

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH dr. ABDUL RIVAI KABUPATEN BERAU



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

**EKA HADIWIJAYA
NIM. 500895152**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2017**

Kepemimpinan dalam Al-qur'an

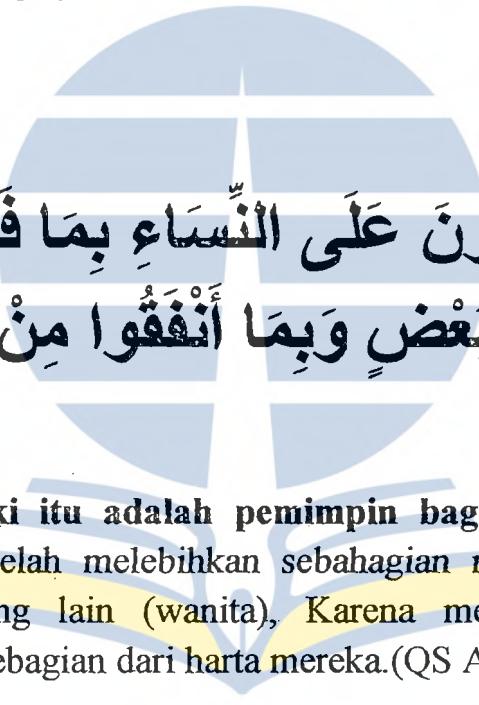
Alhamdulillah wa syukurillah

ya Allah sebagai Rabbku.....

Muhammad sebagai utusan dan RasulNya.....

yang telah memberikan nikmat iman dan islam serta mengajarkan

kepadaku tentang ayat di bawah ini:


 الرّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ
 بِعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ

Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita. Oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebahagian yang lain (wanita), Karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka.(QS An-nisa : 34)...

Kata-Kata Mutiara

Tidak pernah ada antara ENGKAU dengan MEREKA

Jika engkau melakukan kebaikan
Orang menuduhmu punya motif dan egois
Biarlah begitu, dan lakukanlah kebaikan.....

Bila engkau berkata jujur
Orang akan menipu dan membohongimu
Meski demikian, tetaplah berbuat jujur...

Ketika engkau sukses
Engkau akan dapatkan sahabat-sahabat sejati
Dan teman-teman palsu
Walau begitu tetaplah utk meraih kesuksesan

Bangunan yg engkau bangun bertahun-tahun
Mungkin esok hari akan di runtuhkan orang
Biarlah begitu, teruslah untuk membangun

Berikanlah pada dunia ini milikmu yg terbaik
Dan itu tak akan pernah cukup
Meski demikian
tetaplah berikan pada dunia ini milikmu yang terbaik

Pada akhirnya engkau akan tahu
bahwa sesungguhnya tidak pernah ada
antara ENGKAU dengan MEREKA.....

Yang ada hanyalah antara ENGKAU dengan TUHANMU.....

Tesis ini ku persembahkan untuk....

Ayahanda Nurmahit (Alm) dan Ibunda Sumarni terkasih

Istriku tercinta..... Erna Qoriati

Pura-putriku: Ulya Khaznatud - Diena Faridah

Muhammad Ghozy Diena Hilmy El Fawaz

Aleena Carissa Diena Esqiputri

Radithya Adrian Diena Ar Rasyid

Adik-adiku:

Dwi Syamsuryani

Harmiati

Amirullah

Jainudin

Sahabatku tercinta....

dr. Erva Anggriana

dr. Yulianty syari

Abstrak

Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai merupakan satu-satunya Rumah Sakit yang ada di wilayah Kabupaten Berau, dan memiliki sekitar 600 orang pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengtahui gaya kepemimpinan Direktur Rumah Sakit, hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Metode analisa yang digunakan adalah uji validitas, uji reabilitas dan regresi logistik. Data diperoleh dari penilaian pegawai terhadap pemimpinnya dengan menggunakan kuisioner yang telah disediakan menurut skala Likert. Hasil yang diperoleh adalah terdapat pegawai dengan kinerja tinggi sebesar 44,67% dan berkinerja rendah sebesar 55,33%. Sebagian besar pegawainya menilai gaya kepemimpinan Direktur adalah non demokratis (sebesar 52,67%). Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan atau sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan hasil chi kuadrat sebesar 44,53. Hasil penelitian ini juga memberikan gambaran pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan rasio kecendrungan 11,67, artinya jika Direktur memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis maka pegawai memiliki kinerja tinggi dengan kecenderungan 11,67 kali lipat dibandingkan gaya kepemimpinan yang non demokratis.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Kinerja.

Abstract

General Hospital dr. Abdul Rivai is the only one hospital in the region of Berau district, and have about 600 employees. Purpose of this study was to determine the Hospital director's leadership style, relationship style of leadership and employees performance, and the impact of leadership style and employees performance. Analytical methods use validity test, reability test, and logistic regression. Data obtained from assessment against its leader employees using a quitionnaire has been prepared according to the Likert scale. The result showed foundthat employees with high performance was 44,67% and 55,33% low performance. Respectively most of employees assess leadership style of director's is non democratic (52,67%). Leadership style indicated a significant influence on performance of employees with a chi-squared result 44,53. The result also indicate the perfomance effect of leadership style with performance, with a trend ratio of 11,67, it meansthat the democratic leadership style of a director influence the high perfomance of employees comparated with the non democratic leadership style.

Keyword: ***Leadership style, Performance***

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

Penyusun TAPM : EKA HADIWIJAYA

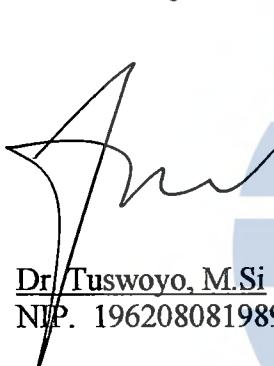
NIM : 500895152

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Juni 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Tuswoyo, M.Si
NIP. 196208081989101001

Pembimbing I,



Dr. Meita Istianda, S.P., M.Si.
NIP. 19670519 198701 2 001

Penguji Ahli

Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A. Ph.D
NIP. 19540322 197801 1 001

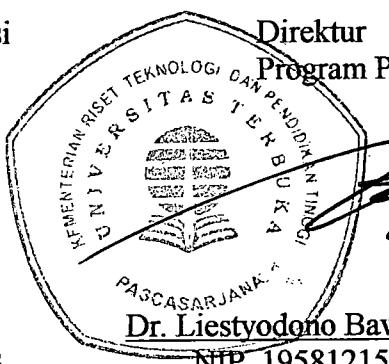
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi
Publik Program Pascasarjana



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

Direktur
Program Pascasarjana



Dr. Liestyodoro Bawono Irianto, M. Si
NIP. 19581215198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : EKA HADIWIJAYA
NIM : 500895152
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

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

Hari/Tanggal : Minggu, 30 April 2017
Waktu : 08.00 – 12.00

Dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Meita Istianda, S.I.P., M.Si.

Penguji Ahli

Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A. Ph.D

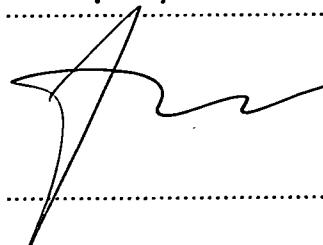
Pembimbing I

Dr. Meita Istianda, S.I.P., M.Si.

Pembimbing II

Dr. Tuswoyo, M.Si.

Tandatangan



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr Abdul Rivai Kabupaten Berau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Maret 2017

Yang Menyatakan



Eka Hadiwijaya
NIM 500895152

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat, karunia dan kasih sayang-Nya, sehingga penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Berau” dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam tulisan ini disajikan beberapa pokok bahasan tentang gaya kepemimpinan, kinerja pegawai, hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

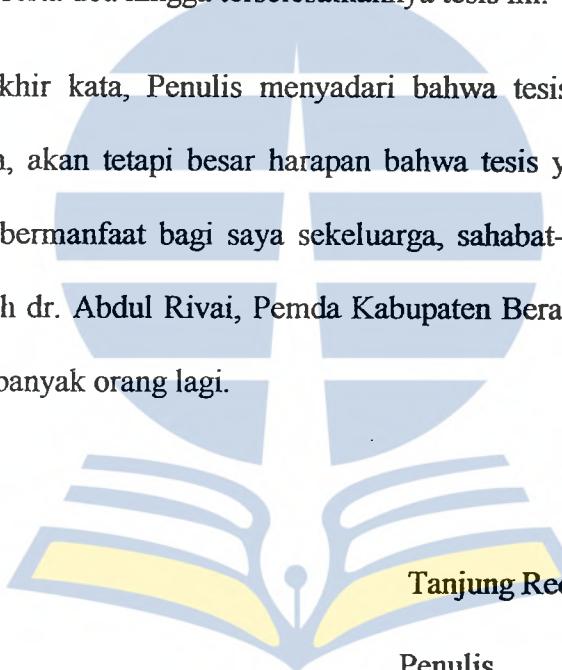
Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan dan penulisan tesis ini terdapat banyak keterbatasan dan masih banyak yang harus disempurnakan dan dikembangkan sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Penghargaan setinggi-tingginya kepada dosen pembimbing, pembahas ahli dan penguji ahli selama proses pembimbingan, atas segala masukan, arahan dan sarannya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu sudah selayaknya penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Allah dan Rasul-Nya nabi Muhammad SAW, yang telah memberi kekuatan, kesehatan, serta hidayah sehingga proses belajar bisa lancar hingga selesai.
2. Dr. Liestyodono. B.I, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah memfasilitasi kegiatan belajar mengajar, memberikan bimbingannya dan membantu proses penyusunan tesis ini.
3. Dr. Meita Istianda, S.IP, M.Si, selaku Kepala UPBJJ Samarinda Program Pascasarjana Universitas Terbuka, dan juga sebagai pembimbing pertama dalam penyusunan tesis yang telah menjadi sumber inspirasi serta memberikan bimbingannya dan membantu proses penyusunan tesis ini.
4. Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL., M.Si, selaku Pembahas Ahli yang telah banyak membantu dalam proses penyempurnaan tesis ini.

5. Prof. Muchlis Hamdi M.PA., Ph.D, sebagai Pengaji Ahli yang telah membantu dan membimbing dalam proses penyempurnaan tesis ini.
6. DR. Tuswoyo, M.Si, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, masukan dan saran dalam proses penyusunan tesis.
7. Dr. Hj. Nurmin Baso M, Sp.Rad.M.Kes, sebagai Direktur RSUD dr.Abdul Rivai Berau yang telah membantu dalam proses pembuatan tesis ini.
8. Seluruh Karyawan dan Karyawati RSUD dr.Abdul Rivai Berau, yang telah banyak membantu proses penyusunan tesis ini.
9. Seluruh Dosen dan karyawan Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universtas Terbuka yang telah memberikan pelajaran dan ilmu selama penulis menjadi mahasiswa.
10. Bapak Suparman dan Seluruh teman-teman mahasiswa MAP Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah berjuang bersama menyelesaikan studi dan menyusun tesis.
11. Seluruh Dosen yang mengajarkan mata kuliah selama pendidikan, Prof Suwitri, Dr. Hardi, Dr. Paranoan, Dr. Hery, Dr Saipul, dan Dr. Syahrani
12. Sahabatku tercinta dr. Erva Anggriana yang selalu membantu dan memberi support selama proses belajar, juga sahabat terbaikku dr. Yulianty Syari yang menjadi inspirasi dan semangat selama proses belajar
13. Sahabat-sahabatku Lita Januari Hakim, Defanny Artha Milasari, Jami'atul Mualifah,dan Dewi Puspita Sari yang telah banyak membantu dalam penyusunan tesis ini

14. Ayahku terkasih Bp. Nurmahit (Alm), Bunda tercinta Ibu Sumari serta adik-adiku tersayang, Dwi Syamsuryani, Harmiati, Amirullah dan Jainudin yang menguatkan langkah untuk menjalani studi ini
15. Yang tak pernah terlupakan untuk istriku tercinta Erna Qoriati dan Putra-Putriku yang hebat yaitu Ulya Khaznatud Diena Faridah, Muhammad Ghozy Diena Hilmy El Fawaz, Aleena Carissa Diena Esqiputri dan Radithya Adrian Diena Ar Rasyid serta seluruh keluarga yang tidak bosan-bosan memberikan motivasi serta doa hingga terselesaikannya tesis ini.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih perlu untuk disempurnakan, akan tetapi besar harapan bahwa tesis yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi saya sekeluarga, sahabat-sahabatku, Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai, Pemda Kabupaten Berau, serta akan bermanfaat kepada lebih banyak orang lagi.



Tanjung Redeb, Juni 2017

Penulis



Eka Hadiwijaya

RIWAYAT HIDUP

Penyusun TAPM	: EKA HADIWIJAYA
NIM	: 500895152
Program Studi	: Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal lahir	: Bima, 10 Mei 1975
Riwayat Pendidikan	: Lulus SD di Lamere pada tahun 1986 Lulus SMP di Sape pada tahun 1989 Lulus SMA di Bima pada tahun 1992 Lulus S1 di Yogyakarta pada tahun 2002
Riwayat Pekerjaan	: Tahun 2002 s/d 2003 Dokter gigi di puskesmas Teluk Bayur Tahun 2003 s/d 2005gigi di puskesmas Talisayan Tahun 2005s/d 2010 gigi di puskesmas Tanjung Redeb Tahun 2010 s/d sekarang Doker gigi di RSUD Dr. Abdul Rivai



Tanjung Redeb, Juni 2017



Eka Hadiwijaya
NIM. 500895152

DAFTAR ISI

Judul Penelitian.....
Abstrak.....
Lembar Persetujuan TAPM
Lembar Layak Uji
Lembar Pengesahan
Lembar Pernyataan
Kata Pengantar
Riwayat Hidup
Daftar Isi
Daftar Gambar
Daftar Tabel
Daftar Lampiran.....

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan	11
B. Kinerja Pegawai	32
C. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	37
D. Penelitian Terdahulu	42
E. Kerangka Konseptual	48
F. Definisi Operasional	48
G. Hipotesis.....	50

DAFTAR ISI

Judul Penelitian.....	i
Abstrak.....	ii
Lembar Persetujuan TAPM	iii
Lembar Layak Uji.....	v
Lembar Pengesahan	vi
Lembar Pernyataan	vii
Kata Pengantar	xii
Riwayat Hidup	iv
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran.....	xvii

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan.....	11
B. Kinerja Pegawai	32
C. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	37
D. Penelitian Terdahulu	42
E. Kerangka Konseptual	48
F. Definisi Operasional.....	48
G. Hipotesis.....	50

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	51
B. Unit Analisis.....	51
C. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	53
D. Instrumen Penelitian	54
E. Teknik Pengumpulan Data.....	56
F. Uji Validitas dan Reabilitas.....	57
G. Pengkategorian Variabel.....	61
H. Metode Analisis	63

BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Rumah Sakit Umum	78
B. Hasil uji Validitas dan Reabilitas.....	85
C. Pengkategorian Variabel.....	87
D. Karakteristik Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai.....	89
E. Analisis gaya Kepemimpinan dan Kinerja	106
F. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja	114
G. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	116

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	121
B. Saran.....	122

BAB VI. DAFTAR PUSTAKA 124**LAMPIRAN**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Persentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.....	89
Gambar 4.2	Presentase Responden Berdasarkan Gaya Kepemimpinan.....	92
Gambar 4.3	Presentase Responden Berdasarkan Kinerja Pegawai	98



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indek kepuasan Masyarakat tahun 2016	4
Tabel 1.2	Standar Pelayanan Minimal tahun 2016	5
Tabel 2.3	Matriks Penelitian Terdahulu.....	45
Tabel 3.1	Alokasi Sampel Penelitian.....	53
Tabel 3.2	Skala Likert.....	55
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Instrumen pada Kuesioner Pra Penelitian	55
Tabel 3.4	Pengkategorian Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan	62
Tabel 3.5	Pengkategorian Responden untuk Variabel Kinerja Pegawai.....	63
Tabel 3.6	Tabel Kontingensi r xc.....	64
Tabel 3.7	Nilai dari model regresi logistik ketika variabel independen berupa Variabel Kategorik.....	76
Tabel 4.1	Jumlah Tenaga Non Medis RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau	83
Tabel 4.2	Jumlah Tenaga Medis di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau	84
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	85
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	86
Tabel 4.5	Kisi-Kisi Instrumen Pada Kuesioner Penelitian.....	87
Tabel 4.6	Pengkategorian Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan.....	88
Tabel 4.7	Pengkategorian Responden untuk Variabel Kinerja Pegawai.....	88
Tabel 4.8	Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Menurut Jenis Kelamin dan Gaya Kepemimpinan.....	94
Tabel 4.9	Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Menurut Tingkat Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan.....	94
Tabel 4.10	Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Menurut Usia dan Gaya Kepemimpinan.....	95
Tabel 4.11	Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Menurut Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan.....	96
Tabel 4.12	Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Menurut Status Kepegawaian dan Gaya Kepemimpinan.....	97

Tabel 4.13. Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Menurut Jenis Profesi dan Gaya Kepemimpinan.....	98
Tabel 4.14 Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Menurut Jenis Kelamin dan Kinerja.....	99
Tabel 4.15 Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rival Menurut Tingkat Pendidikan dan Kinerja.....	100
Tabel 4.16 Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Riva'i Menurut Usia dan Kinerja.....	101
Tabel 4.17 Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Riva'I Menurut Masa Kerja dan Kinerja.....	103
Tabel 4.18 Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Riva'I Menurut Status Kepegawaian dan Kinerja	104
Tabel 4.19 Presentase Pegawai RSUD dr. Abdul Riva'i Menurut Jenis Profesi dan Kinerja	105
Tabel 4.20 Hasil Uji Khi-Kuadrat Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	115
Tabel 4.21 Nilai Penduga Parameter Statistik Observasi, Tingkat Signifikan, dan Rasio Kecenderungan Varabel Independen	118

DAFTAR LAMPIRAN

1. Permohonan Ijin Pengumpulan Data Penelitian
2. Persetujuan Ijin Pengumpulan Data Penelitian
3. Kuisioner Pengujian Instrumen Penelitian
4. Kuisioner Final Penelitian
5. Rekapan Identitas Responden
6. Rekapan Hasil Kuisioner Penelitian
7. Validitas Variabel X
8. Reabilitas Variabel X
9. Validitas Variabel Y
10. Reabilitas Variabel Y
11. Uji Chi-Square dan Logistic Regression
12. Output Persentase Kinerja dan Gaya Kepemimpinan
13. Tabelr (Koefisien Korelasi Sederhana)
14. Chi-Square Distribution Table
15. Dokumentasi Wawancara dan Pengisian Kuisioner

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kesehatan merupakan aspek penting dari hak asasi manusia (HAM), sebagaimana disebutkan dalam Deklarasi Hak Asasi Manusia Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) tertanggal 10 November 1948. Tercantum dalam pasal 25 ayat 1 bahwa, setiap orang berhak atas taraf kehidupan yang memadai untuk kesehatan dan kesejahteraan dirinya sendiri dan keluarganya. Hak atas kesehatan ini bermakna bahwa pemerintah harus menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap individu untuk hidup sehat, dengan upaya menyediakan sarana pelayanan kesehatan yang memadai dan pelayanan kesehatan yang terjangkau bagi masyarakat.

Indonesia juga berupaya agar hak atas kesehatan bagi penduduknya dapat terlaksana. Hal ini dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Bidang Kesehatan (RPJP-K), yang mencakup kurun waktu sejak tahun 2005 sampai dengan tahun 2025. Dimana tujuan dari pembangunan kesehatan menuju Indonesia Sehat 2025 adalah meningkatnya kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar peningkatan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya dapat terwujud, melalui terciptanya masyarakat, bangsa dan negara Indonesia yang ditandai oleh penduduknya yang hidup dengan perilaku dan dalam lingkungan sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu, secara adil dan merata, serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya di seluruh wilayah Republik Indonesia. (Depkes RI. 2009)

Terwujudnya keadaan sehat adalah kehendak semua orang. Salah satu cara untuk mewujudkan keadaan sehat tersebut adalah dengan menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Rumah Sakit menjadi salah satu bentuk pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Sebagai salah satu bentuk pelayanan kesehatan Rumah Sakit memiliki tiga fungsi yaitu fungsi sosial, fungsi ekonomi dan fungsi ilmu pengetahuan teknologi. Rumah sakit bertanggungjawab memberikan pelayanan yang cepat, tepat, akurat, terjangkau dan bermutu sesuai standar dan etika profesi, sehingga dapat menjadi acuan dan informasi serta memenuhi harapan dan kepuasan masyarakat.

Setiap organisasi mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Kendati berbagai sumberdaya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya itu dikelola (Simamora, 2006;4). Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan masyarakat, berfungsi melayani masyarakat secara luas dalam bentuk jasa. Untuk mencapai sasaran yang diinginkan manajemen Rumah Sakit menuntut karyawan untuk meningkatkan kinerjanya serta memiliki pemimpin yang mampu mengatur semua kegiatan dalam Rumah Sakit itu sendiri. (Undang-undang Kesehatan no 44 tahun 2009)

Mutu pelayanan rumah sakit sangat ditentukan salah satunya adalah dari kinerja karyawannya. Umumnya pimpinan rumah sakit mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan rumah sakit. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan, maka perlu adanya proses penilaian yang merupakan proses kontrol

kinerja yang dievaluasi berdasarkan standar. Penilaian kinerja dilakukan secara efektif untuk mengarahkan pegawai dalam rangka menghasilkan jasa dengan kualitas yang tinggi (Dharma, 2013:200).

Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai merupakan sebuah fasilitas kesehatan milik pemerintah, yang bergerak di bidang *public service*. Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai adalah satu-satunya Rumah sakit yang menjadi harapan besar masyarakat Berau, namun pada kenyataannya fenomena yang terjadi adalah banyaknya kritikan, masukan dan complain yang ditujukan kepada Rumah sakit karena pelayannanya yang belum maksimal. Hal ini bisa dilihat dari beberapa fakta antara lain surat complain tentang keberatan keluarga pasien terhadap pelayanan Rumah sakit tertanggal 14 novemebr 2016, yang di perkuat oleh tulisan harian Berau post tgl 22 November 2016 tentang keluhan minimnya kualiatas pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai

Kinerja sebuah Rumah Sakit dapat dilihat dari beberapa indicator antara lain Indeks Kepuasan Masyarakat dan Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit. Berdasarkan hasil laporan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai, pada tahun 2014 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 73,86, sedangkan pada tahun 2015 diperoleh indeks kepuasaan pelanggan sebesar 74.05 dan mengalami peningkatan yang tidak begitu signifikan yaitu hanya 0,19. Pada tahun 2016 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 71,40, dimana terjadi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat sebesar 3,1 dibandingkan pada tahun 2015. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat selama tiga tahun terakhir dapat dilihat dalam table di bawah ini:

Tabel.1.1 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Tahun 2016

No.	Indikator	2014	2015	2016
1	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	73,86 %	74,05 %,	71,40%

Sumber : Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) RSUD dr. Abdul Rivai 2016

Kenaikan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai dari tahun 2014 ke tahun 2015 tidak signifikan, dan terjadi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat pada tahun 2016, menunjukkan akreditasi mutu pelayanan masih di kategori B dengan kriteria kinerja “ Baik”. Padahal sebagai rumah sakit pemerintah satu-satunya yang ada di Kabupaten Berau, Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai, diharapkan dapat memberi pelayanan prima kepada masyarakat. Pelayan prima ditunjukan apabila Rumah Sakit memiliki mutu pelayanan kategori A atau dengan kinerja sangat baik atau sangat memuaskan. Namun faktanya nilai tersebut belum diraih oleh Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai, ada beberapa penyebab nilai IKM tersebut belum bisa mencapai kinerja sangat baik atau sangat memuaskan yaitu antara lain kecepatan pelayanan dan ketepatan kunjungan/visite pelayanan dokter yang belum optimal, keamanan ruang tunggu yang belum memadai, unsur rasa makanan yang belum sempurna dan birokrasi prosedur layanan yang masih panjang. Dimana kesemua unsur penilaian IKM tersebut melibatkan pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau sebagai objek pengukurannya.

Salah satu cara untuk melihat pencapaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai adalah Standar Pelayanan Minimum. Standar Pelayanan Minimum (SPM) di rumah sakit pada hakekatnya merupakan jenis-jenis pelayanan kesehatan perorangan yang wajib dilaksanakan dan dipertanggung

jawabkan oleh rumah sakit dengan standar kinerja yang ditetapkan. SPM merupakan hak konstitusional maka seharusnya SPM menjadi prioritas dalam perencanaan dan penganggaran dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dirumah sakit

Hasil pengukuran terhadap capaian standar indikator kinerja pada tiga tahun berjalan diperoleh kesimpulan bahwa : Dari 171 indikator kinerja pada tahun 2014 di peroleh capaian sebesar 126 indikator dengan prosentase sebesar 73.7 %. Pada tahun 2015 di peroleh capaian sebesar 123 indikator kinerja dengan prosentasi sebesar 71.9 %, sedangkan pada tahun 2016 diperoleh capaian sebesar 112 indikator kinerja dengan prosentase sebesar 65.5%. Seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini. (Renstra RSUD dr. Abdul Rivai Tahun 2016)

Tabel. 1.2 Standar Pelayanan Minimal RSUD dr. Abdul Rivai Tahun 2016

No.	Indikator kinerja	2014	2015	2016
1	Standar Pelayanan Minimal	73.7 %	71.9 %,	65.5%

Sumber : Standar Pelayanan Minimal RSUD dr. Abdul Rivai 2016

Tabel di atas meperlihatkan bahwa Standar Pelayanan Minimal Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Berau, menurun berturut-turut selama tiga tahun terakhir, ini menunjukan penurunan kinerja Pegawai Rumah Sakit dr. Abdul Rivai Berau. Selain data tersebut di atas penurunan Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Berau, diperkuat lagi oleh audit kerja oleh tim audit independent Rumah Sakit yaitu BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan)

Berdasarkan hasil notisi audit kinerja tertanggal 11 april 2017 oleh BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) tentang kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Berau tahun 2016, disimpulkan bahwa terdapat rumah sakit rujukan yang belum mencapai standar pelayanan minimal sebagaimana yang di atur dalam keputusan menteri kesehatan no 129/Menkes/SK/II/2008 dimana capaian nilai standar pelayanan mimimal sebesar 7,27 atau 73% dari target kinerja sebesar 10.00 (100%). Hasil ini bermakna bahwa Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Berau tahun 2016 belum memenuhi target Standar Pelayanan minimal, artinya kinerjanya belum sesuai dengan yang di harapkan sesuai standar.

Upaya peningkatan kinerja karyawan menuntut peran manajemen dalam melakukan pendekatan kepemimpinan yang efektif, bahwa keberhasilan Rumah Sakit sangat tergantung pada kemampuan pemimpinnya. Dengan kemampuan yang dimilikinya, pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Kemudian untuk mengantisipasi permasalahan diperlukan seorang pemimpin yang mampu melihat kondisi dan kebutuhan karyawannya. Dalam hal ini gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap karyawan, bahkan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Thoha (2002:11) Pemimpinlah yang bertangung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah

penting Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999: 13).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Gaya kepemimpinan tidak hanya membiasakan berperilaku tetapi justru membiasakan proses berpikir untuk bertindak yang akan memberikan hasil yang lebih nyata. Bahkan gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan (Hersey, 2004:29).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Abdul Rivai merupakan Rumah Sakit pemerintah yang berdiri di Kabupaten Berau sejak tahun 1968. Selama kurun waktu empat puluh sembilan tahun RSUD dr. Abdul Rivai telah dipimpin oleh sebanyak 12 orang direktur, dengan gaya kepemimpinan yang sangat bervariasi. Gaya kepemimpinannya yang bervariasi tersebut juga berpengaruh terhadap naik turunnya kinerja pegawai. Kepemimpinan yang menjadi fokus penelitian sekarang ini yaitu kepemimpinan pada periode tahun 2016-2017, dimana Pemimpin Rumah sakit dipimpin oleh Direktur perempuan yang di mata publik di anggap memiliki kecenderungan feminim. Pimpinan Rumah Sakit periode tahun 2016-2017 memiliki tipe yang menarik perhatian pegawai yang ada di dalam lingkungan Rumah Sakit itu sendiri, karena sikap dan kebijakannya lebih dominan bersifat direktif (autokratis). Fenomena tersebut bertolak belakang dengan teorinya Eagly

dan Johnson (1990:233), yang mengatakan bahwa kepemimpinan perempuan akan lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif (demokratis), sedangkan pemimpin laki-laki lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang direktif (otokratif).

Perbedaan gaya kepemimpinan pada laki-laki dan perempuan menurut Robbin (1988: 204) dapat dipengaruhi oleh kondisi biologis seseorang, dimana hormon tubuh dan kimia otak memiliki peran penting memunculkan sifat kepemimpinan. Ada dua macam hormon yang dapat berperan dalam kepemimpinan yaitu hormon Testoteron dan Serotonin. Kedua jenis *leadership hormone* tersebut sama-sama terdapat dalam tubuh laki-laki dan perempuan dengan kadar dan kemampuan produksi yang berbeda Soemardjo (2006: 113). Pria dapat menghasilkan Testoteron 20 kali lipat dari testosteron pada wanita. Studi ilmuwan di University of Montreal juga menemukan bahwa hormon serotonin pada otak pria 52 persen lebih banyak dari pada wanita.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang direktif (autokratis) dalam pengambilan keputusan dan kebijakan lebih didominasi atas keinginan sendiri dan tidak melibatkan bawahan yang terkait kebijakan tersebut. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Robbins dan Coulter (2002: 260), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Fenomena tersebut di atas bisa kita lihat dengan diterbitkannya surat keputusan direktur RSUD dr. Abdul Rivai nomor 445/82/TU-XI/I2016, tentang pembentukan tim audit medis di lingkungan RSUD dr. Abdul

Rivai. Dimana dalam surat tersebut anggota tim audit medis terdapat orang-orang yang berada di luar lingkungan Rumah Sakit, yang seharusnya tim audit medik itu hanya beranggotakan internal pegawai Rumah sakit.

Menurut Danim (2012: 75), ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis adalah seorang Pemimpin yang berkomunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja. Fakta ini bisa dilihat dari kepemimpinan yang sekarang ini adalah Beberapa hal yang yang mendukung penilaian pegawai terhadap kepemimpinan yang ada bersifat non demokratis. Humas RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, memiliki dua orang staf di bagian *customer service*, salah satu staf Humas dipindahkan dari bagian *customer service* ke bagian loket pendaftaran pasien, dengan nota dinas no 445/110/TU-1/VI/2016, tanpa konfirmasi dan diskusi bagian Humas sebagai atasan langsung dari pegawai tersebut, sehingga bagian Humas kehilangan satu tenaga *customer service* dan belum ada penggantinya.

Berdasarkan uraian diatas, bagaimana kondisi umum yang ada dalam lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau , fenomena dan fakta yang terjadi di lapangan. Penulis mendapatkan gambaran singkat tentang gaya kepimpinan dan kinerja pagawai Rumah Sakit, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau Kalimantan Timur**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan masalah pokok dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ?
2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini

1. Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

D. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara akademis maupun praktis bagi instansi terkait sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan sebuah kepemimpinan untuk perbaikan kinerja pegawai.
2. Sumbang saran berupa pemikiran bagi Pemerintah Daerah terutama Rumah Sakit dalam bentuk gagasan kepemimpinan organisasi.
3. diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi kajian dalam bidang administrasi publik, khusunya pelayanan kepada publik selanjutnya sebagai bahan masukan dan perbandingan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam organisasi .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

Menurut Emil Tambunan (2005:151) kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah kesanggupan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain menurut kepemimpinannya. Dengan demikian keberhasilan kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku orang lain diperlukan suatu kemampuan yang handal sehingga orang lain atau pengikutnya mau melakukan segala sesuatu yang diinginkan pemimpin.

Warren Bennis (2003:137-138) dalam bukunya "*Leader, The Strategis for Taking Change*", menyatakan kepemimpinan perlu untuk menolong organisasi, mengembangkan pandangan baru, bagaimana supaya mereka dapat maju, kemudian memobilisasi perubahan organisasi menuju pandangan baru. Berdasarkan pemikiran tersebut, bahwa kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga. Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Menurut French dan Raven (dalam Pamudji, 1999 : 125), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari : (1) *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya, (2) *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya, (3) *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya, (4) *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau kharismanya, dan (5) *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi. Ketiga, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggungjawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain dalam membangun organisasi.

Menurut Hasibuan (2001:167) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu seni atau kemampuan dalam mempengaruhi dan menggerakkan staf yang dalam hal ini pegawai agar bisa menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Pemimpin yang bertanggung jawab didalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan aman sehingga orang-orang dapat bekerja dengan penuh semangat.Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Terry (dalam kartono 2003:5) : “ *Leadership is activity of influence people to strive willingly for mutual objectives* ”, Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.Dalam perkembangan zaman, kepemimpinan itu secara ilmiah kemudian berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan *scientific management* (management ilmiah), yang dipelopori ilmuwan Frederick W. Taylor pada awal abad ke 20 dan di kemudian hari berkembang menjadi ilmu kepemimpinan.

Menurut Yukl (2005: 13) secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut ini:

1. Ciri (motivasi, kepribadian, nilai)
2. Keyakinan dan Optimisme
3. Perilaku
4. Keterampilan dan Keahlian
5. Integritas dan Etika
6. Taktik Pengaruh
7. Sifat Pengikut

Seorang pemimpin yang baik haruslah mampu mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk dapat mencapai suatu tujuan organisasi. Dasar kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya.

Menurut Yukl (2005: 9) selain karakteristik seorang pemimpin yang baik harus memiliki pengaruh dan peranan penting dalam melakukan hal berikut ini:

1. Memotivasi anggota untuk dapat mencapai tujuan
2. Rasa saling percaya dan bekerjasama antar anggota
3. Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota
4. Organisasi aktivitas kerja
5. Pencapaian tujuan dan strategi yang dicapai
6. Pengembangan kepercayaan dan keterampilan antar anggota

1. Teori Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi, sebab tidak sedikit kegagalan organisasi disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang kurang efektif. Oleh karena itu banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif, baik yang dilakukan di kalangan civitas akademika, maupun di kalangan praktisi.

Analisis awal tentang kepemimpinan, dilakukan pada tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut. Karenanya hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satupun sifat dan watak atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi. Dengan model kontingensi tersebut

para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin. Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari, namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Dalam hal ini yang dimaksud kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan tidak terlepas dari sosok pemimpin. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, karena ia merupakan pasangan, ibarat dua sisi dari mata uang, yaitu satu sisi mengenai identitas seseorang dan sisi lain mengenai kualitas pemimpin. Tidaklah mungkin seorang pemimpin tanpa kepemimpinan. Menurut Emil H. Tambunan (2005:151) kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah kesanggupan yang dipunyai oleh seseorang untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain menurut kepemimpinannya. Hal ini berarti bahwa seseorang yang sanggup mengarahkan atau mempengaruhi orang lain pada satu posisi yang berfungsi sebagai seorang pemimpin.

Paradigma kepemimpinan yang dianggap mendekati kebenaran ilmiah adalah kepemimpinan yang didukung dengan bakat yang dibawa sejak lahir, dan ditumbuh kembangkan melalui dua jalur, yaitu adanya kesempatan untuk

menduduki jabatan pimpinan dan tersedianya kesempatan yang cukup luas untuk menempuh pendidikan dan latihan kepemimpinan serta menggali pengalaman kepemimpinan yang berhasil dalam mengendalikan organisasi.

Dalam lingkungan lembaga publik, biasanya seseorang menjadi pemimpin karena diangkat oleh atasan. Ini disebut *Titulas leader* yaitu pengangkatan seseorang pemimpin secara formal, karena organisasi administrasi negara memang diatur dengan ketentuan secara normatif. Pemunculan pemimpin tersebut sering dimulai dari bawah dengan melalui proses yang panjang.

Kepemimpinan didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin (Siagian, 1999:89). Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan.

Lovelock H, Christopher, (2001 : 117) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktifitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Lebih lanjut dikatakan bahwa elemen penting dalam kepemimpinan adalah : pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi di antara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Menurut Ruky (dalam Pumudi, 1999 :109), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau

sekelompok orang mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua.

Kemudian menurut Tead, Terry dan Hoyt (dalam Kartono, 2003 : 128) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Sedangkan Kartono (2003 : 5), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi / penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu guna pencapaian tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia, yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan binatang dan alam sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerjasama antar manusia, dan ada unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin ialah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas dan paling berani (Manullang, 2001:164). Lebih lanjut dikatakan bahwa kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi amat penting dalam usaha mencapai tujuan. Sebab berhasil atau gagalnya suatu organisasi dalam mengembangkan visi dan misi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimainkan oleh orang yang diserahi tugas-tugas kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan. Orang yang

melaksanakan atau diserahi tugas-tugas kepemimpinan itu biasanya disebut pemimpin atau manajer. Bila pimpinan disenangi, disegani, cenderung akan mendapat dukungan, bahkan akan terciptanya hubungan kerja sama yang lebih kondusif, baik dengan kelompok maupun dengan pimpinan. Dengan adanya hubungan yang baik akan mengurangi ketergantungan di antara unsur pelaksana. Keadaan ini akan memberikan control dan pengaruh yang besar kepada pemimpin. Sebaliknya bila pimpinan itu tidak disenangi atau tidak dipercayai, maka pemimpin tidak akan dapat memimpin secara formal dan mungkin harus menggantungkan diri kepada kewenangan guna penyelesaian segala tugas para bawahannya (Manullang, 2001:165).

Secara filosofis perkembangan konsep kepemimpinan, banyak pakar berupaya mendeskripsikan sekaligus mengukur variabel kepemimpinan sehingga munculnya konseptualisasi kepemimpinan yang beragam. Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian (*traits theory*) mengasumsikan pemimpin yang berhasil sudah merupakan taqdir dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin.

Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan. Prinsip pendekatan baru tersebut adalah pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan seperti ini dipandang sebagai yang terbaik. Tapi pendekatan ini juga dikritik karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik

berpegangan efektifitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupnya (Harshey dan Blanchard, 2008 : 193).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*Transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi. Hal ini menurut Bass pada tahun 2005 mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi, pendekatan transaksional dan pendekatan transformasional.

2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (2002:122), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam membengaruhi perilaku orang lain. Pada dasarnya ada tiga gaya kepemimpinan menurut Lewin, Lippit dan White yaitu Otokratis, demokratis dan Laisser-faire (Carlislie 1979 dalam Sedarmayanti,2006: 62) yang d jelaskan sebagai berikut.

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Inti demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Gaya kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing.

2. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kelebihan gaya kepemimpinan otokratis ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Gaya kepemimpinan otokratis menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi, Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dia adalah yang paling benar. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*Approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

3. Gaya Kepemimpinan *Laisser-faire* (Bebas)

Gaya kepemimpinan *laisser-faire* disebut juga gaya kepemimpinan permisif. Pemimpin permisif tidak memiliki pendirian yang kuat, siapapun serba boleh. Pemimpin yang termasuk dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Dia memberi kebebasan kepada individu untuk melakukan sesuatu. Bawahan tidak memiliki pegangan yang jelas, informasi yang diterima tidak jelas dan tidak konsisten.

Menurut Siagian, (1999:27), pada umumnya para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama yaitu sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

- c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar. Selalu bergantung pada kekuasaan formal.
- e. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (*approach*) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pimpinan otokratis tersebut di atas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristik tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bergaya kepemimpinan militeristik. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.
- b. Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya. Senang kepada formalitas yang berlebihan
- c. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- d. Tidak mau menerima kritik dari bawahan dan menggемari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan militeristik jelaslah bahwa gaya pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat paternal atau kepakan. Kepemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimental. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistik dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi bawahan dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang dan pelimpahan wewenang.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi.
- d. Sering menganggap dirinya maha tahu.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab Karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan profil pendidikan dan

sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria gaya pemimpin karismatis.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dari semua gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan demokratis dianggap adalah gaya kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.
- d. Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
- e. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin demokratis, jelaslah bahwa tidak mudah untuk menjadi pemimpin demokratis.

3. Kepemimpinan, Gender dan Hormon

a. Kepemimpinan dan Gender

Menurut *Women's Studies Encyclopedia* dijelaskan bahwa gender adalah suatu konsep kultural, berupaya membuat perbedaan dalam hal peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dimasyarakat. Lips (1993:4) dalam bukunya *Sex and Gender: An introduction*, mengartikan gender sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan. Perempuan dikenal dengan individu yang lemah, lembut, cantik, emosional dan keibuan. Sementara laki-laki dianggap sebagai individu yang kuat, rasional, jantan dan perkasa. Gender digambarkan sebagai sifat yang melekat pada kaum laki-laki dan perempuan yang dikonstruksi secara sosial dan kultur. Sifat ini bukan sifat bawaan akan tetapi sifat yang terbentuk karena pengaruh proses sosial dan kultur.

Maskulin dan feminim adalah dua perilaku yang dapat dimiliki oleh laki-laki maupun perempuan dan perilaku tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh setiap individu baik laki-laki maupun perempuan. Pertanyaannya adalah, apakah ada perbedaan perilaku dalam memimpin antara laki-laki dan perempuan yang nantinya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan, metode-metode dan pendekatan kepada bawahan.

Eagly dan Johnson (1990:223) telah menemukan bahwa:

"the strongest evidence for a gender difference in leadership style in the tendency for women to adopt a more participative style and for men to adopt a more directive style".

Dari uraian di atas bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih cenderung bersifat partisipatif yaitu melakukan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju dan berkembang dalam pemikiran, pemimpin yang mengajak bawahan didalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan bersama. Berbeda dengan kaum laki-laki yang memiliki gaya kepemimpinan cenderung bersifat direktif yang berorientasi hanya hubungan atasan dan bawahan, dimana bawahan melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan secara emosional.

Seperti yang dikemukakan oleh Eagly dan Johnson (1990:225), berdasarkan perbedaan sifat-sifat gender didalam membedakan gaya kepemimpinan antar laki-laki dan perempuan, dimana apabila dilihat dari sudut pandang stereotip tentang gender maskulin yang menggambarkan sosok individu yang kuat, tegas dan berani adalah gambaran dari kepemimpinan yang direktif /otokratik. Sedangkan gender feminism yang menggambarkan sosok yang memperlihatkan sifat-sifat yang hangat dalam hubungan personal, lebih suka berafiliasi dengan orang lain daripada mendominasi adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif/demokratik

Menurut Eagly dan Johnson (1990:224), terdapat dua orientasi atau tujuan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan otokratis yang cenderung dimiliki oleh pemimpin laki-laki dan gaya kepemimpinan demokratis yang cenderung dimiliki oleh pemimpin perempuan, yaitu:

1. Berorientasi Tugas.

Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan. Pemimpin yang berorientasi tugas memiliki gaya kepemimpinan otokratis.

2. Berorientasi Hubungan

Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kerja sama dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. Pemimpin yang berorientasi hubungan memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Berdasarkan jenis-jenis orientasi kepemimpinan diatas, maka dapat diartikan bahwa dua gaya kepemimpinan yang paling dipengaruhi oleh peran gender secara stereotip yang terdiri dan maskulin dan feminime adalah gaya kepemimpinan yaitu otokratis/direktif dan demokratis/partisipatif. Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki orientasinya masing-masing, seperti yang dikemukakan oleh Eagly bahwa gaya kepemimpinan otokratik merupakan gaya dari pemimpin yang berorientasi pada tugas sedangkan gaya kepemimpinan demokratik merupakan gaya dari pemimpin yang berorientasi pada hubungan interpersonal antara pemimpin dengan bawahan.

“Democratic versus autocratic style is a different (and narrower) aspect of leader behaviour than task-oriented and interpersonally oriented style (Eagly dan Johnson, 1990)”

Seperti yang dikemukakan oleh Gibson 1995 (dalam Herachwati 2012:137), bahwa sebagian besar perempuan memiliki dimensi perilaku

communal yaitu cenderung memikirkan kesejahteraan bawah dan lebih menekankan interaksi serta memfasilitasi bawah, sedangkan kaum laki-laki lebih cenderung memiliki dimensi *agentic* yang mana didalam dimensi perilaku ini bersifat tegas, berorientasi pada tujuan dan cenderung bersifat menguasai. Berdasarkan karakteristik *gender* yang dapat digolongkan menjadi maskulin dan feminism tersebut, maka variabel gaya kepemimpinan yang relevan untuk dipergunakan adalah gaya kepemimpinan otokratis (*directive leadership*) untuk laki-laki dan demokratis (*participative leadership*) untuk perempuan.

Sejumlah studi lainnya memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan-perbedaan inheren antara laki-laki dan perempuan dalam hal gaya kepemimpinannya. Perempuan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang demokratik. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi, dan mencoba untuk meningkatkan ‘kemanfaatan’ bagi pengikutnya. Mereka cenderung memimpin melalui pelibatan atau pemberdayaan dan mendasarkan pada kharisma, keahlian, kontak, dan keahlian interpersonal dalam mempengaruhi orang lain. Sebaliknya laki-laki, cenderung lebih menggunakan gaya yang mendasarkan pada kontrol dan perintah. Mereka lebih mendasarkan pada jabatan otoritas formal sebagai dasar baginya untuk melakukan pengaruhnya. Gibson 1995 (dalam Herachwati 2012:137),

Tannen (1994:276), tidak secara khusus mengkaji isu kepemimpinan berdasarkan gender, melainkan menekankan pada cara perempuan dan laki-laki berkomunikasi, tetapi penjelasannya dapat dipandang sebagai dukungan terhadap isu tersebut dengan membedakan antara kepemimpinan perempuan dan laki-laki. Menurutnya, laki-laki lebih menekankan pada status, sedangkan perempuan

menekankan pada penciptaan hubungan. Tannen menyatakan bahwa komunikasi merupakan tindakan penyeimbang secara berkelanjutan, mengurangi kebutuhan konflik untuk menjaga kerekatan hubungan dan kemandirian. Kerekatan hubungan menekankan pada kedekatan dan kebersamaan. Kemandirian menekankan pada pemisahan dan perbedaan. Perbedaan perempuan dan laki-laki dalam berkomunikasi adalah bahwa perempuan menekankan pada hubungan dan keakraban, sedangkan laki-laki berbicara dan menekankan status dan kemandirian.

Hal yang perlu disimak dari penelitian Tannen (1994:276) adalah bahwa pemimpin yang menekankan pada hubungan dan keakraban yang cenderung dimiliki perempuan, memungkinkan seorang pemimpin tersebut besikap egalitarian, dengan memberdayakan segenap anggotanya, serta menekankan struktur organis. Sedangkan pemimpin yang menekankan pada status dan kemandirian, yang cenderung dimiliki oleh laki-laki meungkinkan pemimpin tersebut mengadopsi struktur hirarkis, spesialisasi, dan perintah. Padahal organisasi sekarang yang sering dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan, dituntut untuk memiliki struktur yang organis dan memberdayakan seluruh anggota baik atasan maupun bawahan secara nyata dalam rangka mewujudkan pelayanan yang berkualitas secara total.

b. Kepemimpinan dan Hormon

Robbin (1988:246) mengatakan prilaku seorang pemimpin dipengaruhi oleh hormon yang ada dalam tubuh dan otaknya. Pemimpin yang efektif memiliki campuran biokimia yang unik antara hormon dan kimia otak yang membantu

mereka membangun aliansi sosial dan menangani stress. Dua jenis hormom tersebut adalah serotonin dan testoteron. Meningkatnya hormon serotonin dapat memperbaiki kemampuan melakukan sosialisasi dan mengontrol agresi. Semakin tinggi tingkat testoteron maka semakin tinggi dorongan untuk berkompetisi.

Menurut Partodjiharjo (1992:10), hormon adalah zat organik yang diproduksikan oleh sel-sel khusus dalam badan, dialirkan dalam darah dengan jumlah tertentu, serta dapat merangsang sel-sel tertentu untuk berfungsi. Hormon yang dihasilkan oleh kelenjar endokrin langsung disekresikan ke dalam darah karena tidak memiliki saluran sendiri. Hormon dibebaskan sel-sel khusus yang disebut sel-sel endokrin, karena sel-sel tersebut bersekresi ke arah dalam dan berbeda dari sel-sel eksokrin yang bersekresi ke dalam rongga tubuh atau permukaan tubuh.

Menurut Soemardjo (2006:113), testosteron adalah hormon steroid dari kelompok androgen, yang disintesis dalam testis, ovarium dan anak ginjal. Penghasil utamanya adalah testis pada pria dan ovarium pada wanita. Baik bagi Pria maupun wanita, testosteron memiliki peranan penting pada kesehatan. Hormon testosteron ini mempengaruhi beberapa kebiasaan tertentu seperti hal-hal yang berkaitan dengan dominasi, agresi serta kebiasaan berkompetisi

Menurut Ganong (2008:421), kadar testosteron yang normal adalah sekitar 12 nmol/L sampai 40 nmol/L, pria yang memiliki kadar hormon testosteronnya normal lebih panjang umur dari pria yang memiliki kadar hormon testosteron yang lebih rendah. Pengaruh testosteron bagi pria lebih besar, sebab pria memproduksi hormon testosteron lebih banyak yakni sekitar 20 kali lipat dari testosteron pada wanita. Dr. Robert Tan (2001) mengatakan hormon testosteron

berhubungan dengan kemampuan otak kiri yang banyak memakai logika. Individu yang memiliki testosteron tinggi lebih bahagia ketika bersama orang banyak, cenderung lebih ambisius dan penuh strategi

Hormon lain yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Robbin (1988:246) adalah Serotonin. Serotonin adalah neurotransmitter. Neurotransmitter adalah zat yang mengantarkan sinyal-sinyal melintasi ruang syaraf antara sel-sel syaraf atau neuron. Ruang ini disebut synapse. Sebagai neurotransmitter, serotonin membantu menyampaikan pesan-pesan dari satu tempat ke tempat lain dalam otak. Dari sekitar 40 juta sel otak, sebagian besar dipengaruhi secara langsung atau tidak langsung oleh serotonin. Pengaruh serotonin ini berkaitan dengan mood, hasrat seksual, fungsi seksual, nafsu makan, tidur, ingatan dan pembelajaran, pengaturan temperatur, dan sifat-sifat sosial. Hormon serotonin diproduksi di saluran pencernaan di kelenjar pineal, sistem saraf pusat, dan platelet darah (Christian Nordqvist Farabi, 2012). Serotonin terdapat juga dalam fleksus mienterikus dan bersikularsi sebagai hormon. Serotonin sering juga disebut 5-HT atau 5-hydroxytryptamines (serotonins) adalah neurotransmitter monoamine. Berasal dari neuron jauh di dalam garis tengah batang otak.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan seseorang dapat dipengaruhi oleh kondisi biologis dan hormon yang ada dalam tubuh seseorang. Hormon yang berperan sebagai *leadership hormone* adalah testoteron dan serotonin. Kedua hormon berperan terhadap sifat-sifat kepemimpinan antara lain, kemampuan soasial, dominasi, agresi, kebiasaan berkompetisi, ambisius serta kemampuan berstrategi.

Lebih lanjut Robbin (1988:204), Mengatakan dari segi dasar biologis manusia bahwa laki maupun perempuan memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif karena dalam dirinya masing-masing memiliki hormon testoteron dan serotonin yang suatu saat dapat meningkat. Ketika seseorang dihadapkan pada suatu kondisi yang mengancam dan mengharuskan berjuang, berkompetisi atau beradaptasi dengan perubahan yang dihadapinya untuk meperoleh apa yang menjadi tujuannya, maka kadar testoteronnya meningkat. Meningkatnya testoteron pada laki-laki dan perempuan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat seseorang untuk memotivasi diri sebagai pemimpin guna mencapai tujuan.

Menurut Soemardjo (2006:114), testosteron adalah hormon steroid dari kelompok androgen yang dihasilkan baik laki-laki maupun perempuan. Hal yang sama bahwa hormon Serotonin dapat dihasilkan pria dan wanita dengan kadar yang berbeda. Pria dapat menghasilkan Testoteron 20 kali lipat dari testosteron pada wanita. Studi ilmuwan di University of Montreal juga menemukan bahwa hormon serotonin pada otak pria 52 persen lebih banyak dari pada wanita.

Dari uraian di atas secara biologis bahwa laki-laki maupun perempuan memiliki potensi yang sama untuk menjadi pemimpin yang efektif karena dalam dirinya masing-masing memiliki hormon testoteron dan serotonin yang suatu saat dapat meningkat. Kondisi tertentu akan mempengaruhi seseorang memproduksi hormon-hormon kepemimpinannya dengan kadar yang berbeda. Pria memiliki jumlah *leadership hormone* lebih besar dibandingkan dengan wanita, serta Laki-laki memiliki kemampuan produksi *leadership hormone* lebih tinggi dibandingkan wanita

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Hasibuan (2007:94), mengatakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target / sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2004:67) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh pegawai di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson (2001:78).

Menurut Hasibuan (2007 : 94) : "Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu." Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:67) bahwa : "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Sedarmayanti (2004 :174) bahwa : "Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkret, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan."

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Gibson *et al* (1996:95) mengatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu

I. Variabel Individu

Variabel individu meliputi kemampuan, ketrampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, usia , jenis kelamin dan demografis.

2. Variabel Organisasi

Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

3. Variabel Psikologi

Variabel Psikologi meliputi presepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Mangunegara (2005:75), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis & Jackson (2001:82). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

4. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005:67), kinerja karyawan dinilai dari :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan.

3. Tanggung jawab

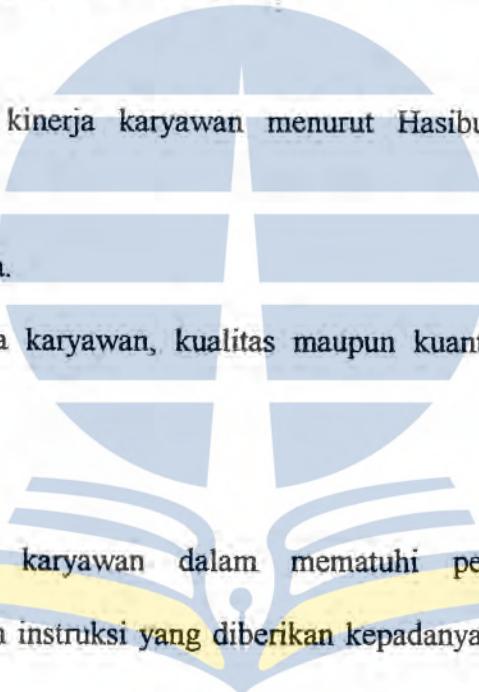
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horisontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang pegawai.



Indikator kinerja karyawan menurut Hasibuan (2007:94), antara lain sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja.

Prestasi kerja karyawan, kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur kinerja.

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

3. Kerjasama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

4. Keterampilan

Keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

5. Tanggung Jawab

Kinerja diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

Jhon Miner (1988), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu:

1. Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan
2. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dan jam efektif/jam kerja yang hilang
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. (Sudarmanto, 2014:11-12).

C. Gaya kepemimpinan dan kinerja

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki cara efektif untuk mempengaruhi orang lain yang akan tergambar dalam gaya kepemimpinannya. Armstrong 2003 (dalam Sudarmanto 2014: 133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya..

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999:89).

Dari uraian tersebut di atas bahwa seseorang memiliki seni yang berbeda dalam mempengaruhi orang lain. Seni mempengaruhi tersebut akan menjadi gaya kepemimpinan seseorang. Gaya kepemimpinan menjadi sebuah dimensi kompetensi yang sangat menentukan kinerja dan keberhasilan organisasi

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pemimpin adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schermerhorn (2003:7) bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal dan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Fiedler (1996:245) mengatakan bahwa sikap kepemimpinan adalah “salah satu faktor utama suksesnya organisasi, dimana keefektifan seseorang pemimpin akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi ”. dapatdiartikan bahwa seorang pemimpin yang baik itu haruslah memiliki visi atau pandangan kedepan yang revolusioner serta mampu menciptakan motivasi atau dorongan terhadap para anggotanya agar mampu mencapai pencapaian kinerja yang maksimal.

Visi dari pemimpin ini haruslah mempunyai arti yang sangat penting bagi anggotanya, sehingga akan terciptalah sebuah kondisi dimana setiap anggota akan melakukan pekerjaannya karena mereka menginginkannya dan bukan karena mereka harus melakukannya dengan terpaksa. Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan. Pemimpin selaku pihak yang berwenang secara penuh dalam sebuah organisasi haruslah memiliki sebuah sikap kepemimpinan atau leadership yang baik, yang mampu mengayomi bawahan dan memberikan bimbingan terhadap bawahan, dan pada saat yang bersamaan mampu membawa organisasi yang dipimpinnya mengalami sukses atau berhasil meraih tujuannya. Sebab tanpa pemimpin suatu organisasi hanya akan merupakan campur aduknya manusia dan peralatan.

Menurut Peter dan John 2004 (dalam Basuki dkk, 2017:149), gaya pemimpin sangat berpengaruh kepada kesuksesan dan kegagalan sebuah

organisasi. Peran seorang pemimpin diperlukan dalam mengarahkan bawahan dalam mencapai kesuksesan sesuai tujuan organisasi. Menurut Nurjanah 2013 (dalam Basuki dkk, 2017:149),, gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu faktor untuk mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi kerja dapat menumbuhkan kekuatan identitas, dan dengan keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi akan timbul komitmen yang besar dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan komitmen pegawai yang tinggi maka secara langsung kinerja pegawai akan meningkat. Davis (1994:35) kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja, karena dalam kepemimpinan tersebut terdapat faktor motivasi dan faktor kemampuan. Mengingat pentingnya seorang pemimpin dalam sebuah organisasi dalam upaya peningkatan kinerja maka di harapkan para pemimpin melakukan pendekatan dengan memberikan motivasi melalui sarana organisasi yang dapat mendorong pegawai menjadi lebih produktif

Dari beberapa uraian tersebut di atas bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin mampu membangun keberhasilan organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Pemimpin yang di maksud adalah pemimpin yang memiliki cara pandang yang visioner, memberikan motivasi, memberikan bimbingan kepada bawahan dan mampu mengayomi bawahan. Pada saat yang bersamaan mampu membawa organisasi yang di pimpinnya berhasil meraih tujuannya, dengan mendorong pegawainya menjadi karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass (1990:20) , peran kepemimpinannya atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu:

1. Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka.
2. Pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut.
3. Pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif.
4. Pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran.
5. Pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass 1990, dalam Menon, 2002:95) demikian juga keberhasilan atau kegagalan organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Suksesnya suatu organisasi, sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang senantiasa mengantisipasi perubahan dengan memanfaatkan semua kesempatan, memotivasi bawahan mereka untuk mencapai tingkat produktivitas.

Menurut Handoko (2000:29) mengatakan bahwa manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai seberapa tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu

bertindakdemikian. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

D. Penelitian Terdahulu

1. Yuliarto, (2008)

Judul penelitian : Peranan Kepemimpinan Informal dalam pelaksanaan Pembangunan di Desa Loa Kulu Kota Kecamatan Loa Kulu. Tujuan penelitian : Peranan Kepemimpinan informal dalam pelaksanaan pembangunan. Jenis penelitian yang dilakukan termasuk deskriptif kualitatif. Sumber data diambil dari informan dan key informan. Sebagai informan adalah lembaga swadaya masyarakat, dan para ketua RT. Sedangkan sebagai key informan adalah Kepala Desa Loa Kulu Kota.

Analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan informan di Desa Loa Kulu Kota kurang berperan, sehingga optimalisasi pembangunan secara fisik maupun non fisik belum dapat direalisasikan sesuai yang diharapkan. Hal tersebut terindikasi oleh pelaksanaan pembangunan di Desa Loa Kulu Kota Kecamatan Loa Kulu hanya mencapai sebesar 59 % atau terindikasi cukup baik. Sebagai pemimpin informal tidak banyak memberikan sumbangan yang lebih besar dalam pembangunan, karena kurang memiliki kompetensi profesional dan pengalaman yang dapat memacu masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Terbatasnya kompetensi manajerial dan profesional pimpinan informal di daerah tersebut merupakan faktor yang menghambat dalam menggerakkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa sehingga secara fisik hasil pembangunan belum dapat mencapai hasil yang diharapkan.

2. Ariansyah (2011)

Judul penelitian, Hubungan kepemimpinan dan motivasi pegawai dengan prestasi kerja di Kantor Camat Samarinda Utara. Tujuan penelitian : Hubungan kepemimpinan dan motivasi pegawai dengan prestasi kerja. Jenis penelitian yang dilakukan termasuk deskriptif kuantitatif. Sumber data diambil dari sejumlah sampel dengan teknik pengambilan sampel acak sederhana (sample random sampling). Analisis data yang digunakan adalah uji statistik koefisien korelasi Rank spearman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan

antara kepemimpinan dan motivasi dengan prestasi kerja. Hal tersebut tercermin pada sifat-sifat kepemimpinan yang dilakukan yaitu Hing ngarso sung tulodho, Hing madya mangun karso, dan Tut Wuri Handayani, kreatifitas dan keramah tamahan dan ketulusan hati, mampu membangkitkan motivasi pegawai. Mengenai sifat-sifat kepemimpinan Camat yang dinilai cukup menonjol adalah melaksanakan Hing ngarso sung tulodho dan keramah tamahan dan ketulusan hati. Keteladanan dan keramah tamahan camat dapat dijadikan sebagai panutan bawahan untuk berkreasi dan berprestasi. Peningkatan motivasi kerja pegawai tidak selamanya didorong oleh kebutuhan yang bersifat mendasar (fisiologis), ternyata ada sebagian pegawai tingkat motivasi kerjanya tinggi didorong oleh kebutuhan akan penghargaan. Motivasi pegawai yang tinggi karena ia menginginkan perubahan status dan peranan dalam organisasi. Peningkatan motivasi pegawai tidak hanya tumbuh dari potensi dalam dirinya saja, tetapi juga dipengaruhi oleh aturan yang mengendalikan para pegawai, sehingga motivasi kerjanya tinggi. Pegawai yang mempunyai latar belakang sikap ikhlas terhadap pekerjaan apa saja yang dibebankan, maka pengaturan mekanisme dan pembagian kerja yang teratur dapat meningkatkan motivasi pegawai yang pada gilirannya mampu meningkatkan prestasi kerja. Pelaksanaan aturan yang mendorong motivasi pegawai untuk bekerja secara efektif didorong oleh pemberian kewenangan yang luwes dan longgar. Sifat dan gaya kepemimpinan yang cukup baik ternyata juga mendorong terhadap motivasi kerja yang cukup baik pula, demikian pula pada sifat dan gaya kepemimpinan yang kurang

disenangi bawahan akan menurunkan motivasi pegawai, dan pada gilirannya akan merefleksi terhadap prestasi kerja pegawai yang kurang optimal.

3. Syamsu Alam, (2016)

Judul Penelitian : Peranan Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Sambutan Kota Samarinda. Tujuan penelitian : untuk mendeskripsikan dan menganalisis peranan kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Jenis penelitian yang dilakukan penulis termasuk penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data diambil dari informan dan key informan. Sebagai informan adalah para pegawai negeri sipil, sedangkan sebagai key informan adalah Camat Sambutan Kota Samarinda. Analisis data yang digunakan adalah Model Interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.

Berikut penulis kutip beberapa penelitian terdahulu dalam bentuk matriks

Tabel 2.3 Matriks Penelitian Terdahulu

Peneliti dan tahun	Judul penelitian	Variabel		Alat analisis	Hasil penelitian
		Independen	Dependen		
Cahyo Adi Nugroho, 2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata DIY

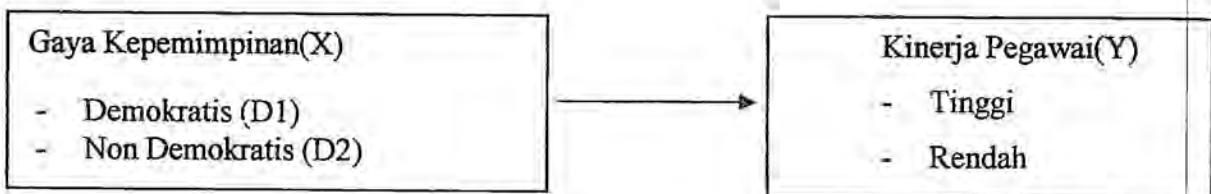
	DIY				
Ida Ayu Putu Septy Diantarida n Ni Made Yuniari (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Denpasar	Gaya Kepemimpi nan dan Motivasi	Disiplin Kerja Karyawan	teknis analisis regresi linear berganda	ada pengaruh positif secara simultan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja karyawan. Secara parsial hasil analisis menunjukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin dan motivasi berpengaruh positif terhadap disiplin.
Devi Agni Surya dan Sherly Megawati (2015)	Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Departeme n Room Division Swiss- Belinn Hotel Manyar Surabaya	Gaya Kepemimpi nan Otoriter Dan Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja Karyawan	teknis analisis regresi linear berganda	secara parsial variabel gaya kepemimpinan otoriter memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan, sedangkan variabel lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, secara bersama-sama, kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan

					terhadap kepuasan kerja karyawan dan variabel yang paling dominan adalah lingkungan kerja.
Bryan Johannes Tampi, 2014	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Negara Indonesia, (Regional Sales Manado)	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi	Kinerja Karyawan	metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda	secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kali ini berbeda dengan penelitian terdahulu dimana penelitian ini menggunakan variabel yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan, serta variabel yang dipengaruhi adalah kinerja pegawai, dengan mengangkat issue gender dan hormonal individu terhadap kepemimpinan. Dengan metode analisis regresi logistik. Lingkup analisis adalah pegawai Rumah Sakit umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dengan metode *stratified random sampling*.. Sedangkan lokasi penelitian yaitu pada Rumah Sakit umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

E. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



F. Definisi Operasional

Berdasarkan pada kajian teoritis pada sub bab sebelumnya, maka definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya Kepemimpinan yang diberi simbol X adalah pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan yang akan diukur dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Direktur RSUD dr. Abdul Rivai pada tahun 2016-2017. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Direktur RSUD dr. Abdul Rivai ini dinilai oleh pegawai RSUD dr. Abdul Rivai.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan ini adalah

- a. Gaya kepemimpinan Demokratis: Pemimpin berpartisipasi minimum, memiliki keterbukaan terhadap pegawai, melibatkan kelompok dalam pengambilan keputusan dan bekerja sama dengan bawahan. Pengukuran dengan menggunakan skala likert satu sampai lima. Angka satu mewakili sangat tidak setuju dan angka lima mewakili sangat setuju
- b. Gaya kepemimpinan Otokratis, Pemimpin memusatkan kekuasaan dan keputusan pada diri sendiri,, pemimpin memegang wewenang

sepenuhnya dan memikul tanggung jawab sendiri. Bawahan hanya diberi informasi secukupnya dalam melaksanakan tugas. Pengukuran dengan menggunakan skala likert satu sampai lima. Angka satu mewakili sangat tidak setuju dan angka lima mewakili sangat setuju

- c. Gaya kepemimpinan *laissez-faire*, Pemimpin mendeklasikan wewenangnya secara penuh, keputusan di rundingkan dengan bawahan, pemimpin member informasi sebanyak-banyaknya pada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengukuran dengan menggunakan skala likert satu sampai lima. Angka satu mewakili sangat tidak setuju dan angka lima mewakili sangat setuju

Dari tiga gaya kepemimpinan tersebut di atas kemudian dikategorikan menjadi dua gaya kepemimpinan yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Gaya Kepemimpinan Non Demokratis

2. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai yang diberi simbol Y adalah hasil kerja pegawai di RSUD Dr. Abdul Rivai selama periode 2017. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas dan kuantitas kerja, penggunaan waktu kerja, dan kerja sama dalam bekerja, untuk mengukur kinerja pegawai yang akan dikategorikan menjadi kinerja pegawai tinggi dan kinerja pegawai rendah. Pengukuran dengan menggunakan skala likert satu sampai lima. Angka satu mewakili sangat tidak setuju dan angka lima mewakili sangat setuju

G. Hipotesis

Penelitian ini menguji hubungan dan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai di RSUD dr. Abdul Rivai. Berdasarkan pada kajian teoritis dan hasil penelaahan penelitian sebelumnya, rumusan hipotesis penelitian ini dimana hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. H_0 : Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai
 H_1 : Ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai
2. H_0 : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
 H_1 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

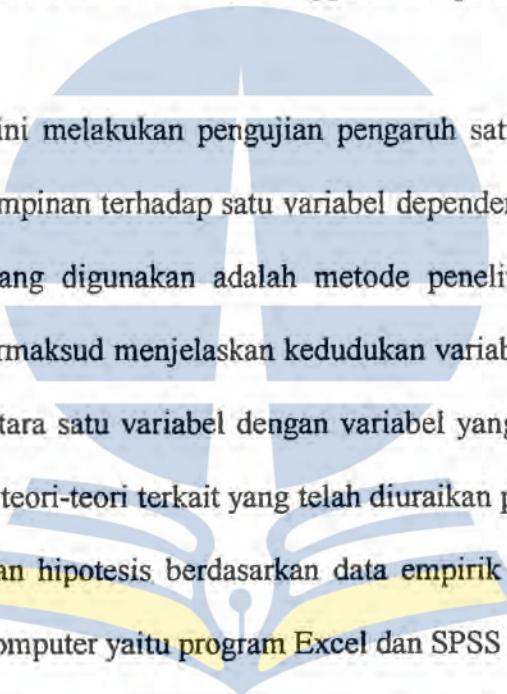


BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini didesain dengan berlandaskan paradigma kuantitatif, yang berlandaskan pada filsafat positivisme, dan digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan-hubungan antara variabel riset atau berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain, sehingga desain penelitian adalah kausal.



Penelitian ini melakukan pengujian pengaruh satu variabel independen yaitu gaya kepemimpinan terhadap satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian eksplanatory yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2009: 137). Berdasarkan teori-teori terkait yang telah diuraikan pada Bab II. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis berdasarkan data empirik yang diperoleh dengan bantuan aplikasi komputer yaitu program Excel dan SPSS 16 for Windows.

B. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai pada RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun yang berstatus bukan PNS, baik yang merupakan tenaga medis maupun bukan tenaga medis.

1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006:223). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau yaitu sebanyak 601 pegawai yang terdiri dari 407 pegawai yang berstatus PNS dan 194 pegawai yang berstatus bukan PNS. Dari sisi jenis profesi, jumlah pegawai RSUD dr. Abdul Rivai ini terdiri dari 379 tenaga medis dan 222 tenaga non medis.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki sifat atau dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi, serta dapat menentukan ketepatan dari hasil penelitian dengan sederhana sehingga mudah dilaksanakan dan biaya yang dikeluarkan relatif sedikit. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *stratified random sampling*. Sugiyono (2001: 59) menyatakan bahwa teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel bila populasinya berstrata tetapi kurang proporsional. Pengambilan sampel dilakukan pada 20 unit bagian pelayanan RSUD dr. Abdul Rivai yaitu pelayanan rawat jalan, kepegawaian, keuangan, pelayanan medik, rekam medic, keperawatan, perencanaan, baku mutu, BPJS, apoteker, dokter, dokter gigi, dokter spesialis, laboratorium, fisioterapi , ICU, OK, IPRS, gizi, bagian rawat inap (ruang Bugenville, ruang Flamboyan, ruang Teratai, ruang Dahlia, ruang Anggrek, ruang Chrysan, ruang Melati, dan ruang Edelweis)

Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 150 sampel dengan alokasi sebagai berikut:

Tabel 3.1 Alokasi Sampel Penelitian

Jenis Pegawai	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel
(1)	(2)	(3)
PNS	407	129
Bukan PNS	194	21
Total	601	150

C. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan antara tanggal 1 Januari 2017 sampai dengan 1 Februari 2017. Penelitian berlokasi di RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau beralamat jalan Pulau Panjang No. 276 Tanjung Redeb, Kabupaten Berau. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui survei, yaitu:

1. Penelitian pendahuluan (uji coba kuesioner)

Penelitian pendahuluan dilakukan sebelum penelitian sebenarnya yang bertujuan untuk menguji validitas dan reabilitas dari instrumen penelitian yang akan digunakan pada saat penelitian yang sebenarnya. Penelitian pendahuluan ini dilakukan pada 40 orang pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

2. Penelitian sebenarnya

Penelitian sebenarnya dilakukan untuk memperoleh informasi tentang identitas responden dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Penelitian sebenarnya ini dilaksanakan pada 150 orang pegawai.

D. Instrument Penelitian

Penelitian adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Sehingga dalam melakukan penelitian diperlukan alat ukur yang baik. Alat ukur inilah yang disebut sebagai instrument penelitian. Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaan lebih mudah dan hasilnya lebih baik (Arikunto, 2002:12).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket dimana dalam kuesioner atau angket yang terdiri dari dua bagian yaitu bagian pertama adalah blok keterangan umum responden dan bagian kedua adalah blok pernyataan responden yang terdiri dari Blok Gaya Kepemimpinan dan Blok Kinerja pegawai. Pernyataan tentang gaya kepemimpinan dan kinerja yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan pertanyaan tertutup dan pilihan jawaban berjenjang/bertingkat sesuai dengan keadaan responden dalam bekerja. Responden harus menjawab seluruh pernyataan yang ada dengan salah satu alternatif jawaban sesuai dengan persepsi mereka masing-masing. Jawaban responden tersebut disusun menggunakan skala *Likert* dimana jawaban yang tersedia diberi skor 1 sampai 5. Skor pada setiap pernyataan akan dijumlahkan sehingga akan menghasilkan skor total dari setiap responden untuk mengukur suatu variabel.

Adapun pilihan jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala Likert

NO	SKOR	KETERANGAN
1	1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	2	Tidak Setuju (TS)
3	3	Kurang Setuju (KS)
4	4	Setuju (S)
5	5	Sangat Setuju (SS)

Kisi-kisi dari instrumen penelitian yang digunakan dalam pencacahan ditunjukkan oleh tabel berikut (kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 3):

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Instrumen Pada Kuesioner Pra Penelitian

Variabel	Indikator	Nomor Item
(1)	(2)	(3)
Gaya Kepemimpinan	Demokratis	1,2,3,4,5,6,7,8
	Non Demokratis	9,10,11,12,13,14,15,16 17,18,19,20,21,22,23,24
Kinerja	Kualitas Kerja	1,2,3
	Kuantitas Kerja	4,5
	Penggunaan Waktu	6,7,8
	Hubungan Kerja	9,10

Adapun pada instrumen penelitian dengan kisi-kisi sebagaimana tercantum dalam tabel diatas, selanjutnya yang akan dilakukan pengujian validitas dan reabilitas.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara, pengisian kuesioner, atau bukti transaksi (Umar, 2004:84).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan 4 (empat) cara yaitu:

1. Daftar Pertanyaan (Kuesioner)

Teknik pengumpulan data pada penelitian kali ini dengan membuat daftar pertanyaan dalam sebuah kuesioner yang akan diisi oleh responden. Butir pertanyaan dan pilihan jawaban dalam kuesioner disesuaikan dengan variabel-variabel yang akan diukur. Setelah ditetapkan responden secara acak, kuesioner disebarluaskan kepada responden di seluruh bagian/unit Rumah sakit, dan jika memungkinkan kuesioner akan langsung diambil kembali setelah diisi oleh responden. Namun, jika tidak memungkinkan maka kuesioner akan diambil paling lambat 1 minggu setelah penyerahan atau sesuai waktu yang telah disepakati dengan responden.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara (*interview*) merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pihak yang berwenang atau bagian lain yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti. Untuk lebih menggali informasi yang lebih luas dengan menjelaskan hasil penelitian secara statistik

dilakukan wawancara dengan responden yang berkompeten di bidang pertbahdaharaan.

3. Dokumentasi

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

4. Observasi

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, cenderamata, laporan, artefak, foto, dan sebagainya. Sifat utama data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam.

F. Uji Validitas dan Reabilitas

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur tersebut dapat mengukur apa yang diukur (Arikunto, 2002:154). Suatu angket atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan di suatu angket atau kuesioner untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket atau kuesioner tersebut. Adapun langkah-langkah mengukur validitas adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur.
2. Melakukan uji coba skala pengukur tersebut pada sejumlah responden. Jumlah responden untuk uji coba minimal 30 orang. Sehingga distribusi nilai akan lebih mendekati kurva normal.
3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban yang berbentuk matriks $a \times b$, dimana a menyatakan jumlah pertanyaan dalam penelitian dan b menyatakan banyaknya responden.
4. Menghitung korelasi antara masing-masing item pertanyaan dengan skor total yang menggunakan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Pearson sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum_{i=1}^n X_i Y_i) - (\sum_{i=1}^n X_i)(\sum_{i=1}^n Y_i)}{\sqrt{[n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2][n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2]}}$$

r_{xy} = Koefisien korelasi

N = jumlah sampel uji coba

X_i = Skor item pertanyaan dari responden ke i

Y_i = Skor total item semua pernyataan dari responden ke-i

5. Menghitung korelasi terkoreksi (r_{pq}) dengan rumus sebagai berikut (Azwar, 1999) :

$$r_{pq} = \frac{r_{xy} Sd_y - Sd_x}{\sqrt{Sd_y^2 + Sd_x^2 - 2r_{xy} Sd_y Sd_x}}$$

r_{pq} = Koefisien korelasi terkoreksi

r_{xy} = Koefisien korelasi

Sd_x = Standar deviasi item pernyataan

Sd_y = Standar deviasi skor total

Adapun dasar pengambilan keputusannya adalah berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

$H_0: \rho = 0$ (Item pernyataan tidak valid)

$H_1: \rho \neq 0$ (Item pernyataan valid)

Selanjutnya, angka korelasi terkoreksi yang diperoleh, dibandingkan dengan angka korelasi dari Tabel r product moment (Arikunto, 2002:136) dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- Bila r_{pq} dari hasil olahan uji tersebut diperoleh item-item pernyataan dengan r_{pq} bernilai positif dan $r_{pq} > r$ tabel, maka tolak H_0 sehingga item tersebut valid.
- Bila r_{pq} dari hasil olahan uji tersebut diperoleh item-item pernyataan dengan r_{pq} bernilai negatif dan $r_{pq} \leq r$ tabel, maka tidak tolak H_0 sehingga item tersebut tidak valid.

2. Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Artinya, bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten, maka alat pengukur tersebut reliable (Arikunto, 2002:132). Instrumen yang reliable berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur objek yang sama beberapa kali dengan menghasilkan data yang

sama. Ada beberapa metode untuk menghitung indeks reliabilitas diantaranya adalah metode *re-test, split-half*, dan *cronbach alpha*. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode *cronbach alpha* (α). Metode ini dipilih karena bisa digunakan untuk mengukur instrumen yang skor nya berupa rentangan beberapa nilai atau bentuk skala.

Koefisien reabilitas dapat ditunjukkan melalui besarnya nilai *cronbach alpha* (α). Secara teoritis penghitungan *cronbach alpha* (α) didapatkan dari formula sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{bi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Dimana:

α = Reabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan/pernyataan

$\sum_{i=1}^k \sigma_{bi}^2$ = jumlah varians skor butir pernyataan atau soal

σ_x^2 = Jumlah varians skor total

Menurut Arikunto (2002), koefisien korelasi reabilitas dapat dikelompokkan menjadi lima kriteria yaitu :

1. Antara 0,80 sampai dengan 1,00 = sangat tinggi
2. Antara 0,60 sampai dengan 0,80 = tinggi
3. Antara 0,40 sampai dengan 0,60 = cukup tinggi
4. Antara 0,20 sampai dengan 0,40 = rendah
5. Antara 0,00 sampai dengan 0,20 = sangat rendah

Kalkulasi Croanbach Alpha dapat juga dilakukan memanfaatkan bantuan SPSS, dan batas kritis nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Jadi nilai Croanbach Alpha $>0,60$ merupakan indikator bahwa

kuesioner tersebut reliable/handal. Instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh $>0,60$ (Ghozali, 2002:133). Ada pendapat lain yang mengemukakan baik/buruknya reliabilitas instrumen dapat dikonsultasikan dengan nilai r tabel.

G. Pengkategorian Variabel

Setelah melalui pengujian validitas dan reabilitas, maka selanjutnya dilakukan pengklasifikasian total skor menjadi beberapa kategori. Dalam kuesioner, terdapat beberapa variabel yang dikategorikan melalui skor total dari setiap responden untuk masing-masing variabel tersebut. Pengkategorian dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan dan kinerja dengan menghitung total skor pada setiap responden. Selanjutnya adalah pengklasifikasian skor total tersebut menjadi beberapa kategori sesuai dengan tujuan penelitian. Pengkategorian ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam pembacaan hasil output.

Pengkategorian variabel melalui skor total dengan menggunakan rata-rata nilai skor total variabel. Hal ini seperti dikemukakan Azwar (2003:107) dimana suatu cara untuk memberikan interpretasi terhadap skor individual dalam skala rating yang dijumlahkan adalah dengan membandingkan skor tersebut dengan nilai rata-rata atau *mean score* kelompok dimana responden itu termasuk. Responden yang memiliki total skor di atas rata-rata merupakan nilai yang diharapkan, sebaliknya responden yang memiliki total skor dibawah rata-rata merupakan nilai yang tidak diharapkan.

Dalam penelitian ini, untuk variabel gaya kepemimpinan, responden yang memiliki total skor di atas rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang menilai pemimpinnya demokratis. Sedangkan responden yang memiliki total skor di bawah rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang menilai pemimpinnya non demokratis.

Tabel 3.4 Pengkategorian Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

Kategori	Ukuran
(1)	(2)
Demokratis	$X \geq$ Rata-Rata
Non Demokratis	$X <$ Rata-Rata

dimana nilai X adalah total skor dari masing-masing responden untuk variabel gaya kepemimpinan.

Untuk variabel kinerja pegawai, responden yang memiliki total skor di atas rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang memiliki kinerja tinggi. Sedangkan responden yang memiliki total skor di bawah rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang memiliki kinerja rendah.

Tabel 3.5 Pengkategorian Responden untuk Variabel Kinerja Pegawai

Kategori	Ukuran
(1)	(2)
Tinggi	$Y \geq$ Rata-Rata
Rendah	$Y <$ Rata-Rata

dimana nilai Y adalah total skor dari masing-masing responden untuk variabel kinerja pegawai.

H. Metode Analisis

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan data sehingga lebih mudah untuk dipahami dan dapat menghasilkan kesimpulan-kesimpulan dari suatu keadaan, gejala atau permasalahan secara umum. Analisis deskriptif dilakukan dengan membuat diagram batang (*bar chart*) dan diagram lingkaran (*pie chart*) serta tabulasi silang antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dari analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran umum mengenai kondisi pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Rivai Kabupaten Berau.

2. Uji Khi-Kuadrat

Data yang diperoleh dari penelitian sosial umumnya berupa data kategorik. Uji Khi-Kuadrat digunakan untuk menguji hipotesis tentang ada tidaknya hubungan antara dua buah variabel kategorik yang berskala nominal (Siegel, 1992).

Syarat-syarat yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

1. Observasi merupakan random sampel yaitu bahwa setiap observasi mempunyai peluang yang sama dengan observasi yang lain yang dikelompokkan dalam baris i dan kolom j yang independen.
2. Setiap observasi dikelompokkan tepat pada satu baris dan satu kolom.

Sebelum uji khi-kuadrat dilakukan, variabel yang akan diuji terlebih dahulu harus disusun dalam tabel kontingensi seperti tabel berikut:

Tabel 3.6 Tabel Kontingensi r x c

		Variabel I				
		1	2	...	c	Total
Variabel II	1	O ₁₁ E ₁₁	O ₁₂ E ₁₂	...	O _{1c} E _{1c}	T _{1..}
	2	O ₂₁ E ₂₁	O ₂₂ E ₂₂	...	O _{2c} E _{2c}	T _{2..}

	r	O _{r1} E _{r1}	O _{r2} E _{r2}	...	O _{rc} E _{rc}	T _{r..}
	Total	T _{.1}	T _{.2}	...	T _{.c}	T _{..}

Uji khi-kuadrat mengharuskan frekuensi-frekuensi yang diharapkan (E_{ij}) tidak terlalu kecil. Syarat lain adalah jika tidak ada satu sel pun yang memiliki frekuensi harapan kurang dari 1 (Siegel, 1992). Adapun langkah-langkah pengujian khi-kuadrat adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis

Hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 : Tidak ada hubungan antara variabel independent (X_i) dengan variabel dependen (Y).

H_1 : Ada hubungan antara variabel independent (X_i) dengan variabel dependen (Y)

Menentukan tingkat signifikansi (α) dengan derajat bebas yaitu $(r-1) \times (c-1)$. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini 0,05 yang berarti peluang menolak H_0 yang benar adalah 5 persen.

2. Kriteria pengujian

Penerimaan atau penolakan hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan nilai khi-kuadrat hasil penghitungan ($\chi^2_{\text{observasi}}$) dengan nilai khi kuadrat tabel ($\chi^2_{0,05;(r-1)(c-1)}$), dengan kriteria sebagai berikut:

- H_0 diterima jika $(\chi^2_{\text{observasi}}) < (\chi^2_{0,05;(r-1)(c-1)})$ dan
- H_0 ditolak jika $(\chi^2_{\text{observasi}}) \geq (\chi^2_{0,05;(r-1)(c-1)})$

Atau dapat dengan melihat nilai p-value, dengan kriteria sebagai berikut:

- Tolak H_0 jika $p\text{-value} \leq \alpha$
- Terima H_0 jika $p\text{-value} > \alpha$

3. Statistik uji

Pengitungan nilai khi-kuadrat menggunakan formula sebagai berikut:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$E_{ij} = \frac{T_i \cdot T_j}{T_{..}}$$

Dimana:

χ^2 : Nilai khi-kuadrat

O_{ij} : Jumlah observasi yang dikategorikan dalam baris ke-i pada kolom ke-j

E_{ij} : Banyaknya kasus yang diharapkan untuk dikategorikan dalam baris ke-i

T_i : total marginal pada baris ke-i

T_j : total marginal pada kolom ke-j

$T_{..}$: total keseluruhan

$i : 1, 2, \dots, r$ dan $j : 1, 2, \dots, c$

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari uji ini adalah:

- Bilai H_0 dierima, dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel yang diuji.
- Bila H_0 ditolak, dapat disimpulkan ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel yang diuji.

Dalam penelitian ini, pengujian khi-kuadrat digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Jika kedua variabel memiliki hubungan yang signifikan, maka selanjutnya dilakukan uji regresi logistik.

3. Analisis Regresi Logistik

Menurut Hosmer dan Lameshow (2000:1), Model regresi merupakan suatu model yang digunakan untuk melihat hubungan antara suatu variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Model regresi logistik merupakan model regresi yang digunakan ketika variabel dependen berupa data kategorik sedangkan variabel independen dapat berupa data kontinyu maupun kategorik dengan menggunakan variabel *dummy*. Jika variabel dependen berskala biner maka disebut regresi logistik biner atau biasa disebut regresi logistik. Sedangkan jika variabel dependen berupa data kategorik dengan lebih dari dua kategori maka disebut regresi logistik multinomial. Ada juga regresi logistik ordinal yaitu ketika variabel dependen berskala ordinal atau kategori dalam variabel dependen menunjukkan tingkatan.

Adapun yang membedakan antara model regresi logistik dengan regresi linier biasa terletak pada variabel dependen. Dalam regresi logistik, variabel dependen berupa data biner atau dikotom sedangkan dalam regresi linier berupa data kontinyu. Selain itu, jika dilihat dari hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, maka dapat diperoleh nilai rata-rata dari variabel dependen untuk suatu nilai variabel independen atau biasa disebut rata-rata bersyarat yang dinyatakan dengan $E(Y|x)$. Dalam regresi linier sederhana, nilai rata-rata bersyarat tersebut dinyatakan sebagai persamaan linier sederhana dalam x yaitu $E(Y|x) = \beta_0 + \beta_1 x$ dimana nilai dari $E(Y|x)$ berkisar antara $-\infty$ sampai $+\infty$. Sedangkan dalam regresi logistik, karena variabel dependen bersifat biner yang bernilai 0 atau 1 maka nilai $E(Y|x)$ juga mempunyai peluang antara 0 dan 1 atau $0 \leq E(Y|x) \leq 1$.

Dalam regresi logistik, sebuah variabel dependen merupakan variabel dengan nilai 0 dan 1. Variabel dependen bernilai 1 ($Y=1$) menyatakan kejadian sukses dimana peluang untuk mendapatkan hasil sukses dinyatakan dengan $\pi(x)$ dan bernilai 0 ($Y=0$) menyatakan kejadian gagal dimana peluang untuk mendapatkan hasil gagal dinyatakan dengan $1 - \pi(x)$.

Adapun bentuk model regresi logistik dengan p variabel independen adalah

$$y_i = E(Y_i | x_i) + \varepsilon_i$$

dimana

$$E(Y_i | x_i) = \pi(x_i) = \frac{\exp(\beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \dots + \beta_p x_{ip})}{1 + \exp(\beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \dots + \beta_p x_{ip})}$$

$$= \frac{\exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right)}{1 + \exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right)}$$

dimana $x_{i0} = 1$ dan $i = 1, 2, \dots, n$

$\pi(x_i)$: peluang kejadian sukses pada populasi dengan nilai $0 \leq \pi(x_i) \leq 1$

ε_i : komponen galat, dimana galat tersebut mempunyai salah satu nilai dari kemungkinan nilai berikut:

Jika $y_i = 1$, dengan peluang $\pi(x_i)$ maka nilai galat adalah

$$\varepsilon_i = 1 - \pi(x_i) \text{ dan}$$

Jika $y_i = 0$, dengan peluang $1 - \pi(x_i)$ maka nilai galat adalah

$$\varepsilon_i = 0 - (1 - \pi(x_i)) = \pi(x_i) - 1$$

Komponen galat (ε_i) tersebut mempunyai rataan nol dan ragam

$$\pi(x_i)[1 - \pi(x_i)]$$

Regrasi logistik merupakan model nonlinier sehingga untuk melihat hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen akan lebih mudah jika model tersebut ditransformasi menjadi model yang linier. Transformasi yang biasa digunakan untuk mendapatkan bentuk linier dari regresi logistik dikenal dengan istilah transformasi logit. Dalam hal ini regresi logistik tidak memodelkan secara langsung variabel dependen Y dengan variabel independen X, tetapi melalui transformasi logit yang merupakan logaritma natural dari *odds*.

$$odds = \frac{\pi(x_i)}{1 - \pi(x_i)}$$

Berdasarkan persamaan sebelumnya, maka:

$$\begin{aligned} 1 - \pi(x_i) &= 1 - \frac{\exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right)}{1 + \exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right)} = \frac{1}{1 + \exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right)} \\ \frac{\pi(x_i)}{1 - \pi(x_i)} &= \frac{\exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right) / \left(1 + \exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right)\right)}{1 / \left(1 + \exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right)\right)} = \exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right) \end{aligned}$$

Sehingga $\ln odds$ adalah:

$$\begin{aligned} g(x_i) &= \ln \left[\exp\left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}\right) \right] \\ &= \sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} \quad ; \text{dimana } x_{i0} = 1 \text{ dan } i = 1, 2, \dots, n \end{aligned}$$

$g(x_i)$ disebut sebagai transformasi logit atau fungsi logit yang merupakan fungsi yang linier dalam parameter-paramaternya. Nilai dari $g(x_i)$ berkisar antara $-\infty$ dan $+\infty$ tergantung pada nilai x .

Dalam analisis regresi, variabel independen dapat berupa variabel kategorik dimana dalam melakukan pemodelan data dibutuhkan suatu variabel bantu yang disebut variabel *dummy*. Kegunaan dari variabel *dummy* tersebut adalah untuk mengkuantitatifkan suatu variabel kualitatif. Misalkan diantara p variabel penjelas, variabel bebas ke-j (x_j) bersifat kategorik dengan k_j kategori,

maka diperlukan variabel *dummy* sebanyak $k_j - 1$ yang dinotasikan dengan D_{ju} dan koefisien parameter β_{ju} , dimana $u = 1, 2, \dots, k_j - 1$. Dengan demikian, model transformasi logitnya menjadi

$$g(\mathbf{x}_i) = \sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} + \sum_{u=1}^{k-1} \beta_{ju} D_{ju} \quad ; \text{dimana } x_{i0} = 1 \text{ dan } i = 1, 2, \dots, n$$

a. Pendugaan Parameter

Secara umum, model fungsi logistik adalah model non-linier baik dalam parameter maupun dalam variabel. Selain itu, asumsi homoskedastisitas juga tidak mungkin terpenuhi karena ragam dari galat berubah-ubah tergantung pada nilai peluangnya seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Oleh karena itu, metode *Ordinary Least Square* (OLS) tidak dapat digunakan untuk mengestimasi model fungsi logistik. Adapun metode estimasi parameter-parameter yang tidak diketahui dalam model regresi logistik ada 3, yaitu:

1. Metode *Maximum Likelihood Estimation* (MLE)
2. Metode kuadrat terkecil tertimbang non iterasi (*Noniterative Weight Least Square Method*)
3. Analisis fungsi diskriminan (*Discriminant Function Analysis*)

Dari ketiga metode estimasi tersebut, metode yang paling banyak digunakan adalah metode MLE. Pada regresi logistik biner, metode MLE mengasumsikan bahwa galat mengikuti distribusi binomial. Sedangkan pada regresi logistik multinomial, galat diasumsikan mengikuti distribusi multinomial. Untuk menerapkan metode ini, maka terlebih dahulu dibangun sebuah fungsi yang disebut fungsi *likelihood*. Pada dasarnya, metode *maximum likelihood* merupakan

suatu metode untuk mencari penduga paramater yang akan memaksimumkan fungsi *likelihood* tersebut.

Pada regresi logistik biner, Y_i diasumsikan mengikuti sebaran bernoulli dengan fungsi peluang seperti dalam persamaan sebelumnya. Karena amatan Y_i saling bebas, maka fungsi peluang bersama dari Y_i dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 f(y_1, y_2, \dots, y_n; \pi(x_i)) &= \prod_{i=1}^n f(y_i; \pi(x_i)) \\
 &= \prod_{i=1}^n \left[(\pi(x_i))^{y_i} \times (1 - \pi(x_i))^{1-y_i} \right] \\
 &= \prod_{i=1}^n \left[(1 - \pi(x_i)) \times \left(\frac{\pi(x_i)}{1 - \pi(x_i)} \right)^{y_i} \right] \\
 &= \prod_{i=1}^n \left[(1 - \pi(x_i)) \times \exp \left(y_i \ln \left(\frac{\pi(x_i)}{1 - \pi(x_i)} \right) \right) \right]
 \end{aligned}$$

Secara matematis, untuk mendapatkan nilai β yang memaksimumkan fungsi peluang bersama tersebut akan lebih mudah jika dalam bentuk logaritma sebagai berikut:

$$\ln f(y_1, y_2, \dots, y_n; \pi(x_i)) = \sum_{i=1}^n \ln(1 - \pi(x_i)) + \sum_{i=1}^n y_i \ln \left(\frac{\pi(x_i)}{1 - \pi(x_i)} \right)$$

Berdasarkan persamaan (12) dan (13), maka

$$\ln f(y_1, y_2, \dots, y_n; \pi(x_i)) = \sum_{i=1}^n \ln \left[\frac{1}{1 + \exp \left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} \right)} \right] + \sum_{i=1}^n y_i \ln \left[\exp \left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} \right) \right]$$

$$= - \sum_{i=1}^n \ln \left[1 + \exp \left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} \right) \right] + \sum_{i=1}^n y_i \sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij}$$

dimana $x_{i0} = 1$.

Jika fungsi peluang bersama dilihat sebagai fungsi paramater dari n amatan sampel maka disebut sebagai fungsi *likelihood* yang dinotasikan dengan $L(\beta)$. Dengan demikian, logaritma fungsi *likelihood* dinyatakan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \ln L(\beta) &= \sum_{i=1}^n y_i \sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} - \sum_{i=1}^n \ln \left[1 + \exp \left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} \right) \right] \\ &= \sum_{j=0}^p \left(\sum_{i=1}^n y_i x_{ij} \right) \beta_j - \sum_{i=1}^n \ln \left[1 + \exp \left(\sum_{j=0}^p \beta_j x_{ij} \right) \right] \end{aligned}$$

dimana $\beta' = (\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p)$ dan $x_{i0} = 1$

MLE dari β dalam model regresi logistik adalah nilai dari β yang memaksimumkan $\ln L(\beta)$. MLE dari β diperoleh melalui diferensiasi parsial terhadap masing-masing koefisien β .

$$\frac{\partial \ln L(\beta)}{\partial \beta_j} = 0$$

dimana $j = 0, 1, 2, \dots, p$.

Persamaan tersebut tidak linier dalam parameter-paramaternya sehingga untuk menduga nilai β dibutuhkan iterasi. Dengan bantuan *software* komputer, nilai dugaan dari β tersebut dapat dengan mudah diperoleh menggunakan metode iterasi *Newton-Raphson* atau *Fisher Scoring*. Oleh karena itu, sulit untuk memecahkan persamaan tersebut secara manual walaupun untuk regresi logistik sederhana.

b. Pengujian Paramater

Setelah melakukan estimasi parameter model regresi logistik, maka perlu dilakukan pengujian paramater model untuk memeriksa apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang nyata terhadap variabel dependen. Pengujian signifikansi parameter dapat dilakukan secara simultan maupun parsial.

1. Uji parameter secara simultan

Pengujian paramater secara simultan dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dalam model secara bersama-sama. Adapun hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_p = 0$$

(tidak ada pengaruh antara sekumpulan variabel independen terhadap variabel dependen).

$$H_1 : \text{minimal ada satu } \beta_j \neq 0 \text{ untuk } j = 1, 2, \dots, p$$

(minimal ada satu variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen).

Statistik uji yang digunakan adalah statistik uji G, yaitu

$$G = -2 \ln \left[\frac{L(R)}{L(F)} \right] = -2 \left[\ln L(R) - \ln L(F) \right]$$

dimana $L(R)$: fungsi *likelihood* dari model tereduksi bila H_0 benar (model yang hanya terdiri dari konstanta saja).

$L(F)$: fungsi *likelihood* dari model penuh bila H_1 benar (model yang terdiri dari seluruh variabel).

Statistik hampiran G mengikuti distribusi *Chi-Square* dengan derajat bebas p.

Perolakan hipotesis nol pada tingkat signifikansi α terjadi jika $G > \chi^2_{(\alpha,p)}$ atau

$p\text{-value} < \alpha$ yang berarti bahwa paling sedikit ada satu variabel penjelas yang memengaruhi variabel respon.

2. Uji paramater secara parsial

Jika pengujian simultan menghasilkan keputusan untuk menolak hipotesis nol, maka untuk mengetahui variabel independen mana yang memengaruhi variabel dependen harus dilakukan uji parsial. Statistik uji yang digunakan dalam uji parsial dikenal sebagai statistik uji *Wald*. Hosmer dan Lemeshow (2000) menyatakan bahwa uji *Wald* diperoleh dengan membandingkan nilai dugaan (*maximum likelihood estimate*) dari β_j terhadap *standard error*-nya. Adapun hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_j = 0$$

(tidak ada pengaruh antara variabel independen ke-j terhadap variabel dependen).

$$H_1 : \beta_j \neq 0 \text{ untuk } j = 1, 2, \dots, p$$

(ada pengaruh antara variabel independen ke-j terhadap variabel dependen).

Statistik uji yang digunakan adalah

$$W_j = \frac{\hat{\beta}_j}{se(\hat{\beta}_j)}$$

Dimana $\hat{\beta}_j$: penduga paramater β_j

$$se(\hat{\beta}_j) : standard\ error \beta_j$$

Statistik uji *Wald* tersebut mengikuti distribusi normal baku. Penolakan hipotesis nol pada tingkat signifikansi α terjadi saat $|W_j| > z_{\alpha/2}$ atau $p\text{-value} < \alpha$. a. Penolakan hipotesis nol berarti bahwa variabel penjelas ke-j berpengaruh terhadap variabel respon.

c. Rasio Kecenderungan (*Odds Ratio*)

Dalam regresi logistik, suatu hal yang penting untuk diinterpretasikan adalah nilai *odds* dan *Odds Ratio* (OR). *Odds* adalah perbandingan antara dua individu yang mempunyai karakter berbeda. *Odds* dapat diartikan juga sebagai rasio peluang bahwa suatu kejadian akan terjadi terhadap peluang bahwa suatu kejadian tidak akan terjadi (Kleinbaum dan Klein, 1994). Nilai *odds* didefinisikan sebagai $\pi(x_i)/(1-\pi(x_i))$ dimana $\pi(x_i)$ menyatakan peluang terjadi sukses ($Y=1$) dan $(1-\pi(x_i))$ menyatakan peluang terjadi gagal ($Y=0$).

Adapun *odds ratio* merupakan suatu nilai yang dapat menunjukkan kecenderungan hubungan suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *odds ratio* dapat diperoleh dengan cara membagi *odds* untuk X kategori pertama terhadap *odds* untuk X kategori kedua. *Odds ratio* dapat dinotasikan dengan OR dan dinyatakan sebagai berikut:

$$OR = \frac{\pi(x_j)/(1-\pi(x_j))}{\pi(x_k)/(1-\pi(x_k))}$$

Baik *odds* maupun *odds ratio* selalu bernilai non negatif.

Tabel 3.7 Nilai dari model regresi logistik ketika variabel independen berupa variabel kategorik

Variabel Dependen (Y)	Variabel Independen (X)	
	X = 1	X = 0
Y = 1	$\pi(1) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1}}$	$\pi(0) = \frac{e^{\beta_0}}{1 + e^{\beta_0}}$
Y = 0	$1 - \pi(1) = \frac{1}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1}}$	$1 - \pi(0) = \frac{1}{1 + e^{\beta_0}}$

Tabel tersebut menunjukkan dua nilai $\pi(x)$ dan dua nilai $1 - \pi(x)$ bila variabel penjelas berupa variabel kategorik dengan kategori 1 dan 0. Jika kategori 0 ($X = 0$) digunakan sebagai kategori referensi maka *odds ratio* didefinisikan sebagai rasio dari nilai *odds* untuk X kategori 1 terhadap *odds* untuk X kategori 0 dan dapat dituliskan sebagai:

$$OR = \frac{[\pi(x_j = 1) / (1 - \pi(x_j = 1))]}{[\pi(x_k = 0) / (1 - \pi(x_k = 0))]}$$

$$OR = \frac{\frac{e^{\beta_0 + \beta_1}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1}} / \frac{1}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1}}}{\frac{e^{\beta_0}}{1 + e^{\beta_0}} / \frac{1}{1 + e^{\beta_0}}} \\ = \exp(\beta_1)$$

Interpretasinya adalah responden dengan kategori $x_j = 1$ memiliki kecenderungan sukses ($Y = 1$) sebesar $\exp(\beta_1)$ kali dibanding responden dengan kategori $x_j = 0$.

Dalam penelitian ini, interpretasinya adalah responden yang menilai pemimpinnya

demokratis memiliki kecenderungan berkinerja tinggi sebesar $\exp(\beta_1)$ kali dibanding responden yang menilai pemimpinnya non demokratis.



BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Rivai Kabupaten Berau

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Berau merupakan satu-satunya rumah sakit milik pemerintah yang berada di Kabupaten Berau. RSUD Kabupaten Berau ini sempat mengalami beberapa kali perpindahan lokasi. RSUD Kabupaten Berau didirikan pada tahun 1968 yang berlokasi di jalan Dr. Soetomo yang kemudian pada tahun 1974 dipindahkan ke daerah Batumiang, yakni di jalan Pulau Sambit, Kelurahan Tanjung Redeb. Di lokasi ini, RSUD Kabupaten Berau menempati gedung bekas kantor Bupati Kabupaten Berau. Dengan semakin bertambahnya jumlah pasien, pada Juni 1986, RSUD ini pindah dan menempati gedung baru di jalan Pulau Panjang No. 276 Kelurahan Gunung Panjang sampai dengan sekarang.

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Berau Nomor 203 tahun 1990 tanggal 27 Juli 1990, nama RSUD Kabupaten Berau berubah nama menjadi RSUD dr. Abdul Rivai. Berdasarkan informasi yang dihimpun surat kabar Berau Post, pemberian nama ini merupakan usulan Datu Aji Muhammad Jusuf. Berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa dr. Abdul Rivai merupakan seorang pejuang kemerdekaan yakni dokter pertama yang didatangkan Belanda saat masa pendudukannya di Berau. RSUD ini berdiri di atas lahan seluas 25.417 m² dengan luas bangunan 3.868 m².

Dari sisi aspek legal, pada tanggal 15 Februari 1999, status RSUD Abdul Rivai ditetapkan sebagai rumah sakit tipe C oleh Menteri Kesehatan dengan Surat

Keputusan Nomor 124/MENKES/SK/II/1999. Selain itu, RSUD ini juga telah memenuhi standar pelayanan yang meliputi administrasi dan manajemen, pelayanan medis, pelayanan gawat darurat, pelayanan keperawatan, rekam medis, dengan status akreditasi LULUS TINGKAT DASAR, dari komisi Akreditasi Rumah Sakit Jakarta, Nomor : KARS-SERT/576/VI/2012, berlaku selama 3 tahun yakni dari tanggal 20 Juni 2012 sampai dengan 20 Juni 2015.

Dalam rangka mendukung pembangunan bidang kesehatan, RSUD dr. Abdul Rivai memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi

Visi RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau yaitu "***Menjadi Rumah Sakit Terakreditasi dan Kebanggaan Masyarakat Kabupaten Berau***". Visi tersebut adalah kondisi yang akan dicapai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau pada tahun 2021 adalah sebagai berikut:

- **Terakreditasi dan Kebanggaan Masyarakat Kabupaten Berau dalam Paradigma Kepuasan terhadap Layanan.**
 - 1. Berempati dan responsif, sigap, tanggap dan cepat dalam melakukan tindakan.
 - 2. *Assurance*; ramah, kompeten, memiliki kredibilitas, memberikan rasa aman dalam melayani.
 - 3. Tangible, nyaman, indah, astri dan bersih.
 - 4. *Dependability* (keandalan) : ketersediaan, reabilitas dan daya rawat.
 - 5. Mudah, prosedur sederhana, murah, terjangkau dan terjamin keamanannya.
 - 6. Utama dalam pelayanan dan berkualitas.

- **Berstandar Mutu dalam Paradigma Pemberdayaan Pegawai**
 1. Bersama-sama dalam menyelesaikan masalah.
 2. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan dengan profesi.
 3. Andal (*reliability*), pegawai mempunyai hak dan kewajiban untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan profesionalisme yang dimiliki untuk meningkatkan keandalan SDM.
 4. Dihargai, pegawai yang berprestasi berhak mendapatkan penghargaan.
 5. Aspirasi, semua kebijakan berdasarkan aspirasi seluruh komponen yang ada di rumah sakit.
 6. Remunerasi berdasarkan merit sistem, promosi berdasarkan jasa dan prestasi.
 7. Unggul, pegawai yang unggul dalam pelayanan dapat penghargaan.
 8. Tujuan, arah, pandangan sama menciptakan kesejahteraan.

- **Berstandar Mutu dalam Paradigma Institusi Pemerintah**
 1. Bersama-sama institusi kesehatan lainnya dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah Berau & sekitarnya.
 2. Rujukan, menjadi rumah sakit rujukan di wilayah Kabupaten Berau.
 3. Mudah dalam bekerjasama untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat sekitar.
 4. Turut serta berperan dalam mewujudkan Visi Kabupaten Berau dan Visi Provinsi Kalimantan Timur.

2. Misi

Adapun misi RSUD dr. Abdul Rivai adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Misi ini merupakan suatu misi untuk mewujudkan:

- a. SDM Profesional, yaitu SDM yang memiliki kompetensi sesuai kriteria profesi dan senantiasa meningkatkan kemampuannya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.
 - b. SDM Akuntabel, yaitu SDM yang bertanggung jawab terhadap kewajiban dan tugasnya, terbuka terhadap perubahan dan memiliki standar kinerja.
 - c. SDM yang berorientasi pada pelanggan, bermakna orientasi pelaksanaan tugasnya semata-mata ditujukan untuk terwujudnya kepuasan dan loyalitas pelanggan.
 - d. SDM Bertakwa, bercirikan : beriman, jujur, komitmen, kerja keras, disiplin dan bertanggung-jawab.
2. Mewujudkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan standar dengan berwawasan lingkungan.

Misi ini merupakan misi untuk mewujudkan:

- a. Pelayanan kesehatan prima, yaitu pelayanan yang (a) lebih peka mengetahui kebutuhan pelanggan; (b) fokus menyediakan kebutuhan pelanggan; (c) kompetitif ; (d) inovasi pelayanan baru; (e) menciptakan kepuasan semua pihak.

- b. Pelayanan aman yaitu pelayanan yang meminimalkan terjadinya 5D pada pasien (*Death, Diseases, Disability, Discomfort dan Dissatisfaction*) dan aman bagi petugas provider (K3RS).
 - c. Pelayanan yang informatif, yaitu pelayanan yang dapat dipahami oleh pelanggan.
 - d. Pelayanan yang efektif adalah pelayanan kesehatan yang sesuai dengan PDT (Pedoman Diagnosis & Terapi).
 - e. Pelayanan yang efisien adalah pelayanan yang sesuai prosedur tetap.
 - f. Pelayanan manusiawi, adalah pelayanan yang memenuhi kebutuhan pasien sebagai manusia seutuhnya (*Bio-Psiko-Sosio-Kulturo-Religio*) diperlakukan dengan Sopan-santun, Kasih-Sayang dan Penuh Perhatian (SKSPP).
 - g. Memperhatikan aspek sosial, mengandung arti bahwa mutu pelayanan yang diberikan tidak membedakan tingkat sosial-ekonomi.
3. Menyediakan sarana dan prasarana yang berkualitas sesuai standar. Sarana dan prasarana yang berkualitas dan sesuai standar yaitu saranandan prasarana yang tersedia untuk mendukung operasional pelayanan rumah sakit telah sesuai dengan kriteria rumah sakit.
4. Menyelenggarakan tata kelola organisasi yang baik.
- Misi ini merupakan misi untuk mewujudkan:
- a. Menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan rumah sakit yang sehat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - b. Mengembangkan sistem informasi guna mendukung peningkatan transparansi pengelolaan kepada publik.

- c. Menciptakan sistem pemasaran yang sehat dengan berbasis pada kepuasan pasien.
5. Mengembangkan unit usaha strategis dan meningkatkan kemitraan.

Terciptanya kemitraan dengan pihak ketiga yang saling menguntungkan.

Keberadaan RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau merupakan salah satu unsur pendukung keberhasilan pembangunan di bidang kesehatan di Kabupaten Berau. Karena merupakan satu-satunya rumah sakit di Kabupaten Berau, maka RSUD tersebut perlu juga didukung oleh tenaga kesehatan yang memadai untuk melayani penduduk yang jumlahnya terus meningkat. Berikut ini adalah data jumlah pegawai di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau:

Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Non Medis di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

No.	Jenis Tenaga Medis	Status Kepegawaian		Jumlah
		PNS	PTT	
1	Pasca Sarjana	3	-	3
2	Sarjana (Ekonomi, SKM, dll)	27	2	29
3	Sarjana Muda/D3 (Komputer, Akuntansi)	4	-	4
4	S1 Komputer (Programmer dan Jaringan)	-	-	-
5	Satpam/Security	8	7	15
6	Pengemudi/Sopir Ambulance	4	1	5
7	D3 Listrik dan Mesin	-	-	-
8	SLTA/Adminisitrasi	58	54	112
9	SLTP	12	20	32
10	SD	10	12	22
Jumlah		126	96	222

Sumber : Data Kepegawaian per 23 Januari 2017 RSUD dr. Abdul Rivai

Tabel 4.2 Jumlah Tenaga Medis di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

No.	Jenis Tenaga Medis	Status Kepegawaian		Jumlah
		PNS	PTT	
1	Dokter Spesialis	17	-	17
2	Dokter Umum	15	8	23
3	Dokter Gigi	3	-	3
4	Apoteker	6	2	8
5	D3 Farmasi	3	3	6
6	Sekolah Menengah Farmasi	4	-	4
7	S1 Perawat	10	5	15
8	D4 Perawat	5	-	5
9	D3 Perawat	143	58	201
10	Sarjana Kesehatan Masyarakat	5	4	9
11	S1 Gizi	2	-	2
12	D3 Gizi	4	-	4
13	S1 Kebidanan	-	-	0
14	D3/D4 Kebidanan	22	11	33
15	D1 Kebidanan	9	-	9
16	D3 Analis	7	4	11
17	D4 Analis	2	-	2
18	D3 Radiografer	5	-	5
19	D4 Radiografer	1	-	1
20	D3 Kesehatan Lingkungan	2	-	2
21	D3 Elektromedik	3	-	3
22	D3 Perekam Medis	2	-	2
23	D4 Fisioterapi	1	1	2
24	D3 Fisioterapi	1	2	3
25	D3 Okupasi Terapi	1	-	1
26	D3 Teknik Gigi	1	-	1
27	SPK	2	-	2
28	D3 Anestesi	2	-	2
29	D1 PMI	3	-	3
Jumlah		281	98	379

Sumber : Data Kepegawaian per 23 Januari 2017 RSUD dr. Abdul Rivai

B. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian validitas dan reabilitas dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji kuesioner dari variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, kuesioner yang diujikan memiliki 24 item pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan dan 10 item pertanyaan untuk variabel kinerja pegawai. Adapun responden yang digunakan dalam pengujian ini sebanyak 40 pegawai.

Dengan menggunakan SPSS 16, dilakukan pengolahan terhadap data mentah dari hasil penyebaran kuesioner tersebut. Suatu item pernyataan dikatakan valid jika memiliki nilai koefisien validitas atau koefisien korelasi terkoreksi yang lebih besar dari dari r tabel. Adapun r tabel yang digunakan yaitu r dengan derajat bebas 38 (karena jumlah responden adalah 40, maka derajat bebas adalah 38), dan tingkat signifikansi 0,05 persen yaitu sebesar 0,3120. Adapun hasil uji validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Item	Koefisien Korelasi Terkoreksi	Kesimpulan	No. Item	Koefisien Korelasi Terkoreksi	Kesimpulan
1	0,616	Valid	13	0,795	Valid
2	0,806	Valid	14	0,589	Valid
3	0,824	Valid	15	0,263	Tidak Valid
4	0,778	Valid	16	0,669	Valid
5	0,729	Valid	17	0,586	Valid
6	0,757	Valid	18	0,314	Valid
7	0,654	Valid	19	0,075	Tidak Valid
8	0,468	Valid	20	0,565	Valid
9	0,347	Valid	21	0,258	Tidak Valid
10	0,648	Valid	22	0,285	Tidak Valid
11	0,453	Valid	23	0,230	Tidak Valid
12	0,427	Valid	24	0,274	Tidak Valid

Sumber : Data primer (diolah)

Dari hasil uji validitas yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa dari 24 item pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan, 18 diantaranya dikatakan valid. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai, dari 10 item pertanyaan yang diuji validitas, masih sebanyak 9 item yang dapat dikatakan valid. Adapun hasil uji validitas terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

No. Item	Koefisien Korelasi Terkoreksi	Kesimpulan
1	0,550	Valid
2	0,654	Valid
3	0,666	Valid
4	0,350	Valid
5	0,520	Valid
6	0,303	Tidak Valid
7	0,525	Valid
8	0,574	Valid
9	0,659	Valid
10	0,749	Valid

Sumber : Data primer (diolah)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa item-item pertanyaan yang valid tersebut benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Selanjutnya, setelah item yang tidak valid dibuang dari pengolahan, maka dilakukan pengujian reabilitas terhadap 18 item pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan dan 9 item pertanyaan dari variabel kinerja pegawai. Pengujian reabilitas juga menggunakan bantuan SPSS(*Statistical Product and Solution System*) 16. Dari hasil pengolahan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,903 untuk variabel gaya kepemimpinan dan 0,742 untuk variabel kinerja pegawai. Berdasarkan pengelompokan koefisien korelasi reabilitas menurut Arikunto (2002:132),

variabel gaya kepemimpinan termasuk dalam kategori koefisien reabilitas sangat tinggi sedangkan variabel kinerja pegawai termasuk dalam kategori koefisien reabilitas tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa item pernyataan yang disusun untuk variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai akan memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Dengan demikian, item pertanyaan yang digunakan pada kuesioner penelitian akhir (kuesioner yang telah dilakukan uji validitas dan reabilitas) terdiri dari 18 item pertanyaan gaya kepemimpinan dan 9 item pertanyaan kinerja pegawai. Adapun dengan sistem penomoran yang baru setelah menghilangkan item pertanyaan yang tidak valid, maka kisi-kisi instrumen penelitian menjadi sebagai berikut:

Tabel 4.5 Kisi-Kisi Instrumen Pada Kuesioner Penelitian

Variabel	Indikator	Nomor Item
(1)	(2)	(3)
Gaya Kepemimpinan	Demokratis	1,2,3,4,5,6,7,8
	Non Demokratis	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18
Kinerja	Kualitas Kerja	1,2,3
	Kuantitas Kerja	4,5
	Penggunaan Waktu	6,7
	Hubungan Kerja	8,9

C. Pengkategorian Variabel

Pengkategorian ini dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai. Pengkategorian dilakukan dengan cara membandingkan total skor dari setiap responden, dengan rata-rata total skor pada masing-masing variabel. Untuk variabel gaya kepemimpinan, responden yang memiliki total skor diatas rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang menilai pemimpinnya demokratis. Sedangkan responden yang memiliki total skor dibawah rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang menilai

pemimpinnya non demokratis. Adapun rata-rata total skor pada variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 61,11. Secara lebih jelas, pengkategorian untuk variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Pengkategorian Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

Kategori (1)	Ukuran (2)	Range (3)
Demokratis	$X \geq$ Rata-Rata	$X \geq 61,11$
Non Demokratis	$X <$ Rata-Rata	$X < 61,11$

Sumber : Data primer (*diolah*)

dimana nilai X adalah total skor dari masing-masing responden untuk variabel gaya kepemimpinan.

Untuk variabel kinerja pegawai, responden yang memiliki total skor di atas rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang memiliki kinerja tinggi. Sedangkan responden yang memiliki total skor di bawah rata-rata total skor, maka termasuk dalam kategori responden yang memiliki kinerja rendah. Adapun rata-rata total skor pada variabel kinerja pegawai adalah sebesar 33,07. Secara lebih jelas, pengkategorian untuk variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Pengkategorian Responden untuk Variabel Kinerja Pegawai

Kategori (1)	Ukuran (2)	Range (3)
Tinggi	$Y \geq$ Rata-Rata	$Y \geq 33,07$
Rendah	$Y <$ Rata-Rata	$Y < 33,07$

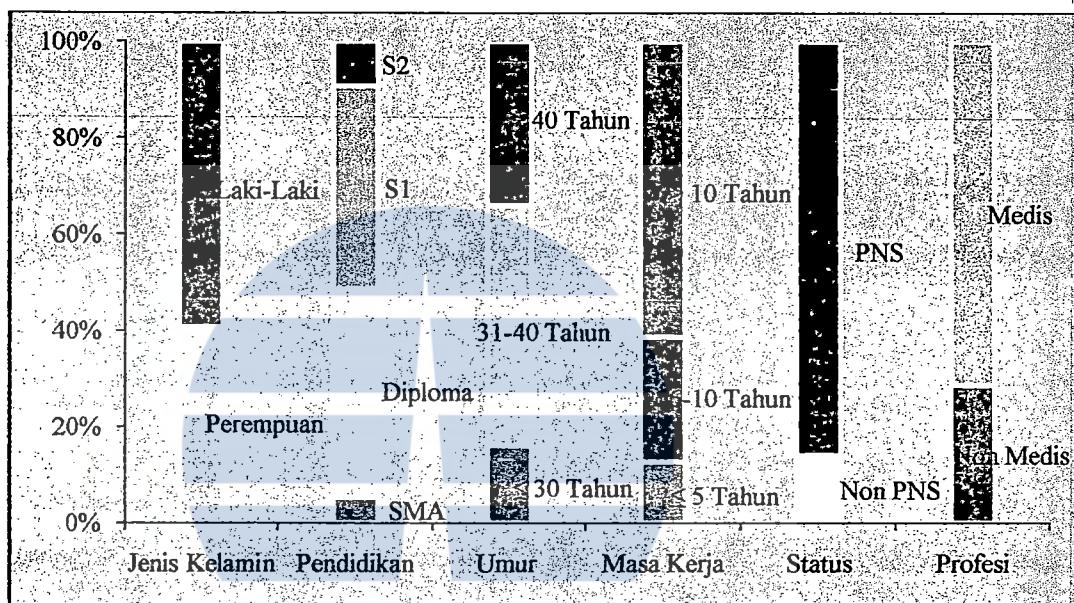
Sumber : Data primer (*diolah*)

dimana nilai Y adalah total skor dari masing-masing responden untuk variabel kinerja pegawai.

D. Karakteristik Pegawai RSUD Abdul Rivai Kabupaten Berau

1. Karakteristik Pribadi Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai

Berikut adalah gambaran karakteristik pribadi pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Karakteristik tersebut adalah jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status kepegawaian dan jenis profesi,



Sumber : Data primer (diolah)

Gambar 4.1 Persentase Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

a. Karakteristik Pegawai Menurut Jenis Kelamin

Dilihat dari jenis kelamin, berdasarkan hasil penelitian, persentase pegawai di RSUD Abdul Rivai yang berjenis kelamin laki-laki masih lebih besar dibandingkan persentase pegawai yang berjenis kelamin perempuan, yaitu persentase pegawai perempuan sebesar 40,67 persen dan persentase pegawai laki-laki sebesar 59,33 persen.

b. Karakteristik Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan jenjang pendidikan tertinggi yang telah ditamatkan seseorang pada periode pencacahan. Pendidikan dapat berarti proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Pendidikan berpengaruh terhadap kemampuan untuk menilai sesuatu secara objektif. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin mampu dalam bersikap dan menjawab pertanyaan dengan baik dan benar.

Berdasarkan gambar 4.1 di atas terlihat bahwa persentase terbesar dari pendidikan tertinggi pegawai RSUD dr. Abdul Rivai adalah tamatan diploma yaitu sebesar 43,33 persen. Pegawai tamatan strata 1 juga memiliki persentase yang cukup besar yaitu 42,00 persen. Sedangkan sisanya merupakan pegawai dengan tingkat pendidikan tamatan S2 dan SMA masing-masing sebesar 9,33 persen dan 5,33 persen.

c. Karakteristik Pegawai Menurut Umur

Umur merupakan usia responden pada saat menjadi responden. Umur dapat mencerminkan seseorang baik secara fisik maupun emosi. Semakin tua umur seseorang, maka semakin baik kesanggupan seseorang dalam membedakan antara hal yang baik dan yang buruk. Namun, seseorang yang masih dalam usia muda diharapkan memiliki semangat yang lebih tinggi dibandingkan dengan seseorang yang telah berumur.

Dalam penelitian ini, umur pegawai RSUD dr. Abdul Rivai dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu 30 tahun ke bawah, 31-40 tahun dan lebih dari 40 tahun. Berdasarkan besarnya persentase, tampak bahwa persentase terbesar adalah pegawai yang berumur 31-41 tahun dan pegawai berumur lebih dari 40 tahun yaitu dengan persentase masing-masing sebesar 50,00 persen dan 34,00 persen. Sedangkan pegawai yang berumur 30 tahun ke bawah memiliki persentase terkecil yaitu sebesar 16,00 persen.

d. Karakteristik Pegawai Menurut Masa Kerja

Masa kerja merupakan lamanya seseorang bekerja di suatu instansi. Semakin lama masa kerja seseorang, diharapkan menjadi lebih loyal terhadap instansinya dan menjadi pegawai berkinerja lebih tinggi. Dalam penelitian ini, masa kerja dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu 5 tahun ke bawah, 6-10 tahun dan lebih dari 10 tahun. Dari 150 orang yang menjadi sampel penelitian ini, sebanyak 61,33 persen memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Sisanya sebanyak 12,67 persen memiliki masa kerja 5 tahun ke bawah dan 26,00 persen memiliki masa kerja 6-10 tahun.

e. Karakteristik Pegawai Menurut Status Kepegawaian

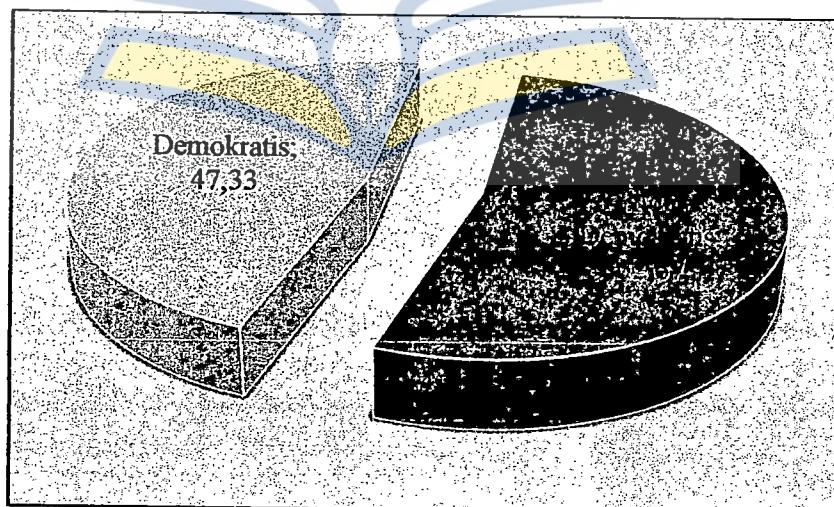
Pegawai yang bekerja di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ada yang berstatus PNS dan terdapat yang berstatus bukan PNS. Dalam penelitian ini, sebanyak 14,00 persen yang berstatus bukan PNS dan 86,00 persen yang berstatus PNS.

f. Karakteristik Pegawai Menurut Jenis Profesi

Meskipun kegiatan utama rumah sakit adalah pelayanan kesehatan, namun kegiatan suatu instansi tidak terlepas juga dari kegiatan administrasi. Oleh karena itu, dari penelitian ini ditemukan bahwa di RSUD dr. Abdul Rivai dapat ditemukan tenaga non medis sebesar 28,67 persen sedangkan tenaga medis sebesar 71,33 persen.

2. Karakteristik Pribadi Pegawai dan Gaya Kepemimpinan

Hersey dan Blanchard (2008) menyatakan berdasarkan pemikiran bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Kekuatan yang ada pada diri pemimpin dan yang dimiliki oleh kelompok, serta situasi lingkumgan akan ikut menentukan gaya kepemimpinan seseorang jika ia berinteraksi dengan bawahannya. Berdasarkan hasil penelitian, perbandingan keseluruhan responden di RSUD dr. Abdul Rivai berdasarkan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Data primer (diolah)

Gambar 4.2 Persentase Responden Berdasarkan Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa persentase pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang menilai pemimpinnya demokratis sebesar 47,33 persen dan persentase pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang menilai pemimpinnya non demokratis sebesar 52,67 persen. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai RSUD dr. Abdul Rivai menilai pemimpinnya bersifat non demokratis.

Berikut akan diuraikan gaya kepemimpinan di RSUD dr. Abdul Rivai berdasarkan karakteristik pribadi responden:

a. Jenis Kelamin dan Gaya Kepemimpinan

Setiap pribadi pegawai dapat menilai pemimpinnya termasuk dalam pemimpin yang demokratis atau pemimpin yang non demokratis.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana ditampilkan dalam tabel di atas, terlihat bahwa sebagian pegawai di RSUD dr. Abdul Rivai menilai pemimpinnya adalah pemimpin yang non demokratis. Menurut jenis kelamin, pegawai perempuan di RSUD dr. Abdul Rivai yang menilai pemimpinnya demokratis sebesar 45,90 persen sedangkan yang menilai non demokratis sebesar 54,10 persen. Untuk pegawai laki-laki RSUD dr. Abdul Rivai yang menilai pemimpinnya demokratis sebesar 48,31 persen, sedangkan yang non demokratis sebesar 51,69 persen. Secara proporsi, pegawai perempuan yang menilai pemimpinnya non demokratis memiliki proporsi yang lebih besar yakni sebesar 54,10 persen dibandingkan pegawai laki-laki yang sebesar 51,69 persen.

Tabel 4.8 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Jenis Kelamin dan Gaya Kepemimpinan

Uraian		Gaya Kepemimpinan		Total		
		Non Demokratis	Demokratis			
Jenis Kelamin		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Perempuan		54,10	45,90	100,00		
Laki-Laki		51,69	48,31	100,00		
Total		52,67	47,33		100,00	

Sumber : Data primer (diolah)

b. Tingkat Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.9 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Tingkat Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan

Uraian		Gaya Kepemimpinan		Total		
		Non Demokratis	Demokratis			
Tingkat Pendidikan		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SMA		75,00	25,00	100,00		
Diploma		49,23	50,77	100,00		
S1		61,90	38,10	100,00		
S2		14,29	85,71	100,00		
Total		52,67	47,33		100,00	

Sumber : Data primer (diolah)

Selain menurut jenis kelamin, penilaian terhadap gaya kepemimpinan juga dapat berhubungan dengan latar belakang pendidikan. Untuk pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang merupakan tamatan SMA, diploma maupun strata 1 sebagian besar menilai pemimpinnya sebagai pemimpin yang non demokratis yaitu dengan persentase masing-masing sebesar 75,00 persen,

49,23 persen dan 61,90 persen. Sedangkan untuk pegawai yang merupakan tamatan strata 2 justru sebanyak 85,71 persen menilai pemimpinnya sebagai pemimpin yang demokratis.

c. Usia dan Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.10 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Usia dan Gaya Kepemimpinan

	Uraian	Gaya Kepemimpinan		Total
		Non Demokratis	Demokratis	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Usia	30 Tahun ke Bawah	66,67	33,33	100,00
	31-40 Tahun	64,00	36,00	100,00
	Lebih dari 40 Tahun	29,41	70,59	100,00
Total		52,67	47,33	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel di bawah ini dapat terlihat bahwa semakin bertambah usia pegawai, maka semakin besar persentase pegawai yang menilai pemimpinnya demokratis. Dapat terlihat bahwa pegawai RSUD dr. Abdul Rivai pada kelompok usia 30 tahun ke bawah, hanya sebesar 33,33 persen yang menilai pemimpinnya demokratis, sedangkan ada sekitar 66,67 yang menilai pemimpinnya non demokratis. Proporsi ini meningkat pada pegawai kelompok usia 31-40 tahun yaitu sebesar 36,00 persen dan pegawai berusia lebih dari 40 tahun yaitu sebesar 70,59 persen.

d. Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.11 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan

	Uraian	Gaya Kepemimpinan		Total	
		Non Demokratis	Demokratis		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Masa Kerja	5 Tahun ke Bawah		47,37	52,63	100,00
	6-10 Tahun		58,97	41,03	100,00
	Lebih dari 10 Tahun		51,09	48,91	100,00
Total		52,67	47,33		100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Penilaian terhadap gaya kepemimpinan juga dapat dipengaruhi oleh masa kerja seorang pegawai. Pegawai di RSUD dr. Abdul Rivai yang memiliki masa kerja 5 tahun ke bawah, sebanyak 52,63 persen menilai bahwa pemimpinnya demokratis. Hal ini disebabkan karena pegawai dengan masa kerja yang masih sedikit, mereka belum sepenuhnya menguasai dan mengerti suasana, metode dan sistem kerja di RSUD dr. Abdul Rivai sehingga belum dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Namun untuk pegawai yang sudah memiliki masa kerja 6-10 tahun maupun lebih dari 10 tahun, yang menilai pemimpinnya demokratis sebesar 58,97 persen dan 51,09 persen.

e. Status Kepegawaian dan Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.12 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Status Kepegawaian dan Gaya Kepemimpinan

Uraian	Gaya Kepemimpinan		Total	
	Non Demokratis	Demokratis		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Status Kepegawaian	Non PNS	71,43	28,57	100,00
	PNS	49,61	50,39	100,00
Total		52,67	47,33	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa terdapat sudut pandang berbeda dari pegawai yang bertatus non PNS dan PNS terhadap gaya kepemimpinan di RSUD dr. Abdul Rivai. Untuk pegawai yang berstatus non PNS lebih banyak yang menilai pemimpinnya non demokratis yaitu sebanyak 71,43 persen. Artinya sebanyak 71,43 persen pegawai non PNS yang menganggap pemimpinnya non demokratis. Sedangkan untuk pegawai yang berstatus PNS, sebagian besar yakni sebesar 50,39 persen menganggap pemimpinnya sudah demokratis. Demikian halnya jika dibandingkan proporsinya, pegawai PNS yang menganggap pemimpinnya demokratis masih lebih besar dibandingkan dengan pegawai non PNS.

f. Jenis Profesi dan Gaya Kepemimpinan

Berjalannya aktivitas rumah sakit, tidak hanya ditentukan oleh pegawai medis, tetapi juga non medis. Baik pegawai yang merupakan tenaga medis maupun non medis, sebagian besar menilai pemimpinnya sebagai pemimpin yang non demokratis. Sebanyak 37,21 persen tenaga non medis sudah

menganggap pemimpinnya sebagai pemimpin yang demokratis. Dengan beban dan metode kerja yang berbeda, tenaga medis hanya sebesar 51,40 persen pegawai yang menilai pemimpinnya demokratis. Dapat dikatakan bahwa secara proporsi, pegawai non medis yang menilai pemimpinnya non demokratis masih lebih besar dibandingkan dengan pegawai medis.

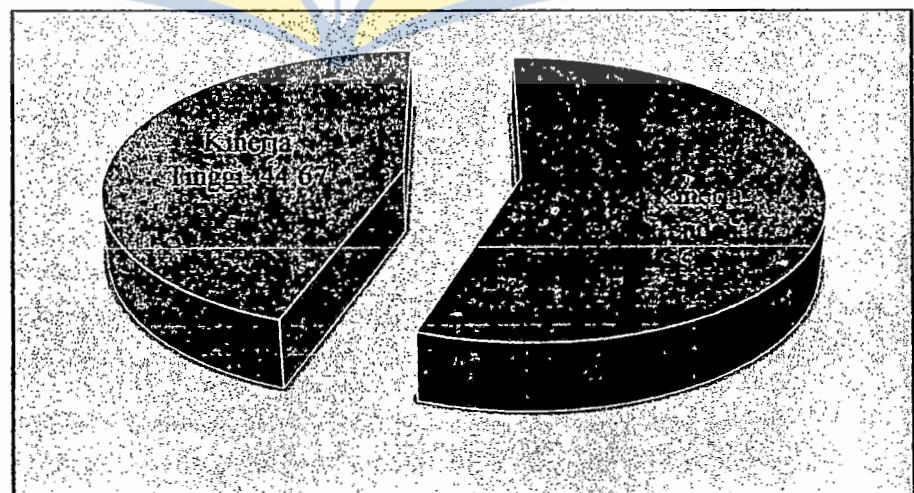
Tabel 4.13 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Jenis Profesi dan Gaya Kepemimpinan

	Uraian	Gaya Kepemimpinan		Total
		Non Demokratis	Demokratis	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Profesi	Non Medis	62,79	37,21	100,00
	Medis	48,60	51,40	100,00
Total		52,67	47,33	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

3. Karakteristik Pribadi Pegawai dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, perbandingan keseluruhan responden berdasarkan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Data primer (diolah)

Gambar 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Kinerja Pegawai

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa persentase pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang memiliki tingkat kinerja tinggi sebesar 44,67 persen dan persentase pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang memiliki tingkat kinerja rendah sebesar 55,33 persen. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai RSUD dr. Abdul Rivai memiliki tingkat kinerja yang rendah.

Berikut akan diuraikan tingkat kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai berdasarkan karakteristik pribadinya:

a. Jenis Kelamin dan Kinerja Pegawai

Tabel 4.14 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Jenis Kelamin dan Kinerja Pegawai

Uraian	Kinerja		(4)	(5)
	Rendah	Tinggi		
(1)	(2)	(3)		
Jenis Kelamin	Perempuan	44,26	55,74	100,00
	Laki-Laki	62,92	37,08	100,00
Total		55,33	44,67	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Tabel di atas memberikan informasi bahwa pegawai perempuan di RSUD dr. Abdul Rivai yang memiliki kinerja rendah sebesar 44,26 persen sedangkan yang memiliki kinerja tinggi sebesar 55,74 persen. Untuk pegawai laki-laki RSUD dr. Abdul Rivai yang memiliki kinerja rendah sebesar 62,92 persen sedangkan yang memiliki kinerja tinggi sebesar 37,08 persen. Jadi dapat disimpulkan bahwa pada pegawai perempuan maupun laki-laki, sebagian besar masih memiliki kinerja yang rendah. Apabila dibandingkan proporsinya, ternyata proporsi pegawai perempuan yang berkinerja tinggi lebih besar daripada pegawai laki-laki. Hal ini disebabkan karena perempuan lebih mudah diatur, lebih disiplin, lebih mudah

di ajak komunikasi sehingga mudah untuk mengikuti aturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin atau organisasi, hal ini sejalan dengan teori yang di kemukakan oleh Mac Kinnon bahwa perempuan memiliki sifat lembut, setia dan penurut.

b. Tingkat Pendidikan dan Kinerja Pegawai

Tabel 4.15 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Tingkat Pendidikan dan Kinerja Pegawai

	Uraian	Kinerja		Total
		Rendah	Tinggi	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tingkat Pendidikan	SMA	75,00	25,00	100,00
	Diploma	61,54	38,46	100,00
	S1	53,97	46,03	100,00
	S2	21,43	78,57	100,00
Total		55,33	44,67	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang berpendidikan SMA, hanya sebanyak 25 persen yang memiliki kinerja tinggi, sedangkan yang memiliki kinerja rendah sebanyak 75 persen. Fenomena yang sama juga terjadi pada pegawai dengan pendidikan diploma maupun strata 1 dimana pegawai yang memiliki kinerja tinggi masing-masing sebesar 38,46 persen dan 46,03 persen. Sebaliknya, untuk pegawai yang memiliki pendidikan strata 2 ternyata masih lebih banyak yang memiliki kinerja tinggi yaitu sebesar 78,57persen. Jika dilihat berdasarkan proporsinya, ternyata pegawai yang berpendidikan strata 2 yang berkinerja tinggi masih lebih besar dibandingkan dengan pegawai dengan pendidikan

di bawahnya. Adapun proporsi terendah dari pegawai yang berkinerja tinggi adalah pegawai yang berpendidikan SMA. Menurut Siagian (1995:82) bahwa latar belakang pendidikan mempengaruhi motivasi dan kinerja seseorang. Pegawai yang berpendidikan tinggi, kinerja dan motivasinya akan lebih baik karena memiliki pengetahuan dan wawasan yang lebih luas di bandingkan dengan dengan pegawai yang berpendidikan rendah, bahkan semakin tinggi pendidikan seseorang akan semakin tinggi produktivitas kerjanya.

c. Usia dan Kinerja Pegawai

Tabel 4.16 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Usia dan Kinerja Pegawai

	Uraian	Kinerja		Total
		Rendah	Tinggi	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Usia	30 Tahun ke Bawah	70,83	29,17	100,00
	31-40 Tahun	62,67	37,33	100,00
	Lebih dari 40 Tahun	37,25	62,75	100,00
Total		55,33	44,67	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Usia pegawai dapat mempengaruhi bagaimana kinerjanya. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang berusia 30 tahun ke bawah, sebagian besar memiliki kinerja yang rendah yaitu sebanyak 70,83 persen. Untuk pegawai yang berusia 31-40 tahun juga masih lebih banyak pegawai yang memiliki kinerja rendah yaitu sebesar

62,67 persen. Sedangkan untuk pegawai yang berusia lebih dari 40 tahun, pegawai yang memiliki kinerja tinggi mencapai 62,75 persen. Jika dibandingkan, ternyata proporsi pegawai berkinerja tinggi pada pegawai berusia lebih dari 40 tahun (62,75 persen) masih lebih besar dibandingkan dengan pegawai berusia 31-40 tahun (37,33 persen) maupun yang berusia 30 tahun ke bawah (29,17 persen). Dapat dikatakan bahwa semakin bertambah umur seorang pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2009,) bahwa pegawai yang berkinerja baikuntuk pegawai berusia 39 tahun ke atas masih lebih besar dibandingkan dengan perawat yang berusia kurang dari 39 tahun. Usia erat kaitannya dengan tingkat kedewasaan, baik kedewasaan teknis maupun psikologis. Makin tua usia seseorang makin kecil untuk berhenti bekerja, juga makin sedikit kesempatan alternatif pekerjaan bagi mereka. Pekerja senior kecil kemungkinan berhenti karena masa kerja yang lama memberi kesempatan pegawai pada tingkat upah yang tinggi dan tunjangan pensiun yang menarik. Umumnya pegawai senior memiliki tingkat kemangkiran yg lebih rendah di banding pegawai yang muda.

d. Masa Kerja dan Kinerja Pegawai

Selain usia, masa kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa baik untuk kelompok pegawai dengan masa kerja 5 tahun ke bawah, masa kerja 6-10 tahun

maupun masa kerja lebih dari 10 tahun, sebagian besar masih memiliki kinerja yang rendah.

Tabel 4.17 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Masa Kerja dan Kinerja Pegawai

	Uraian	Kinerja		Total
		Rendah	Tinggi	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Masa Kerja	5 Tahun ke Bawah	36,84	63,16	100,00
	6-10 Tahun	71,79	28,21	100,00
	Lebih dari 10 Tahun	52,17	47,83	100,00
Total		55,33	44,67	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Dapat telihat bahwa untuk pegawai dengan masa kerja 5 tahun ke bawah, ada 63,16 persen yang memiliki kinerja baik. Sedangkan untuk pegawai dengan masa kerja 6-10 tahun dan masa lebih dari 10 tahun, proporsi yang memiliki kinerja tinggi masing-masing hanya sebesar 28,21 persen dan 47,83 persen. Namun, diantara ketiga kelompok masa kerja, proporsi terbesar pegawai yang berkinerja baik adalah pada kelompok pegawai dengan masa kerja 5 tahun ke bawah. Salah satu penyebabnya adalah ketika pegawai masih baru dalam bekerja di suatu tempat maka pegawai tersebut akan berusaha sebaik mungkin untuk melakukan pekerjaan. Berbeda dengan pegawai yang telah lama bekerja yang mulai mengalami kejemuhan dengan pekerjaan yang biasa sehari-hari dilakukannya. Menurut Davis (1996) Pegawai dengan masa kerja lama mampu menyesuaikan diri berdasarkan pengalaman yang diperoleh, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan

pekerjaannya. Dan pengalaman kerja seseorang akan banyak berpengaruh terhadap keahlian dan ketrampilan yang dimilikinya . Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriantoro (2009), pegawai dengan masa kerja pendek (8-16 tahun) memiliki proporsi pegawai berkinerja tinggi yang lebih besar dibandingkan dengan pegawai dengan masa kerja sedang (17-25 tahun) maupun pegawai dengan masa kerja panjang (26-34 tahun).

e. Status Kepegawaian dan Kinerja Pegawai

Tabel 4.18 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Status Kepegawaian dan Kinerja Pegawai

Uraian	Kinerja		Total	
	Rendah	Tinggi		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Status Kepegawaian	Non PNS	76,19	23,81	100,00
	PNS	51,94	48,06	100,00
Total		55,33	44,67	100,00

Sumber : Data primer (*dolah*)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa secara umum pegawai RSUD dr. Abdul Rivai yang berstatus PNS maupun non PNS masih memiliki kinerja yang rendah. Terutama pegawai yang berstatus non PNS, hanya sebesar 23,81 persen pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan sisanya mencapai 76,19 persen pegawai non PNS yang memiliki kinerja rendah. Demikian halnya untuk pegawai yang berstatus PNS dimana hanya sebesar 48,06 persen pegawai PNS yang memiliki kinerja tinggi. Apabila dibandingkan proporsinya, ternyata proporsi pegawai berstatus PNS yang memiliki kinerja tinggi masih lebih besar daripada pegawai yang berstatus non PNS. Hal ini dapat disebabkan karena belum adanya jaminan kepastian

keberlanjutan pekerjaan bagi pegawai non PNS, dibandingkan dengan pegawai PNS yang dianggap sudah memiliki pekerjaan tetap hingga masa pensiun. Artinya, semangat untuk melakukan pekerjaan bagi pegawai yang berstatus PNS maupun non PNS dapat menentukan kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai. Salah satu yang menjadi motivasi PNS seperti yang disebutkan oleh Tamim (2004:35), bahwa salah satu sikap yang harus dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil adalah mampu menggunakan dan mengelolawaktu dengan benar dalam unjuk kerja atau kinerja mereka, karena kinerja yang efisien waktu akan menampilkan perilaku menghargai waktu. Selain itu seorangpegawai juga dituntut untuk mampu bersaing dan bersikap profesional dalam bekerjasabagai konsekuensi dari meningkatnya tuntutan pekerjaan mereka.

f. Jenis Profesi dan Kinerja Pegawai

Tabel 4.19 Persentase Pegawai RSUD Abdul Rivai Menurut Jenis Profesi dan Kinerja Pegawai

	Uraian	Kinerja		Total
		Rendah	Tinggi	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Profesi	Non Medis	60,47	39,53	100,00
	Medis	53,27	46,73	100,00
Total		55,33	44,67	100,00

Sumber : Data primer (diolah)

Seperti halnya kinerja pegawai berdasarkan status kepegawaian, kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai dari sisi tenaga medis maupun non medis juga masih memiliki kinerja yang rendah. Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai

yang berprofesi sebagai tenaga non medis, hanya sebesar 39,53 persen yang memiliki kinerja tinggi. Untuk tenaga medis, persentase pegawai yang memiliki kinerja tinggi yaitu sebesar 46,73 persen dibandingkan yang berkinerja rendah sebesar 53,27 persen. Namun jika dibandingkan, pegawai yang berprofesi sebagai tenaga medis yang berkinerja tinggi masih lebih besar dibandingkan dengan tenaga non medis.

E. Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

1. Analisis Gaya Kepemimpinan di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

Kepemimpinan Menurut Hasibuan (2001:167) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu seni atau kemampuan dalam mempengaruhi dan menggerakkan pegawai agar bisa menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Pemimpin yang bertanggung jawab didalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan aman sehingga orang-orang dapat bekerja dengan penuh semangat. Menurut Hughes (2015:7) Kepemimpinan melibatkan sisi rasional dan emosional dalam pengalaman hidup manusia, dan kepemimpinan meliputi sejumlah tindakan dan pengaruh yang didasari oleh alasan dan logika serta inspirasi dan panggilan jiwa.

Dari hasil penelitian dan olah data sebagian besar pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau menilai pemimpin mereka adalah gaya kepemimpinan yang non demokratis seperti yang terpapar dari pengolahan data secara statistik dimana pegawai yang menilai pemimpinya non demokratis

sebesar 52,67%, dan yang menilai pemimpinnya demokratis sebesar 47,33%. Gaya kepemimpinan yang non demokratik dalam hal ini cenderung bersifat otokratis.

Menurut Siagian (2010:27), Pada umumnya para pemimpin yang memiki sifat Otokratis, menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dia adalah yang paling benar, Selalu bergantung pada kekuasaan formal, dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman. Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pimpinan otokratis tersebut di atas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena itu tipe kepemimpinan semacam ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

Beberapa hal yang mendukung penilaian pegawai terhadap kepemimpinan yang ada bersifat non demokratis. Humas RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, memiliki dua orang staf di bagian *coutomer service*, salah satu staf Humas dipindahkan dari bagian *customer service* ke bagian loket pendaftaran pasien, dengan nota dinas no 445/110/TU-1/VI/2016, tanpa konfirmasi dan diskusi bagian Humas sebagai atasan langsung dari pegawai tersebut, sehingga bagian Humas kehilangan satu tenaga *customer service* dan belum ada penggantinya.

Fakta tersebut di atas di perkuat oleh wawancara mendalam dengan Humas RSUD dr. Abdul Rivai.Kabupaten Berau yang di lakukan oleh peneliti

pada tanggal 7 Maret 2017, bahwa perpindahan staf Humas tanpa ada konfirmasi dari bagian Humas. Fenomena tersebut di atas sejalan dengan teori yg dipaparkan Danim (2012:75), yang menggambarkan beberapa ciri pemimpin yang otokratis antara lain komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah, pemimpin menganggap bawahan sebagai pelaksana dan bawahan tidak boleh memberikan ide-ide baru, kecendrungan menentukan kebijakan sendiri, kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.

Dari uraian tersebut di atas berdasarkan hasil penelitian dan fenomena yang terjadi serta diperkuat dengan teori para pakar dapat di ambil kesimpulan bahwa kepemimpinan RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dengan gender feminism memiliki kecendrungan bersifat non demokratis/direktif. Fenomena tersebut berbeda dengan teori yang disebutkan Eagly dan Johnson (1990:233), bahwa kecenderungan pemimpin perempuan adalah memimpin dengan gaya kepemimpinan yang demokratis/partisipatif. Gender feminism yang menggambarkan sosok yang memperlihatkan sifat-sifat yang hangat dalam hubungan personal, lebih suka berafiliasi dengan orang lain daripada mendominasi adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif/demokratik. Kepemimpinan demokratik merupakan gaya dari pemimpin yang berorientasi pada hubungan interpersonal antara pemimpin dengan bawahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kerja sama dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. Pemimpin yang berorientasi hubungan memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Namun disisi lain tipe kepemimpinan yang otokratis memiliki sisi positif sebagaimana yang di sebutkan Danim (2012: 75) bahwa kepemimpinan yang otoriter pemimpinnya memiliki karakter sebagai pemimpin yang bekerja penuh tanggung jawab, bekerja dengan disiplin tinggi, memiliki kemauan belajar yg kuat serta tidak kenal lelah. Fakta ini sejalan dengan wawancara mendalam dengan Kabid Yanmed RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, pada tanggal 7 maret 20112, bahwa sisi positif dari kepemimpinan sekarang adalah bahwa direktur Rumah Sakit memiliki sifat yang responsif, cepat tanggap, bekerja cepat dansegera ikut turun ke lapangan jika ada masalah yg harus diselesaikan dengan cepat.

2. Analisis Kinerja Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target / sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. (Hasibuan, 2001:94),

Dari hasil penelitian dan olah data secara statistik sebagian besar pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau memiliki kinerja rendah yaitu sebesar 55,33%, sedangkan yang memiliki kinerja tinggi hanya sebesar 44,67%. Secara umum kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau adalah rendah.

Data lain yang mendukung tentang rendahnya kinerja pegawai pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Sepanjang tahun 2016 terjadi banyak komplain terhadap Rumah Sakit, baik yang ada di media masa, media cetak maupun media elektronik. Fenomena ini membuat wakil Bupati Berau berkantor sementara di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, karena ingin memotret lebih dekat seperti apa kinerja pegawai Rumah Sakit (Harian Berau Post 27 Februari 2016). Salah satu fakta tentang rendahnya kinerja pegawai dengan adanya komplain keluarga pasien seperti yang di muat harian Berau Post pada tanggal 22 November 2016 tentang pelayanan Rumah Sakit yang di duga menyebabkan meninggalnya pasien.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seperti yang ungkapkan Mathis dan Jackson (2001:78) antara lain, motivasi, kemampuan individu, dukungan yang diterima oleh individu tersebut, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan serta hubungan individu dengan organisasi. Data yang di peroleh dari rencana strategi RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau tahun 2016, tentang indikator kinerja di dapatkan bahwa pegawai yang mendapatkan pelatihan 20 jam pertahun hanya sekitar 8,86% daritotal 100% yang seharusnya, merupakan pencapaian yang sangat rendah. Indikator kinerja lainnya juga mencatat bahwa RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau mengalami penurunan kinerja selama 3 tahun terakhir sejak tahun 2014 hingga 2016, antara lain indeks kepuasan masyarakat (IKM). Berdasarkan hasil laporan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai, pada tahun 2014 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 73,86 sedangkan pada tahun 2015, diperoleh indeks

kepuasaan pelanggan sebesar 74,05 dan mengalami peningkatan yang tidak begitu signifikan yaitu hanya 0,19. Pada tahun 2016 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 71,40, dimana terjadi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat sebesar 3,1 di bandingkan pada tahun 2015

Indikator kinerja lainnya adalah standar pelayanan minimal yang menggambarkan lebih dari 100 indikator kinerja mengalami penurunan yang sangat drastis selama tiga tahun terakhir. Hasil pengukuran capaian standar indikator kinerja pada tiga tahun berjalan diperoleh kesimpulan bahwa Dari 171 indikator kinerja pada tahun 2014 di peroleh capaian sebesar 126 indikator dengan prosentase sebesar 73,7 %. Pada tahun 2015 di peroleh capaian sebesar 123 indikator kinerja dengan prosentasi sebesar 71,9 %, sedangkan pada tahun 2016 diperoleh capaian sebesar 112 indikator kinerja dengan prosentase sebesar 65,5%.

Data tersebut di atas diperkuat lagi oleh hasil audit kinerja oleh BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan) terhadap kinerja RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau tahun 2016, didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Terdapat Rumah Sakit yang tidak sesuai permenkes no 56 tahun 2014 dengan keterangan terdapat peralatan Rumah Sakit yang tidak sesuai Permenkes yang sesuai dengan Rumah Sakit tipe C sehingga pelayanan belum optimal.
2. Terdapat Rumah Sakit rujukan yang tidak memiliki SDM sesuai standart Permenkes 56 thn 2014 tentang klarifikasi dan perizinan Rumah Sakit , antara lain pelayanan medik spesialis dasar obstetric dan ginekologi, patologi klinik, bedah mulut dan apoteker.

3. Terdapat Rumah Sakit rujukan yang pelayanannya belum mencapai standar pelayanan minimal sesuai permenkes 129/Menkes/SK/II/2008. Capaian sebesar 7,27 dari nilai target 10, atau hanya 73% dari target kerja.

Semua uraian tersebut di atas menjadi indikator rendahnya kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau yang sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dimana kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau 55,33% adalah rendah. Sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, uraian di atas merupakan sebagian kecil yang mempengaruhi kinerja, namun secara umum Gibson *et al* (1996:95) mengatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang dan demografis. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

3. Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

Penelitian ini bertujuan untuk melihat korelasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, dari hasil analisa data statistik didapatkan bahwa sebagian besar pegawai menilai pemimpinnya adalah gaya kepemimpinan yang ada adalah non demokratis, dan secara umum kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau adalah rendah. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam penelitian ini peneliti mengambil satu variable yaitu gaya

kepemimpinan yang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Gaya kepemimpinan yang bersifat autokratis sebenarnya mulai ditinggalkan oleh organisasi modern seperti sekarang. Kepemimpinan dengan gender perempuan seperti yang ada di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau idealnya menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis menurut Eagly dan Johnson (1990:233), namun kepemimpinan yang ada justru memiliki gaya kepemimpinan yang sebaliknya yaitu non demokratis.

Sisi lain yang menjadi perhatian menurut Robbin (1988:204), bahwa perilaku seorang pemimpin dipengaruhi oleh hormon yang ada dalam tubuh dan otaknya. Pemimpin yang efektif memiliki campuran biokimia yang unik antara hormon dan kimia otak yang membantu mereka membangun aliansi sosial dan menangani stress. Dua jenis hormon tersebut adalah serotonin dan testoteron. Meningkatnya hormon serotonin dapat memperbaiki kemampuan melakukan sosialisasi dan mengontrol agresi. Semakin tinggi tingkat testoteron maka semakin tinggi dorongan untuk berkompetisi. Perempuan memiliki keterbatasan kadar dan kemampuan memproduksi hormon dibandingkan laki-laki. Menurut Soemardjo (2006:113), Testosteron adalah hormon steroid dari kelompok androgen yang dihasilkan baik laki-laki maupun perempuan. Hal yang sama bahwa hormon Serotonin dapat dihasilkan pria dan wanita dengan kadar yang berbeda. Pria dapat menghasilkan Testoteron 20 kali lipat dari testosteron pada wanita. Studi ilmuwan di University of Montreal juga menemukan bahwa hormon serotonin pada otak pria 52 persen lebih banyak dari pada wanita.

Dari hasil analisa statistik didapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang non demokratis (otokratis) inilah yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai.

Beberapa penelitian yang mendukung antara lain, Surya (2015: 529), bahwa kepuasan kerja (kinerja) karyawan Swiss-bell in Hotel Manyar Surabaya tidak dapat terbentuk dengan gaya kepemimpinan yang otokratis. Penelitian Yugusna (2016:130) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU 44,501.29. Randu Garut Semarang.

Gaya kepemimpinan bukan satu-satunya yang mempengaruhi kinerja, masih banyak faktor lain yang bisa dilakukan untuk penelitian lanjutan berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.Gibson *et al* (1996:95) mengatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang dan demografis. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel psikologi meliputi presepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

F. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui tujuan ini, digunakan uji khi-kuadrat untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.20 Hasil uji khi-kuadrat gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai

		Kinerja Pegawai		
		Rendah	Tinggi	Total
Gaya Kepemimpinan	Non Demokratis	64 (43,71)	15 (35,29)	79
	Demokratis	19 (39,29)	52 (31,71)	71
	Total	83	67	150

Sumber : Data primer (diolah)

Dari hasil penghitungan, diperoleh nilai khi-kuadrat diperoleh nilai χ^2_{Hitung} sebesar 44,53, sedangkan nilai $\chi^2_{(0,05;1)}$ sebesar 3,8415. Karena $\chi^2_{Hitung} > \chi^2_{(0,05;1)}$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan variabel kinerja pegawai.

Gibson *et al* (1996:95) mengatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang dan demografis. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel psikologi meliputi presepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Uraian Gibson di atas menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan kualitas kinerja pegawai. Dari hasil penghitungan, diperoleh nilai khi-kuadrat diperoleh nilai χ^2_{Hitung} sebesar 44,53, sedangkan nilai $\chi^2_{(0,05;1)}$ sebesar 3,8415. Karena $\chi^2_{Hitung} > \chi^2_{(0,05;1)}$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan Rumah Sakit dr Abdul Rivai memiliki hubungan dengan variabel kinerja pegawainya. Data empirik yang menguatkan adalah penelitian yang dilakukan Emi (2014:315), bahwa Gaya

kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kepala Badan Perpustakaan Daerah Provinsi Kalimantan Timur memberi dampak yang positif terhadap kinerja pegawainya. Penelitian lain yang memperkuat hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja adalah Supariyono (2015:847), bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima (*Stock Point HCO Samarinda*).

Menurut Schermethan (2003:7) Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan kinerja erat kaitannya dengan bagaimana memotivasi karyawan, melakukan pengawasan, dan mengembangkan budaya kerja yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar pegawai mau bekerja optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

G. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai dimana akan bernilai 1 jika kinerja pegawai tinggi dan akan bernilai 0 jika kinerja pegawai rendah. Variabel independen yang digunakan adalah gaya kepemimpinan.

Berdasarkan formula yang terdapat pada bab metodologi, dapat dilakukan melalui pengujian *likelihood ratio test* dengan menggunakan statistik G.

$$G = -2 \ln \left[\frac{L(R)}{L(F)} \right] = -2 \ln L(R) - (-2 \ln L(F))$$

Dimana:

L(R) : *Likelihood* tanpa variabel independen, dimana $-2 \log likelihood$ berdasarkan hasil analisis regresi logistik pada tabel *iteration history* bernilai 206,234

L(F) : *Likelihood* dengan variabel independen, dimana $-2 \log likelihood$ berdasarkan hasil analisis regresi logistik pada tabel *iteration history* bernilai 159,277

Sehingga diperoleh nilai statistik G yang diperoleh adalah sebesar 46,958 (lampiran tabel *Omnibus Test of Model Coefficients*) dan nilai ini lebih besar dari $\chi^2_{(0,05;1)}$ yang nilainya 3,8415. Dengan demikian, keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Karena variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini hanya satu, maka pengujian simultan menggunakan uji G akan sama dengan pengujian parsial menggunakan uji *Wald*. Adapun nilai dari statistik uji *Wald* tersebut kemudian akan dibandingkan dengan nilai $Z_{0,025}$ yang nilainya 1,96. Adapun hasil dari pengujian menunjukkan bahwa memang variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai Z observasi yang lebih besar dibandingkan dengan 1,96. Secara lebih rinci, hasil uji *Wald* dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.21 Nilai Penduga Parameter, Statistik Observasi, Tingkat Signifikansi dan Rasio Kecenderungan Variabel Independen

Variabel	$\hat{\beta}$	Z Observasi	Signifikansi	Rasio Kecenderungan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gaya Kepemimpinan	2,458	6,254	0,000	11,677
Konstanta	-1,451	-5,056	0,000	0,234

Sumber : Data primer (diolah)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh persamaan peluang sebagai berikut:

$$\hat{p}(x_i) = \frac{\text{Exp}(-1,451 + 2,458x_i)}{1 + \text{Exp}(-1,451 + 2,458x_i)}$$

Adapun persamaan logitnya adalah

$$\hat{g}(x_i) = -1,451 + 2,458x_i$$

Selain itu, berdasarkan nilai rasio kecenderungan juga dapat dilihat bagaimana kecenderungan seorang pegawai memiliki kinerja yang tinggi bagi pegawai yang menilai pemimpinnya demokratis. Hasil penelitian memberikan nilai rasio kecenderungan sebesar 11,677. Angka ini berarti bahwa pegawai yang menilai pemimpinnya demokratis cenderung memiliki kinerja yang tinggi sebesar 11,677 kali dibandingkan dengan pegawai yang menilai pemimpinnya non demokratis.

Rivai (2006:3) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis dapat meningkatkan kinerja pegawai di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan. Cara tersebut diimplementasikan dalam perilaku

kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang pemimpin tersebut inginkan. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi aktivitas pegawai, tidak terkecuali terhadap kinerja pegawai. Dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka akan memberikan dampak positif terhadap pegawai yang dipimpin dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Sebagaimana dinyatakan oleh Mahmudi (2005:20) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*. Apabila pegawai tidak menyukai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya maka tidak menutup kemungkinan dapat menurunkan kinerja dari para pegawai.

Rivai (2006:64) mengatakan Gaya kepemimpinan menujukan secara langsung atau tidak langsung tentang kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah prilaku strategis, sikap yang sering d terapkan seseorang ketika mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan seringkali menjadi hambatan bagi karyawannya dalam menjalankan tugas dan kegiatannya sehari-hari. Seorang pemimpin merupakan contoh, panutan, idola dan Pembina bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya dalam peningkatan hasil kerja.

Beberapa penelitian menunjukan hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Putra (2015). Menggunakan analisis korelasi *product moment*, diperoleh nilai nilai korelasi sebesar 0,545 dengan tingkat signifikansi 0,000 sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja

pegawai pada pegawai lembaga pengkajian teknologi dan informasi pelataran mataram Yogyakarta.

Hendriawan (2014) juga melakukan penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara, Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil penelitiannya juga menyatakan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai. Dari hasil pengujian khi-kuadrat dimana diperoleh nilai $\chi^2_{Hitung}(44,530) > \chi^2_{(0,05;1)}(3,8415)$. Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Dimana gaya kepemimpinan yang non demokratis (52,67%) yang di terapkan oleh Pemimpin Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, menghasilkan kinerja karyawan dengan tingkat kinerja yang rendah sebesar 55,33%.

2. Hasil pengujian analisis regresi logistik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari kesimpulan di atas di ketahui bahwa gaya kepemimpinan yang non demokratis mempengaruhi kinerja pegawai dengan pegawai yang memiliki kinerja tinggi hanya sebesar 44,67%, sedangkan pegawai dengan tingkat kinerja rendah 55,33%, artinya secara umum tingkat kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul

Rivai Kabupaten Berau adalah rendah Dan dari hasil analisa regresi logistik didapatkan nilai rasio kecendrungan sebesar 11,667. Berdasarkan nilai rasio kecenderungan ini, dapat diartikan bahwa pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau cenderung memiliki kinerja dan semangat yang tinggi sebesar 11,667 kali, apabila memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang demokratis.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sebagian besar pegawai RSUD dr. Abdul Rivai menilai pemimpinnya non demokratis, dan masih memiliki tingkat kinerja yang rendah. Oleh karena itu perlu dilakukan berbagai pendekatan dan pemberian motivasi maupun arahan untuk dapat menciptakan semangat dan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan dan motivasi terhadap pegawai dapat dilakukan dengan cara dan metode yang bervariasi disesuaikan dengan karakteristik pegawai yang disesuaikan dengan golongan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status kepegawaian, masa kerja dan jenis profesiya
2. Karena gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka diharapkan gaya kepemimpinan yang telah ada sekarang dapat di evaluasi dan diharapkan di masa mendatang dapat lebih bersifat demokratis dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan agar lebih produktif.

3. Gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memasukkan faktor internal maupun faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, 2003, *The art of HRD: Strategic Human Resource Management a Guide to Action Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Panduan Praktis untuk bertindak*, alih bahasa oleh Ati cahayani. Jakarta: FT Gramedia
- Arikunto,S.,2002. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta, PT. Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. (2003). Reliabilitas dan validitas: Seri pengukuran Psikologi. Yogyakarta: Sigma Alpha.
- Bass, B.M., 1990, from transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, vol 18, p. 19-31
- Basuki, R., Setyawan, A.,dan Wajdi M.F., 2017, Model Pengukuran kinerja Karyawan Berdasarkan Komitmen, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan, *Jurnal manajemen* volume XXI no 1, hal 149
- Bennis, W., and Burt, N., 2003. *Leader, The Strategis for Taking Change*”, New York, Harper Collins, Publisher, Inc
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Jacky Mussry. 2001. Pemasaran Jasa Manusia, Teknologi, Strategi : Perspektif Indonesia. Jakarta : Erlangga
- Danim, S.,2012, Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok, Rineka Cipta, Jakarta
- Davis,K,. 1996, Prilaku dalam Organisasi, Yogyakarta, Erlangga
- Dharma, S., 2013, Manajemen Kinerja, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Eagly, A.H, and Johnson,B.T., 1990, Gender and A Leadership Style: A Meta-analysis, *CHIP document, Physiological Bulletin Jr* vol 108, no 2 p. 233-256
- Emi, 2014, Analisi Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan kerja pegawai pada Badan Perpustakaan Daerah provinsi Kalimantan Timur, *ejurnal Untag smd* vol 3 no 1 hal. 315-320
- Ferdinand, A., 2006, Metodologi Penelitian Edisi 2., BP Universitas Diponegoro. Semarang
- Fiedler, F.E. (1996), Reaserach on Leadership Selection and Training: One View on the Future. *Administrative Science Quaterly*, (41), 241-250.

- Fitriantoro,A.,R., 2009, Hubungan Usia dan Masa Kerja dengan Kinerja dosen, Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Yogyakarta
- Ganong, William F. 2008. Fisiologi Kedokteran. Buku Kedokteran EGC. Jakarta.
- Ghozali,I., 2002, aplikasi Analisis Multivariat dengan program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, Ivansevich, and Donelly, 1996, Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses, Jilid 2, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. H., 2000, Mamajenmen edisi 2, Yoyakarta,BPFE
- Hasibuan, M.,S.,P., 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hendriawan, 2014, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Propinsi Sulawesi Tenggara, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin Makasar
- Herachwati, N., dan Basuki, B.D., 2012, Gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan, *Jurnal Majalah ekonomi* Tahun XXII no 2, hal 137
- Hersey. 2004. Kunci Sukses Pemimpin Situasional. Jakarta: Delaprasata
- Harsey dan Blanchard, 2008, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, Third Edition, Prentce-Hall of India Private Limited
- Hosmer., D.W. dan Lameshow.,S, 2000, *Appplied Logistic Regression*, New York, John Wiley dan sons
- Hughes, Ginnett and Gurphy,2015, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Jakarta, Salemba Humanika.
- Kartono, K. 2003, Pemimpin dan Kepemimpinan, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kleinbaum, D.G., and Klein, M., 1994, *Logistic Regression A self Leaner Text (Second Edition)*, Pringer-Verlag, New York
- Lips, Hilary,M., 1993, *Sex and Gender: an introduction*, MyField Publishing Company, London

- Mahmudi, 2005, Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : UPP AMP. YKPN
- Mangkunegara, AP., 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan, Bandung, Remaja Rosda Karya.
- Manullang, 2001, Beberapa Aspek Administrasi Pemerintah Daerah, Pembangunan, Jakarta
- Mathis, R., L., dan Jackson, J., H., 2001, *Human Resources Management*, Edisi ke 10 , Salemba Empat, Jakarta.
- Menon, M.,E., 2002, 2002,"Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers regarding the Effectiveness of elementary school leadership in Cyprus", *The International Journal of education Management*, 16 february 2001, p. 91-97
- Nasution, A.,I.,Z., 2009, Pengaruh karakteristik individu dan psikologis terhadap kinerja perawat dalam kelengkapan rekam medis di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum dr. Pirngadi Medan. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan
- Nurjanah, 2013, . Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya. & Perubahan Organisasi. Alfabeta. Bandung
- Pamuji,S.,1999, Kepemimpinan Pemerintah Indonesia, Bina Aksara, Jakarta
- Partodihardjo, S. 1992. Ilmu Reproduksi Hewan. Mutiara Sumber Widya. Jakarta
- Peter. L., dan John, C., 2004. "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment". *The Journal of Management Development* (23) : 321-337
- Putra, R., 2015, Hubunganantara Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai lembaga Pengkajian Teknologi dan Informasi Pelataran Mataram Yogyakarta, universitas Negeri Yogyakarta
- Rivai, Veithzal. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Rivai, A.F.M., dan Basri, V., 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbin, S., 1998, *Organizational Behavior, concept, controversiess, application*, 8th ed, Prenticehall-international inc, New jersley
- Robbin, S., dan Çoutler, 2002, Manajemen (terjemahan), Jakarta, Gramedia

- Schermerharn, J.R., 2003, Manajemen (edisi bahasa Indonesia), Yogyakarta, Penerbit Andi
- Sedarmayanti, 2006, *Good Governance* (Kepemimpinan yang Baik), Mandar Maju, Bandung
- 2011, Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan, PT Refika Aditama, Bandung
- Siagian, S., 1995, Teori Motivasi dan Aplikasinya, Jakarta, Bina Cipta Jaya
- 1999, Teori dan Praktek Kepemimpinan, ed. 5., Jakarta, Rineka Cipta
- Siegel,S., 1995, Statistik *nonparametric* untuk ilmu-ilmu social, PT, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, STIE YKPN,. Yogyakarta
- Singarimbun,M., 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Steers, R.M., 1996, *Motivation and Leadership at work*, New York, McGrow-Hill International Book Company
- Sudarmanto, 2014, Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Sugiyono. 2001. Metode Penelitian Bisnis. Penerbit, Alfabeta.CV. Jl. Gegerkalong Hilir 84/88 Bandung. Cetakan Ketiga.
- 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta
- Sumardjo, Damin. 2006. Pengantar Kimia, Panduan Kuliah Mahasiswa Kedokteran. Buku Kedokteran EGC. Jakarta.
- Supariyono, S.S,2015, Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco adi Prima (Studi pada Stock Point HCO Samarinda), eJournal Administrasi Bisnis, 2015, 3 (4): 847-857
- Suranta, S,. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara GayaKepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol 15. No2. Hal: 116-138.
- Surya, D. A., dan Megawati, S., 2015, Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan otoriter dan Lingkungan Kerja terhadap kepuasan Kerja Karyawan Departemen Room Division Swiss-Belinn Hotel Manyar Surabaya, *Student Journal*, Hal. 529

- Tambunan, Emil H. 2005. Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan. Bandung: Indonesia Publishing House.
- Tamim, F., 2004, Reformasi Birokrasi, Analisis Pendayagunaan aparatur Negara, Jakarta, Belantika
- Tannen, Deborah. 1994. *Gender and Discourse*. New York: Oxford University Publishers.
- Thaha, M., 2002. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakrta, Raja Grafindo Persada.
- Umar, H., 2004, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Thesis Bisnis, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Yugusna, I, Fathoni, A., dan Haryono, A.T., 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan (Study Empiris pada Perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang), *Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016*
- Yukl, G., (2005). Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.

Undang-Undang

- Anonim, 2009, Undang-undang Kesehatan Republik Indonesia no 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit, Jakarta, Depkes RI
- , 2009,. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Bidang Kesehatan 2005 – 2025. Jakarta: Depkes RI.
- , 2010, Rencana Strategis Kementerian Kesehatan tahun 2010 – 2014. Jakarta: Kementerian Kesehatan RL

Laporan Rumah sakit

- Anonim-, 2006, Rencana Strategi dan Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai, Tahun 2016
- , 2016, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)RSUD dr. Abdul Rivai 2016
- , 2016, Standar Pelayanan Minimal RSUD dr. Abdul Rivai 2016

Media Cetak dan Internet

Harian Berau Post, 27 Februari 2016).

Harian Berau Post, 22 November 2016

<http://www.depkes.go.id>.

<http://myquran.or.id/forum/archive/index.php/t-71381.html>, Ditulis oleh Christian Nordqvist , di akses pada 30 mei 2017 jam 23.15

[https://dedyramanta.wordpress.com.](https://dedyramanta.wordpress.com/), Kesehatan merupakan hak asasi manusia. Diambil pada 29 oktober 16 pukul 20.25 wita

<http://www.studentjournal.petra.ac.id>, Surya 2015, Manajemen perhotelan. Diambil pada tanggal 20 Mei2017 20.00 wita,

www.beraukab.go.id/informasi/kesehatan, Pencapaian derajat kesehatan masyarakat Kabupaten Berau pada tahun 2013. Di akses 29 oktober 2016, pukul 22.15 wita,

LAMPIRAN

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS TERBUKA



UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBjj-UT) Samarinda
 Jl. H.A.M.M. Rifaditz, Samarinda Sebrang 75131
 Telepon: 0541-7269108, Faksimile: 0541-7269109
 E-mail: samarinda@ut.ac.id

Nomor	: 022/UN31.46/LL/2017	Samarinda, 09 Januari 2017
Lampiran	:	
Hal	: Permohonan Ijin Pengumpulan Data Penelitian	
Yth	: Kepala RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau	

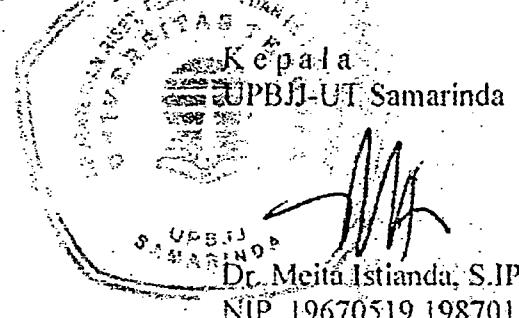
Sehubungan dengan rencana kegiatan persiapan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik (MAP) UPBjj-UT Samarinda Pokjar Kabupaten Berau Provinsi Kalimantan Timur, kami sampaikan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama	: EKA HADIWIJAYA
NIM	: 500895152
Judul	: Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau
Pembimbing	: 1. Dr. Meita Istianda, S.I.P., M.Si. 2. Dr. Tuswoyo, M.Si

Bermaksud akan melakukan survey atau pengumpulan data penelitian sesuai dengan judul TAPM tersebut.

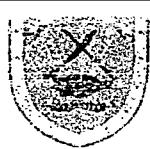
Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon bantuan dan perkenannya dari Kepala RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau kiranya untuk dapat mengizinkan mahasiswa tersebut mengadakan pengumpulan data.

Demikian permohonan ini kami sampaikan kirannya untuk dapat diproses lebih lanjut. Atas perhatian dan kerjasamanya, diucapkan terima kasih.



Tembusan:

1. Pembantu Rektor I dan III
2. Direktur PPs.
3. Dosen Pembimbing
4. Mahasiswa Ybs



RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Dr.ABDUL RIVAI

43064.pdf

Tanjung Redeb

Jalan Pulau Panjang No. 276 Telp. (0554) 21098 Fax (0554) 21064

Nomor : 445/ 62 / TU – 1 / I / 2017

Lampiran :-

Perihal : Persetujuan Izin Pengumpulan Data Penelitian

Kepada Yth :

Universitas Terbuka

Unit Program Jarak Jauh (UPBJJ-UT)

Di -

SAMARINDA

Menindaklanjuti surat dari Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Samarinda tanggal 09 Januari 2017 dengan nomor : 022/UN31.46/LL/2017 tentang Permohonan Izin Pengumpulan Data Penelitian Penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM), atas nama Mahasiswa tersebut di bawah ini:

No.	Nama / NIM	Judul Tesis
1	Arief Suryanto/500894895	Evaluasi Program Pendidikan dan Latihan Pada Tenaga Fungsional
2	Murhadi Subowo/500895328	Implementasi Kebijakan Badan Layanan Umum Daerah di RSUD Dr.Abdul Rivai Kabupaten Berau
3	Syahmardan/500895335	Kinerja Pegawai dalam Realisasi Penggunaan Anggaran di RSUD Dr.Abdul Rivai Kabupaten berau
4	Mardia/500895263	Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 269 Tahun 2008 Tentang Rekam Medis di RSUD Dr.Abdul Rivai Tanjung Redeb Kab.Berau
5	Hendry Supriadi/500894903	Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap kinerja Pegawai RSUD Dr.Abdul Rivai kab.Berau
6	Eva Aggriani/500895184	Pengaruh Kualitas Pelayanan Tenaga Paramedis dan Kelengkapan Teknologi Informasi Terhadap Pasien Rawat Inap di RSUD Dr.Abdul Rivai Kab.Berau
7	Eka Hadiwijaya/500895152	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja di RSUD Dr.Abdul Rivai Kab.Berau
8	Yulianti Syari/500895177	Pengaruh Kualitas Pelayanan Keperawatan Terhadap Kepuasan Pasien di Instalasi Gawat Darurat RSUD Dr.Abdul Rivai Berau

Pada prinsipnya kami pihak RSUD Dr. Abdul Rivai menyetujui permohonan izin Pengumpulan Data Penelitian Penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) tersebut.

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Tanjung Redeb, 17 Januari 2017

an. Direktur,

Ka. Tata Usaha

H. Andi Kusmavadi, SH
Nip.19590525.198603.1.028

Tembusan :

1. Universitas Terbuka UPRJLUT

Kuesioner Pre penelitian (Pengujian Instrumen Penelitian)

Kepada Yth :

Bapak/Ibu/Sdr/i Responden

di RSUD dr Abdul Rivai

Kabupaten Berau

di-

Berau

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tugas akhir berupa penyusunan thesis dengan judul "**Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit umum Daerah dr Abdul Rivai Kabupaten Berau**", sebagai persyaratan untuk mencapai derajat sarjana S2 Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka, dengan segala kerendahan hati mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i dengan segala kesibukan untuk dapat meluangkan waktunya mengisi kuisioner sebagaimana terlampir.

Semua jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan akan dinilai benar, sepanjang diungkapkan dengan benar dan jujur, karena jawaban dinilai tidak didasarkan atas benar atau salah. Namun untuk menjamin kerahasiaan saya serahkan sepenuhnya kepada keyakinan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisinya.

Semua jawaban yang diperoleh tidak ada kaitannya dengan penelitian kondite, tetapi hanya semata-mata untuk keperluan penelitian. Jawaban yang lengkap dari Bapak/Ibu/Sdr/i akan memberikan sumbangan yang penting dan berguna bagi perkembangan ilmu dibidang Ilmu Administrasi dan secara praktis bermanfaat bagi upaya-upaya penyempurnaan pada peningkatan kinerja di lingkungan Organisasi.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab dan mengembalikan kuisioner ini, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak/Ibu/Sdr/i. Amin.

Hormat Saya,

Drg. Eka Hadiwijaya

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

(Kerahasiaan responden dijamin dalam penelitian ini)

Umur : Tahun

Jenis Kelamin : Pria/Wanita

Pendidikan Terakhir :

a. SMA	d. S-2
b. D-III	e. Lainnya :
c. S-1	

Jabatan :

Lama Bekerja :

PETUNJUK :

Berilah tanda *checklist* (✓) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Sdr/i paling benar dan sesuai dengan keadaan sehari-hari pada setiap kotak yang telah disediakan dari setiap pernyataan yang diberikan pada halaman berikut ini.

PILIH LAH :

(Skor penilaian berdasarkan skala likert: SS=5, S=4, N=3, TS=2, STS=1)

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Lampiran 1. Daftar Kuisisioner Penelitian

A. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Indikator	Jawaban				
		S T S	T S	N	S	S S
1	Pemimpin Bapak/Ibu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan					
2	Pemimpin Bapak/Ibu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada pegawai dalam bekerja					
3	Pemimpin Bapak/Ibu membangun komunikasi yang baik dengan pegawai					
4	Pemimpin Bapak/Ibu memberikan kepercayaan penuh terhadap pekerjaan pegawai					
5	Pemimpin Bapak/Ibu memberikan motivasi kepada pegawai untuk menyelesaikan tugasnya					
6	Pemimpin Bapak/Ibu membantu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya					
7	Pemimpin Bapak/Ibu senang menerima saran dari pegawai					
8	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kebebasan pada pegawai untuk bekerja.					
9	Pemimpin Bapak/Ibu menginginkan bahwa setiap keputusannya diikuti oleh pegawai					
10	Pemimpin Bapak/Ibu menganggap organisasi milik pribadi					
11	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kesempatan kepada pegawai untuk berpendapat					
12	Pemimpin Bapak/Ibu memberi reward atau sanksi pada pegawainya					
13	Pemimpin Bapak/Ibu memberi rasa nyaman dalam bekerja					
14	Pemimpin Bapak/Ibu melakukan penilaian dalam pekerjaan pegawai					
15	Pemimpin Bapak/Ibu mengatur pegawai sesuai keinginannya					
16	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kebebasan pada pegawai untuk bekerja.					
17	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kesempatan pada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri					
18	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kebebasan pegawai untuk bekerja dengan cara mereka sendiri					
19	Pemimpin Bapak/Ibu hanya memberi sedikit masukan dan saran kepada pegawai					
20	Pemimpin Bapak/Ibu sering berkonsultasi dengan					

		pegawai					
21		Pemimpin Bapak/Ibu membiarkan pegawai menilai sendiri pekerjaannya					
22		Pemimpin Bapak/Ibu membiarkan pegawai bekerja sendiri					
23		Pemimpin Bapak/Ibu membiarkan pegawai bekerja sesuai keinginan masing-masing					
24		Pemimpin Bapak/Ibu memberikan semua tanggung jawab pada pegawainya					

B. Variabel Kinerja Pegawai

N o	Dimensi	Indikator	Jawaban				
			S T S	T S	N S	S S	S S
1	Kualitas kerja	1	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan				
		2	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan				
		3	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan				
2	Kuantitas kerja	4	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan Rumah sakit				
		5	Rumah sakit menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan				
3	Penggunaan waktu	6	Saya datang tepat waktu setiap hari				
		7	Saya hadir bekerja setiap hari				
		8	Saya bekerja dengan waktu yang efektif				
4	Hubungan kerja	9	Saya bekerja sesuai struktur organisasi				
		10	Saya dapat bekerja sesuai dengan baik dalam satu team				

Kuesioner Final Penelitian

Lampiran : 1(satu) berkas

Perihal : **Pengisian Kuisioner**

Kepada Yth :

Bapak/Ibu/Sdr/i Responden**di RSUD dr Abdul Rivai****Kabupaten Berau**

di-

Berau

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tugas akhir berupa penyusunan thesis dengan judul "**Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit umum Daerah dr Abdul Rivai Kabupaten Berau**", sebagai persyaratan untuk mencapai derajat sarjana S2 Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka, dengan segala kerendahan hati mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i dengan segala kesibukan untuk dapat meluangkan waktunya mengisi kuisioner sebagaimana terlampir.

Semua jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan akan dinilai benar, sepanjang diungkapkan dengan benar dan jujur, karena jawaban dinilai tidak didasarkan atas benar atau salah. Namun untuk menjamin kerahasiaan saya serahkan sepenuhnya kepada keyakinan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisinya.

Semua jawaban yang diperoleh tidak ada kaitannya dengan penelitian kondite, tetapi hanya semata-mata untuk keperluan penelitian. Jawaban yang lengkap dari Bapak/Ibu/Sdr/i akan memberikan sumbangsih yang penting dan berguna bagi perkembangan ilmu dibidang Ilmu Administrasi dan secara praktis bermanfaat bagi upaya-upaya penyempurnaan pada peningkatan kinerja di lingkungan Organisasi.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab dan mengembalikan kuisioner ini, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak/Ibu/Sdr/i. Amin.

Hormat Saya,

Drg. Eka Hadiwijaya

IDENTITAS RESPONDEN

Nama : TIDAK PERLU DI TULIS
 Umur : Tahun
 Jenis Kelamin : Pria/Wanita
 Pendidikan Terakhir : a. SMA d. S-2
 b. D-III e. Lainnya :
 c. S-1
 Status : PNS / NON PNS
 Bidang kerja : Medis / Non Medis
 Lama Bekerja :

- * coret yang tidak perlu

PETUNJUK :

Berilah tanda *checklist* (✓) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Sdr/i paling benar dan sesuai dengan keadaan sehari-hari pada setiap kotak yang telah disediakan dari setiap pernyataan yang diberikan pada halaman berikut ini.

PILIH LAH :

(Skor penilaian berdasarkan skala likert: SS=5, S=4, N=3, TS=2, STS=1)

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Lampiran 1. Daftar Kuisioner Penelitian

A. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemi mpinan	Indikator	Jawaban				
		S	T	N	S	S
		T	S			
1	Pemimpin Bapak/Ibu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan					
2	Pemimpin Bapak/Ibu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada pegawai dalam bekerja					
3	Pemimpin Bapak/Ibu membangun komunikasi yang baik dengan pegawai					
4	Pemimpin Bapak/Ibu memberikan kepercayaan penuh terhadap pekerjaan pegawai					
5	Pemimpin Bapak/Ibu memberikan motivasi kepada pegawai untuk menyelesaikan tugasnya					
6	Pemimpin Bapak/Ibu membantu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya					
7	Pemimpin Bapak/Ibu senang menerima saran dari pegawai					
8	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kebebasan pada pegawai untuk bekerja.					
9	Pemimpin Bapak/Ibu menginginkan bahwa setiap keputusannya diikuti oleh pegawai					
10	Pemimpin Bapak/Ibu menganggap organisasi milik pribadi					
11	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kesempatan kepada pegawai untuk berpendapat					
12	Pemimpin Bapak/Ibu memberi reward atau sanksi pada pegawainya					
13	Pemimpin Bapak/Ibu memberi rasa nyaman dalam bekerja					
14	Pemimpin Bapak/Ibu melakukan penilaian dalam pekerjaan pegawai					
15	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kebebasan pada pegawai untuk bekerja.					
16	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kesempatan pada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri					
17	Pemimpin Bapak/Ibu memberi kebebasan pegawai untuk bekerja dengan cara mereka sendiri					
18	Pemimpin Bapak/Ibu sering berkonsultasi dengan pegawai					

B. Variabel Kinerja Pegawai

No	Dimensi	Indikator	Jawaban				
			S T S	T S	N S	S S	
1	Kualitas kerja	1 Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan					
		2 Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
		3 Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan					
2	Kuantitas kerja	4 Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan Rumah sakit					
		5 Rumah sakit menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan					
3	Penggunaan waktu	6 Saya hadir bekerja setiap hari					
		7 Saya bekerja dengan waktu efektif					
4	Hubungan kerja	8 Saya bekerja sesuai struktur organisasi					
		9 Saya dapat bekerja sesuai dengan baik dalam satu team					

No Responden	Usia(Tahun)	Masa Kerja(Tahun)	JK		Pendidikan			Status		Profesi		
			L	P	SMA	Diploma	S1	S2	PNS	Non PNS	Medis	Non Medis
1	39	18	1				1		1			1
2	34	14	1				1		1			1
3	58	31	1				1		1			1
4	37	15		1		1			1		1	
5	38	17		1		1			1		1	
6	41	17		1			1		1		1	
7	37	16		1		1			1		1	
8	48	20		1			1		1		1	
9	40	10	1			1			1		1	
10	35	9		1		1			1		1	
11	50	30		1		1			1		1	
12	44	10		1		1			1		1	
13	40	19		1			1		1			1
14	38	6	1			1			1			1
15	38	15		1		1			1		1	
16	41	6		1				1	1		1	
17	36	7	1					1	1		1	
18	44	1	1					1	1		1	
19	36	15	1				1		1		1	
20	36	5		1				1	1		1	
21	54	32		1				1	1			1
22	45	23		1		1			1		1	
23	38	7		1		1			1		1	
24	36	8		1		1			1		1	
25	41	23		1		1			1		1	
26	37	16	1			1			1		1	
27	35	12	1				1		1			1
28	34	13		1	1				1		1	
29	30	7		1			1			1		1
30	29	7		1			1			1		1

61	40	14		1		1	1		1	
62	40	19		1		1	1			1
63	46	6		1		1		1		1
64	43	20	1				1	1		1
65	33	4	1			1		1		1
66	31	1		1		1			1	1
67	25	3		1			1			1
68	54	25	1		1			1		1
69	30	7	1			1		1		1
70	36	15	1		1			1		1
71	50	30		1		1		1		1
72	44	10		1		1		1		1
73	40	19		1			1	1		1
74	38	6	1			1		1		1
75	38	15		1		1		1		1
76	42	17		1			1	1		1
77	39	17		1		1		1		1
78	23	2		1		1			1	1
79	38	16		1			1	1		1
80	52	30		1			1	1		1
81	43	14	1				1	1		1
82	42	4	1				1	1		1
83	44	24		1		1		1		1
84	50	14	1					1	1	1
85	43	15	1				1	1		1
86	37	16	1			1		1		1
87	35	12	1				1	1		
88	34	13		1	1			1		1
89	30	7		1			1		1	
90	29	7		1			1		1	

91	35	7		1		1			1	1	
92	28	2		1		1			1	1	
93	38	18		1		1			1	1	
94	34	14		1		1			1	1	
95	40	17		1		1			1	1	
96	50	22	1		1			1		1	
97	57	31	1			1		1			1
98	43	11		1		1		1		1	
99	25	1	1			1			1	1	
100	29	2		1		1			1	1	
101	37	13		1		1		1			1
102	34	9		1		1			1	1	
103	38	20		1		1			1	1	
104	44	23		1		1			1	1	
105	39	8	1			1			1	1	
106	49	18		1		1			1	1	
107	40	3	1				1	1			1
108	50	17		1		1		1		1	
109	27	2		1		1			1	1	
110	25	3		1		1			1	1	
111	33	6	1			1		1		1	
112	34	6		1		1		1		1	
113	32	11	1			1			1	1	
114	41	5	1			1			1	1	
115	45	18		1		1			1	1	
116	37	16	1			1			1	1	
117	35	12	1			1		1			1
118	34	13		1	1			1		1	
119	30	7		1			1		1		1
120	29	7		1			1		1		1

121	37	13		1		1			1		1	
122	50	26	1		1				1		1	
123	45	24	1			1			1		1	
124	41	7		1			1		1		1	
125	39	10		1			1		1		1	
126	42	23	1				1		1		1	
127	57	31	1				1		1		1	
128	35	15	1				1		1		1	
129	44	19	1				1		1		1	
130	40	19	1				1		1		1	
131	37	13		1			1		1		1	
132	34	9		1		1			1		1	
133	38	20		1		1			1		1	
134	44	23		1		1			1		1	
135	39	8	1			1			1		1	
136	39	11	1				1		1		1	
137	53	9	1			1			1		1	
138	52	28	1					1	1		1	
139	52	32	1				1		1		1	
140	45	16	1			1			1		1	
141	32	16		1		1			1		1	
142	29	7		1		1			1		1	
143	33	10		1		1			1		1	
144	42	10	1				1		1		1	
145	55	32		1				1	1		1	
146	37	16	1			1			1		1	
147	35	12	1				1		1		1	
148	34	13		1	1				1		1	
149	30	7		1			1			1		1
150	29	7		1			1			1		1
Total			61	89	8	65	63	14	129	21	107	43

No Responden	Gaya Kepemimpinan																		Kinerja								
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18									Kualitas Kerja			Kuantitas Kerja		Penggunaan Waktu		Hubungan Kerja										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	4	2	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	2	2	4	5	4	4	4	5	4	1	2	4	3	5	4
2	2	2	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	2	2	4	5	4	4	4	5	4	1	2	4	5	5	4
3	5	4	5	4	4	4	5	4	2	5	4	5	4	4	1	4	2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	5	4	4	3	4	4	4	2	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
6	4	4	3	4	3	3	4	5	2	4	5	2	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4
7	3	3	2	4	2	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4
9	5	4	4	4	4	3	4	4	1	4	5	4	4	4	4	5	2	3	1	4	5	4	3	4	3	5	5
10	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	5	2	4	2	4	4	4	3	3	3	4
11	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
12	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
13	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
14	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2	2
15	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	1	4	3	4	3	3	3	4
18	5	4	5	5	4	3	5	3	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	2	5	4	5	5
19	2	4	4	4	4	4	1	3	1	3	3	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
20	3	4	4	4	3	4	3	4	1	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4
21	4	4	5	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4
22	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	5	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	5	4	4	5	3	5	4	4
25	4	5	5	4	4	3	4	4	2	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
26	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4
27	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
28	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
29	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
30	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
31	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	5	4	4	5	4	4	3	2	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
33	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	2	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4

34	4	4	5	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	5	
35	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3
36	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
37	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
38*	4	5	4	5	5	5	4	4	1	4	5	3	4	4	2	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	
39	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	2	3	5	5	3	4
40	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
41	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
42	3	3	2	3	2	1	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	3	5	4	5
43	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
44	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
45	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	4	4	4
46	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4
47	4	4	5	4	4	4	1	4	2	1	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	
49	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	4	1	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4
50	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4
51	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4
52	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	4	4	5	4
53	5	5	4	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
54	4	4	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	2	4	2	3	4	2	2	2	1	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
56	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4
57	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
58	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
59	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
60	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
61	2	2	2	3	3	4	2	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	
62	4	4	4	4	4	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
63	4	4	5	5	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
64	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	2	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
65	4	4	4	3	3	3	4	4	1	2	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
67	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
68	4	5	4	4	5	4	4	5	5	2	3	4	4	2	4	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	5	
69	3	5	4	2	4	2	2	5	2	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	5	4	
70	4	3	4	4	5	4	4	2	5	1	5	5	5	4	5	4	2	1	4	4	5	4	4	4	4	3	

71	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
72	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
73	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
74	2	2	1	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4
75	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
76	4	4	5	3	4	3	5	3	2	4	3	5	4	5	3	4	2	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4
77	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4
78	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	5	5	2	5	5	4	3	3	4	5
79	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3	2	5	4	3	2	4	4	3	4
80	5	4	5	4	4	4	5	4	2	5	4	5	4	4	1	4	3	1	5	5	5	4	5	4	4	4	4
81	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3
82	3	2	3	4	2	2	3	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
83	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4
84	4	5	5	5	3	4	5	3	2	2	4	5	5	3	4	4	2	2	2	4	5	4	3	4	4	4	4
85	3	4	4	4	3	3	3	5	2	5	4	2	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	2	4	4	4	5
86	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4
87	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
88	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
89	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
90	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
92	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	5	4	3	3	2	4	4	3	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
94	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	2	4	4	5	5
96	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	3	3	5
97	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	2	2	4	4	2	2	2	2	5	5	4	2	5	4	4	5	5
98	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	2	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	3	3	4
100	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3
101	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4
102	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
103	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
104	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
105	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4

106	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	5	4	3	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5
107	4	5	4	5	4	4	4	5	5	2	3	4	4	2	4	2	2	2	5	5	4	4	3	3	4	4	5
108	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
109	4	4	4	4	2	2	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
111	2	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	
112	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
113	2	5	4	5	5	5	3	5	1	1	2	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3
114	4	5	4	5	4	5	5	4	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5
115	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
116	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
117	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4
118	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
119	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
120	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
123	3	4	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
124	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	5	4	4	3	3	2	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	
125	4	4	4	3	4	4	3	3	1	5	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5
126	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
127	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
128	4	4	4	4	5	3	3	4	5	2	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
129	4	4	4	4	3	4	3	3	5	2	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	
130	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	
131	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
132	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2
133	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4
134	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4
135	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5

136	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
137	4	4	4	4	3	3	4	5	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3
138	3	5	5	4	5	4	5	4	2	2	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5
140	4	2	3	1	1	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
142	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4
143	4	4	5	4	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	4	5	2	2	5	5	4	3	2	3	4	4	4
144	1	2	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5
145	4	4	5	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
146	2	2	1	2	2	2	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4
147	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	5	4	5	3	4	5	4	2	3	2	3	3	3	5	4	5
148	3	3	1	2	3	2	1	5	1	2	5	4	4	3	4	5	4	5	2	2	3	1	2	5	5	5	5
149	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2	2
150	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	2	3	3	2	1	5	5	4	4

Validitas Variabel X

Correlations

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

Reabilitas Variabel X**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	18

Validitas Variabel Y

43064.pdf

Correlations											
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Y
Pearson Correlation	1	.390	.209	-.097	.295	.273	.246	.177	.291	.283	.550
Item1 Sig. (2-tailed)		.013	.195	.553	.064	.088	.126	.274	.069	.077	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.390	1	.509**	.193	.414**	-.102	-.016	.107	.444**	.515**	.654**
Item2 Sig. (2-tailed)	.013		.001	.234	.008	.531	.923	.510	.004	.001	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.209	.509**	1	.303	.256	-.012	.205	.258	.463**	.463**	.666**
Item3 Sig. (2-tailed)	.195	.001		.058	.111	.941	.204	.108	.003	.003	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	-.097	.193	.303	1	-.047	-.068	.068	.158	.064	.189	.350
Item4 Sig. (2-tailed)	.553	.234	.058		.774	.675	.678	.331	.696	.242	.027
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.295	.414**	.256	-.047	1	.066	.164	.104	.223	.183	.520**
Item5 Sig. (2-tailed)	.064	.008	.111	.774		.685	.312	.522	.166	.259	.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.273	-.102	-.012	-.068	.066	1	.558**	.472**	-.011	.118	.303
Item6 Sig. (2-tailed)	.088	.531	.941	.675	.685		.000	.002	.948	.469	.057
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.246	-.016	.205	.068	.164	.558**	1	.860**	.048	.201	.525**
Item7 Sig. (2-tailed)	.126	.923	.204	.678	.312	.000		.000	.770	.214	.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.177	.107	.258	.158	.104	.472**	.860**	1	.151	.297	.574**
Item8 Sig. (2-tailed)	.274	.510	.108	.331	.522	.002	.000		.354	.063	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.291	.444**	.463**	.064	.223	-.011	.048	.151	1	.811**	.659**
Item9 Sig. (2-tailed)	.069	.004	.003	.696	.166	.948	.770	.354		.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.283	.515**	.463**	.189	.183	.118	.201	.297	.811**	1	.749**
Item10 Sig. (2-tailed)	.077	.001	.003	.242	.259	.469	.214	.063	.000		.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.550**	.654**	.666**	.350*	.520**	.303	.525**	.574**	.659**	.749**	1
Y Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.027	.001	.057	.001	.000	.000	.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Reabilitas Variabel Y**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	40	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	9

Uji Chi-Square**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gaya Kepemimpinan * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%

Gaya Kepemimpinan * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja		Total
			Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	
Gaya Kepemimpinan	Non Demokratis	Count	64	15	79
		Expected Count	43.7	35.3	79.0
	Demokratis	Count	19	52	71
		Expected Count	39.3	31.7	71.0
Total		Count	83	67	150
		Expected Count	83.0	67.0	150.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	44.530 ^a	1	.000		
Continuity Correction ^b	42.362	1	.000		
Likelihood Ratio	46.958	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	44.234	1	.000		
N of Valid Cases	150				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 31.71.

b. Computed only for a 2x2 table

Logistic Regression**Case Processing Summary**

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Included in Analysis		150	100.0
Selected Cases	Missing Cases	0	.0
	Total	150	100.0
Unselected Cases		0	.0
Total		150	100.0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
Kinerja Rendah	0
Kinerja Tinggi	1

Block 0: Beginning Block**Iteration History^{a,b,c}**

Iteration	-2 Log likelihood	Coefficients
		Constant
Step 0	1	.213
	2	.214

- a. Constant is included in the model.
- b. Initial -2 Log Likelihood: 206.234
- c. Estimation terminated at iteration number 2 because parameter estimates changed by less than .001.

Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted			Percentage Correct	
		Kinerja		Kinerja Tinggi		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi			
Step 0	Kinerja	83	0	0	100.0	
		67	0	0	.0	
Overall Percentage					55.3	

- a. Constant is included in the model.
- b. The cut value is .500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-.214	.164	1.700	1	.192	.807

Variables not in the Equation

	Score	df	Sig.
Step 0 Variables	44.530	1	.000
	44.530	1	.000
Overall Statistics			

Block 1: Method = Enter

		Iteration History ^{a,b,c,d}	
Iteration	-2 Log likelihood	Coefficients	
		Constant	Gaya_Kepemimpinan
Step 1	1	159.922	-1.241 2.170
	2	159.279	-1.439 2.444
	3	159.277	-1.451 2.458
	4	159.277	-1.451 2.458

- a. Method: Enter
- b. Constant is included in the model.
- c. Initial -2 Log Likelihood: 206.234

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step 46.958	1 .000	
	Block 46.958	1 .000	
	Model 46.958	1 .000	

- d. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than .001.

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	159.277 ^a	.269	.360

- a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than .001.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	.000	0	

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		Kinerja = Kinerja Rendah		Kinerja = Kinerja Tinggi		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	64	64.000	15	15.000	79
	2	19	19.000	52	52.000	71

Classification Table^a

	Observed	Predicted			Percentage Correct	
		Kinerja		Kinerja Tinggi		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi			
Step 1	Kinerja Rendah		64	19	77.1	
	Kinerja Tinggi		15	52	77.6	
Overall Percentage					77.3	

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Gaya_Kepemimpinan	2.458	.393	39.181	1	.000
	Constant	-1.451	.287	25.579	1	.000

a. Variable(s) entered on step 1: Gaya_Kepemimpinan.

a. The cut value is .500

		Kinerja		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Jenis Kelamin	Perempuan	44.26%	55.74%	100.00%
	Laki-Laki	62.92%	37.08%	100.00%
	Total	55.33%	44.67%	100.00%

		Gaya Kepemimpinan		
		Non Demokratis	Demokratis	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Jenis Kelamin	Perempuan	54.10%	45.90%	100.00%
	Laki-Laki	51.69%	48.31%	100.00%
	Total	52.67%	47.33%	100.00%

		Kinerja		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Pendidikan	SMA	75.00%	25.00%	100.00%
	Diploma	61.54%	38.46%	100.00%
	Strata 1	53.97%	46.03%	100.00%
	Strata 2	21.43%	78.57%	100.00%
	Total	55.33%	44.67%	100.00%

		Gaya Kepemimpinan		
		Non Demokratis	Demokratis	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Pendidikan	SMA	75.00%	25.00%	100.00%
	Diploma	49.23%	50.77%	100.00%
	Strata 1	61.90%	38.10%	100.00%
	Strata 2	14.29%	85.71%	100.00%
	Total	52.67%	47.33%	100.00%

		Kinerja		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Usia Pegawai	30 Tahun ke Bawah	70.83%	29.17%	100.00%
	31-40 Tahun	62.67%	37.33%	100.00%
	Lebih Dari 40 Tahun	37.25%	62.75%	100.00%
	Total	55.33%	44.67%	100.00%

		Gaya Kepemimpinan		
		Non Demokratis	Demokratis	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Usia Pegawai	30 Tahun ke Bawah	66.67%	33.33%	100.00%
	31-40 Tahun	64.00%	36.00%	100.00%
	Lebih Dari 40 Tahun	29.41%	70.59%	100.00%
	Total	52.67%	47.33%	100.00%

		Kinerja		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Masa Kerja Pegawai	5 Tahun ke Bawah	36.84%	63.16%	100.00%
	6-10 Tahun	71.79%	28.21%	100.00%
	Lebih Dari 10 Tahun	52.17%	47.83%	100.00%
	Total	55.33%	44.67%	100.00%

		Gaya Kepemimpinan		
		Non Demokratis	Demokratis	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Masa Kerja Pegawai	5 Tahun ke Bawah	47.37%	52.63%	100.00%
	6-10 Tahun	58.97%	41.03%	100.00%
	Lebih Dari 10 Tahun	51.09%	48.91%	100.00%
	Total	52.67%	47.33%	100.00%

		Kinerja		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Status Kepegawaian	Non PNS	76.19%	23.81%	100.00%
	PNS	51.94%	48.06%	100.00%
	Total	55.33%	44.67%	100.00%

		Gaya Kepemimpinan		
		Non Demokratis	Demokratis	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Status Kepegawaian	Non PNS	71.43%	28.57%	100.00%
	PNS	49.61%	50.39%	100.00%
	Total	52.67%	47.33%	100.00%

		Kinerja		
		Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Jenis Profesi	Non Medis	60.47%	39.53%	100.00%
	Medis	53.27%	46.73%	100.00%
	Total	55.33%	44.67%	100.00%

		Gaya Kepemimpinan		
		Non Demokratis	Demokratis	Total
		Row N %	Row N %	Row N %
Jenis Profesi	Non Medis	62.79%	37.21%	100.00%
	Medis	48.60%	51.40%	100.00%
	Total	52.67%	47.33%	100.00%

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gaya Kepemimpinan * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%

Gaya Kepemimpinan * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja		Total
			Count	Expected Count	
Gaya Kepemimpinan	Non Demokratis	Count	64	15	79
		Expected Count	43.7	35.3	79.0
	Demokratis	Count	19	52	71
		Expected Count	39.3	31.7	71.0
Total		Count	83	67	150
		Expected	83.0	67.0	150.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Likelihood Ratio	46.958	1	.000		
Fisher's Exact Test				.000	.000
Linear-by-Linear Association	44.234	1	.000		
N of Valid Cases	150				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 31.71.

b. Computed only for a 2x2 table

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jenis Kelamin * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Pendidikan * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Usia Pegawai * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Masa Kerja Pegawai * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Status Kepegawaian * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Jenis Profesi * Kinerja	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%

Jenis Kelamin * Kinerja Crosstabulation

Jenis Kelamin	Perempuan		Kinerja		Total
			Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	
Jenis Kelamin	Perempuan	Count	27	34	61
		% within Jenis Kelamin	44.26%	55.74%	100.00%
	Laki-Laki	Count	56	33	89
		% within Jenis Kelamin	62.92%	37.08%	100.00%
Total		Count	83	67	150
		% within Jenis Kelamin	55.33%	44.67%	100.00%

Pendidikan * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja		Total
			Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	
Pendidikan	SMA	Count	6	2	8
		% within Pendidikan	75.00%	25.00%	100.00%
		Count	40	25	65
	Diploma	% within Pendidikan	61.54%	38.46%	100.00%
		Count	34	29	63
		% within Pendidikan	53.97%	46.03%	100.00%
	Strata 1	Count	3	11	14
		% within Pendidikan	21.43%	78.57%	100.00%
		Count	83	67	150
	Strata 2	% within Pendidikan	55.33%	44.67%	100.00%
Total		Count			

Usia Pegawai * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja		Total
			Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	
Usia Pegawai	30 Tahun ke Bawah	Count	17	7	24
		% within Usia Pegawai	70.83%	29.17%	100.00%
		Count	47	28	75
	31-40 Tahun	% within Usia Pegawai	62.67%	37.33%	100.00%
		Count	19	32	51
		% within Usia Pegawai	37.25%	62.75%	100.00%
	Lebih Dari 40 Tahun	Count	83	67	150
		% within Usia Pegawai	55.33%	44.67%	100.00%
Total		Count			

Status Kepegawaian * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja		Total
			Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	
Status Kepegawaian	Non PNS	Count	16	5	21
		% within Status	76.19%	23.81%	100.00%
		Count	67	62	129
	PNS	% within Status	51.94%	48.06%	100.00%
		Count	83	67	150
		% within Status	55.33%	44.67%	100.00%
Total					

Masa Kerja Pegawai * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja		Total
			Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	
Masa Kerja Pegawai	5 Tahun ke Bawah	Count	7	12	19
		% within Masa Kerja Pegawai	36.84%	63.16%	100.00%
		Count	28	11	39
	6-10 Tahun	% within Masa Kerja Pegawai	71.79%	28.21%	100.00%
		Count	48	44	92
		% within Masa Kerja Pegawai	52.17%	47.83%	100.00%
	Lebih Dari 10 Tahun	Count	83	67	150
		% within Masa Kerja Pegawai	55.33%	44.67%	100.00%
Total					

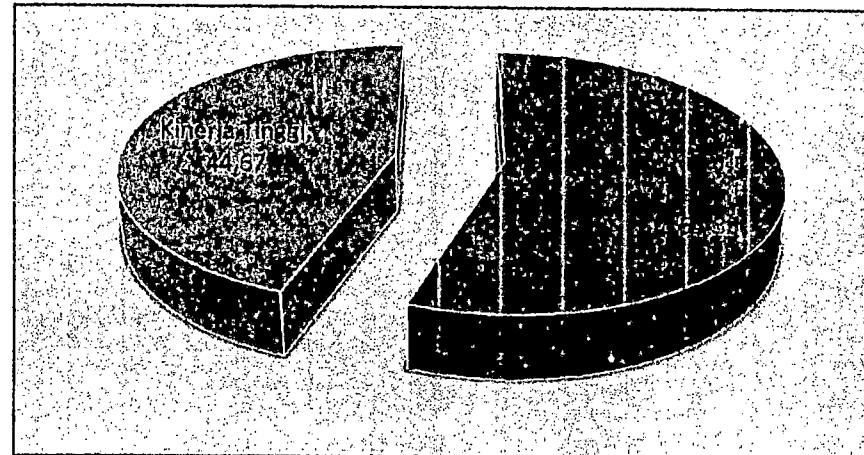
Jenis Profesi * Kinerja Crosstabulation

			Kinerja		Total
			Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	
Jenis Profesi	Non Medis	Count	26	17	43
		% within Jenis Profesi	60.47%	39.53%	100.00%
	Medis	Count	57	50	107
		% within Jenis Profesi	53.27%	46.73%	100.00%
Total		Count	83	67	150
		% within Jenis Profesi	55.33%	44.67%	100.00%

79	71
83	67

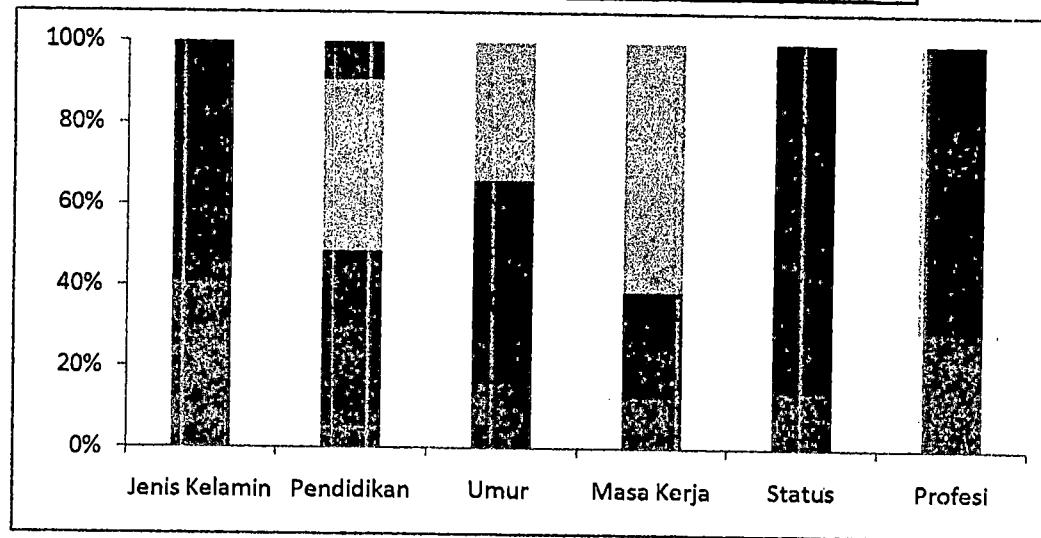
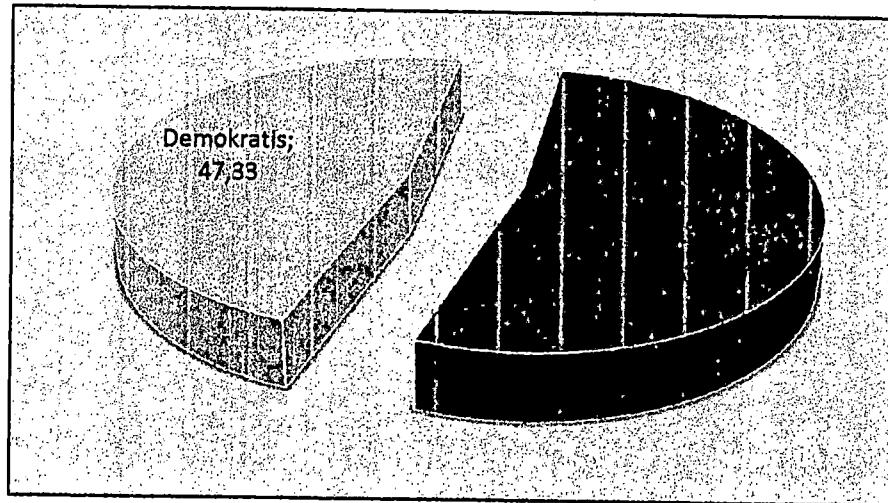
	Non Demokratis	Demokratis
Gaya Kepemimpinan	52.67	47.33

	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi
Kinerja	55.33	44.67



Jenis Kelamin	61	89		
Pendidikan	8	65	63	14
Umur	24	75	51	
Masa Kerja	19	39	92	
Status	21	129		
Profesi	43	107		

Jenis Kelamin	40.67	59.33	-	-
Pendidikan	5.33	43.33	42.00	9.33
Umur	16.00	50.00	34.00	-
Masa Kerja	12.67	26.00	61.33	-
Status	14.00	86.00	-	-
Profesi	28.67	71.33	-	-



Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jenis Kelamin * Gaya Kepemimpinan	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Pendidikan * Gaya Kepemimpinan	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Usia Pegawai * Gaya Kepemimpinan	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Masa Kerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Status Kepegawaian * Gaya Kepemimpinan	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%
Jenis Profesi * Gaya Kepemimpinan	150	100.0%	0	0.0%	150	100.0%

Jenis Kelamin * Gaya Kepemimpinan Crosstabulation

			Gaya Kepemimpinan		
			Non Demokratis	Demokratis	Total
Jenis Kelamin	Perempuan	Count	33	28	61
		% within Jenis Kelamin	54.10%	45.90%	100.00%
	Laki-Laki	Count	46	43	89
		% within Jenis Kelamin	51.69%	48.31%	100.00%
Total		Count	79	71	150
		% within Jenis Kelamin	52.67%	47.33%	100.00%

Pendidikan * Gaya Kepemimpinan Crosstabulation

			Gaya Kepemimpinan		Total
			Non Demokratis	Demokratis	
Pendidikan	SMA	Count	6	2	8
		% within Pendidikan	75.00%	25.00%	100.00%
		Count	32	33	65
		% within Pendidikan	49.23%	50.77%	100.00%
	Strata 1	Count	39	24	63
		% within Pendidikan	61.90%	38.10%	100.00%
		Count	2	12	14
		% within Pendidikan	14.29%	85.71%	100.00%
Total		Count	79	71	150
		% within Pendidikan	52.67%	47.33%	100.00%

Usia Pegawai * Gaya Kepemimpinan Crosstabulation

			Gaya Kepemimpinan		Total
			Non Demokratis	Demokratis	
Usia Pegawai	30 Tahun ke Bawah	Count	16	8	24
		% within Usia Pegawai	66.67%	33.33%	100.00%
		Count	48	27	75
		% within Usia Pegawai	64.00%	36.00%	100.00%
	Lebih Dari 40 Tahun	Count	15	36	51
		% within Usia Pegawai	29.41%	70.59%	100.00%
		Count	79	71	150
		% within Usia Pegawai	52.67%	47.33%	100.00%
Total					

Masa Kerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan Crosstabulation

			Gaya Kepemimpinan		Total
			Non Demokratis	Demokratis	
Masa Kerja Pegawai	5 Tahun ke Bawah	Count	9	10	19
		% within Masa Kerja Pegawai	47.37%	52.63%	100.00%
	6-10 Tahun	Count	23	16	39
		% within Masa Kerja Pegawai	58.97%	41.03%	100.00%
	Lebih Dari 10 Tahun	Count	47	45	92
		% within Masa Kerja Pegawai	51.09%	48.91%	100.00%
		Count	79	71	150
Total	% within Masa Kerja Pegawai		52.67%	47.33%	100.00%

Status Kepegawaian * Gaya Kepemimpinan Crosstabulation

			Gaya Kepemimpinan		Total
			Non Demokratis	Demokratis	
Status Kepegawaian	Non PNS	Count	15	6	21
		% within Status Kepegawaian	71.43%	28.57%	100.00%
	PNS	Count	64	65	129
		% within Status Kepegawaian	49.61%	50.39%	100.00%
Total	Count		79	71	150
	% within Status Kepegawaian		52.67%	47.33%	100.00%

Jenis Profesi * Gaya Kepemimpinan Crosstabulation

			Gaya Kepemimpinan		Total
			Non Demokratis	Demokratis	
Jenis Profesi	Non Medis	Count	27	16	43
		% within Jenis Profesi	62.79%	37.21%	100.00%
	Medis	Count	52	55	107
		% within Jenis Profesi	48.60%	51.40%	100.00%
Total		Count	79	71	150
		% within Jenis Profesi	52.67%	47.33%	100.00%

Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana)

$df = 1 - 200$

Diproduksi oleh: Junaidi
<http://junaidichaniago.wordpress.com>

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Tabel r untuk df = 51 - 100

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

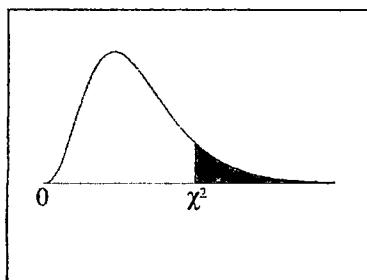
Tabel r untuk df = 101 - 150

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955
120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771
137	0.1401	0.1666	0.1972	0.2178	0.2761
138	0.1396	0.1660	0.1965	0.2170	0.2752
139	0.1391	0.1654	0.1958	0.2163	0.2742
140	0.1386	0.1648	0.1951	0.2155	0.2733
141	0.1381	0.1642	0.1944	0.2148	0.2723
142	0.1376	0.1637	0.1937	0.2140	0.2714
143	0.1371	0.1631	0.1930	0.2133	0.2705
144	0.1367	0.1625	0.1924	0.2126	0.2696
145	0.1362	0.1620	0.1917	0.2118	0.2687
146	0.1357	0.1614	0.1911	0.2111	0.2678
147	0.1353	0.1609	0.1904	0.2104	0.2669
148	0.1348	0.1603	0.1898	0.2097	0.2660
149	0.1344	0.1598	0.1892	0.2090	0.2652
150	0.1339	0.1593	0.1886	0.2083	0.2643

Tabel r untuk df = 151 - 200

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
151	0.1335	0.1587	0.1879	0.2077	0.2635
152	0.1330	0.1582	0.1873	0.2070	0.2626
153	0.1326	0.1577	0.1867	0.2063	0.2618
154	0.1322	0.1572	0.1861	0.2057	0.2610
155	0.1318	0.1567	0.1855	0.2050	0.2602
156	0.1313	0.1562	0.1849	0.2044	0.2593
157	0.1309	0.1557	0.1844	0.2037	0.2585
158	0.1305	0.1552	0.1838	0.2031	0.2578
159	0.1301	0.1547	0.1832	0.2025	0.2570
160	0.1297	0.1543	0.1826	0.2019	0.2562
161	0.1293	0.1538	0.1821	0.2012	0.2554
162	0.1289	0.1533	0.1815	0.2006	0.2546
163	0.1285	0.1528	0.1810	0.2000	0.2539
164	0.1281	0.1524	0.1804	0.1994	0.2531
165	0.1277	0.1519	0.1799	0.1988	0.2524
166	0.1273	0.1515	0.1794	0.1982	0.2517
167	0.1270	0.1510	0.1788	0.1976	0.2509
168	0.1266	0.1506	0.1783	0.1971	0.2502
169	0.1262	0.1501	0.1778	0.1965	0.2495
170	0.1258	0.1497	0.1773	0.1959	0.2488
171	0.1255	0.1493	0.1768	0.1954	0.2481
172	0.1251	0.1488	0.1762	0.1948	0.2473
173	0.1247	0.1484	0.1757	0.1942	0.2467
174	0.1244	0.1480	0.1752	0.1937	0.2460
175	0.1240	0.1476	0.1747	0.1932	0.2453
176	0.1237	0.1471	0.1743	0.1926	0.2446
177	0.1233	0.1467	0.1738	0.1921	0.2439
178	0.1230	0.1463	0.1733	0.1915	0.2433
179	0.1226	0.1459	0.1728	0.1910	0.2426
180	0.1223	0.1455	0.1723	0.1905	0.2419
181	0.1220	0.1451	0.1719	0.1900	0.2413
182	0.1216	0.1447	0.1714	0.1895	0.2406
183	0.1213	0.1443	0.1709	0.1890	0.2400
184	0.1210	0.1439	0.1705	0.1884	0.2394
185	0.1207	0.1435	0.1700	0.1879	0.2387
186	0.1203	0.1432	0.1696	0.1874	0.2381
187	0.1200	0.1428	0.1691	0.1869	0.2375
188	0.1197	0.1424	0.1687	0.1865	0.2369
189	0.1194	0.1420	0.1682	0.1860	0.2363
190	0.1191	0.1417	0.1678	0.1855	0.2357
191	0.1188	0.1413	0.1674	0.1850	0.2351
192	0.1184	0.1409	0.1669	0.1845	0.2345
193	0.1181	0.1406	0.1665	0.1841	0.2339
194	0.1178	0.1402	0.1661	0.1836	0.2333
195	0.1175	0.1398	0.1657	0.1831	0.2327
196	0.1172	0.1395	0.1652	0.1827	0.2321
197	0.1169	0.1391	0.1648	0.1822	0.2315
198	0.1166	0.1388	0.1644	0.1818	0.2310
199	0.1164	0.1384	0.1640	0.1813	0.2304
200	0.1161	0.1381	0.1636	0.1809	0.2298

Chi-Square Distribution Table



The shaded area is equal to α for $\chi^2 = \chi^2_\alpha$.

df	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.990}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.950}$	$\chi^2_{.900}$	$\chi^2_{.100}$	$\chi^2_{.050}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.010}$	$\chi^2_{.005}$
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267
17	5.697	6.408	7.564	8.672	10.085	24.769	27.587	30.191	33.409	35.718
18	6.265	7.015	8.231	9.390	10.865	25.989	28.869	31.526	34.805	37.156
19	6.844	7.633	8.907	10.117	11.651	27.204	30.144	32.852	36.191	38.582
20	7.434	8.260	9.591	10.851	12.443	28.412	31.410	34.170	37.566	39.997
21	8.034	8.897	10.283	11.591	13.240	29.615	32.671	35.479	38.932	41.401
22	8.643	9.542	10.982	12.338	14.041	30.813	33.924	36.781	40.289	42.796
23	9.260	10.196	11.689	13.091	14.848	32.007	35.172	38.076	41.638	44.181
24	9.886	10.856	12.401	13.848	15.659	33.196	36.415	39.364	42.980	45.559
25	10.520	11.524	13.120	14.611	16.473	34.382	37.652	40.646	44.314	46.928
26	11.160	12.198	13.844	15.379	17.292	35.563	38.885	41.923	45.642	48.290
27	11.808	12.879	14.573	16.151	18.114	36.741	40.113	43.195	46.963	49.645
28	12.461	13.565	15.308	16.928	18.939	37.916	41.337	44.461	48.278	50.993
29	13.121	14.256	16.047	17.708	19.768	39.087	42.557	45.722	49.588	52.336
30	13.787	14.953	16.791	18.493	20.599	40.256	43.773	46.979	50.892	53.672
40	20.707	22.164	24.433	26.509	29.051	51.805	55.758	59.342	63.691	66.766
50	27.991	29.707	32.357	34.764	37.689	63.167	67.505	71.420	76.154	79.490
60	35.534	37.485	40.482	43.188	46.459	74.397	79.082	83.298	88.379	91.952
70	43.275	45.442	48.758	51.739	55.329	85.527	90.531	95.023	100.425	104.215
80	51.172	53.540	57.153	60.391	64.278	96.578	101.879	106.629	112.329	116.321
90	59.196	61.754	65.647	69.126	73.291	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299
100	67.328	70.065	74.222	77.929	82.358	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169

Dokumentasi wawancara dan pengisian kuisioner



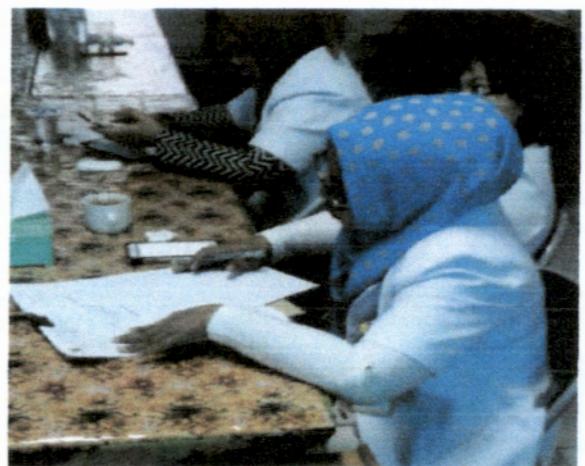
Wawancara dengan dr.Erva Anggriana (Humas RSUD dr. Abdul Rivai)



Wawancara dengan Bp. Sugianto SE,Msi. (Kabid Baku Mutu RSUD dr Abdul Rivai)



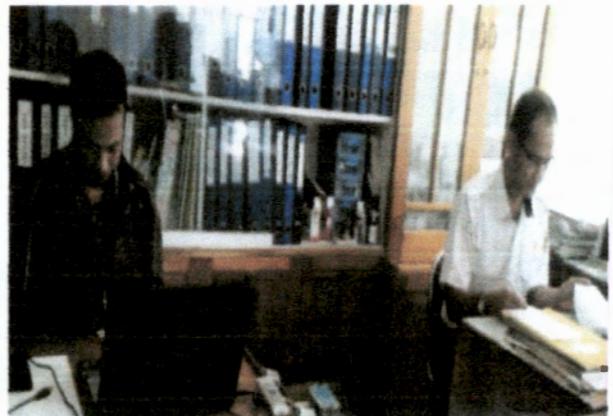
Wawancara dengan Bp. Agus Sumaryono SKM,Mkes (Kabid Yanmed RSUD dr. Abdul Rivai)



Pengisian kuisioner oleh dokter RSUD dr Abdul Rivai



Pengisian kuisioner oleh bidan dan perawat RSUD dr Abdul Rivai



Pengisian kuisioner oleh staf manajemen RSUD dr Abdul Rivai