

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMKRATIS, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UPT PUSKESMAS AMBULU KABUPATEN JEMBER

Della Rosa Gunawan ¹⁾, Ibnu Supriyadi ²⁾

¹⁾Prodi Ilmu Administrasi Negara

STIA Pembangunan Jember

email: della.rosagunawan06@gmail.com

²⁾Dosen Prodi Ilmu Administrasi Negara

STIA Pembangunan Jember

email: ibnusupriyadi78@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial ataupun simultan di Kantor UPT Puskesmas Ambulu. Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 95 pegawai, penentuan sampel menggunakan rumus slovin sehingga ditemukan 77 responden. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian baik secara parsial ataupun simultan menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dilihat berdasarkan hasil uji t untuk gaya kepemimpinan demokratis (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai signifikansi 0,008 yang lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, dan nilai t_{hitung} 2,730 lebih besar dari pada t_{tabel} 1,66600. Untuk budaya organisasi (X_2) menunjukkan nilai signifikansi 0,007 yang lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, dan nilai t_{hitung} 2,787 lebih besar dari pada t_{tabel} 1,66600. Selanjutnya pada motivasi kerja (X_3) menunjukkan nilai signifikansi 0,024 yang lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, dan nilai t_{hitung} 2,304 lebih besar dari pada t_{tabel} 1,66600. Sedangkan untuk pengujian secara simultan menyatakan jika nilai signifikansi 0,000, artinya nilai signifikan lebih kecil dari probabilitas 0,05. Untuk nilai f_{hitung} sebanyak 17,660 dan nilai f_{tabel} sebanyak 2,73 yang artinya ($f_{hitung} > f_{tabel}$).

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of democratic leadership style, organizational culture, and work motivation on employee performance either partially or simultaneously at the UPT Puskesmas Ambulu office. The number of population in this study were 95 employees, the determination of the sample using

the Slovin formula so that 77 respondents were found. This study uses multiple linear regression analysis. The results of the research either partially or simultaneously show that democratic leadership style, organizational culture, and work motivation have a significant influence on employee performance. This can be seen based on the results of the t test for democratic leadership style (X_1) on employee performance (Y) which shows a significance value of 0.008 which is smaller than the probability value of 0.05, and the t_{count} value of 2.730 is greater than the t_{table} of 1.66600. For organizational culture (X_2) shows a significance value of 0.007 which is smaller than the probability value of 0.05, and the value of t_{count} of 2.787 is greater than t_{table} of 1.66600. Furthermore, work motivation (X_3) shows a significance value of 0.024 which is smaller than the probability value of 0.05, and the t_{count} value of 2.304 is greater than t_{table} 1.66600. Meanwhile, simultaneous testing states that if the significance value is 0,000, it means that the significant value is smaller than the 0.05 probability. For the value of f_{count} as much as 17.660 and f_{count} value as much as 2.73 which means ($f_{count} > f_{table}$).

Keywords: *Democratic Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation and Employee Performance*

1. PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai SDM yang berkualitas untuk terus memajukan organisasi dalam peningkatan kinerja.

Tingkat kinerja seorang pegawai merupakan faktor terpenting dalam keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Dalam hal ini peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan adalah mampu meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang memuaskan untuk masyarakat.

Rivai dan Sagala (2009) mengartikan jika kinerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang nyata yang ditunjukkan setiap pegawai sebagai suatu prestasi dalam pekerjaan yang diperoleh setiap pegawai sesuai dengan tupoksinya dalam organisasi. Pengelolaan pengembangan dalam peningkatan kinerja pegawai diperlukan adanya tipe gaya kepemimpinan yang tepat sehingga mampu menciptakan interaksi kerja sama yang baik antara bawahan dan pimpinan. Gaya kepemimpinan terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi atau kinerja yang sangat memuaskan. Perilaku ini biasanya dibutuhkan secara konsisten oleh para pegawai yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa dinamakan sebagai gaya kepemimpinan (Sutrisno 2009 : 228).

Penentuan tingkat gaya kepemimpinan yang berbasis sumber daya manusia dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang

diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Untuk itu perlu dilakukan suatu penilaian kinerja, dengan tujuan supaya menambah semangat kerja pegawai karena dengan adanya penilaian berarti pegawai mendapat perhatian oleh atasan.

Selain gaya kepemimpinan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Bagaimana bisa budaya organisasi dikatakan penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang mewakili norma, sikap dan perilaku pada sebuah organisasi.

Budaya organisasi akan berfungsi secara efektif jika para pegawai/karyawan mampu menerapkan budaya organisasi menjadi sebuah kebiasaan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehingga nantinya akan terbebas dari tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Menindak lanjuti hal ini diperlukan adanya pemberian sanksi yang tegas dan motivasi yang positif kepada masing-masing pegawai untuk menumbuhkan rasa disiplin kerja yang tinggi. Jika seorang pemimpin mampu memberikam motivasi kepada bawahannya, baik secara langsung melalui pemberian reward, pujian, penghargaan atau secara tidak langsung seperti menyediakan tempat bekerja yang nyaman, lingkungan yang baik tentunya mampu mendorong seorang pegawai/karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan baik.

Berdasarkan uraian diatas, harus ada upaya untuk menyelesaikan masalah yang terjadi, seperti menerapkan budaya organisasi yang lebih baik dari sebelumnya, serta faktor kepemimpinan yang mampu memberikan teladan kepada pegawai/karyawan agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan nyaman. Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di UPT Puskesmas Ambulu Jember”**.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fliplo dalam Hasibuan (2013:11) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, demi terwujudnya cita-cita organisasi/perusahaan, karyawan, individu dan seluruh masyarakat. Secara sederhana MSDM bisa juga dipahami sebagai pengelolaan terhadap sumber daya manusia dengan mengimplementasikan fungsi dari manajemen dalam segala aktivitas operasional untuk mewujudkan terciptanya tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (Human Resource Management) adalah cara bagaimana bisa memanfaatkan sumber daya manusia yang ada pada sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi/instansi (Mondy & Noe, 2005).

Schein (2004:14) menambahkan bahwa kualitas dari sumber daya manusia berkaitan dengan pengembangan sebuah hubungan dan komitmen

berdasarkan tingkat keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan beberapa sikap yang memandang :

- a. Manajemen yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia pada organisasi/instansi yang mencakup prinsip, sistem, tentang manajemen yang perlu dikembangkan sesuai komitmen yang ada;
- b. Manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia digunakan sebagai standar profesi dalam menghasilkan keputusan; dan
- c. Manajemen sumber daya manusia dilaksanakan sesuai komitmen yang baik sesuai standar atau kode etik profesi kerja.

Dari definisi pengertian MSDM menurut para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa MSDM menjadi bagian dalam sebuah manajemen keorganisasian yang mengacu pada unsur-unsur sumber daya manusia untuk dikelola secara baik sesuai keahliannya, agar menghasilkan pekerjaan yang baik demi terwujudnya tujuan organisasi/instansi terkait.

2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Michael Armstrong (2006) menjelaskan bahwa :*“Leadership is a process that involves influence that occurs within a group, and it involves attainment of a goal”*. “Kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok, dan ini melibatkan pencapaian tujuan”.

Keith Davis dalam Wahjosumidjo (2006:18) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain dengan penuh bersemangat demi terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pengertian ini menunjukkan jika kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat kelompok secara parsial dan mendorong mereka ke satu tujuan.

Thoha (2010:303) Gaya kepemimpinan memiliki artian sebagai sebuah norma atau perilaku yang dipakai seseorang dalam memimpin dan ketika mencoba memberikan pengaruh terhadap orang lain atau bawahan dalam berperilaku.

Menurut Mulyadi (2015:150) ada 3 (tiga) jenis gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Otokratia;
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis; dan
- c. Gaya Kepemimpinan Kebebasan.

Dalam penelitian ini menggunakan teori gaya kepemimpinan demokratis yang dikemukakan oleh Mulyadi sebagai variabel X_1 dengan indikator sebagai berikut:

- a. Seluruh kebijaksanaan didasarkan oleh hasil diskusi kelompok dan keputusan diambil berdasarkan dorongan dan bantuan yang diberikan pemimpin;
- b. Setiap kegiatan didiskusikan/dimusyawarahkan, langkah-langkah umum/strategi untuk tujuan kelompok ditetapkan, pemimpin hanya memberikan beberapa alternatif atau saran sesuai prosedur yang bisa dijadikan alternatif pilihan;

- c. Seluruh staf atau pegawai diberikan kebebasan dalam memilih dengan siapa mereka ingin melakukan pekerjaan yang sudah ditentukan oleh kelompok;
- d. Pemimpin harus bersikap obyektif, berusaha memposisikan diri menjadi anggota kelompok biasa.

2.3 Budaya Organisasi

Ogbonna dan Harris dalam Sobirin (2007:132) menjelaskan jika budaya organisasi adalah suatu nilai dan keyakinan, asumsi-asumsi dan makna yang diberikan oleh kelompok-kelompok sosial untuk memperjelas tentang bagaimana mereka harus berinteraksi pada lingkungan sekitar.

Menurut Taylor (1887), munculnya istilah budaya berawal dari sebuah ilmu antropologi sosial. Di dalam American Heritage Dictionary, budaya merupakan bentuk totalitas sikap/perilaku, kelembagaan, kepercayaan, kesenian, yang dihasilkan dari pemikiran manusia secara bersama-sama. Peterson dalam Soetopo (2010:122) yang menjelaskan jika budaya organisasi meliputi ideologi, keyakinan, mitos, ritual, dan bahasa.

Dari pengertian budaya organisasi diatas dapat ditarik kesimpulan jika budaya organisasi ialah sebuah norma, perilaku serta nilai-nilai yang nantinya akan mampu diterima dan dipahami semua orang dalam organisasi/instansi, dan kemudian dapat diterapkan sebagai pedoman untuk berperilaku pada sebuah organisasi/instansi.

Penelitian ini menggunakan teori Denison dalam Sobirin (2007:195) sebagai variabel X_2 dengan indikator sebagai berikut :

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

2.4 Motivasi Kerja

Robbins (2008) juga mendefinisikan jika motivasi merupakan serangkaian proses tentang seberapa besar usaha dan ketekunan pegawai/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut (Rachmadi, 2004) dalam Astuti, dkk (2010) motivasi bersumber dari bahasa latin *movere* yang memiliki arti dorongan, atau alasan kenapa seseorang mau melakukan sesuatu.

Dari teori-teori diatas bisa ditarik kesimpulan jika motivasi ialah suatu dorongan yang sangat berguna untuk mengubah mindset seseorang dan menghilangkan fikiran-fikiran negatif agar mampu bertindak secara sadar dengan tujuan tertentu.

Motivasi sangat dibutuhkan bagi setiap individu atau pegawai/karyawan untuk melakukan pekerjaan yang telah diberikan. Motivasi menjadi faktor

pendorong dan menjadi alasan bagi pegawai/karyawan agar bekerja secara optimal dan lebih baik lagi.

Dalam motivasi kerja peneliti menggunakan teori Saydam dalam Kadarisman (2012:296) sebagai variabel X_3 , dengan indikator: faktor internal dan eksternal.

2.5 Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2010:67) kata kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang didapatkan seseorang). Pengertian ini menggambarkan jika kinerja merupakan prestasi kerja yang diperoleh dari usaha seorang individu ketika menyelesaikan pekerjaannya secara optimal.

Pendapat lain dinyatakan Stolovitch dan Keeps (Rivai,2014:14) “kinerja ialah kumpulan hasil kerja yang diperoleh yang mengacu pada usaha pencapaian dan penyelesaian suatu pekerjaan yang diberikan”. Pernyataan ini menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian atas usaha atau tindakan dari seseorang, untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang diminta oleh atasan sesuai standar yang telah diberikan.

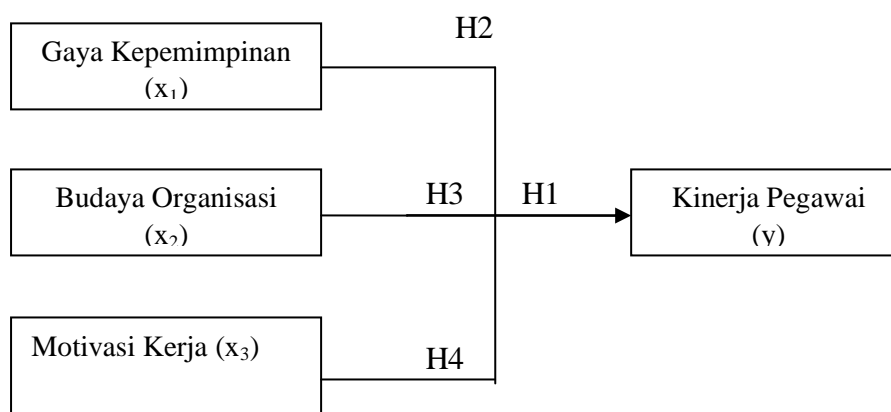
Berdasarkan penjelasan dari teori-teori tersebut dapat diperoleh kesimpulan jika untuk memperoleh kinerja yang baik seorang pegawai/karyawan harus mematuhi serta menjalankan pekerjaannya sesuai standar-standar yang sudah ditentukan oleh perusahaan ataupun organisasi, karena hasil kerja yang diperoleh tergantung pada seberapa baik kita dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

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

Peneitian ini menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh Robbins (2010) dengan indikator sebagai berikut: Kualitas Pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan, Ketepatan Durasi, Efektivitas, Kebebasan, dan Keterikatan kerja.

2.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dibawah ini digunakan peneliti supaya lebih mudah dalam menerangkan tujuan dan menjawab permasalahan dalam penelitian yaitu pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di UPT. Puskesmas Ambulu Kabupaten Jember.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Secara Simultan dan Parsial

Kerangka konseptual diatas adalah konsep regresi linier berganda yang menunjukkan pengaruh secara simultan dan parsial antara variabel independen (X_1) Gaya Kepemimpinan Demokratis, (X_2) Budaya Organisasi dan (X_3) Motivasi Kerja Pegawai dengan variabel dependen (Y) Kinerja Pegawai yang ditandai dengan hipotesis sementara pada setiap arahnya.

2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menjadi jawaban sementara pada satu hubungan, dampak dari kinerja variabel yang harus diperlihatkan keabsahannya. Hal ini sependapat dengan pernyataan Sugiyono (2018:70) yang menyatakan bahwa hipotesis menjadi reaksi sementara berkenaan rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan kedalam sebuah pertanyaan berbentuk kalimat. Digambarkan sementara lantaran respon yang diberikan oleh responden harus berlandaskan teori yang relevan, sebelum pada alasan-alasan empiris yang telah didapatkan berdasarkan pemungutan data. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan sebuah respon teoritis berawal dari rumusan masalah penelitian, bukan sebuah respon empirik.

Berlandaskan dari pernyataan diatas, dapat diperoleh jawaban sementara pada pembahasan penelitian ini sebagai berikut :

- H₁ : Gaya kepemimpinan Demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H₂ : Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
- H₃ : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
- H₄ : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey yaitu penelitian mengambil sampel dari suatu populasi yang diteliti dan menggunakan kuesioner sebagai alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai di UPT.Puskesmas Ambulu Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember.

Populasi dalam penelitian ini yaitu semua pegawai di UPT. Puskesmas Ambulu Kabupaten Jember sebanyak 95 pegawai. dalam penelitian ini penulis menggunakan rumus Slovin dalam Muri (2014:170) dengan penjelasan sebagai berikut :

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

Keterangan:

- n : jumlah sampel
 N : jumlah populasi
 E : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Untuk memperoleh sampel / responden dilakukan dengan cara *random sampling*, dimana untuk menentukan responden dilakukan secara acak sehingga ditemukan 77 Orang.

Sumber data primer diperoleh dari hasil kuesioner yang isi oleh pegawai di UPT. Puskesmas Ambulu. Sedangkan data sekunder sedangkan diperoleh penulis dari dokumen–dokumen dan buku–buku literatur yang memberikan informasi tentang kinerja pegawai seperti hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)..

variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel independen (X) yaitu gaya kepemimpinan demokratis (X₁), variabel budaya . organisasi (X₂), dan variabel motivasi kerja (X₃) sedangkan variabel dependen (Y) yaitu kinerja pegawai.

Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif meliputi deskripsi responden, kemudian analisis inferensial yaitu analisis regresi berganda.

4. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji validitas seluruh item variabel memiliki nilai koefisien lebih dari 0,374 dan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05. Uji reliabilitas nilai koefisien cronbach Alpha seluruh variabel lebih dari 0,6. Sehingga item pernyataan seluruh varaibel valid dan reliabel.

Data hasil penlitian kemudian dihimpun dan dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. Tujuan dari uji kualitas data supaya mengetahui sejauh mana kevalidan atau ketepatan data yang didapatkan pada sebuah penelitian, agar hasil penelitian yang dilakukan penulis mampu dipertanggung jawabkan secara rasional.

Berdasarkan hasil uji normalitas data penelitian berdistribusi normal. Hal ini didasarkan pada kurva yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, data penelitian bebas heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, data penelitian tidak terjadi multikolinieritas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Kegunaan dari analisis linier berganda ialah untuk meninjau kadar akibat pengaruh dari variabel independen atas variabel dependen. Peneliti akan melihat adakah pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dari hasil pemeriksaan memakai SPSS statistik 20.0 didapatkan hasil seperti berikut:

Tabel 2. Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda

Variabel	B	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.
Konstanta	5,798	1,054	1,662	0,029
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,144	2,730	1,665	0,008
Budaya Organisasi (X2)	0,246	2,787	1,665	0,007
Motivasi Kerja (X3)	0,025	2,304	1,665	0,002
	R	0,648		
	R ²	0,421		
	Standar error	0,397		
	Fhitung	17,660		
	Fsig	0,000		
	N	77		

Sumber Data : Hasil Perhitungan SPSS, (2020) diolah

Dari hasil tabel 4.17 diatas bisa dibuat persamaan regresi linier berganda seperti berikut :

$$Y = 5,798 + 0,259 X_1 + 0,377 X_2 + 0,271 X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan berikut mampu dianalisis beberapa hal diantaranya :

- Jika tidak ada gaya kepemimpinan demokratis (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) maka nilai dari kinerja pegawai (Y) hanya 5,798. Namun jika masing masing responden pada variabel independen memberikan tambahan nilai 1 point (X_1 , X_2 dan $X_3 = 77$) mampu diperkirakan tingkat kinerja pegawai akan meningkat menjadi :

$$Y = 5,798 + 0,259 X_1 + 0,377 X_2 + 0,271 X_3$$

$$Y = 5,798 + 0,259 (77) + 0,377 (77) + 0,271 (77)$$

$$Y = 5,798 + 19,943 + 29,029 + 20,867$$

$$Y = 75,637$$

- b. Koefisien regresi linier berganda sebesar (0,259), (0,377) dan (0,271) mengindikasikan besaran pertambahan tingkat kinerja pegawai (Y) pada setiap pertambahan jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) budaya organisasi (X_2) dan variabel motivasi kerja (X_3)
- c. Persamaan regresi linier berganda $Y = 5,798 + 0,259 X_1 + 0,377 X_2 + 0,271 X_3 + e$ digunakan sebagai dasar untuk memperkirakan tingkat kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis (X_1) budaya organisasi (X_2) dan variabel motivasi kerja (X_3) apakah sudah valid untuk diuji dan digunakan.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa untuk uji F dari estimasi diperoleh F_{hitung} sebesar 17,660 dengan df 2 pada $\alpha = 5\%$ diperoleh nilai $F_{tabel} = 3,11$. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $\alpha < 5\%$. Artinya H_1 diterima. Artinya variabel gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel 3. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	311,117	3	103,706	17,660	,000 ^b
	Residual	428,675	73	5,872		
	Total	739,792	76			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi						

Uji Hipotesis Parsial (uji t)

Tujuan dari uji t ini bermaksud untuk melihat adakah pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Caranya dengan melihat antara t_{hitung} dengan t_{tabel} , jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka variabel tersebut dinyatakan berpengaruh signifikan. Selanjutnya penulis memakai kadar signifikasinya senilai 5%, apabila probabilitas kurang dari 5% maka variabel tersebut dinyatakan signifikan. Hasil dari perhitungan memakai SPSS dijelaskan dalam tabel 2 diatas seperti berikut :

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

Menurut tabel 4.17 dapat dijelaskan jika nilai t_{hitung} pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,730, sedangkan untuk nilai t_{tabel} sebesar 1,665 atau bisa dibuat persamaan bahwa $2,730 > 1,665$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Selanjutnya untuk nilai signifikasinya berjumlah 0,008 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,05 atau bisa dibuat persamaan $0,008 < 0,05$. Sehingga bisa ditarik kesimpulan jika variabel gaya

kepemimpinan demokratis (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

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

Menurut tabel 4.17 dapat dijelaskan jika nilai t_{hitung} pada variabel budaya organisasi sebesar 2,787, sedangkan untuk nilai t_{tabel} sebesar 1,665 atau bisa dibuat persamaan bahwa $2,787 > 1,665$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Selanjutnya untuk nilai signifikasinya berjumlah 0,008 dengan tingkat propabilitas sebesar 0,05 atau bisa dibuat persamaan $0,008 < 0,05$. Sehingga bisa ditarik kesimpulan jika variabel budaya organisasi (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

3. Pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Menurut tabel 4.17 dapat dijelaskan jika nilai t_{hitung} pada variabel motivasi kerja sebesar 2,304, sedangkan untuk nilai t_{tabel} sebesar 1,665 atau bisa dibuat persamaan bahwa $2,730 > 1,665$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Selanjutnya untuk nilai signifikasinya berjumlah 0,002 dengan tingkat propabilitas sebesar 0,05 atau bisa dibuat persamaan $0,002 < 0,05$. Sehingga bisa ditarik kesimpulan jika variabel motivasi kerja (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai

Dalam tabel correlations bisa dijabarkan hubungan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) didapatkan hasil $r = 0,476$. Jumlah ini menggambarkan hubungan yang positif antara variabel (X_1) dan (Y). Indikator yang dipakai dalam pengukuran gaya kepemimpinan demokratis ada 4 (empat) yaitu proses pengambilan kebijakan, pelaksanaan kegiatan, pembagian tugas, dan peran pemimpin.

Mengenai daftar susunan indikator yang paling berpengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ialah pada indikator pembagian tugas senilai 70,13%. Responden setuju jika pembagian tugas ditentukan langsung oleh pemimpin, karena pemimpin yakin akan kemampuan yang dimiliki oleh pegawainya. Selain itu pemimpin juga berusaha untuk memberikan tanggung jawab untuk pegawainya, agar siap bekerja pada situasi dan kondisi apapun. Namun tetap seluruh pekerjaan berada dibawah pengawasan seorang pemimpin, untuk memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Indikator paling berpengaruh selanjutnya yaitu proses pengambilan kebijakan, sebanyak 67,53% menyatakan setuju jika keputusan yang diambil merupakan hasil dorongan dan bantuan dari seorang pemimpin. Responden

merasa lebih percaya diri, jika keputusan yang ditentukan merupakan saran dari seorang pemimpin, karena mereka yakin bahwa pemimpin akan memberikan saran yang terbaik demi kemajuan organisasi dimasa yang akan datang.

Kemudian untuk indikator peran pemimpin mendapatkan presentase senilai 61,04% yaitu seorang pemimpin berusaha untuk menjadi seorang anggota kelompok biasa, tujuannya agar pemimpin mampu menempatkan diri dan tidak berbuat semena-mena terhadap pegawai/karyawan. Dengan begitu mampu terjalin hubungan yang baik, antara seorang pemimpin dan bawahan. Keadaan seperti ini diharapkan kedepannya pemimpin bisa membuat kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan kondisi pegawainya. Mengerti apa saja kendala yang dihadapi oleh pegawainya dalam melaksanakan pekerjaannya, dan memberikan solusi yang terbaik tanpa memberatkan salah satu pihak dan bersikap adil.

Selanjutnya untuk indikator pelaksanaan kegiatan mendapatkan dua nilai yang sama sebesar 58,44% untuk item setiap kegiatan yang dilakukan didiskusikan dengan kelompok terlebih dahulu dan seorang pemimpin hanya perlu memberikan beberapa alternatif atau saran prosedur yang dapat dipilih.

Berdasarkan penjabaran diatas, dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dilihat berdasarkan hasil uji t untuk gaya kepemimpinan demokratis (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai signifikan 0,008, artinya nilai signifikansi yaitu lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ($0,008 < 0,05$). Untuk nilai t_{hitung} sebanyak 2,730 dan nilai t_{tabel} 1.66600 yang artinya ($nilai\ t_{hitung} > t_{tabel}$). Sedangkan untuk hasil uji secara simultan menyatakan jika nilai sig 0,000, artinya nilai signifikan lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ($0,000 > 0,05$). Untuk nilai f_{hitung} sebanyak 17,660 dan nilai f_{tabel} sebanyak 2,73 yang artinya ($f_{hitung} > f_{tabel}$).

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

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam tabel correlations bisa dijabarkan hubungan secara parsial antara variabel budaya organisasi (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) didapatkan hasil $r = 0,557$. Jumlah ini menggambarkan hubungan yang positif antara variabel (X_2) dan (Y). Indikator yang dipakai dalam pengukuran budaya organisasi ada 4 (empat) yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, misi.

Mengenai daftar susunan indikator yang paling berpengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ialah pada indikator konsistensi senilai 67,53%. Responden setuju untuk menjalankan nilai-nilai yang ada pada

organisasi. Jika seorang pegawai mampu menerapkan nilai-nilai organisasi, tentunya akan terbentuk budaya organisasi yang menjadi keunggulan organisasi tersebut dan akan mendukung perkembangan organisasi.

Indikator paling berpengaruh selanjutnya yaitu keterlibatan, sebanyak 62,34% menyatakan setuju jika adanya pengembangan kemampuan pegawai pada organisasi. Pengembangan kemampuan pegawai merupakan salah satu upaya yang dilakukan organisasi untuk memberikan kesempatan kepada pegawainya dalam meningkatkan performa kerjanya. Tujuannya adalah untuk menjamin pelaksanaan kinerja sesuai target dan harapan yang ingin dicapai organisasi ataupun pegawai itu sendiri.

Kemudian untuk indikator misi mendapatkan presentase senilai 61,04% yaitu bahwa organisasi sudah memiliki tujuan yang jelas kedepannya. Sehingga seluruh kegiatan sudah memiliki rencana yang matang, dan diharapkan semua pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditentukan.

Selanjutnya untuk indikator adaptabilitas memiliki dua nilai yang sama sebesar 57,14% untuk item pegawai mampu melakukan koordinasi dan integrasi serta pegawai mampu fokus kepada pemberian pelayanan terhadap masyarakat (pelanggan).

Berdasarkan penjabaran diatas, dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dilihat berdasarkan hasil uji t untuk budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai signifikan 0,007, artinya nilai signifikansi yaitu lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ($0,007 < 0,05$). Untuk nilai t_{hitung} sebanyak 2,787 dan nilai t_{tabel} 1.66600 yang artinya ($nilai\ t_{hitung} > t_{tabel}$). Sedangkan untuk hasil uji secara simultan menyatakan jika nilai sig 0,000, artinya nilai signifikan lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ($0,000 > 0,05$). Untuk nilai f_{hitung} sebanyak 17,660 dan nilai f_{tabel} sebanyak 2,73 yang artinya ($f_{hitung} > f_{tabel}$).

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

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dalam tabel correlations bisa dijabarkan hubungan secara parsial antara variabel motivasi kerja (X_3) dengan kinerja pegawai (Y) didapatkan hasil $r = 0,486$. Jumlah ini menggambarkan hubungan yang positif antara variabel (X_3) dan (Y). Indikator yang dipakai dalam pengukuran motivasi kerja ada 2 (dua) yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Mengenai daftar susunan indikator yang paling berpengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diantara kedua indikator yang digunakan ialah faktor eksternal senilai 84,42%. Pegawai setuju jika pemberian kompensasi yang

memadai dan sesuai akan meningkatkan kinerja seseorang. Item berpengaruh kedua dalam indikator faktor eksternal ialah adanya jaminan karir akan membuat seseorang bekerja lebih keras lagi dengan jumlah nilai 75,32%. Kedua item ini pada dasarnya memang saling berkaitan, karena tujuan seseorang bekerja tidak lain agar memperoleh penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarganya, dan dengan adanya jaminan karir seseorang tentunya akan berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh promosi jabatan serta mendapatkan penghasilan lebih untuk sukses dimasa depan.

Selanjutnya pada indikator faktor internal item yang paling berpengaruh ialah bahwa kematangan pribadi memiliki pengaruh terhadap cara seseorang melakukan pekerjaan dengan jumlah nilai 71,43%. Berdasarkan penjabaran diatas, dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dilihat berdasarkan hasil uji t untuk motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai signifikan 0,024, artinya nilai signifikansi yaitu lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ($0,024 < 0,05$). Untuk nilai t_{hitung} sebanyak 2,304 dan nilai t_{tabel} 1.66600 yang artinya (nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$). Sedangkan untuk hasil uji secara simultan menyatakan jika nilai sig 0,000, artinya nilai signifikan lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau sama dengan ($0,000 > 0,05$). Untuk nilai f_{hitung} sebanyak 17,660 dan nilai f_{tabel} sebanyak 2,73 yang artinya ($f_{hitung} > f_{tabel}$).

Maka dapat ditarik kesimpulan jika H_a diterima dan H_o ditolak, sehingga bisa dinyatakan jika motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai UPT. Puskesmas Ambulu. Dengan demikian jika pegawai memiliki motivasi yang tinggi secara otomatis akan meningkatkan produktivitas kinerja pegawai itu sendiri dan kemajuan organisasi meningkat.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat disimpulkan:

1. Gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2 Saran

1. Berdasarkan kondisi yang ditemukan dilapangan penulis menyarankan untuk UPT. Puskesmas Ambulu melakukan perbaikan pekerjaan dimasa yang akan datang terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Terutama dalam pemberian motivasi kepada para pegawai, karena motivasi menjadi variabel yang memiliki

pengaruh paling rendah diantara gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi. Untuk menumbuhkan rasa semangat kepada para pegawai, pemimpin perlu memberikan motivasi baik secara internal maupun eksternal. Pemberian reward perlu dilakukan bagi pegawai yang berprestasi atau rajin dalam bekerja. Tujuannya untuk menjaga produktivitas pegawai, karena berhasil atau gagalnya suatu organisasi ditentukan dengan sumber daya manusia yang dimiliki selain faktor-faktor lainnya;

2. Pendalaman penelitian terkait tentang gaya kepemimpinan demokrasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja perlu dilakukan. Karena masih terdapat banyak permasalahan dan hal-hal yang perlu diungkap. Pada penelitian ini dalam menganalisis data hanya menggunakan regresi linier berganda, sedangkan masih terdapat berbagai macam analisis data lainnya yang dapat digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. London: Kogan Page.
- Astuti dan Deyas. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang)*. Tesis UNISSULA.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Cetakan ketiga Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Schein. 2004. *Organizational Culture and Leadership. Third Edition*. San Francisco: Published by Jossey-Bass.
- Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, dkk. 2016. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang*. *Journal of Management*, 2 (2), Hal 1-11.

- Taylor, Edward B. 1887. *Primitive Culture: Researches into the Developmen of Mythology, Philosophy, Religion, Art, anf Cumtom*. New York: Henry Holt.
- Thoha , Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjosumidjo. 2006. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.