. Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi, misalnya :

- a. Hubungan antara atasan dengan pegawai
- b. Hubungan antara sesama pegawai
- c. Mampu menyelesaikan masalah pekerjaan secara musyawarah

### 5. Inisiatif

Kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target, misalnya :

- a. Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan
- b. Memberikan solusi dalam menghadapi masalah pekerjaan
- c. Memberikan ide-ide baru sebelum menyelesaikan pekerjaan

#### d. Peran Manajer Dalam Proses Umpan Balik Kinerja Yang Efektif

Menurut Mutiara Sibarani dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2016:433) peran manger dalam proses kinerja sebagai berikut:

1. Umpan balik seharusnya diberikan setiap hari, bukan setahun sekali
2. Menciptakan konteks yang tepat untuk pembahasan

3. Meminta karyawan untuk menilai kinerjanya sebelum pembahasan
4. Mendorong bawahan terlibat dalam pembahasan

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Yang Relevan**

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Linda Nur Susilo dan Andriyani (2010)	Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai BKD kota surakarta (Jurnal Penelitian Dikti)	Motivasi disiplin kerja dan kinerja teknik analisis jalur	Gaya kepemimpinan, budaya kerja, reward dan punishment, dan kepuasan, analisis regresi
2	Ratna Kusumawati (2008)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang) (jurnal ilmiah Undip Semarang)	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja teknik analisis SEM (Structur equation modeling)	Motivasi, reward dan punishment kinerja dan kualitas playanaan, teknik analisis regresi
3	Messa Media Gusti (2012)	Pengaruh kedisiplinan, motivasi kerja dan persepsi guru tentang kepala kepemimpinan sekolah terhadap Guru SMP 1 Purworejo pasca sertifikasi (jurnal I ekuitas Dikti)	Kedisiplinan, motivasi gaya kepemimpinan dan kinerja	Budaya kerja, reward dan punishment dan kepuasan pelanggan. Teknik analisis regresi
4	Mas Agus Zaldini (2010)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan Propinsi Bangka Belitung (Perpustakaan Ut Pangkalpinang)	Motivasi kinerja	Disiplin, budaya kerja, reward dan punishment kepuasan pelanggan. Teknik analisis regresi
5	Suradi (2015)	Pengaruh disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Jambi (Perpustakaan UT Pangkalpinang)	Disiplin, motivasi kinerja dan teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan, Budaya kerja, kemampuan kerja dan kinerja
6	Mario Sumalang, Robert Winurangan, Yance Tawas (2013)	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Langgowan selatan (Jurnal	Disiplin kerja, kinerja analisis path	Budaya kerja, motivasi, reward dan punishment, kualitas

		<b>managemen dan bisnis Unima</b>		pelayanan teknik analisis regresi
7	Aries Susanti Sigit Wahyu Baskoro (2012)	Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT PLN APD Semarang ( <b>jurnal TI undip, Vol VII</b> )	Gaya kepemimpinan, motivasi disiplin teknik analisis path	Budaya kerja, kualitas pelayanan, analisis regresi
8	Dr.Drs.H.M Rahmady Radiany,MM (2013)	Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PTS di Kalsel ( <b>jurnal ekuitas Dikit.2003</b> )	Budaya organisasi, kulaitas pelayanan terknik analisis regersi linier	Gaya kepemimpinan budaya kerja, motivasi, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> , tehnik analisis regresi
9	Wahyuningrum (2008)	Hubungan kemampuan, kepuasan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai di Kecamatan Tanggungharjo Kabupaten Grobogan ( <b>Thesis PERPUSTAKAAN Undip Semarang</b> )	Kepuasan teknik analisis path	Gaya kepemimpinan budaya kerja, motivasi <i>reward</i> dan <i>punishment</i> teknik analisis regresi
10	Rumiris Siahaan , SE,MM (2013)	Pengaruh reward dan punishment terhadap disiplin kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara III Rambutan ( <b>Jurnal Ilmiah Business Progress</b> )	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> disiplin kerja, teknik analisis regresi berganda	Gaya kepemimpinan budaya kerja, motivasi, kinerja kualitas pelayanan, teknik analisis regresi
11	Muhammad Dzulkifli (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan) skripsi	Gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai	Kompetensi dan budaya organisasi
12	Kailani Program Pasca Sarjana STIE Pertiba (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka	Gaya Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai	Lingkungan Kerja dan Prestasi Kerja
13	Machdalena Program Pasca Sarjana STIE Pertiba (2013).	Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Kep.Bangka Belitung	Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi dan kinerja	Pengawasan
14	Fidia Handini Program Pasca	Pengaruh Kompensasi, Kedisiplinan, Motivasi Dan	Motivasi, Kedisiplinan dan	Kompensasi, komunikasi dan

	Sarjana STIE Pertiba 2014,	komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	Kinerja	Prestasi Kerja
15	Budiman, Program Pasca Sarjana STIE Pertiba (2010).	Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan, Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.	Variabel Motivasi, Kedisiplinan, Kepemimpinan	Prestasi Kerja

Sumber : diolah oleh peneliti

### C. Kerangka Penelitian Pemikiran

#### a. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Terhadap Disiplin Karyawan

Gaya kepemimpinan antara seseorang pemimpin satu organisasi dengan organisasi lainya tertentu berbeda, berada dalam sifat kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya serta tingkah lakunya dan gaya kepemimpinannya berbeda. Dikatakan Dra Karinin Kartono dalam bukunya "Pimpinan dan Gaya kepemimpinan" bahwa gaya atau *style* hidup pimpinan yang berbeda-beda tersebut akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Menurut penelitian yang berlaku Branca (Effendi 2014:33) pada gaya kepemimpinan demokratis bawahan bekerja dengan penuh kegairahan. Sedangkan gaya kepemimpinan otoriter bawahan bekerja dengan perasaan tertekan bahwa sering terjadi ketegangan antara atasan dengan bawahan, sedangkan gaya kepemimpinan Laissez Faire bawahan bekerja secara tidak teratur.

Dari hasil dan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan akan memberi pengaruh terhadap disiplin kerja bawahan. Budaya kerja dalam suatu organisasi adalah kebiasaan yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu organisasi. Tujuannya untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya, agar mereka sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan dengan pelanggan. Dengan budaya kerja yang baik diharapkan berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Budaya dalam suatu organisasi berkorelasi dengan disiplin adalah falsafah yang didasarkan pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai budaya dalam bekerja.

Motivasi juga merupakan bagian pengembangan diri yang sangat penting (Trinton 2010:172). Seseorang pemimpin harus mampu menggunakan motivasi sebagai jawaban untuk mengarahkan dan mengembangkan pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan profesional, sehingga dapat memunculkan kesadaran dan disiplin kerja dan meningkatkan kinerja serta kualitas pelayanan. Secara teoritis motivasi sangat diyakini mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap disiplin kerja pegawai.

**b. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Pegawai**

Hal terpenting yang harus diperhatikan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada siapa yang bekerja mengelolah organisasi tersebut dan seberapa kompetensinya. Kemampuan pegawai dipengaruhi latar pendidikan dan kompetensi yang dimiliki serta penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya.

Untuk alasan itulah, meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi memerlukan suatu motivasi yang terus menerus. Rivai (2009) menyebutkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan semakin tinggi.

Dengan demikian, bila terdapat anggota organisasi terdorong (motivasi) maka mereka akan berusaha dengan segala daya upaya, tetapi kemungkinan tingkat upaya yang tinggi ini tidak serta merta menghantarkan ke hasil kinerja yang menguntungkan jika tidak diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi. Maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui motivasi, karena kinerja menyangkut tentang kualitas, kuantitas dan efektifitas pekerja.

Dengan demikian bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerja yang diselesaikan individu, kelompok atau organisasi. Ini berarti bahwa kinerja terdiri dari komponen kualitas, kuantitas, efektivitas, dimana ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya untuk inti kinerja pegawai dilihat dari kualitas, kuantitas, dan efektivitas.

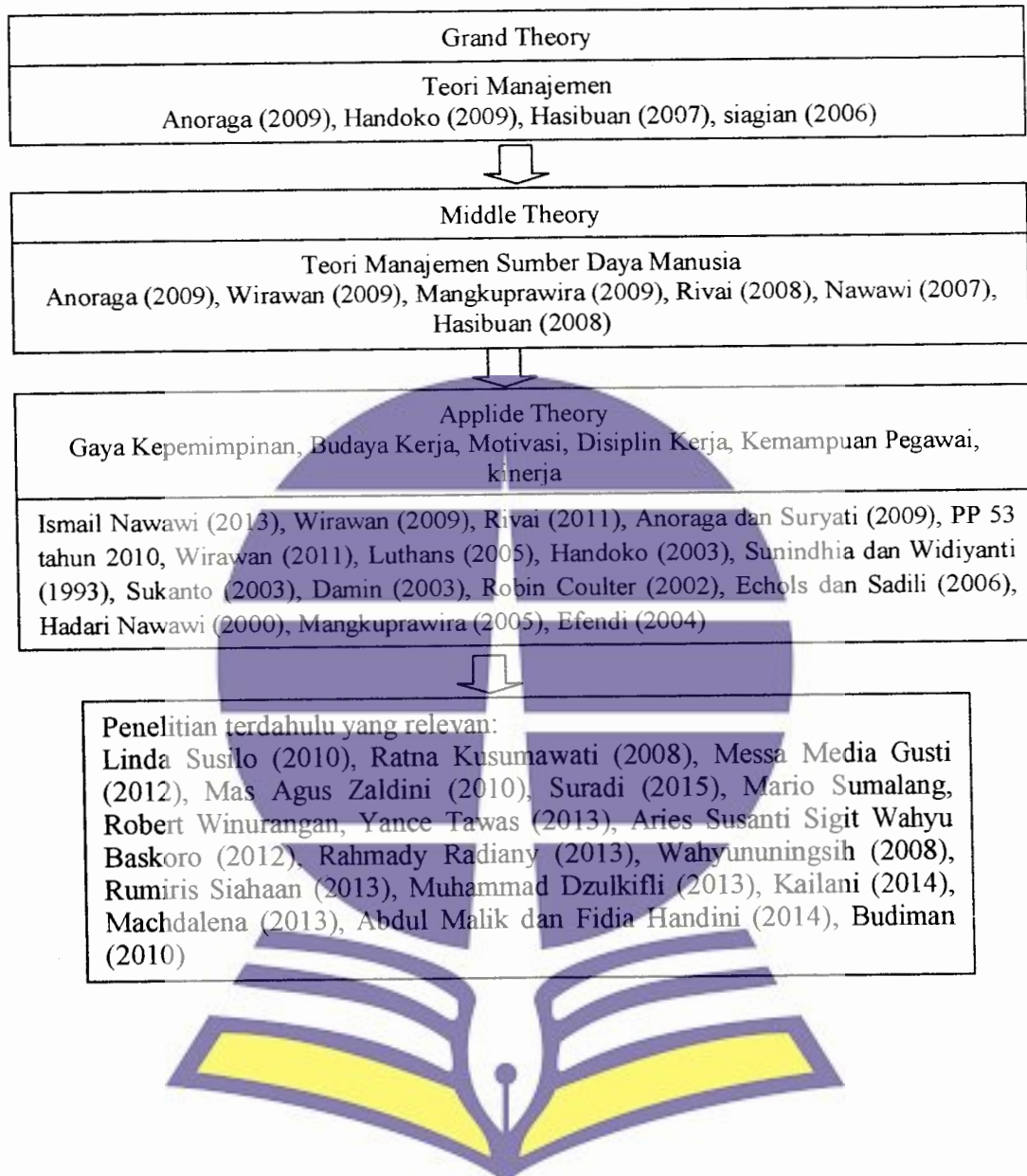


Berdasarkan kerangka konseptual dapat disimpulkan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan, semakin tinggi motivasi, budaya kerja dalam organisasi yang tepat kepada karyawan dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai.

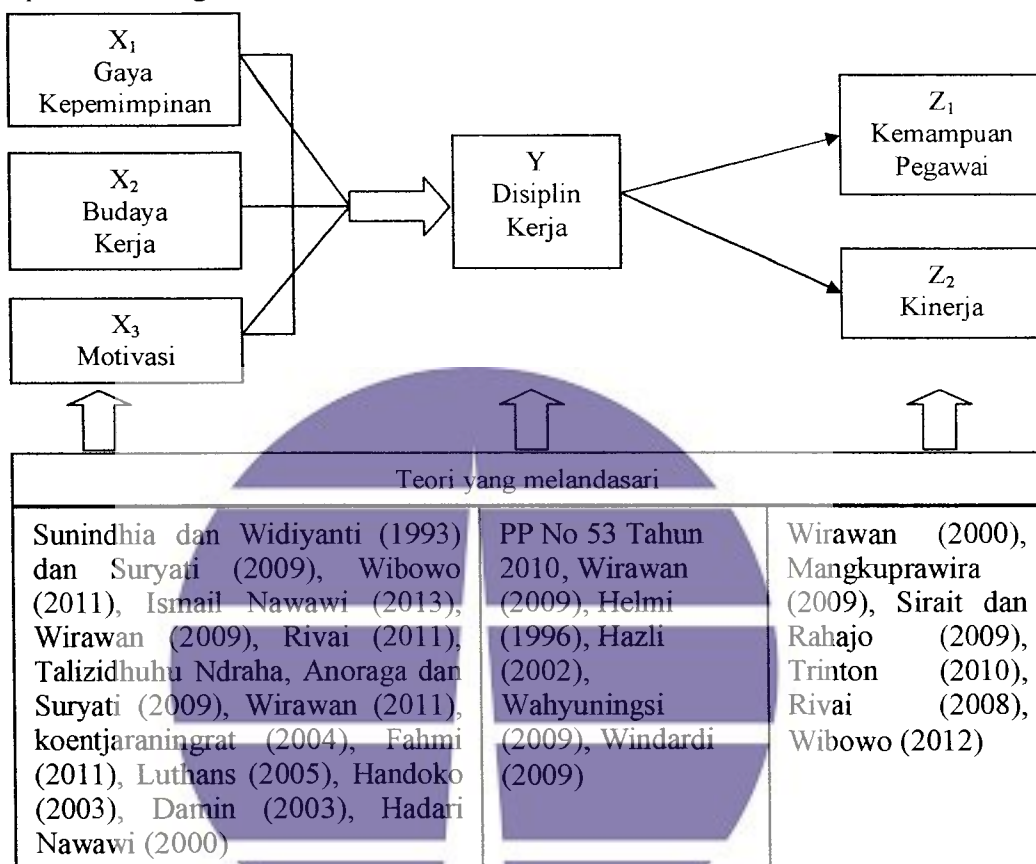
Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Tentunya hal ini akan berdampak pada kinerja dan kualitas pelayanan yang diberikan. Artinya semakin tinggi tingkat disiplin pegawai menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam bekerja semakin baik, dan dengan disiplin yang tinggi juga akan meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Asumsi diatas sesuai dengan apa yang diungkapkan Mangkunegara (2009:45), yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja, kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, ini berarti bahwa kinerja terdiri dari komponen kualitas, kuantitas dan efektivitas, dimana ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya untuk itu kinerja pegawai dilihat dari kualitas, kuantitas, dan efektivitas.

Gambar 2.1.  
Struktur Teori yang digunakan

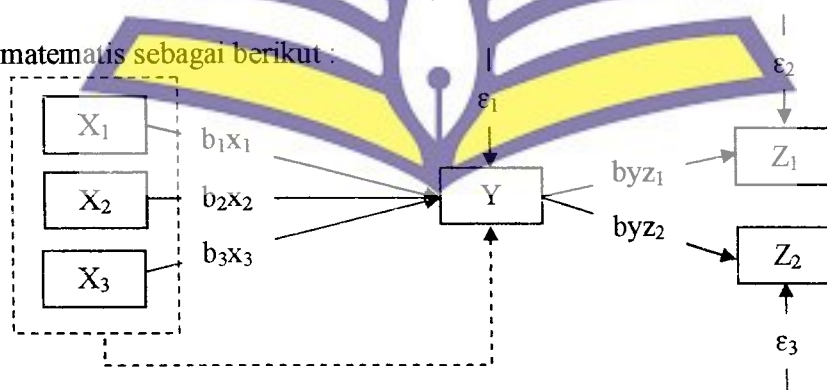


Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat menggambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2. Paradigma Penelitian

Berdasarkan Gambar Paradigma penelitian dapat di formulasikan persamaan matematis sebagai berikut :



Sumber: diolah oleh peneliti

Gambar : 2.3  
Model Diagram Secara Gabungan

Keterangan :

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Budaya Kerja

$X_3$  = Motivasi

$Y$  = Disiplin

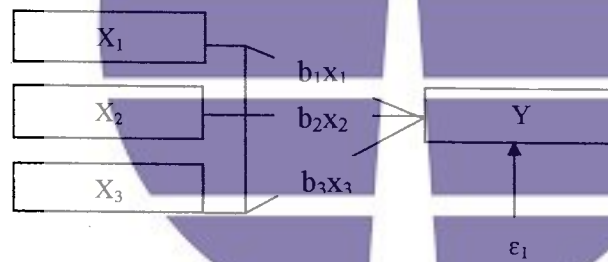
$Z_1$  =Kemampuan Pegawai

$Z_2$  =Kinerja

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien Regresi

$\epsilon_1, \epsilon_2, \epsilon_3$  = Epsilon

Substruktur 1

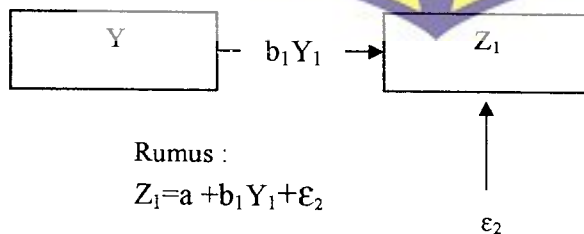


Rumus :

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \epsilon_1$$

Sumber: diolah oleh peneliti

Substruktur 2



Rumus :

$$Z_1 = a + b_1Y_1 + \epsilon_2$$

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan biasanya dinyatakan dengan kalimat tanya. Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan studi pustaka, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap disiplin pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
2. Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
3. Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Disiplin pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
4. Terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kemampuan pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.
5. Terdapat pengaruh Disiplin pegawai terhadap Kinerja pegawai di Puskesmas Kota Pangkalpinang.
6. Terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi terhadap disiplin pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui penjelasan hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Terkait dengan penelitian datanya, penelitian ini termasuk penelitian survei, karena menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data pokok, dan dilakukan dengan metode *crosssectional* antara responden. Penelitian ini juga merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan statistik deskriptif sebagai alasan analisis utama.

##### B. Populasi Dan Sampel

###### 1. Populasi

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.

Berikut ini peneliti sajikan jumlah populasi pegawai Puskesmas di Kota Pangkalpinang yang dapat dilihat pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1.**  
**Jumlah Populasi Pegawai Puskesmas**  
**Kota Pangkalpinang Tahun 2019**

No	Nama Puskesmas	Populasi		Jumlah	Presentase
		Pria	Wanita		
1	Puskesmas Melintang	12	50	62	11,83
2	Puskesmas Air Itam	13	48	61	11,64
3	Puskesmas Pasir Putih	15	53	68	12,98
4	Puskesmas Girimaya	16	33	49	9,35

5	Puskesmas Pangkalbalam	10	43	53	10,11
6	Puskesmas Selindung	19	36	55	10,50
7	Puskesmas Taman Sari	14	41	55	10,50
8	Puskesmas Kacang Pedang	13	47	60	11,45
9	Puskesmas Gerunggung	12	49	61	11,64
Jumlah		124	400	524	100

Sumber : Tata Usaha Puskesmas Kota Pangkalpinang, 2019

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi atau bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi

Dalam penentuan besarnya sampel (*sample size*), penulis menggunakan metode Slovin Sekaran, (2002: 55), karena populasinya diketahui secara pasti, dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n = jumlah anggota sampel

N = jumlah anggota populasi

e = presentase tingkat kesalahan pengambilan sampel yang dapat diterima, dalam penelitian ini ditentukan 10 % (0,10).

Jadi dengan jumlah populasi (responden) yang telah diketahui maka:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{524}{1 + 524 (10\%)^2} \\
 &= \frac{524}{1 + 524 (0,01)} \\
 &= 83,97 \text{ (dibulatkan ke atas menjadi 84)}
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 84 responden. Dengan demikian jumlah sampel penelitian ada 84 orang.

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan Teknik *Probability Sampling*. *Probability Sampling* merupakan suatu teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan/ peluang yang sama untuk setiap anggota atau unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Berdasarkan data populasi diatas yang menggunakan proporsi, maka pengambilan sampel disini menggunakan proposional random sampling dengan rumus

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

Dimana :

$n_i$  = jumlah sample menurut startum

$n$  = jumlah sampel seluruh

$N_i$  = jumlah populasi menurut startum

$N$  = jumlah populasi

Maka berdasarkan rumus diatas didapatkan proporsi untuk sampel sebagai berikut :

- Puskesmas Melintang       $62/524 * 84 = 9,93$  orang dibulat 10 orang
- Puskesmas Air Itam       $61/524 * 84 = 9,77$  orang dibulat 10 orang
- Puskesmas Pasir Putih       $68/524 * 84 = 10,90$  orang dibulat 11 orang
- Puskesmas Girimaya       $49/524 * 84 = 7,85$  orang dibulat 8 orang



- Puskesmas Pangkalbalam  $53/524 \times 84 = 8,40$  orang dibulatkan 8 orang
- Puskesmas Selindung  $55/524 \times 84 = 8,81$  orang dibulatkan 9 orang
- Puskesmas Taman Sari  $55/524 \times 84 = 8,81$  orang dibulatkan 9 orang
- Puskesmas Kacang Pedang  $60/524 \times 84 = 9,61$  orang dibulatkan 10 orang
- Puskesmas Gerunggung  $61/524 \times 84 = 9,77$  orang dibulatkan 10 orang

Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penyebaran kuisioner, penulis menggunakan teknik *sample* aksidental. Teknik sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan / aksidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel. Bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

## C. Variabel Penelitian

### 1. Klasifikasi Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:96).

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel penelitian diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Variabel Independen atau Variabel bebas (*Eksogen*), yaitu :
  - $X_1$  = Gaya Kepemimpinan
  - $X_2$  = Budaya Kerja
  - $X_3$  = Motivasi

b. Variabel antara (*intervening*) , yaitu :

- Y = Disiplin

c. Variabel Dependen atau Variabel terikat (*Endogen*), yaitu :

-  $Z_1$  = Kemampuan Kerja

-  $Z_2$  = Kinerja

## 2. Batasan Operasional

Definisi operasional variabel merupakan unsur penelitian yang dapat memberikan gambaran cara mengukur variabel dalam pelaksanaan pengukuran variabel dalam sebuah penelitian. Variabel yang diukur dengan cara menjumlahkan skor skor dan indikator yang dipakai masing masing variabel. Setiap indikator mempunyai nilai skor paling tinggi 5 dan paling rendah 1. Hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner masuk dalam skala ordinal dan dikelompokan menjadi skala interval.

Adapun indikator variabel yang relevan dengan penelitian digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.2.**  
**Batasan Operasional, Indikator dan Skala Ukur**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) (Rivai, 2012:53)	1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik	a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya	Ordinal
	2. Kemampuan yang efektivitas	a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan b. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat	

	3. Kepemimpinan yang partisipasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengambilan keputusan secara musyawarah</li> <li>b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat</li> <li>c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan</li> </ul>	
	4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi</li> <li>b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target</li> </ul>	
Budaya Kerja (X <sub>2</sub> ) (Ichsan Nugraha, 2016)	- Inovasi dan mengambil resiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas</li> <li>- Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan</li> <li>- Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko</li> <li>- Tanggung jawab karyawan perusahaan</li> </ul>	Ordinal
	- Perhatian pada rincian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketelitian dalam melakukan pekerjaan</li> <li>- Evaluasi hasil kerja</li> </ul>	
	- Orientasi hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pencapaian target</li> <li>- Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja</li> </ul>	
	- Orientasi manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja</li> <li>- Perhatian perusahaan terhadap rekreasi</li> <li>- Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi</li> </ul>	
	- Orientasi tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan</li> <li>- Toleransi antar karyawan perusahaan</li> </ul>	
	- Agresifitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebebasan untuk memberikan kritik</li> <li>- Iklim bersaing dalam perusahaan</li> <li>- Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri</li> </ul>	
	- Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi</li> </ul>	
	Motivasi (X <sub>3</sub> ) (Wibowo,2011)	1. Kebutuhan untuk berprestasi	

	2. Kebutuhan memperluas pergaulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi</li> <li>- Persahabatan</li> </ul>	
	3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin</li> <li>- Duta perusahaan</li> <li>- Keteladanan</li> </ul>	
Disiplin Kerja (Y) (Edy Sutrisno, 2016:94)	1. Taat terhadap waktu	- jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.	Ordinal
	2. Taat terhadap aturan perusahaan	- Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.	
	3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	- cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.	
	4. Taat terhadap peraturan lainnya	- apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.	
Kemampuan Pegawai (Z <sub>1</sub> ) (Keith Davis dalam Mangkuncgara, 2000:67)	Pengetahuan keterampilan dan sikap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat pendidikan</li> <li>- Tingkat pengetahuan</li> <li>- Kemampuan menyelesaikan tugas</li> <li>- Pengalaman kerja</li> </ul>	Ordinal
Kinerja (Z <sub>2</sub> ) (Mangkunegara, 2008)	1 Kualitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerapihan dalam melaksanakan tugas</li> <li>- Ketelitian dalam melaksanakan tugas</li> <li>- Hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan target</li> </ul>	Ordinal
	2 Kualitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kecepatan dalam menyelesaikan tugas</li> <li>- Kemampuan dalam menyelesaikan proses pekerjaan</li> <li>- Mampu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan</li> </ul>	
	3 Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan target</li> <li>- Mengambil keputusan secara musyawarah</li> <li>- Mampu memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan</li> </ul>	
	4 Kemampuan bekerja sama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubungan antara atasan dengan pegawai</li> <li>- Hubungan antara sesama pegawai</li> <li>- Mampu menyelesaikan masalah pekerjaan secara musyawarah</li> </ul>	

	5 Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan</li> <li>- Memberikan solusi dalam menghadapi masalah pekerjaan</li> <li>- Memberikan ide-ide baru sebelum menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	
--	-------------	--	--

Sumber : diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas ,maka skala ordinal dikualifikasikan ke skala interval dengan kategori sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS) =5

Setuju (S) =4

Ragu-Ragu (RR) =3

Tidak Setuju (TS) =2

Sangat Tidak Setuju (STS) =1

#### D. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah di Puskesmas se-Kota Pangkalpinang, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan selama 4 (empat) bulan dengan tahapan seperti yang disajikan pada Tabel 3.3. sebagai berikut :

**Tabel 3.3.**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan															
		Maret				April				Okt				Nov			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Usulan Penelitian	■	■														
2.	Penulisan Proposal			■	■	■	■										
3.	Seminar Proposal							■									
4.	Pengumpulan dan pengolahan data													■	■		
5.	Analisis data															■	■
6.	Penyelesaian akhir																■

Sumber : diolah oleh peneliti

## E. Metode Pengumpulan Data

### 1. Jenis Data

Data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Yaitu data yang diperoleh langsung dari responden data primer dikumpulkan dengan menggunakan instrument angket (kuesioner), berdasarkan skala *likery* bersifat ordinal (Riduan 1010:12) data primer yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis untuk melihat kelayakan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Selain menggunakan angket (kuesioner) peneliti menggunakan data kepustakaan yang diambil dari buku dan laporan, juga dokumentasi yang ada di puskesmas serta melakukan wawancara langsung dengan pegawai Puskesmas sekota Pangkalpinang.

**a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau objek penelitian oleh pihak yang berkepentingan data diperoleh melalui pengisian kuesioner.

**b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang tidak langsung dikumpulkan oleh pihak yang berkepentingan. Data sekunder pada penelitian ini didapat dari pencatatan yang ada pada profil Puskesmas se-Kota Pangkalpinang.

**2. Sumber Data**

Dalam melakukan penelitian peneliti memerlukan data yang dapat mendukung penelitian ini, data-data yang digunakan adalah data berupa teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli serta data-data yang diperoleh dari Puskesmas Kota Pangkalpinang tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampak Terhadap Kemampuan Kerja Pegawai Dan Kinerja di Puskesmas Kota Pangkalpinang.

**3. Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

**a. Dokumentasi**

Metode ini digunakan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan data sekunder yang meliputi data tentang pegawai Puskesmas di Kota Pangkalpinang. Data-data ini dapat digunakan untuk memberikan

gambaran tentang responden dan dipakai sebagai pendukung pembahasan hasil penelitian.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu alat untuk memperoleh data yang berisi pertanyaan maupun pernyataan secara tertulis dan dijawab secara tertulis oleh responden tentang variabel yang diteliti.

c. Wawancara

Suatu cara pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak terkait.

d. Observasi Lapangan

Yaitu pengamatan suatu objek secara langsung oleh peneliti, kemudian hasil pengamatan tersebut dicatat secara sistematis sesuai dengan data yang dibutuhkan.

**F. Teknik Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Metode Deskriptif

Dilakukan dengan menghitung dan menganalisis frekuensi distribusi item dari sikap variabel pertanyaan responden, semua jawaban responden dihitung dengan tabel frekuensi distribusi variabel yang berisikan item-item.

2. Metode Kuantitatif

Teknik analisis yang didasarkan dengan penghitungan angka-angka yang menggunakan statistik, metode analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini.



## 1. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sugiono (2011:212) menyatakan bahwa cara yang digunakan untuk mengetahui akan tidaknya dan besar kecilnya hubungan antara variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$R_{xy} = \frac{-n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Dimana :  $r_{xy}$  : angka indeks korelasi

$n$  : ukuran sampel

$\sum xy$  : jumlah hasil perkalian skor x dan skor y

$\sum x$  : jumlah skor x

$\sum y$  : jumlah skor y

- Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  kritis (valid) dimana  $r$  kritis 0,300
- Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  kritis (tidak valid) dimana  $r$  kritis 0,300

### b. Uji Reliabilitas

Menurut Kountur (2009: 168), *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) merupakan teknik pengujian reliabilitas suatu instrumen berupa kuesioner untuk mengukur variabel yang dapat digunakan pada kuesioner yang jawaban atau tanggapannya lebih dari 2 (dua) pilihan.

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable*

atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi/ baik jika nilai koefisien yang diperoleh  $\geq 0,70$  (Sekaran dalam Priyatno, 2008:26).

Dalam penelitian ini reliabel jika alpha hitung lebih besar dari 0,70, dimana kriteria sebagai berikut:

- $\alpha \geq 0,70$  artinya instrumen reliabel
- $\alpha \leq 0,70$  artinya instrumen tidak reliabel

Rumus *cronbach's alpha* adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \left[ \frac{N}{N - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \alpha^2 \text{ item}}{\alpha^2 \text{ total}} \right]$$

Keterangan rumus *cronbach's alpha* diatas:

$\alpha$  = *cronbach's alpha*

N = Banyaknya pertanyaan

$\alpha^2 \text{ item}$  = *Variance* dari pertanyaan

$\alpha^2 \text{ total}$  = *Variance* dari skor

## 2. Uji Asumsi Klasik

Untuk menghasilkan suatu model regresi yang baik, analisis regresi memerlukan pengujian asumsi klasik sebelum melakukan pengujian hipotesis. Apabila terjadi penyimpangan dalam pengujian asumsi klasik perlu dilakukan perbaikan terlebih dahulu. Pengujian asumsi klasik yang

akan dilakukan adalah uji normalitas, uji *multikolinearitas*, dan uji *heteroskedastisitas*.

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak biasa dan konsisten.

Menurut Ghozali (2006:54) uji asumsi klasik yang dilakukan adalah sebagai berikut

#### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas berfungsi untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsi bahwa nilai *residual* mengikuti distribusi normal.

Menurut Ghazali (2007:110) menyatakan bahwa: uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

Untuk mengetahui bahwa residual terdistribusi secara normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

1. Analisis Grafik, yaitu normalitas dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2007:110) yaitu :
  - a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola

distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Analisis Statistik yaitu dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Menurut Suliyanto (2005:65) menyatakan bahwa: dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut:

- a. Jika nilai Kolmogorov-Smirnov  $Z \leq Z_{tabel}$ , atau nilai signifikansi variabel residual  $> \alpha$ , maka data residual terdistribusi normal.
- b. Jika nilai Kolmogorov-Smirnov  $Z > Z_{tabel}$ , atau nilai signifikansi variabel residual  $< \alpha$ , maka data residual terdistribusi tidak normal

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji *Multikolinearitas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas/ independen (Ghozali, 2009:25). Untuk melihat uji multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih tinggi dari 0,1 atau VIF lebih kecil dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

#### e. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas antara lain dengan melihat grafik *Scatterplot* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- Apabila ada pola tertentu seperti point yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk melihat apakah sebuah model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terdapat gejala tersebut maka dikategorikan sebagai gejala autokorelasi.

Salah satu metode yang digunakan pada uji autokorelasi dengan melihat nilai *Durbin-Watson* (DW) dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- Nilai DW dibawah -2 berarti terdapat autokorelasi positif
- Nilai DW diantara -2 sampai 2 berarti tidak terdapat autokorelasi
- Nilai DW diatas -2 berarti terdapat autokorelasi negatif

### 3. Analisis Regresi

Analisis regresi adalah salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan lainnya. Analisis ini juga digunakan untuk memahami variabel bebas masa saja yang berhubungan dengan variabel terkait dan mengetahui bentuk –bentuk hubungan tersebut. Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda dan regresi sederhana.

#### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas yaitu (gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi) terhadap variabel antara yaitu disiplin kerja dan variabel terikat yaitu (kemampuan kerja dan kinerja).

Persamaan umum regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

Y = Variabel terikat (Disiplin Kerja)

a = Konstanta

$b_1 b_2 b_3$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Budaya Kerja

$X_3$  = Motivasi

e = Epsilon/Variabel gangguan/error

## b. Analisis Regresi Sederhana

Regresi linear sederhana bertujuan untuk menguji sejauh mana hubungan sebab akibat antara variabel X terhadap variabel Y. Model persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut ;

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Variabel Dependen

X = Variabel Independen

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

## 4. Uji Hipotesis

### a. Uji Anova atau Uji F

Untuk menguji sub struktur secara simultan, dilakukan dengan uji signifikansi simultan (*overall significance*) melalui uji statistik F. Uji statistik F adalah untuk menunjukkan apakah semua variabel  $x_1, x_2, \dots, x_n$  yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Y (Ghozali, 2009: 20). Adapun rumus uji statistika F adalah sebagai berikut:

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2}{k(1 - R^2)}$$

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh secara simultan

$H_a$  = Terdapat pengaruh secara simultan

Dimana :

n = Ukuran sampel

$k$  = Jumlah variabel bebas

$R^2$  = Koefisien  $R^2$

Pengujian diatas, penentuan signifikansinya dilihat melalui tabel F, dengan taraf alpha ( $\alpha$ ) = 0,05 (Ghozali, 2009:17)..

- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka hipotesa nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) diterima
- Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) ditolak

#### b. Uji Individu atau Uji t

Pengujian sub struktur secara parsial, dilakukan dengan uji signifikansi parameter individual melalui uji statistik t. Pada uji statistik t dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel X terhadap variabel Y dengan menganggap variabel X lainnya konstan (Ghozali, 2009: 20). Adapun rumus uji statistik t adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{\rho X_1}{Se(\rho X_1)}$$

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh secara parsial

$H_a$ : Terdapat pengaruh secara parsial

Dimana:

$\rho X_1$  = Koefisien parameter

$Se(\rho X_1)$  = standar error koefisien parameter



Pengujian diatas, penentuan signifikansinya dilihat melalui tabel t, dengan taraf alpha ( $\alpha$ ) = 0,05 dua sisi (suharyadi dan Purwanto, 2009: 229).

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hipotesa nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) diterima
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesa alternatif ( $H_a$ ) ditolak

Selanjutnya interpretasi koefisien korelasi tersebut dapat dilihat pada tabel 3.6. berikut ini:

**Tabel 3.4.**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2011: 223)

## 5. Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model dalam penelitian regresi dilakukan dengan cara mengukur karakteristik yang dapat diharapkan dari suatu model ekonometrik atau *the goodness of a econometric model*. Karakteristik yang diukur merujuk pada pendapat Wirasmita dalam Zufriadi (2012:3) yaitu:

1. *Theoretical Plausibility*

Arah pengaruh hasil uji hipotesis sesuai dengan teori yang menjadi dasar pemikirannya.

2. *Accuracy of estimated of parameters*

Apakah pengaruh estimator parameter hipotesis akurat (tidak bisa) dan signifikan yang ditandai terpenuhi asumsi analisis yang dipersyaratkan dan probabilitas kesalahan statistic model ( p-value) yang lebih kecil dari pada tingkat signifikan .

3. *Expanatory Ability*

Apa model penelitian memiliki kemampuan menjelaskan hubungan antara fenomena ekonomi yang ditandai dengan standar eror off estimation (lebih kecil dari  $\frac{1}{2}$  kali nilai estimator )

4. *Forecasting Ability*

Apakah model pasca estimasi dan uji model memiliki kemampuan memprediksi keadaan di masa mendatang , yaitu apabila koefisien diterminasi  $R^2 > 0,05$ .



**BAB 4**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai puskesmas Kota Pangkalpinang yang setiap hari bekerja dengan sampel berjumlah 84 orang.

Gambaran dari karakteristik responden yang diteliti disajikan dalam bentuk tabel yang meliputi data tentang umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan golongan pegawai Puskesmas di Kota Pangkalpinang.

**4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Frekuensi Umur Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 th-24 th	36	42.9	42.9	42.9
	25 th-32 th	13	15.5	15.5	58.3
	33 th-40 th	8	9.5	9.5	67.9
	41 th-48 th	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Pada table 4.1 di atas diketahui responden berusia 20 th-24 th sebanyak 36%, responden yang berusia antara 25 th-32 th sebanyak 13%, responden yang berusia antara 33 th-40 th sebanyak 8% dan responden

yang berusia 41 th-48 th sebanyak 27%. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa usia responden terbanyak pada usia 17 th-24 th sebesar 36%.

#### 4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	21	25.0	25.0	25.0
	Perempuan	63	75.0	75.0	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Pada tabel 4.2 di atas diketahui responden pria sebesar 21% sedangkan responden perempuan sebesar 63%. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin responden terbanyak pada perempuan sebesar 63%.

#### 4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden**

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	10	11.9	11.9	11.9
	D3	22	26.2	26.2	38.1
	S1	45	53.6	53.6	91.7
	S2	7	8.3	8.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Pada tabel 4.3 di atas diketahui bahwa jumlah responden yang berpendidikan SMA sebesar 10%, responden dengan pendidikan D3 sebesar 22%, responden dengan pendidikan S1 sebesar 45% dan responden dengan pendidikan S2 sebesar 7%. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan responden terbanyak pada S1 sebesar 45%.

#### 4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Golongan Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	II	31	36.9	36.9	36.9
	III	39	46.4	46.4	83.3
	IV	14	16.7	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Pada tabel 4.3 di atas diketahui bahwa jumlah responden yang golongan II sebesar 31%, responden dengan golongan III sebesar 39%,

responden dengan golongan IV sebesar 14%. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa golongan responden terbanyak pada golongan III sebesar 39%.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Penelitian

Untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal. Untuk mendapatkan kecendrungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata jawaban reponden. Adapun penetapan kriteria nilai rata-rata jawaban dari responden tersebut dimasukkan dimasukkan ke dalam kelas interval, dimana penentuan intervalnya menggunakan rumus (Gujarati : 2006) sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5}$$

Jumlah kelas adalah 5. Dari rumus diatas, diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut : Interval kelas = 0,8 sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil seperti pada tabel 4.5. sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Nilai Interval Dan Kategori Jawaban Responden**

Nilai Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
1,81 – 2,60	Tidak baik
2,61 – 3,40	Cukup baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Untuk lebih jelasnya jawaban responden dapat dijelaskan dan diuraikan sebagai berikut :

Nilai rata-rata jawaban setiap item pertanyaan variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kinerja dari 84 responden dapat dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 4.6**  
**Nilai Mean Data Variabel Gaya Kepemimpinan**

No Item	Frekuensi Jawaban					N = 84	Mean	Penilaian
	SS	S	RR	TS	STS			
1	55	29	0	0	0	84	4,65	Sangat Baik
2	37	42	4	0	1	84	4,35	Sangat Baik
3	26	40	12	4	2	84	4,00	Baik
4	26	46	9	1	2	84	4,10	Baik
5	21	48	11	4	0	84	4,02	Baik
6	24	50	9	1	0	84	4,15	Baik
7	32	45	4	2	1	84	4,25	Sangat Baik
8	35	48	1	0	0	84	4,40	Sangat Baik
9	24	51	7	2	0	84	4,15	Baik
10	29	52	3	0	0	84	4,30	Sangat Baik
Rata-rata Variabel Gaya Kepemimpinan							4,24	Sangat Baik

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut diatas, nilai rata-rata (mean) seluruh jawaban responden menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan masuk dalam kriteria sangat baik, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan 4,24 dan berdasarkan tabel nilai interval dan jawaban responden berada pada interval 3,41- 5,00 yang berarti masuk dalam klasifikasi penilaian sangat baik.

**Tabel 4.7**  
**Nilai Mean Data Variabel Budaya Kerja**

No Item	Frekuensi Jawaban					N = 84	Mean	Penilaian
	SS	S	RR	TS	STS			
1	16	57	9	2	0	84	4,03	Baik
2	27	56	1	0	0	84	4,30	Sangat Baik
3	10	65	7	2	0	84	3,98	Baik
4	13	56	10	5	0	84	3,91	Baik
5	13	44	18	8	1	84	3,71	Baik
6	10	51	16	7	0	84	3,76	Baik
7	39	43	2	0	0	84	4,44	Sangat Baik
8	19	56	5	4	0	84	4,07	Baik
9	10	64	8	2	0	84	3,97	Baik
10	8	43	21	7	5	84	3,50	Baik
11	18	63	3	0	0	84	4,17	Baik
12	12	59	10	3	0	84	3,95	Baik
Rata-rata Variabel Budaya Kerja							3,98	Baik

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel tersebut 4.7 diatas, nilai rata-rata (mean) seluruh jawaban responden menunjukkan bahwa variabel budaya kerja masuk dalam kriteria baik, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan 3,98 dan berdasarkan tabel nilai interval dan jawaban responden berada pada interval 2,61- 5,00 yang bearti masuk dalam klasifikasi penilaian baik.





**Tabel 4.8**  
**Nilai Mean Data Variabel Motivasi**

No Item	Frekuensi Jawaban					N = 84	Mean	Penilaian
	SS	S	RR	TS	STS			
1	34	48	2	0	0	84	4,38	Sangat Baik
2	32	49	3	0	0	84	4,34	Sangat baik
3	34	47	3	0	0	84	4,36	Sangat baik
4	35	43	5	1	0	84	4,33	Sangat baik
5	34	49	1	0	0	84	4,39	Sangat baik
6	23	56	5	0	0	84	4,21	Sangat baik
7	48	32	2	2	0	84	4,50	Sangat baik
8	37	42	5	0	0	84	4,38	Sangat baik
9	34	49	1	0	0	84	4,39	Sangat baik
10	29	52	3	0	0	84	4,30	Sangat baik
Rata-rata Variabel Motivasi							4,36	Sangat baik

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut diatas, nilai rata-rata (mean) seluruh jawaban responden menunjukkan bahwa variabel motivasi masuk dalam kriteria sangat baik, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan 4,36 dan berdasarkan tabel nilai interval dan jawaban responden berada pada interval 4,21- 5,00 yang bearti masuk dalam klasifikasi penilaian sangat baik.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Mean Data Variabel Disiplin Kerja**

No Item	Frekuensi Jawaban					N = 84	Mean	Penilaian
	SS	S	RR	TS	STS			
1	44	37	2	1	0	84	4,47	Sangat baik
2	47	35	1	1	0	84	4,52	Sangat baik
3	48	34	1	1	0	84	4,53	Sangat baik
4	49	33	2	0	0	84	4,53	Sangat baik
5	47	35	1	1	0	84	4,52	Sangat baik
6	48	34	1	1	0	84	4,53	Sangat baik
7	49	33	2	0	0	84	4,53	Sangat baik
8	32	49	2	1	0	84	4,33	Sangat baik
9	29	47	8	0	0	84	4,25	Sangat baik
10	30	49	5	0	0	84	4,29	Sangat baik
Rata-rata Variabel Disiplin Kerja							4,45	Sangat baik

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut diatas, nilai rata-rata (mean) seluruh jawaban responden menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja masuk dalam kriteria sangat baik, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan 4,45 dan berdasarkan tabel nilai interval dan jawaban responden berada pada interval 4,21- 5,00 yang berarti masuk dalam klasifikasi penilaian sangat baik.

**Tabel 4.10**  
**Nilai Mean Data Variabel Kemampuan Kerja**

No Item	Frekuensi Jawaban					N = 84	Mean	Penilaian
	SS	S	RR	TS	STS			
1	33	48	3	0	0	84	4,35	Sangat baik
2	38	42	3	1	0	84	4,39	Sangat baik
3	33	47	4	0	0	84	4,34	Sangat baik
4	32	47	3	2	0	84	4,29	Sangat baik
5	27	52	5	0	0	84	4,26	Sangat baik
6	32	45	7	0	0	84	4,29	Sangat baik
7	37	43	4	0	0	84	4,39	Sangat baik
8	42	41	1	0	0	84	4,48	Sangat baik
9	38	44	2	0	0	84	4,42	Sangat baik
10	43	40	1	0	0	84	4,50	Sangat baik
Rata-rata Variabel Kemampuan Kerja							4,37	Sangat baik

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 tersebut diatas, nilai rata-rata (mean) seluruh jawaban responden menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja masuk dalam kriteria sangat baik, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan 4,37 dan berdasarkan tabel nilai interval dan jawaban responden berada pada interval 4,21- 5,00 yang berarti masuk dalam klasifikasi penilaian sangat baik.

**Tabel 4.11**  
**Nilai Mean Data Variabel Kinerja**

No Item	Frekuensi Jawaban					N =48	Mean	Penilaian
	SS	S	RR	TS	STS			
1	44	37	2	1	0	84	4,47	Sangat baik
2	47	35	1	1	0	84	4,52	Sangat baik
3	48	34	1	1	0	84	4,53	Sangat baik
4	49	33	2	0	0	84	4,53	Sangat baik
5	47	35	1	1	0	84	4,52	Sangat baik
6	48	34	1	1	0	84	4,53	Sangat baik
7	49	33	2	0	0	84	4,53	Sangat baik
8	46	36	2	0	0	84	4,52	Sangat baik
9	47	35	2	0	0	84	4,53	Sangat baik
10	46	38	0	0	0	84	4,54	Sangat baik
11	43	41	0	0	0	84	4,51	Sangat baik
12	44	40	0	0	0	84	4,52	Sangat baik
Rata-rata Variabel Kinerja							4,52	Sangat baik

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut diatas, nilai rata-rata (mean) seluruh jawaban responden menunjukkan bahwa variabel kinerja masuk dalam kriteria sangat baik, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan 4,52 dan berdasarkan tabel nilai interval dan jawaban responden berada pada interval 4,21- 5,00 yang berarti masuk dalam klasifikasi penilaian sangat baik.

#### 4.2.1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti yang dijelaskan pada tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**  
**Tanggapan Responden Berdasarkan**  
**Variabel Gaya Kepemimpinan**

		Gaya Kepemimpinan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	6	.6	.7	.7
	2.0	14	1.4	1.7	2.4
	3.0	60	6.0	7.1	9.5
	4.0	451	44.7	53.7	63.2
	5.0	309	30.7	36.8	100.0
	Total	840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
Total		1008	100.0		

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.2. Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Analisis gaya kepemimpinan ini meliputi pernyataan tentang gaya kepemimpinan yang di berikan kepada responden dapat dilihat pada tabel

4.13.

**Tabel 4.13**  
**Variabel Gaya Kepemimpinan**  
**N (sampel) = 84 orang**

No	Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Score	%
1	Pemimpin Puskesmas memiliki kedisiplinan yang baik dan keteladanan yang dapat dijadikan panutan	55	65,5	29	34,5							391	100
2	Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya	37	44	42	50	4	4,8			1	1,2	366	100
3	Pemimpin bersedia meluangkan kepentingan pribadi dan mengutamakan kepentingan organisasi dalam waktu yang lebih lama	26	31	40	47,6	12	14,3	4	4,8	2	2,4	336	100
4	Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan	26	31	46	54,8	9	10,7	1	1,2	2	2,4	345	100
5	Hadir tepat waktu dan tidak	21	25	48	57,1	11	13,1	4	4,8			338	100

	terlambat												
6	Pimpinan selalu mengutamakan musyawarah dan pendekatan dalam menyelesaikan masalah dalam organisasi	24	28,6	50	59,5	9	10,7	1	1,2			349	100
7	Pimpinan Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target dan selalu terbuka atas saran dan masukan dari bawahan/pegawai	32	38,1	45	53,6	4	4,8	2	2,4	1	1,2	357	100
8	Pimpinan selalu dapat menyelesaikan konflik atau masalah yang terjadi di antara sesama pegawai secara tepat	35	41,7	48	57,1	1	1,2					370	100
9	Pimpinan selalu dapat memberikan tindakan/sanksi apabila ada pegawai yang melakukan kesalahan	24	28,6	51	60,7	7	8,3	2	2,4			349	100
10	Pemimpin mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan	29	34,5	52	61,9	3	3,6					362	100

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.3. Deskripsi Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ )

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti yang dijelaskan pada tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14**  
**Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Budaya Kerja**

		Budaya Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	6	.6	.6	.6
	2.0	40	4.0	4.0	4.6
	3.0	110	10.9	10.9	15.5
	4.0	657	65.2	65.2	80.7
	5.0	195	19.3	19.3	100.0
	Total	1008	100.0	100.0	

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.4. Analisis Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ )

Analisis budaya kerja ini meliputi pernyataan tentang budaya kerja yang di berikan kepada responden dapat dilihat pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Variabel Budaya Kerja**  
**N (sampel) = 84 orang**

No	Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Score	%
1	Pegawai terbuka terhadap arahan dari pimpinan	16	19	57	67,9	9	10,7	2	2,4			339	100
2	Pegawai selalu menerima tugas yang diberikan dengan senang hati dan menginspirasi terhadap kreatifitas dalam mendapatkan penghargaan	27	32,1	56	66,7	1	1,2					362	100
3	Pegawai punya semangat kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi	10	11,9	65	77,4	7	8,3	2	2,4			335	100
4	Pegawai dapat mengatasi kendala atau resiko dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik yang diberikan.	13	15,5	56	66,7	10	11,9	5	6			329	100
5	Pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan instruksi dan tugas yang diberikan	13	15,5	44	52,4	18	21,4	8	9,5	1	1,2	312	100
6	Pegawai punya disiplin kerja yang baik	10	11,9	51	60,7	16	19	7	8,3			316	100
7	Pencapaian tujuan dari setiap kegiatan untuk kegiatan bersama	39	46,4	43	51,2	2	2,4					373	100
8	Pegawai punya ketelitian dan tanggung jawab yang baik terhadap tugas yang diberikan	19	22,6	56	66,7	5	6	4	4,8			342	100
9	Pegawai punya toleransi dan solidaritas antara sesama pegawai	10	11,9	64	76,2	8	9,5	2	2,4			334	100
10	Pegawai dapat bekerja sama dengan baik	8	9,5	43	51,2	21	25	7	8,3	5	6	294	100
11	Menggunakan sarana/peralatan kantor dengan baik dan sesuai fungsinya	18	21,4	63	75	3	3,6					351	100
12	Pegawai selalu mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan dalam pencapaian target	12	14,3	59	70,2	10	11,9	3	3,6			332	100

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.5. Deskripsi Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti yang dijelaskan pada tabel 4.16 berikut:

**Tabel 4.16**  
**Tanggapan Responden Berdasarkan**  
**Variabel Motivasi**

		Motivasi			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	2.0	3	.3	.4	.4
	3.0	30	3.0	3.6	3.9
	4.0	467	46.3	55.6	59.5
	5.0	340	33.7	40.5	100.0
Total		840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
Total		1008	100.0		

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.6. Analisis Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Analisis motivasi ini meliputi pernyataan tentang motivasi yang di berikan kepada responden dapat dilihat pada table 4.17.

**Tabel 4.17**  
**Variabel Motivasi**  
**N (sampel) = 84 orang**

No	Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Score	%
1	Ruang kerja dan sarana kerja anda sudah memadai	34	40,5	48	57,1	2	2,4					368	100
2	Fasilitas yang diberikan sesuai dengan pekerjaan anda	32	38,1	49	58,3	3	3,6					365	100
3	Lingkungan kerja terasa aman dan nyaman	34	40,5	47	56	3	3,6					367	100
4	Hubungan antar sesama rekan kerja terjalin dengan baik	35	41,7	43	51,2	5	6	1	1,2			364	100
5	Anda selalu menjalankan tugas dengan senang hati	34	40,5	49	58,3	1	1,2					369	100

6	Anda punya keinginan untuk bekerja lebih giat	23	27,4	56	66,7	5	6					354	100
7	Anda setuju kalau imbalan/fasilitas yang didapat sesuai dengan pekerjaan anada yang memotivasi anda bekerja	48	57,i	32	38,1	2	2,4	2	2,4			378	100
8	Sealin gaji dan insentif ada bonus yang diberikan bila saya punya prestasi dalam pekerjaan saya	37	44	42	50	5	6					368	100
9	Anda merasa pekerjaan anda dihargai atasan dan teman sekantor	34	40,5	49	58,3	1	1,2					369	100
10	Anda mendapatkan dukungan atasan untuk pengembangan karir	29	34,5	52	61,9	3	3,6					362	100

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.7. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (Y)

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti yang dijelaskan pada tabel 4.18 berikut:

**Tabel 4.18**  
**Tanggapan Responden Berdasarkan**  
**Variabel Disiplin Kerja**

		Disiplin Kerja			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2.0	10	1.0	1.2	1.2
	3.0	21	2.1	2.5	3.7
	4.0	386	38.3	46.0	49.6
	5.0	423	42.0	50.4	100.0
	Total	840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
Total		1008	100.0		

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019



#### 4.2.8. Analisis Variabel Disiplin Kerja (Y)

Analisis disiplin kerja ini meliputi pernyataan tentang disiplin kerja yang di berikan kepada responden dapat dilihat pada table 4.19.

**Tabel 4.19**  
**Variabel Disiplin Kerja**  
**N (sampel) = 84 orang**

No	Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Score	%
1	Saya datang dan pulang tepat waktu dan tidak meninggalkan tugas tanpa izin atasan	44	52,4	37	44	2	2,4	1	1,2			376	100
2	Mentaati segala tata tertib dan aturan yang diterapkan	47	56	35	41,7	1	1,2	1	1,2			380	100
3	Selalu menggunakan pakaian dinas pada saat bekerja	48	57,1	34	40,5	1	1,2	1	1,2			381	100
4	Selalu melaksanakan tugas sesuai dengan intruksi yang diberikan	49	58,3	33	39,3	2	2,4					383	100
5	Saya selalu mengerjakan tugas saya tepat waktu	47	56	35	41,7	1	1,2	1	1,2			380	100
6	Saya bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan	48	57,1	34	40,5	1	1,2	1	1,2			381	100
7	Saya tidak pernah menunda pekerjaan	49	58,3	33	39,3	2	2,4					383	100
8	Saya bekerja sesuai tupoksi dan tidak menunggu disuruh oleh atasan	32	38,1	49	58,3	2	2,4	1	1,2			364	100
9	Ketegasan atasan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja	29	34,5	47	56	8	9,5					357	100
10	Alat dan fasilitas kantor saya gunakan untk kepentingan kedinasan	30	35,7	49	58,3	5	6					361	100

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.9. Deskripsi Variabel Kemampuan Kerja (Z<sub>1</sub>)

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti yang dijelaskan pada tabel 4.20 berikut:

**Tabel 4.20**  
**Tanggapan Responden Berdasarkan**  
**Variabel Kemampuan Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	3	.3	.4	.4
	3.0	33	3.3	3.9	4.3
	4.0	449	44.5	53.5	57.7
	5.0	355	35.2	42.3	100.0
	Total	840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
	Total	1008	100.0		

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.10. Analisis Variabel Kemampuan Kerja ( $Z_1$ )

Analisis kemampuan kerja ini meliputi pernyataan tentang kemampuan kerja yang di berikan pihak perusahaan kepada responden dapat dilihat pada table 4.21.

**Tabel 4.21**  
**Variabel Kemampuan Kerja**  
**N (sampel) = 84 orang**

No	Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Score	%
1	Saya bekerja sesuai dengantingkat pendidikan saya	33	39,3	48	57,1	3	3,6					366	100
2	Pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan untuk menunjang pekerjaan saya	38	45,2	42	50	3	3,6	1	1,2			369	100
3	Saya mampu menyusun rencana kerja mandiri	33	39,3	47	56	4	4,8					365	100
4	Saya mampu menjabarkan program kerja ke dalam kegiatan-kegiatan	32	38,1	47	56	3	3,6	2	2,4			361	100
5	Saya mampu mengkomunikasikan visi dan misi institusi kepada masyarakat dan kelompok	27	32,1	52	61,9	5	6					358	100
6	Saya mampu mengatasi masalah-masalah di kantor	32	38,1	45	53,6	7	8,3					361	100

	dan di lapangan dengan baik												
7	Saya mampu mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya dengan inovasi dan gagasan yang lebih baik	37	44	43	51,2	4	4,8					369	100
8	Saya mampu menyelesaikan masalah atau tugas secara mandiri	42	50	41	48,8	1	1,2					377	100
9	Saya pernah mendapatkan diklat yang berhubungan dengan pekerjaan saya	38	45,2	44	52,4	2	2,4					372	100
10	Saya mempunyai pengalaman dalam pekerjaan yang dilakukan	43	51,2	40	47,6	1	1,2					378	100

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.11. Deskripsi Variabel Kinerja ( $Z_2$ )

Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti yang dijelaskan pada tabel 4.22 berikut:

**Tabel 4.22**  
**Tanggapan Responden Berdasarkan**  
**Variabel Kinerja**

		Kinerja			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2.0	9	.9	.9	
	3.0	10	1.0	1.9	
	4.0	431	42.8	44.6	
	5.0	558	55.4	100.0	
Total	1008	100.0	100.0		

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

#### 4.2.12. Analisis Variabel Kinerja ( $Z_2$ )

Analisis kinerja ini meliputi pernyataan tentang kinerja yang di berikan pihak perusahaan kepada responden dapat dilihat pada table 4.23.

**Tabel 4.23**  
**Variabel Kinerja**  
**N (sampel) = 84 orang**

No	Pertanyaan	SS		S		RR		KS		STS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Score	%
1	Dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan memenuhi standar yang di tentukan	44	52,4	37	44	2	2,4	1	1,2			376	100
2	Dapat menyelesaikan beban kerja/tugas yang diemban selalu dapat dilaksanakan tepat waktu	47	56	35	41,7	1	1,2	1	1,2			380	100
3	Dapat memberikan kontribusi kepada kelompok melalui saran, kritik dan usaha yang membangun	48	57,1	34	40,5	1	1,2	1	1,2			381	100
4	Mampu menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah oleh atasan	49	58,3	33	39,3	2	2,4					383	100
5	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya	47	56	35	41,7	1	1,2	1	1,2			380	100
6	Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	48	57,1	34	40,5	1	1,2	1	1,2			381	100
7	Berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sampai tuntas	49	58,3	33	39,3	2	2,4					383	100
8	Berhati-hati dan teliti dalma bekerja	46	54,8	36	42,9	2	2,4					380	100
9	Mengutamakan kerja sama dengan rekan kerja untk pencapaian kinerja yang lebih baik	47	56	35	41,7	2	2,4					381	100
10	Selalu menerima masukan dan kritikan yang membangun demi keberhasilan dalam pekerjaan saya	46	54,8	38	45,2							382	100
11	Selalu disiplin dan jujur dalam bekerja	43	51,2	41	48,8							379	100
12	Bertanggung jawab atas pekerjaan saya	44	52,4	40	47,6							380	100

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

### 4.3. Uji Instrumen Penelitian

#### 4.3.1. Uji Validitas

Digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Item kuesioner dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  kriteria. Nilai  $r$  kriteria dapat ditetapkan batas kriteria sebesar  $= 0,300$  (Sugiyono.2010:178), Nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) dapat dilihat pada tampilan *output* SPSS pada kolom *correlated item – total correlation* (Ghozali, 2009:49). Bila koefisien korelasi ( $r$  hitung) lebih besar dari pada nilai 0,300 maka suatu pernyataan tersebut valid. Pengujian validitas selengkapanya dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut ini:

**Tabel 4.24**  
**Hasil Validitas Item Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Butir	$R_{Hitung}$	$R_{Kriteria}$	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	$X_{1.1}$	0,385	0,300	Valid
	$X_{1.2}$	0,419	0,300	Valid
	$X_{1.3}$	0,557	0,300	Valid
	$X_{1.4}$	0,649	0,300	Valid
	$X_{1.5}$	0,722	0,300	Valid
	$X_{1.6}$	0,695	0,300	Valid
	$X_{1.7}$	0,598	0,300	Valid
	$X_{1.8}$	0,556	0,300	Valid
	$X_{1.9}$	0,653	0,300	Valid
	$X_{1.10}$	0,473	0,300	Valid

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan table 4.24 tersebut di atas, memperlihatkan semua item pernyataan dinyatakan valid, adapun kriteria jawaban terbesar untuk item pernyataan  $X_{1.5}$  dengan nilai  $r$  hitung 0,772 dan terkecil item pernyataan  $X_{1.1}$  dengan nilai  $r$  hitung 0,385.

**Tabel 4.25**  
**Hasil Validitas Item Budaya Kerja**

Variabel	Butir	R <sub>Hitung</sub>	R <sub>Kriteria</sub>	Kesimpulan
Budaya kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,598	0,300	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,318	0,300	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,582	0,300	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,700	0,300	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,665	0,300	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,678	0,300	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,340	0,300	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,619	0,300	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,546	0,300	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,536	0,300	Valid
	X <sub>2.11</sub>	0,432	0,300	Valid
	X <sub>2.12</sub>	0,616	0,300	Valid

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.25 tersebut di atas, memperlihatkan semua item pernyataan dinyatakan valid, adapun kriteria jawaban terbesar untuk item pernyataan X<sub>2.4</sub> dengan nilai r hitung 0,700 dan terkecil item pernyataan X<sub>2.2</sub> dengan nilai r hitung 0,318.

**Tabel 4.26**  
**Hasil Validitas Item Motivasi**

Variabel	Butir	R <sub>Hitung</sub>	R <sub>Kriteria</sub>	Kesimpulan
Motivasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,646	0,300	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,642	0,300	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,656	0,300	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,664	0,300	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,505	0,300	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,630	0,300	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,497	0,300	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0,679	0,300	Valid
	X <sub>3.9</sub>	0,616	0,300	Valid
	X <sub>3.10</sub>	0,628	0,300	Valid

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan table 4.26 tersebut di atas, memperlihatkan semua item pernyataan dinyatakan valid, adapun kriteria jawaban terbesar untuk item pernyataan X<sub>3.8</sub> dengan nilai r hitung 0,679 dan terkecil item pernyataan X<sub>3.7</sub> dengan nilai r hitung 0,497.

**Tabel 4.27**  
**Hasil Validitas Item Disiplin Kerja**

Variabel	Butir	R <sub>Hitung</sub>	R <sub>Kriteria</sub>	Kesimpulan
Disiplin Kerja (Y)	Y.1	0,756	0,300	Valid
	Y.2	0,761	0,300	Valid
	Y.3	0,789	0,300	Valid
	Y.4	0,789	0,300	Valid
	Y.5	0,761	0,300	Valid
	Y.6	0,789	0,300	Valid
	Y.7	0,789	0,300	Valid
	Y.8	0,358	0,300	Valid
	Y.9	0,409	0,300	Valid
	Y.10	0,339	0,300	Valid

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.27 tersebut di atas, memperlihatkan semua item pernyataan dinyatakan valid, adapun kriteria jawaban terbesar untuk item pernyataan Y<sub>3</sub>, Y<sub>4</sub>, Y<sub>6</sub>, Y<sub>7</sub> dengan nilai r hitung 0,789 dan terkecil item pernyataan Y<sub>10</sub> dengan nilai r hitung 0,339.

**Tabel 4.28**  
**Hasil Validitas Item Kemampuan Kerja**

Variabel	Butir	R <sub>Hitung</sub>	R <sub>Kriteria</sub>	Kesimpulan
Kemampuan Kerja (Z <sub>1</sub> )	Z <sub>1.1</sub>	0,559	0,300	Valid
	Z <sub>1.2</sub>	0,714	0,300	Valid
	Z <sub>1.3</sub>	0,777	0,300	Valid
	Z <sub>1.4</sub>	0,782	0,300	Valid
	Z <sub>1.5</sub>	0,788	0,300	Valid
	Z <sub>1.6</sub>	0,789	0,300	Valid
	Z <sub>1.7</sub>	0,768	0,300	Valid
	Z <sub>1.8</sub>	0,664	0,300	Valid
	Z <sub>1.9</sub>	0,644	0,300	Valid

	Z <sub>1.10</sub>	0,557	0,300	Valid
--	-------------------	-------	-------	-------

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan table 4.28 tersebut di atas, memperlihatkan semua item pernyataan dinyatakan valid, adapun kriteria jawaban terbesar untuk item pernyataan Z<sub>1.6</sub> dengan nilai r hitung 0,789 dan terkecil item pernyataan Z<sub>1.10</sub> dengan nilai r hitung 0,557.

**Tabel 4.29**  
**Hasil Validitas Item Kinerja**

Variabel	Butir	R <sub>Hitung</sub>	R <sub>Kriteria</sub>	Kesimpulan
Kinerja (Z <sub>2</sub> )	Z <sub>2.1</sub>	0,784	0,300	Valid
	Z <sub>2.2</sub>	0,734	0,300	Valid
	Z <sub>2.3</sub>	0,845	0,300	Valid
	Z <sub>2.4</sub>	0,836	0,300	Valid
	Z <sub>2.5</sub>	0,734	0,300	Valid
	Z <sub>2.6</sub>	0,845	0,300	Valid
	Z <sub>2.7</sub>	0,836	0,300	Valid
	Z <sub>2.8</sub>	0,752	0,300	Valid
	Z <sub>2.9</sub>	0,677	0,300	Valid
	Z <sub>2.10</sub>	0,613	0,300	Valid
	Z <sub>2.11</sub>	0,678	0,300	Valid
	Z <sub>2.12</sub>	0,703	0,300	Valid

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan table 4.29 tersebut di atas, memperlihatkan semua item pernyataan dinyatakan valid, adapun kriteria jawaban terbesar untuk item pernyataan Z<sub>2.3</sub> dan Z<sub>2.6</sub> dengan nilai r hitung 0,845 dan terkecil item pernyataan Z<sub>2.10</sub> dengan nilai r hitung 0,613.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Menurut Kountur (2009:168), Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) merupakan teknik pengujian reliabilitas suatu instrumen berupa kuesioner untuk mengukur *laten variable* yang dapat digunakan pada keusioner yang



jawaban atau tanggapannya lebih dari dua pilihan. Perhitungan uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan analisis yang dikembangkan oleh Cronbach. Instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai keofisien yang diperoleh  $\geq 0,700$ .

**Tabel 4.30**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Nilai batas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,858	0.700	Reliabel
Budaya Kerja ( $X_2$ )	0,859	0.700	Reliabel
Motivasi ( $X_3$ )	0,883	0.700	Reliabel
Disiplin Kerja (Y)	0,879	0.700	Reliabel
Kemampuan Kerja ( $Z_1$ )	0,922	0.700	Reliabel
Kinerja ( $Z_2$ )	0,948	0.700	Reliabel

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan pada table 4.30 diatas, menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha yang cukup besar dengan nilai  $r_{hitung}$  lebih besar  $r_{kritis}$  (0,70), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel penelitian.

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan dua cara, yang pertama menggunakan uji *Kolmogorov-*

*Smimov* dengan ringkasan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel 4.31 berikut ini.

**Tabel 4.31**  
**Kolmogorov-Smirnov Test**  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.40768883
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.072
	Negative	-.109
Test Statistic		.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.114 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

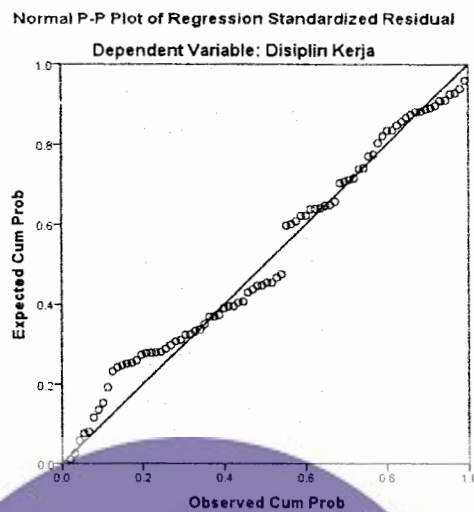
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Pada tabel 4.31 *kolmogorov-smirnov* diatas menunjukkan bahwa taraf signifikan adalah sebesar 0,114 yang berada diatas 0,05. Dengan demikian nilai residual terdistribusi secara normal sehingga model penelitian dinyatakan telah memenuhi asumsi normalitas.

Kedua menggunakan grafik normal *probabilityplot*, Untuk menguji apakah distribusi normal atau tidak dengan melakukan analisis grafik, yaitu dengan dengan melihat normal *probabilityplot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Berdasarkan garis uji normalitas dalam penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut :



Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

**Gambar 4.1**  
**Normalitas Probability Plot**

Pada gambar 4.1 dapat dilihat bahwa beberapa butiran-butiran mendekati garis diagonal bahkan ada yang menempel di garis dan ada juga yang tidak menempel tetapi tidak menjauhi dari garis diagonal maka dari kondisi gambar diatas model regresi variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal.

#### 4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2013: 105).

**Tabel 4.32**  
**Uji Multikolinearitas**

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

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Gaya Kepemimpinan	.987	1.013
Budaya Kerja	.985	1.015
Motivasi	.987	1.013

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.32 diatas menjelaskan bahwa data yang ada tidak terjadi *multikolinearitas* antara masing-masing variabel independen yaitu dengan melihat nilai *Tolerance* Dan *VIF*. Nilai *VIF* yang diperbolehkan hanya mencapai 10 maka data diatas dapat dipastikan tidak terjadi gejala *multikolinearitas*.

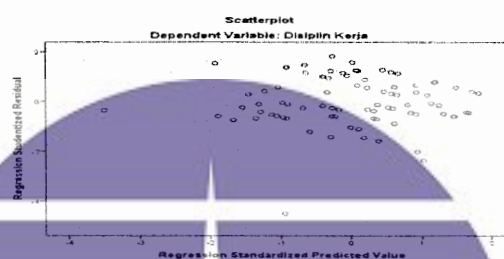
Berdasarkan hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen.

Hasil perhitungan *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multikolonieritas* antar variabel independen dalam model regresi.

#### 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi perlu menggunakan uji heteroskedastisitas. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada

tidaknya gejala heteroskedastisitas. Jika dalam grafik terlihat ada pola titik tertentu yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebur dan menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini untuk menguji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik Scatterplot pada gambar berikut :



Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

**Gambar 4.2**  
**Grafik Scatter Plot**

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa titik-titik tersebar secara acak, tidak teratur, tidak membentuk pola serta berada diatas dan dibawah angka nol pada sumbu vertical. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, jadi model regresi tersebut layak digunakan.

#### 4.4.4. Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi penulis menggunakan Uji Durbin Watson (DW-Test) dengan cara melihat nilai batas atas ( $du$ ) dan nilai batas bawah ( $dl$ ). Dengan jumlah variabel ( $k$ ) = 3 dan sampel ( $n$ ) sebanyak 84 maka tidak terjadi autokorelasi jika nilai DW hitung lebih dari nilai batas atas yang diperoleh 1,719 dan nilai bawah 1,572. Hasil DW hitung dapat dilihat pada tabel 4.33 berikut:

**Tabel 4.33**  
**Hasil Uji Durbin-Watson**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.817 <sup>a</sup>	.668	.655	3.47099	1.720

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil DW hitung maka diperoleh nilai sebesar 1,720 atau memiliki nilai yang lebih besar dari nilai batas atas 1,719 karena nilai DW lebih besar dari nilai tabel ( $1,720 > 1,719$ ) maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

#### 4.5. Analisis Regresi

##### 4.5.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui sebesar besar pengaruh variabel bebas dalam hal ini yaitu gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi terhadap disiplin kerja. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS, maka hasilnya secara lengkap disajikan dalam table 4.34 dibawah ini:

**Tabel 4.34**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	27.212	6.721
	Gaya Kepemimpinan	.509	.083
	Budaya Kerja	.220	.075
	Motivasi	.276	.097

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan table 4.34 di atas, nilai konstanta sebesar **27.212** dan koefisien  $b_1$  sebesar **0.509**,  $b_2$  sebesar **0.220** dan  $b_3$  sebesar **0.276** bentuk persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 27.212 + 0.509 X_1 + 0.220 X_2 + 0.276 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Disiplin Kerja

a = konstanta

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Budaya Kerja

$X_3$  = Motivasi

e = Error

Koefisien-koefisien persamaan regresi linier berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta pada persamaan regresi sebesar **27.212** menunjukkan bahwa jika variabel *independent* lainnya bernilai nol, maka variabel disiplin kerja memiliki nilai sebesar **27.212** satuan.

- b. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar **0.509** menunjukkan bahwa jika variabel gaya kepemimpinan dinaikkan satu satuan maka variabel disiplin kerja akan mengalami peningkatan sebesar **0.509** satuan dengan ketentuan variabel lain konstan. Selain itu koefisien regresi positif, menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan menunjukkan sifat-sifat yang positif, maka akan meningkatkan disiplin kerja karyawan.
- c. Koefisien regresi variabel budaya kerja ( $X_2$ ) sebesar **0.220** menunjukkan bahwa jika variabel budaya kerja dinaikkan satu satuan maka variabel disiplin kerja akan mengalami peningkatan sebesar **0.220** satuan dengan ketentuan variabel lain konstan. Selain itu koefisien regresi positif, menunjukkan bahwa jika budaya kerja menunjukkan sifat-sifat yang positif, maka akan meningkatkan disiplin kerja karyawan.
- d. Koefisien regresi variabel motivasi ( $X_3$ ) sebesar **0.276** menunjukkan bahwa jika variabel motivasi meningkat satu satuan maka variabel disiplin kerja akan mengalami peningkatan sebesar **0.276** satuan dengan ketentuan variabel lain konstan. Selain itu koefisien regresi positif, menunjukkan bahwa jika budaya kerja menunjukkan sifat-sifat yang positif, maka akan meningkatkan disiplin kerja karyawan.



## 4.5.2. Analisis Regresi Sederhana

### 4.5.2.1. Regresi Sederhana Sub Struktur 2

Analisis regresi sederhana bertujuan untuk memprediksi sejauh mana besarnya pengaruh variabel. Pada penelitian ini terdapat satu model analisis linear sederhana yaitu pengaruh disiplin kerja terhadap kemampuan kerja.

**Tabel 4.35**  
**Hasil Regresi Sederhana Sub Struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model	Unstandardized Coefficients		
	B	Std. Error	
1			
	(Constant)	11.361	3.824
	Disiplin Kerja	.727	.085

a. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, nilai konstanta sebesar **11.361** dan koefisien  $b_1$  sebesar **0.727** bentuk persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Z = 11.361 + 0.727 Y + e$$

Keterangan :

Z = Kemampuan Kerja

a = konstanta

Y = Disiplin Kerja

e = Error

Koefisien-koefisien persamaan regresi linier berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta pada persamaan regresi sebesar **11.361** menunjukkan bahwa jika variabel *independent* lainnya bernilai nol, maka variabel kemampuan kerja memiliki nilai sebesar **11.361** satuan.
- b. Koefisien regresi variabel disiplin kerja (Y) sebesar **0.727** menunjukkan bahwa jika variabel disiplin kerja dinaikkan satu satuan maka variabel kemampuan kerja akan mengalami peningkatan sebesar **0.727** satuan dengan ketentuan variabel lain konstan.

#### 4.5.2.2. Regresi Sederhana Sub Struktur 3

Analisis regresi sederhana bertujuan untuk memprediksi sejauh mana besarnya pengaruh variabel. Pada penelitian ini terdapat satu model analisis linear sederhana yaitu pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.

**Tabel 4.36**  
**Hasil Regresi Sederhana Sub Struktur 3**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	2.312	2.954
	Disiplin Kerja	1.167	.066

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, nilai konstanta sebesar **2.312** dan koefisien  $b_1$  sebesar **1.167** bentuk persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Z = 2.312 + 1.167 Y + e$$

Keterangan :

Z = Kinerja

a = konstanta

Y = Disiplin Kerja

e = Error

Koefisien-koefisien persamaan regresi linier berganda di atas dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta pada persamaan regresi sebesar **2.312** menunjukkan bahwa jika variabel *independent* lainnya bernilai nol, maka variabel kinerja memiliki nilai sebesar **2.312** satuan.
- b. Koefisien regresi variabel disiplin kerja (Y) sebesar **1.167** menunjukkan bahwa jika variabel disiplin kerja dinaikkan satu satuan maka variabel kinerja akan mengalami peningkatan sebesar **1.167** satuan dengan ketentuan variabel lain konstan.

#### 4.6. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat pengaruh atau tinggi rendahnya pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi sebagai variabel independen terhadap disiplin kerja sebagai variabel dependen.

Melalui pengujian serentak dapat diketahui besarnya koefisien determinasi ( $Adj R^2$ ). Dari koefisien determinasi ( $Adj R^2$ ) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis regresi linier berganda menunjukkan

besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai dari koefisien determinasi ( $\text{Adj } R^2$ ) berguna untuk mengetahui kekuatan model dalam memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, seperti yang disajikan pada tabel 4.37 berikut :

**Tabel 4.37**  
**Koefisien Determinasi Sub Struktur 1**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 <sup>a</sup>	.668	.655	3.47099

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber: Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.37 diatas tersebut dapat kesimpulan yang diambil dari data tersebut adalah pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara simultan terhadap disiplin kerja dengan melihat R Square. Adapun ketiga variabel bebas mampu menjelaskan hubungan dengan variabel terikat dengan ditunjukkan R Square sebesar 0,655 atau 65,5 % sedangkan sisa 0,345 atau 34,5 % dijelaskan oleh variabel diluar model.

**Tabel 4.38**  
**Koefisien Determinasi Sub Struktur 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 <sup>a</sup>	.531	.525	3.24418

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.38 diatas tersebut dapat kesimpulan yang diambil dari data tersebut adalah pengaruh disiplin kerja terhadap kemampuan kerja secara simultan dengan melihat nilai (Adj R<sup>2</sup> square). Adapun variabel bebas mampu menjelaskan hubungan dengan variabel terikat dengan ditunjukkan (Adj R<sup>2</sup>) sebesar 0,525 atau 52,5 % sedangkan sisa 0,475 atau 47,5 % dijelaskan oleh variabel diluar model.

**Tabel 4.39**  
**Koefisien Determinasi Sub Struktur 3**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 <sup>a</sup>	.792	.790	2.50595

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.39 diatas tersebut dapat kesimpulan yang diambil dari data tersebut adalah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja secara simultan dengan melihat nilai (Adj R<sup>2</sup> square). Adapun variabel bebas mampu menjelaskan hubungan dengan variabel terikat dengan ditunjukkan R Square sebesar 0,790 atau 79 % sedangkan sisa 0,210 atau 21 % dijelaskan oleh variabel diluar model.

#### 4.7. Uji Hipotesis

##### 4.7.1. Uji Anova atau Uji F Sub Struktur 1

Uji F digunakan untuk menguji sub struktur 1 yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi berpengaruh secara bersamaan (simultan) terhadap variabel disiplin kerja.

Adapun hipotesis dan kriteria pengambilan keputusan yang dirumuskan :

- Hipotesis

$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0$  variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya kerja ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ) secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$  variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya kerja ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Dasar pengambilan keputusan

1.  $H_0$  ditolak jika  $F$  statistik  $< 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_a$  diterima
2.  $H_a$  ditolak jika  $F$  statistik  $> 0,05$  dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima

Tabel 4.40

Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	963.824	3	321.275	53.884	.000 <sup>b</sup>
	Residual	476.985	80	5.962		
	Total	1440.810	83			

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

Dari tabel 4.40 di atas, terlihat bahwa  $F_{hitung}$  adalah 53.884 dengan tingkat probabilitas (signifikan) = 0,000, maka  $F_{tabel}$  dengan df (3;80)

sebesar 2,718 oleh karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $53.884 > 2,718$ ) atau nilai signifikan (probabilitas) 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara simultan terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

#### 4.7.2. Uji Parsial atau Uji t Sub Struktur 1

Pada dasarnya uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variabel dependen. Uji t ini digunakan untuk mengetahui sub struktur 1 yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja.

Adapun hipotesis dan kriteria pengambilan keputusan yang dirumuskan :

- Hipotesis

$H_0: b_1 = 0$  variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: b_1 \neq 0$  variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_0: b_2 = 0$  variabel budaya kerja ( $X_2$ ) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja

(Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: b_2 \neq 0$  variabel budaya kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_0: b_3 = 0$  variabel motivasi ( $X_3$ ) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: b_3 \neq 0$  variabel motivasi ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Dasar pengambilan keputusan

1.  $H_0$  ditolak jika p-value  $< 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_a$  diterima
2.  $H_a$  ditolak jika p-value  $> 0,05$  dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima

**Tabel 4.41**  
**Uji t Sub Struktur 1**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		t	Sig.
1	(Constant)	4.049	.000
	Gaya Kepemimpinan	6.109	.000
	Budaya Kerja	2.933	.008
	Motivasi	2.845	.004

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

1. Menilai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja

- Rumusan Hipotesis

$H_0: b_1 = 0$  Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota



Pangkalpinang.

$H_a: b_1 \neq 0$  Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Menentukan Menentukan  $t_{\text{tabel}}$  dengan  $\alpha = 5 \%$

Dimana :  $t_{\alpha/2, (n-2)} = t_{0,05/2 (84-2)} = 1.989$

Untuk mencari  $t_{\text{tabel}}$  dapat dilakukan dengan ketik

TINV ( 0,05 ; 82 ) enter

Pada table 4.41 untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh nilai Sig.= 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 atau  $0,05 \geq$  Sig dan  $t_{\text{hitung}} = 6.109$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (untuk  $df = 82$ ,  $t_{\text{tabel}}$  adalah 1,989), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

## 2. Menilai pengaruh budaya kerja terhadap disiplin kerja

- Rumusan Hipotesis

$H_0: b_2 = 0$  Tidak terdapat pengaruh budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: b_2 \neq 0$  Terdapat pengaruh budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja ( $Y$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Menentukan Menentukan  $t_{\text{tabel}}$  dengan  $\alpha = 5\%$

Dimana :  $t_{\alpha/2, (n-2)} = t_{0,05/2 (84-2)} = 1.989$

Untuk mencari  $t_{\text{tabel}}$  dapat dilakukan dengan ketik

TINV ( 0,05 ; 82 ) enter

Pada table 4.41 untuk variabel budaya kerja ( $X_2$ ) diperoleh nilai Sig.= 0,008 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 atau  $0,05 \geq \text{Sig}$  dan  $t_{\text{hitung}} = 2.933$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (untuk  $df = 82$ ,  $t_{\text{tabel}}$  adalah 1,989), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

### 3. Menilai pengaruh Motivasi terhadap disiplin kerja

- Rumusan Hipotesis

$H_0: b_3 = 0$  Tidak terdapat pengaruh motivasi ( $X_3$ ) terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: b_3 \neq 0$  Terdapat pengaruh motivasi ( $X_3$ ) terhadap disiplin kerja (Y) Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Menentukan Menentukan  $t_{\text{tabel}}$  dengan  $\alpha = 5\%$

Dimana :  $t_{\alpha/2, (n-2)} = t_{0,05/2 (84-2)} = 1.989$

Untuk mencari  $t_{\text{tabel}}$  dapat dilakukan dengan ketik

TINV ( 0,05 ; 82 ) enter

Pada table 4.41 untuk variabel motivasi ( $X_3$ ) diperoleh nilai Sig.= 0,004 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 atau  $0,05 \geq \text{Sig}$  dan  $t_{\text{hitung}} = 2.845$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (untuk  $df = 82$ ,  $t_{\text{tabel}}$  adalah 1,989), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan motivasi ( $X_3$ ) terhadap disiplin kerja (Y) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

#### 4.7.3. Uji Parsial atau Uji t Sub Struktur 2

Pada dasarnya uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variabel dependen. Uji t ini digunakan untuk mengetahui sub struktur 2 yaitu variabel disiplin kerja terhadap kemampuan kerja.

Adapun hipotesis dan kriteria pengambilan keputusan yang dirumuskan :

- Hipotesis

$H_0: b_{y_1} = 0$  variabel disiplin kerja (Y) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja ( $Z_1$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: b_{y_1} \neq 0$  variabel disiplin kerja (Y) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja ( $Z_1$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Dasar pengambilan keputusan

1.  $H_0$  ditolak jika  $p\text{-value} < 0,05$  dan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  berarti  $H_a$  diterima
2.  $H_a$  ditolak jika  $p\text{-value} > 0,05$  dan  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  berarti  $H_0$  diterima

**Tabel 4.42**  
**Uji t Sub Struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	2.971	.004
	Disiplin Kerja	8.510	.000

a. Dependent Variable: Kemampuan Kerja  
Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

1. Menilai pengaruh disiplin kerja terhadap kemampuan kerja

- Rumusan Hipotesis

$H_0: \beta_y = 0$  Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja (Y) terhadap kemampuan kerja ( $Z_1$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: \beta_y \neq 0$  Terdapat pengaruh disiplin kerja (Y) terhadap kemampuan kerja ( $Z_1$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Menentukan Menentukan  $t_{\text{tabel}}$  dengan  $\alpha = 5\%$

Dimana :  $t_{\alpha/2, (n-2)} = t_{0,05/2 (84-2)} = 1.989$

Untuk mencari  $t_{\text{tabel}}$  dapat dilakukan dengan ketik

TINV ( 0,05 ; 82 ) enter

Pada table 4.42 untuk variabel disiplin kerja (Y) diperoleh nilai Sig.= 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 atau  $0,05 \geq \text{Sig}$  dan  $t_{\text{hitung}} = 8.510$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (untuk  $df = 82$ ,  $t_{\text{tabel}}$  adalah 1,989), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja (Y) terhadap kemampuan kerja ( $Z_1$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

#### 4.7.4. Uji Parsial atau Uji t Sub Struktur 3

Pada dasarnya uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variabel dependen. Uji t ini digunakan untuk mengetahui sub struktur 3 yaitu variabel disiplin kerja terhadap kinerja.

Adapun hipotesis dan kriteria pengambilan keputusan yang dirumuskan :

- Hipotesis

$H_0: \beta_y = 0$  variabel disiplin kerja (Y) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Z_2$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: \beta_y \neq 0$  variabel disiplin kerja (Y) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Z_2$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

- Dasar pengambilan keputusan

1.  $H_0$  ditolak jika  $p\text{-value} < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_a$  diterima
2.  $H_a$  ditolak jika  $p\text{-value} > 0,05$  dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima

**Tabel 4.43**  
**Uji t Sub Struktur 3**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	t	Sig.
1 (Constant)	.783	.436
Disiplin Kerja	17.680	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer, Data diolah, 2019

### 1. Menilai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja

#### - Rumusan Hipotesis

$H_0: \beta_1 = 0$  Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja (Y) terhadap kinerja ( $Z_2$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

$H_a: \beta_1 \neq 0$  Terdapat pengaruh disiplin (Y) terhadap kinerja ( $Z_2$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

#### - Menentukan Menentukan $t_{\text{tabel}}$ dengan $\alpha = 5\%$

Dimana :  $t_{\alpha/2, (n-2)} = t_{0,05/2 (84-2)} = 1,989$

Untuk mencari  $t_{\text{tabel}}$  dapat dilakukan dengan ketik

TINV ( 0,05 ; 82 ) enter

Pada tabel 4.43 untuk variabel disiplin kerja (Y) diperoleh nilai Sig.= 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 atau  $0,05 \geq \text{Sig}$  dan  $t_{\text{hitung}} = 17,680$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (untuk  $df = 84$ ,  $t_{\text{tabel}}$  adalah 1,989), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja (Y) terhadap kinerja ( $Z_2$ ) pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

#### 4.8. Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model dilakukan dengan mengukur *the goodness of an economic model* atau karakteristik yang dapat diharapkan dari suatu model ekonometrik. Karakteristik yang diukur merujuk Wirasasmita dalam Zufriady (2012:108) adalah sebagai berikut :

1. *Theoretical plausibility*. Arah pengaruh hasil uji hipotesis sesuai dengan teori yang menjadi dasar pemikirannya. Adapun hasil uji kesesuaian teori antara variabel endogen, variabel eksogen dan variabel intervening yaitu :

**Tabel 4.44**  
**Uji Kelayakan Model**

Hubungan Antar Variabel	Pra Estimasi	Pasca Estimasi	Kesesuai
Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap disiplin kerja	+	+	Sesuai
Pengaruh disiplin kerja terhadap kemampuan kerja	+	+	Sesuai
Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja	+	+	Sesuai

2. *Accuracy of estimates of parameters*. Berdasarkan hasil penelitian menghasilkan koefisien regresi yang dihasilkan tidak bias dan signifikan sehingga asumsi analisis dapat terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik sangat rendah yaitu  $< 0,05$  ( $Pvalue = 0,000$ ).
3. *Explanatory ability*. Apakah model penelitian memiliki kemampuan menjelaskan hubungan antar fenomena ekonomi yang ditandai dengan *standard error of estimations* yang rendah (lebih kecil dari  $\frac{1}{2}$  kali nilai estimator).

a. Sub Struktur 1

Terdapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara simultan terhadap disiplin kerja.

$$SE \text{ Gaya Kepemimpinan} = 0,083 < \frac{1}{2} (0,562)$$

$$\text{SE Budaya Kerja} = 0,075 < \frac{1}{2} (0,224)$$

$$\text{SE Motivasi} = 0,093 < \frac{1}{2} (0,273)$$

b. Sub Struktur 2

Terdapat pengaruh dari variabel disiplin kerja terhadap kemampuan kerja.

$$\text{SE Disiplin Kerja} = 0,085 < \frac{1}{2} (0,685)$$

c. Sub Struktur 3

Terdapat pengaruh dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja.

$$\text{SE Disiplin Kerja} = 0,066 < \frac{1}{2} (0,890)$$

4. *Forecasting ability*. Apakah model penelitian memiliki kemampuan prediksi atas perilaku variabel akibat (respon) yang ditandai dengan koefisien determinan yang tinggi atau bernilai lebih dari 50%.

a. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap disiplin kerja secara simultan sebesar 0,655 atau 65,5 %.

b. Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kemampuan kerja sebesar 0,525 atau 52,5 %.

c. Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 0,790 atau 79%.

## 4.9. Pembahasan

### 4.9.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Secara Simultan

Hasil penghitungan analisis regresi dimana dapat diketahui besaran pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya kerja ( $X_2$ ), motivasi



( $X_3$ ) terhadap variabel disiplin kerja (Y) dapat dinyatakan dalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 27.212 + 0.509 X_1 + 0.220 X_2 + 0.276 X_3 + e$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa

- Pengaruh gaya kepemimpinan semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya disiplin kerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,509.
- Pengaruh budaya kerja semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya disiplin kerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,220.
- Pengaruh motivasi semakin tinggi akan mempengaruhi disiplin kerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi motivasi sebesar 0,276.
- Hasil  $F_{hitung}$  adalah 53,884 dengan tingkat signifikan 0,000 dan  $F_{tabel}$  dengan df (3;80) sebesar 2,718 oleh karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $53,884 > 2,718$ ) atau nilai signifikan (probabilitas) 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara simultan terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

#### 4.9.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penghitungan analisis regresi dimana dapat diketahui besaran pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel disiplin kerja ( $Y$ ) dapat dinyatakan dalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 27.212 + 0.509 X_1 + e$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya disiplin kerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,509 serta uji signifikan parsial (uji t) yang menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,109 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,989 nilai signifikan (probabilitas) 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

Hal ini, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT PLN APD Semarang yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

#### 4.9.3. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penghitungan analisis regresi dimana dapat diketahui besaran pengaruh variabel budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel disiplin kerja ( $Y$ ) dapat dinyatakan dalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 27.212 + 0.220 X_2 + e$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya disiplin kerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,220 serta uji signifikan parsial (uji t) yang menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,933 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,989 nilai signifikan (probabilitas) 0,008 jauh lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

Hal ini, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratna Kusumawati (2008) Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang) yang menyebutkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

#### 4.9.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja

Hasil penghitungan analisis regresi dimana dapat diketahui besaran pengaruh variabel motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel disiplin kerja ( $Y$ ) dapat dinyatakan dalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 27.212 + 0.276 X_3 + e$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa pengaruh motivasi semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya disiplin kerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi motivasi sebesar 0,276 serta uji signifikan parsial (uji t) yang menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,845 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,989 nilai signifikan (probabilitas) 0,004 jauh lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi terhadap disiplin kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

Hal ini, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Linda Nur Susilo dan Andriyani (2010) Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai BKD kota Surakarta dan Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT PLN APD Semarang yang menyebutkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

#### 4.9.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kemampuan Kerja

Hasil penghitungan analisis regresi dimana dapat diketahui besaran pengaruh variabel disiplin kerja (Y) terhadap variabel kemampuan kerja ( $Z_1$ ) dapat dinyatakan dalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 11.361 + 0.727 Y + e$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya kemampuan kerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi disiplin kerja sebesar 0,727 serta uji signifikan parsial (uji t) yang menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,510 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,989 nilai signifikan (probabilitas) 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kemampuan kerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

Hal ini, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Mas Agus Zaldini (2010) Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dinas kelauatan dan perikanan Propinsi Bangka Belitung yang menyebutkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja pegawai.

#### 4.9.6. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penghitungan analisis regresi dimana dapat diketahui besaran pengaruh variabel disiplin kerja (Y) terhadap variabel kinerja ( $Z_2$ ) dapat dinyatakan dalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 2.312 + 1.167 Y + e$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya kinerja. Hal ini didukung oleh koefisien regresi kepuasan pelanggan sebesar 1,167 serta uji signifikan parsial (uji t) yang menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 17,680 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,989 nilai signifikan (probabilitas) 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang.

Hal ini, sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Dzulkifli (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan) dan Kailani (2014) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka yang menyebutkan bahwa disiplin kerjs mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja dengan nilai Fhitung 53.884 dengan tingkat probabilitas (signifikan) = 0,000.
2. Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja dengan nilai thitung 6.109 dengan tingkat probability (signifikan) = 0,000.
3. Budaya Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja dengan nilai thitung 2.933 dengan tingkat probability (signifikan) = 0,008.
4. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja dengan nilai thitung 2.845 dengan tingkat probability (signifikan) = 0,004.
5. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan secara parsial Kerja dengan nilai thitung 8.510 dengan tingkat probability (signifikan) = 0,000.

6. Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan nilai thitung 17.680 dengan tingkat probability (signifikan) = 0,000.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan harus tetap dipertahankan dalam meningkatkan Disiplin kerja Pegawai Puskesmas Kota Pangkalpinang dengan cara melakukan mengikuti pelatihan manajemen kepemimpinan.
2. Tingkatkan Budaya Kerja dan disiplin kerja dalam kehadiran dengan menggunakan finger print jika tidak memenuhi absensi akan diberikan sanksi tegas bagi pegawai yang melanggar.
3. Meningkatkan motivasi eksternal, terutama memperluas kesempatan pegawai mengembangkan kemampuan personal serta pendelegasian wewenang yang bersifat teknis akan dapat meningkatkan semangat kerja yang menjadi tanggung jawabnya, dan pemberian motivasi dan kompensasi sehingga kinerja dapat ditingkatkan
4. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, maka disarankan kepada Puskesmas Se-Kota Pangkalpinang untuk dapat menempatkan PNS yang dibutuhkan sesuai dengan kompetensinya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.
5. Untuk kedepannya, perlunya penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain, agar dapat menentukan kebijakan ke depan bagi objek yang sama.



## DAFTAR PUSTAKA

- Andriyansah & Daromi. (2005). *Analisis Kepuasan Pasien Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Dirumah Sakit Umum Kabupaten Belitung*. Sinergi. ISSN : 1410-9018.
- Anoraga, Panji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta : Rhineka Cipta.
- Budiman. (2010). *Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan, Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. Tesis, Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pertiba.
- Danin, Sudarman. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Dessles, Gary. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Indeks.
- Dzulkifli, Muhammad. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan )*. Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Hiyatullah.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gusti, Messa Media. (2012), *Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Persepsi guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Guru SMP 1 Purworejo Pasca sertifikasi*. Jurnal Ekuitas Dikti.
- Hamsani, Valeriani, Devi & Zuhri, Nizwan. (2019). *Work Status, Satisfsaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study On Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung*. *Internasional Review of Management and Marketing*, Vol. 9 Issue 3 2019. ISSN: 2146-4405.
- Handini, Fidia. (2014). *Pengaruh Kompensasi, Kedisiplinan, Motivasi Dan komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. Tesis, Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pertiba.
- Hasbuan. M (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Irawan, Rizki. (2009). *Reward dan Punishment Sebagai Upaya Peningkatan disiplin Dan Kinerja*. Jurnal ekuitas Dikti.
- Kailani. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dampaknya Pada Prestasi Kerja*

- Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka*. Tesis, Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pertiba.
- Kartono & Kartini 2011. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo persada.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kurniawati. (2016). *Materi Pokok Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan 4. Edisi 1. Tangerang Selatan.: Universitas Terbuka.
- Kusumawati, Ratna. (2008). *Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemari Semarang)*. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Linda, Nur Susilo & Andriyani, Susanti. (2010). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai BKD Kota Surakarta*.
- Machdalena. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Kep.Bangka Belitung*. Tesis, Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pertiba.
- Hadari, Nawan. (2009). *Kepemimpinan Mengefektifan Organisasi*. Edisi Revisi.. Yogyakarta : Gajah Mada University.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi. Kepemimpinan dan Kinerja* Jakarta: PT.Fajar Interpratama Mandiri.
- Neolaka, Amos, 2016. *Metode Penelitian dan statistik dengan SPSS*. Bandung: Rosda.
- Panggabean, Mutiara. Sibarani. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 2. Edisi 2. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010. *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Radiany, Rahmady. (2013). *Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PTS di Kalsel*. *Ekuitas Vol.9 No.3 September 2005: 307 – 323*.
- Riduan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. (2009). *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Sedarmayati. (2011). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sekaran, Uma, (2015). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : Rajawali Pers.

- Siahan, Rummiris. (2013). *Pengaruh reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III Rambutan*. Jurnal Ilmiah Business Progres, Volume 1, NO.01,17-26.
- Sigit, Aries Susanti & Baskoro, Wahyu. (2012). *Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT PLN APD Semarang*. **J@TI Undip**, Vol VII, No 2, Mei 2012.
- Sobirin, Achmad. (2016). *Materi Pokok Perilaku Organisasi*. Cetakan 2. Edisi 2. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan pengembangan SDM*. Yogyakarta : Pustaka Belajar
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung : Alfabet.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Sumalang, Mario. Winurangan, Robert & Tawas, Yance (2013). *Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Langgowan selatan*.
- Suradi. (2016). *Pengaruh disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Jambi : Tugas akhir program Magister, Magister Manajemen Unviversitas Terbuka*.
- Suranta, Sri. (2009). *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*.
- Suryono, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :CAPS
- Torang S. (2013). *Organisasi Dan Manajemen : Perilaku Struktur, Perubahan Organisasi*. Bandung : Alfabeta
- Trinton, PB. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perspektif Jakarta : Patnership Dan Kolektivitas Oryza.
- Umar, Husein. (2009) *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Gramedia.
- Wahyuningrum. (2008). *Hubungan kemampuan, kepuasan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua Jakarta : PT Grafindo Persada.
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Pt GramediaPustaka Utama.
- Zaldini, Mas Agus. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan Propinsi Bangka Belitung*.

<http://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/201>.

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu  
di-

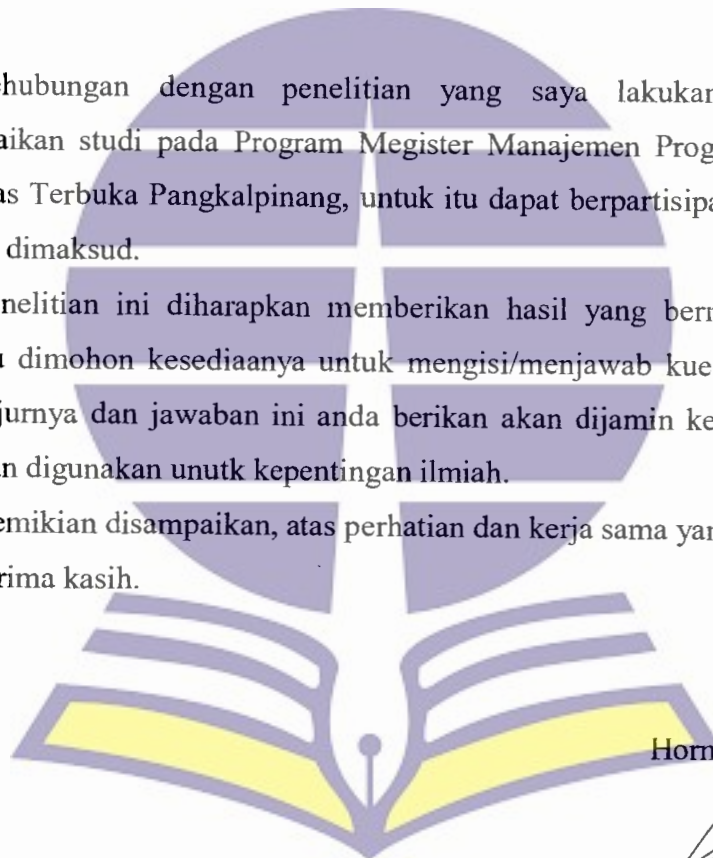
Tempat

Perihal : Kuesioner Penelitian

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Megister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka Pangkalpinang, untuk itu dapat berpartisipasi dalam mengisi kuesioner dimaksud.

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat dan oleh karena itu dimohon kesediaanya untuk mengisi/menjawab kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban ini anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan unutm kepentingan ilmiah.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja sama yang baik diucapkan banyak terima kasih.



Hormat Saya

Ester Sitompul

## KUESIONER PENELITIAN

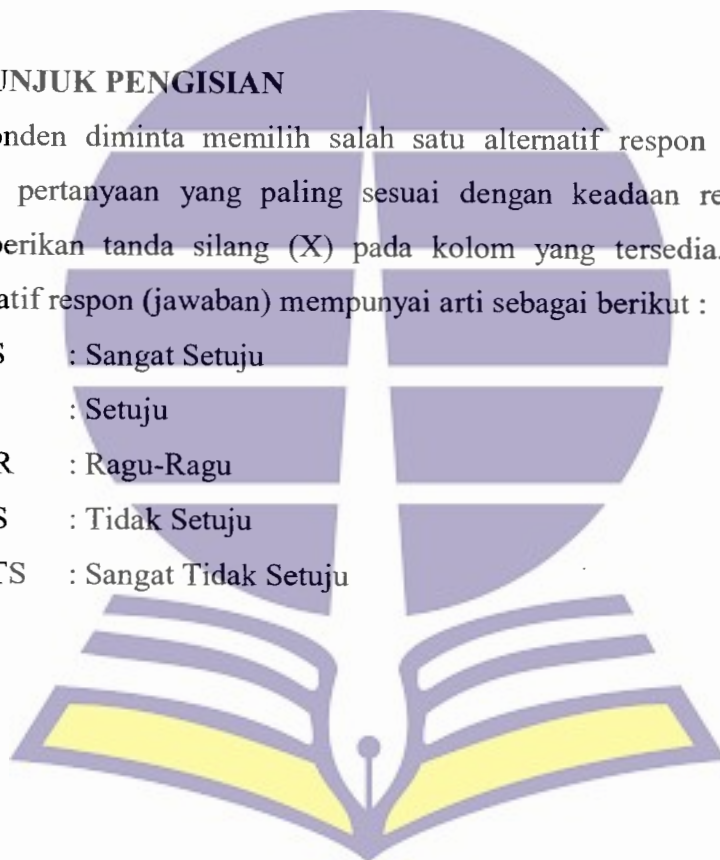
### A. DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : L/P
2. Umur : ..... tahun
3. Pendidikan Terakhir : .....
4. Golongan : .....

### B. PETUNJUK PENGISIAN

Responden diminta memilih salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pertanyaan yang paling sesuai dengan keadaan responden dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia. Masing-masing alternatif respon (jawaban) mempunyai arti sebagai berikut :

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- RR : Ragu-Ragu
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju



### 1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pemimpin Puskesmas memiliki kedisiplinan yang baik dan keteladanan yang dapat dijadikan panutan					
2	Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya					
3	Pemimpin bersedia meluangkan kepentingan pribadi dan mengutamakan kepentingan organisasi dalam waktu yang lebih lama					
4	Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan					
5	Hadir tepat waktu dan tidak terlambat					
6	Pimpinan selalu mengutamakan musyawarah dan pendekatan dalam menyelesaikan masalah dalam organisasi					
7	Pimpinan Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target dan selalu terbuka atas saran dan masukan dari bawahan/pegawai					
8	Pimpinan selalu dapat menyelesaikan konflik atau masalah yang terjadi di antara sesama pegawai secara tepat					
9	Pimpinan selalu dapat memberikan tindakan/sanksi apabila ada pegawai yang melakukan kesalahan					
10	Pemimpin mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan					

### 2. Budaya Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pegawai terbuka terhadap arahan dari pimpinan					
2	Pegawai selalu menerima tugas yang diberikan dengan senang hati dan menginspirasi terhadap kreatifitas dalam mendapatkan penghargaan					
3	Pegawai punya semangat kerja yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi					
4	Pegawai dapat mengatasi kendala atau resiko dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik yang diberikan.					
5	Pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan instruksi dan tugas yang diberikan					
6	Pegawai punya disiplin kerja yang baik					

7	Pencapaian tujuan dari setiap kegiatan untuk kegiatan bersama					
8	Pegawai punya ketelitian dan tanggung jawab yang baik terhadap tugas yang diberikan					
9	Pegawai punya toleransi dan solidaritas antara sesama pegawai					
10	Pegawai dapat bekerja sama dengan baik					
11	Menggunakan sarana/peralatan kantor dengan baik dan sesuai fungsinya					
12	Pegawai selalu mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan dalam pencapaian target					

### 3. Motivasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Ruang kerja dan sarana kerja anda sudah memadai					
2	Fasilitas yang diberikan sesuai dengan pekerjaan anda					
3	Lingkungan kerja terasa aman dan nyaman					
4	Hubungan antar sesama rekan kerja terjalin dengan baik					
5	Anda selalu menjalankan tugas dengan senang hati					
6	Anda punya keinginan untuk bekerja lebih giat					
7	Anda setuju kalau imbalan/fasilitas yang didapat sesuai dengan pekerjaan anda yang memotivasi anda bekerja					
8	Sealin gaji dan insentif ada bonus yang diberikan bila saya punya prestasi dalam pekerjaan saya					
9	Anda merasa pekerjaan anda dihargai atasan dan teman sekantor					
10	Anda mendapatkan dukungan atasan untuk pengembangan karir					

### 4. Disiplin Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya datang dan pulang tepat waktu dan tidak meninggalkan tugas tanpa izin atasan					
2	Mentaati segala tata tertib dan aturan yang diterapkan					
3	Selalu menggunakan pakaian dinas pada saat					

	bekerja					
4	Selalu melaksanakan tugas sesuai dengan intruksi yang diberikan					
5	Saya selalu mengerjakan tugas saya tepat waktu					
6	Saya bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan					
7	Saya tidak pernah menunda pekerjaan					
8	Saya bekerja sesuai tupoksi dan tidak menunggu disuruh oleh atasan					
9	Ketegasan atasan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja					
10	Alat dan fasilitas kantor saya gunakan untuk kepentingan kedinasan					

### 5. Kemampuan Kerja Pegawai

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Saya bekerja sesuai dengan tingkat pendidikan saya					
2	Pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan untuk menunjang pekerjaan saya					
3	Saya mampu menyusun rencana kerja mandiri					
4	Saya mampu menjabarkan program kerja ke dalam kegiatan-kegiatan					
5	Saya mampu mengkomunikasikan visi dan misi institusi kepada masyarakat dan kelompok					
6	Saya mampu mengatasi masalah-masalah di kantor dan di lapangan dengan baik					
7	Saya mampu mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya dengan inovasi dan gagasan yang lebih baik					
8	Saya mampu menyelesaikan masalah atau tugas secara mandiri					
9	Saya pernah mendapatkan diklat yang berhubungan dengan pekerjaan saya					
10	Saya mempunyai pengalaman dalam pekerjaan yang dilakukan					

### 6. Kinerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan memenuhi standar yang di tentukan					



2	Dapat menyelesaikan beban kerja/tugas yang diemban selalu dapat dilaksanakan tepat waktu					
3	Dapat memberikan kontribusi kepada kelompok melalui saran, kritik dan usaha yang membangun					
4	Mampu menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah oleh atasan					
5	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya					
6	Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan					
7	Berusaha sesuai menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sampai tuntas					
8	Berhati-hati dan teliti dalma bekerja					
9	Mengutamakan kerja sama dengan rekan kerja untk pencapaian kinerja yang lebih baik					
10	Selalu menerima masukan dan kritikan yang membangun demi keberhasilan dalam pekerjaan saya					
11	Selalu disiplin dan jujur dalam bekerja					
12	Bertanggung jawab atas pekerjaan saya					



## Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	21	25.0	25.0	25.0
	Perempuan	63	75.0	75.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 th-24 th	36	42.9	42.9	42.9
	25 th-32 th	13	15.5	15.5	58.3
	33 th-40 th	8	9.5	9.5	67.9
	41 th-48 th	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	10	11.9	11.9	11.9
	D3	22	26.2	26.2	38.1
	S1	45	53.6	53.6	91.7
	S2	7	8.3	8.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	II	31	36.9	36.9	36.9
	III	39	46.4	46.4	83.3
	IV	14	16.7	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 <sup>a</sup>	.668	.655	3.47099

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Disiplin Kerja

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	963.824	3	321.275	53.884	.000 <sup>b</sup>
	Residual	476.985	80	5.962		
	Total	1440.810	83			

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja

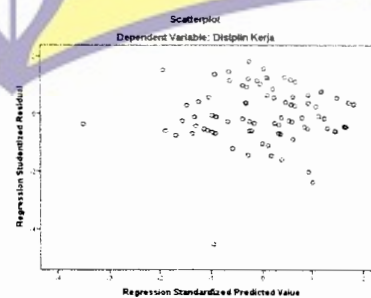
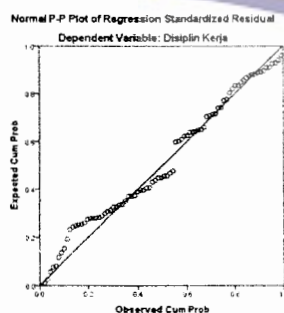
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.212	6.721		4.049	.000
	Gaya Kepemimpinan	.509	.083	.562	6.109	.000
	Budaya Kerja	.220	.075	.124	2.933	.008
	Motivasi	.276	.097	.073	2.845	.004

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Gaya Kepemimpinan	.570	.564	.559	.987	1.013
	Budaya Kerja	.082	.029	.024	.985	1.015
	Motivasi	.118	.088	.072	.987	1.013

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	10

**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	37.7619	19.316	.385	.858
x1.2	38.0595	18.225	.419	.857
x1.3	38.4167	16.126	.557	.849
x1.4	38.3095	16.192	.649	.837
x1.5	38.3929	16.169	.722	.830
x1.6	38.2619	17.015	.695	.834
x1.7	38.1667	16.863	.598	.842
x1.8	38.0119	18.422	.556	.847
x1.9	38.2619	17.111	.653	.837
x1.10	38.1071	18.675	.473	.852

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	12

**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	43.8095	21.987	.598	.844
x2.2	43.5357	25.095	.318	.869
x2.3	43.8571	22.582	.582	.846
x2.4	43.9286	20.838	.700	.836
x2.5	44.1310	19.874	.665	.838
x2.6	44.0833	20.583	.678	.837
x2.7	43.4048	23.810	.340	.859
x2.8	43.7738	21.478	.619	.842
x2.9	43.8690	22.693	.546	.848
x2.10	44.3452	20.181	.536	.852
x2.11	43.6667	23.719	.432	.854
x2.12	43.8929	21.832	.616	.843

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	39.2381	12.955	.646	.870
x3.2	39.2738	12.900	.642	.870
x3.3	39.2500	12.816	.656	.869
x3.4	39.2857	12.303	.664	.868
x3.5	39.2262	13.551	.505	.879
x3.6	39.4048	12.991	.630	.871
x3.7	39.1190	12.901	.497	.882
x3.8	39.2381	12.497	.679	.867
x3.9	39.2262	13.165	.616	.872
x3.10	39.3095	13.011	.628	.871

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	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	40.0714	13.585	.756	.856
y2	40.0238	13.686	.761	.856
y3	40.0119	13.578	.789	.854
y4	40.0119	13.337	.789	.853
y5	40.0238	13.686	.761	.856
y6	40.0119	13.578	.789	.854
y7	40.0119	13.337	.789	.853
y8	40.2143	16.267	.358	.899
y9	40.2976	15.947	.409	.897
y10	40.2500	15.491	.339	.886

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z1.1	39.4048	16.750	.559	.922
z1.2	39.3690	15.681	.714	.914
z1.3	39.4167	15.740	.777	.910
z1.4	39.4643	15.167	.782	.910
z1.5	39.5000	15.747	.788	.910
z1.6	39.4643	15.384	.789	.909
z1.7	39.3690	15.706	.768	.911
z1.8	39.2738	16.466	.664	.917
z1.9	39.3333	16.442	.644	.918
z1.10	39.2619	16.894	.557	.922

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z2.1	49.8333	24.719	.784	.942
z2.2	49.7857	25.158	.734	.944
z2.3	49.7738	24.563	.845	.940
z2.4	49.7738	24.274	.836	.941
z2.5	49.7857	25.158	.734	.944
z2.6	49.7738	24.563	.845	.940
z2.7	49.7738	24.274	.836	.941
z2.8	49.7857	25.399	.752	.943

z2.9	49.7738	25.792	.677	.946
z2.10	49.7619	26.449	.613	.948
z2.11	49.7976	26.115	.678	.946
z2.12	49.7857	26.002	.703	.945

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.40768883
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.072
	Negative	-.109
Test Statistic		.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.114 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.728 <sup>a</sup>	.531	.525	3.24418	.531	92.845	1

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja

b. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	863.025	1	863.025	92.845	.000 <sup>b</sup>
	Residual	762.213	82	9.295		
	Total	1625.238	83			

a. Dependent Variable: Kemampuan Kerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja

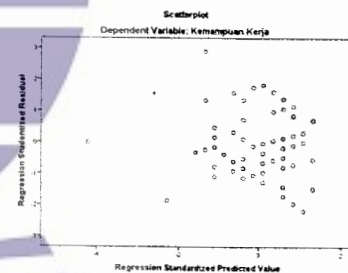
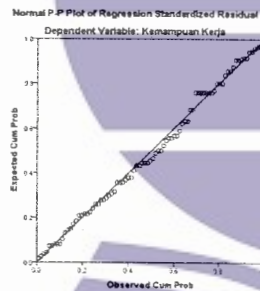
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	11.361	3.824		2.971	.004	
	Disiplin Kerja	.727	.085	.685	8.510	.000	.685

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Correlations			
		Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)				
	Disiplin Kerja	.685	.685	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kemampuan Kerja



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.22457579
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.052
	Negative	-.069
Test Statistic		.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.



- b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.890 <sup>a</sup>	.792	.790	2.50595	.792	312.592	1

- a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja  
 b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1963.010	1	1963.010	312.592	.000 <sup>b</sup>
	Residual	514.943	82	6.280		
	Total	2477.952	83			

- a. Dependent Variable: Kinerja  
 b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja

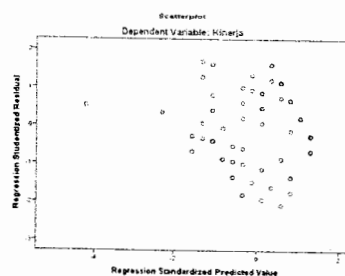
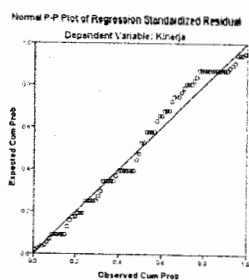
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	2.312	2.954		.783	.436	
	Disiplin Kerja	1.167	.066	.890	17.680	.000	.890

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

Model		Correlations			
		Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)				
	Disiplin Kerja	.890	.890	1.000	1.000

- a. Dependent Variable: Kinerja



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.49080879
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.082
	Negative	-.098
Test Statistic		.098
Asymp. Sig. (2-tailed)		.044 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

**Frequency Table**

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	29	34.5	34.5	34.5
	5.00	55	65.5	65.5	100.0
Total		84	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	4	4.8	4.8	6.0
	4.00	42	50.0	50.0	56.0
	5.00	37	44.0	44.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.4	2.4	2.4
	2.00	4	4.8	4.8	7.1
	3.00	12	14.3	14.3	21.4
	4.00	40	47.6	47.6	69.0
	5.00	26	31.0	31.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.4	2.4	2.4
	2.00	1	1.2	1.2	3.6
	3.00	9	10.7	10.7	14.3
	4.00	46	54.8	54.8	69.0
	5.00	26	31.0	31.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.8	4.8	4.8
	3.00	11	13.1	13.1	17.9
	4.00	48	57.1	57.1	75.0
	5.00	21	25.0	25.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	9	10.7	10.7	11.9
	4.00	50	59.5	59.5	71.4
	5.00	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	2	2.4	2.4	3.6
	3.00	4	4.8	4.8	8.3
	4.00	45	53.6	53.6	61.9
	5.00	32	38.1	38.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	48	57.1	57.1	58.3
	5.00	35	41.7	41.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	7	8.3	8.3	10.7
	4.00	51	60.7	60.7	71.4
	5.00	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.6	3.6	3.6
	4.00	52	61.9	61.9	65.5
	5.00	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

## Gaya Kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	6	.6	.7	.7
	2.0	14	1.4	1.7	2.4
	3.0	60	6.0	7.1	9.5
	4.0	451	44.7	53.7	63.2
	5.0	309	30.7	36.8	100.0
	Total	840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
Total		1008	100.0		

## Frequency Table

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	9	10.7	10.7	13.1
	4.00	57	67.9	67.9	81.0
	5.00	16	19.0	19.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	56	66.7	66.7	67.9
	5.00	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	7	8.3	8.3	10.7
	4.00	65	77.4	77.4	88.1
	5.00	10	11.9	11.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.0	6.0	6.0
	3.00	10	11.9	11.9	17.9
	4.00	56	66.7	66.7	84.5
	5.00	13	15.5	15.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.2	1.2	1.2
	2.00	8	9.5	9.5	10.7
	3.00	18	21.4	21.4	32.1
	4.00	44	52.4	52.4	84.5
	5.00	13	15.5	15.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	8.3	8.3	8.3
	3.00	16	19.0	19.0	27.4
	4.00	51	60.7	60.7	88.1
	5.00	10	11.9	11.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	43	51.2	51.2	53.6
	5.00	39	46.4	46.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.8	4.8	4.8
	3.00	5	6.0	6.0	10.7

4.00	56	66.7	66.7	77.4
5.00	19	22.6	22.6	100.0
Total	84	100.0	100.0	

x2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	8	9.5	9.5	11.9
	4.00	64	76.2	76.2	88.1
	5.00	10	11.9	11.9	100.0
Total		84	100.0	100.0	

x2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	6.0	6.0	6.0
	2.00	7	8.3	8.3	14.3
	3.00	21	25.0	25.0	39.3
	4.00	43	51.2	51.2	90.5
	5.00	8	9.5	9.5	100.0
Total		84	100.0	100.0	

x2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.6	3.6	3.6
	4.00	63	75.0	75.0	78.6
	5.00	18	21.4	21.4	100.0
Total		84	100.0	100.0	

x2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.6	3.6	3.6
	3.00	10	11.9	11.9	15.5
	4.00	59	70.2	70.2	85.7
	5.00	12	14.3	14.3	100.0
Total		84	100.0	100.0	

## Budaya Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	6	.6	.6	.6
	2.0	40	4.0	4.0	4.6
	3.0	110	10.9	10.9	15.5
	4.0	657	65.2	65.2	80.7
	5.0	195	19.3	19.3	100.0
Total		1008	100.0	100.0	

## Frequency Table

x3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	48	57.1	57.1	59.5
	5.00	34	40.5	40.5	100.0
Total		84	100.0	100.0	

x3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.6	3.6	3.6
	4.00	49	58.3	58.3	61.9
	5.00	32	38.1	38.1	100.0
Total		84	100.0	100.0	

x3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.6	3.6	3.6
	4.00	47	56.0	56.0	59.5
	5.00	34	40.5	40.5	100.0
Total		84	100.0	100.0	



x3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	5	6.0	6.0	7.1
	4.00	43	51.2	51.2	58.3
	5.00	35	41.7	41.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	49	58.3	58.3	59.5
	5.00	34	40.5	40.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.0	6.0	6.0
	4.00	56	66.7	66.7	72.6
	5.00	23	27.4	27.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	3.00	2	2.4	2.4	4.8
	4.00	32	38.1	38.1	42.9
	5.00	48	57.1	57.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.0	6.0	6.0
	4.00	42	50.0	50.0	56.0
	5.00	37	44.0	44.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	49	58.3	58.3	59.5
	5.00	34	40.5	40.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

x3.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.6	3.6	3.6
	4.00	52	61.9	61.9	65.5
	5.00	29	34.5	34.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Motivasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	3	.3	.4	.4
	3.0	30	3.0	3.6	3.9
	4.0	467	46.3	55.6	59.5
	5.0	340	33.7	40.5	100.0
	Total	840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
Total		1008	100.0		

### Frequency Table

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	2	2.4	2.4	3.6
	4.00	37	44.0	44.0	47.6
	5.00	44	52.4	52.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	1	1.2	1.2	2.4
	4.00	35	41.7	41.7	44.0
	5.00	47	56.0	56.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	1	1.2	1.2	2.4
	4.00	34	40.5	40.5	42.9
	5.00	48	57.1	57.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	33	39.3	39.3	41.7
	5.00	49	58.3	58.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	1	1.2	1.2	2.4
	4.00	35	41.7	41.7	44.0
	5.00	47	56.0	56.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2

3.00	1	1.2	1.2	2.4
4.00	34	40.5	40.5	42.9
5.00	48	57.1	57.1	100.0
Total	84	100.0	100.0	

y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	33	39.3	39.3	41.7
	5.00	49	58.3	58.3	100.0
Total		84	100.0	100.0	

y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	2	2.4	2.4	3.6
	4.00	49	58.3	58.3	61.9
	5.00	32	38.1	38.1	100.0
Total		84	100.0	100.0	

y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	9.5	9.5	9.5
	4.00	47	56.0	56.0	65.5
	5.00	29	34.5	34.5	100.0
Total		84	100.0	100.0	

y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.0	6.0	6.0
	4.00	49	58.3	58.3	64.3
	5.00	30	35.7	35.7	100.0
Total		84	100.0	100.0	

## Disiplin Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	10	1.0	1.2	1.2
	3.0	21	2.1	2.5	3.7
	4.0	386	38.3	46.0	49.6
	5.0	423	42.0	50.4	100.0
	Total	840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
Total		1008	100.0		

## Frequency Table

z1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.6	3.6	3.6
	4.00	48	57.1	57.1	60.7
	5.00	33	39.3	39.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

z1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	3	3.6	3.6	4.8
	4.00	42	50.0	50.0	54.8
	5.00	38	45.2	45.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

z1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.8	4.8	4.8
	4.00	47	56.0	56.0	60.7
	5.00	33	39.3	39.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

z1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4

3.00	3	3.6	3.6	6.0
4.00	47	56.0	56.0	61.9
5.00	32	38.1	38.1	100.0
Total	84	100.0	100.0	

**z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.0	6.0	6.0
	4.00	52	61.9	61.9	67.9
	5.00	27	32.1	32.1	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	8.3	8.3	8.3
	4.00	45	53.6	53.6	61.9
	5.00	32	38.1	38.1	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.8	4.8	4.8
	4.00	43	51.2	51.2	56.0
	5.00	37	44.0	44.0	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	41	48.8	48.8	50.0
	5.00	42	50.0	50.0	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**z1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	44	52.4	52.4	54.8

5.00	38	45.2	45.2	100.0
Total	84	100.0	100.0	

z1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.2	1.2	1.2
	4.00	40	47.6	47.6	48.8
	5.00	43	51.2	51.2	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Kemampuan Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	3	.3	.4	.4
	3.0	33	3.3	3.9	4.3
	4.0	449	44.5	53.5	57.7
	5.0	355	35.2	42.3	100.0
Total		840	83.3	100.0	
Missing	System	168	16.7		
Total		1008	100.0		

Frequency Table

z2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	2	2.4	2.4	3.6
	4.00	37	44.0	44.0	47.6
	5.00	44	52.4	52.4	100.0
Total		84	100.0	100.0	

z2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	1	1.2	1.2	2.4
	4.00	35	41.7	41.7	44.0
	5.00	47	56.0	56.0	100.0
Total		84	100.0	100.0	

z2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	1	1.2	1.2	2.4
	4.00	34	40.5	40.5	42.9
	5.00	48	57.1	57.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

z2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	33	39.3	39.3	41.7
	5.00	49	58.3	58.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

z2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	1	1.2	1.2	2.4
	4.00	35	41.7	41.7	44.0
	5.00	47	56.0	56.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

z2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	1	1.2	1.2	2.4
	4.00	34	40.5	40.5	42.9
	5.00	48	57.1	57.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

z2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	33	39.3	39.3	41.7
	5.00	49	58.3	58.3	100.0



Total	84	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**z2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	36	42.9	42.9	45.2
	5.00	46	54.8	54.8	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**z2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	35	41.7	41.7	44.0
	5.00	47	56.0	56.0	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**z2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	38	45.2	45.2	45.2
	5.00	46	54.8	54.8	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**z2.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	41	48.8	48.8	48.8
	5.00	43	51.2	51.2	100.0
Total		84	100.0	100.0	

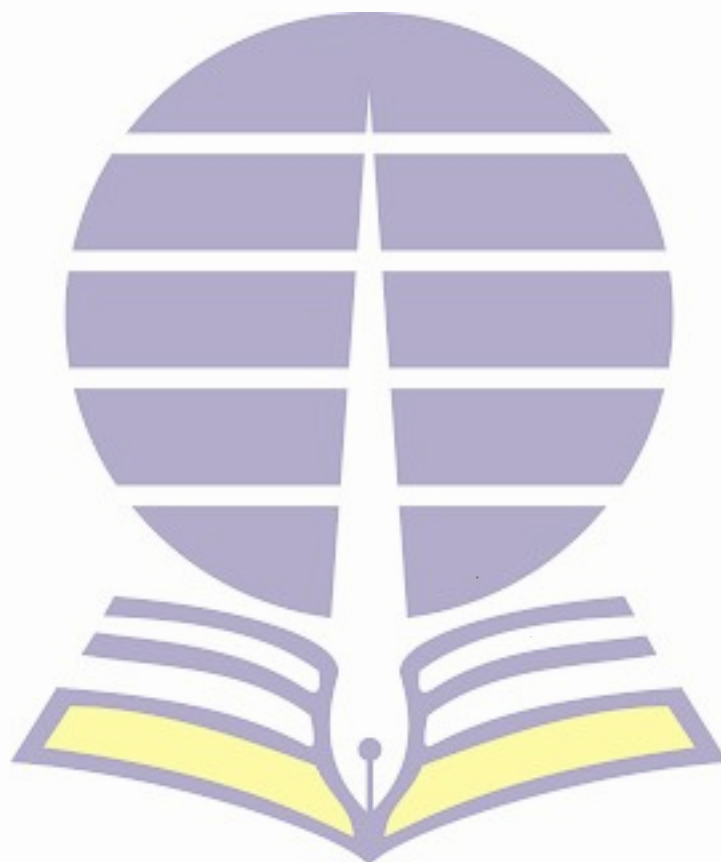
**z2.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	40	47.6	47.6	47.6
	5.00	44	52.4	52.4	100.0
Total		84	100.0	100.0	

**Kinerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.0		9	.9	.9	.9

Valid	3.0	10	1.0	1.0	1.9
	4.0	431	42.8	42.8	44.6
	5.0	558	55.4	55.4	100.0
	Total	1008	100.0	100.0	



## DOKUMENTASI PENELITIAN

