

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( STUDI KASUS DI  
PUSKESMAS RANDULAWANG BLORA)**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**  
**Mencapai derajat**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**  
**SUGINO**  
**NIM: 20402300076**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**  
**SEMARANG**

**2024**

**Halaman Pengesahan :**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( STUDI KASUS DI  
PUSKESMAS RANDULAWANG BLORA)**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen

**Disusun Oleh :  
SUGINO  
NIM: 20402300076**

Telah disetujui oleh Pembimbing,  
Tanggal 10 Mei 2024

Pembimbing



**Dr. Drs. Marno Nugroho, MM**  
NIDN 0608036601

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( STUDI KASUS DI PUSKESMAS RANDULAWANG BLORA)**

**Disusun Oleh :**  
**SUGINO**  
**NIM: 20402300076**

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing

Penguji I

  
**Dr. Drs. Marno Nugroho, MM**  
NIK. 210491025

  
**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.**  
NIDN: 0623036901

Penguji II

  
**Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.**  
NIDN: 0613106701

Ketua Program Studi Magister Manajemen

  
  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Sugino  
NIM : 20402300076  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( STUDI KASUS DI PUSKESMAS RANDULAWANG BLORA)” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Mei 2024

Pembimbing



**Dr. Drs. Marno Nugroho, MM**  
NIDN 0608036601

Yang menyatakan,



**Sugino**  
NIM 20402300076

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Sugino
NIM	: 20402300076
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Di Puskesmas Randulawang Blora)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2024

Yang menyatakan,



(Sugino)



\*Coret yang tidak perlu

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Randulawang Bloro. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Puskesmas Randulawang Bloro yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,732 menunjukkan bahwa 73,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 26,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi Puskesmas Randulawang Bloro untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan pembentukan budaya organisasi yang kuat.

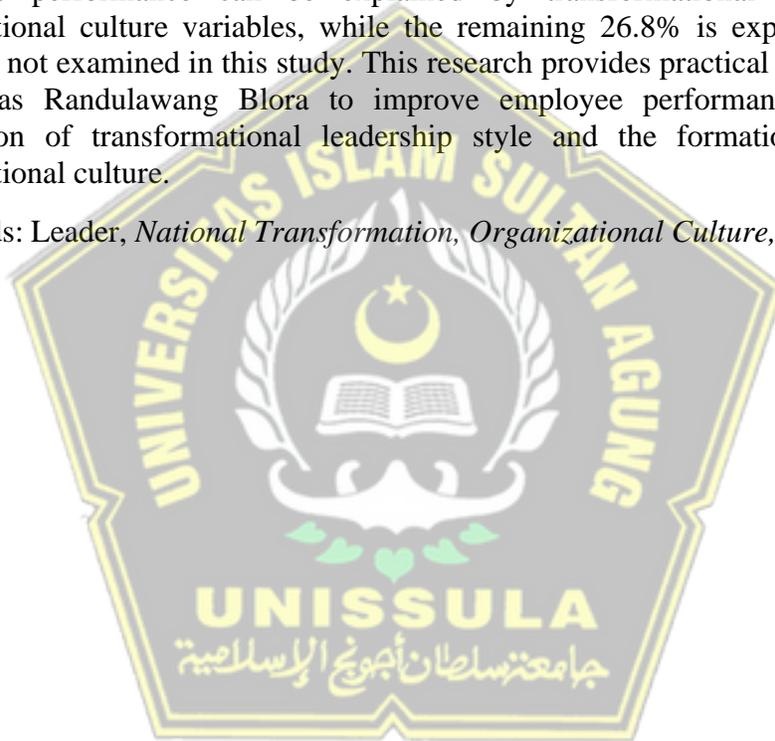
Kata Kunci : *Pemimpin, Transformasional, Budaya organisasi, Kinerja*



## ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance at Puskesmas Randulawang Blora. The population in this study was all 60 employees of Puskesmas Randulawang Blora. The sampling technique used was a census method with a total sample of 60 respondents. The data analysis method used was multiple linear regression analysis. The results showed that transformational leadership and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance partially and simultaneously. The coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.732 indicates that 73.2% of the variation in employee performance can be explained by transformational leadership and organizational culture variables, while the remaining 26.8% is explained by other variables not examined in this study. This research provides practical implications for Puskesmas Randulawang Blora to improve employee performance through the application of transformational leadership style and the formation of a strong organizational culture.

Keywords: Leader, *National Transformation*, *Organizational Culture*, *Performance*



## KATA PENGANTAR

Tidak ada kata yang patut kami haturkan kecuali puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, taufik dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul: PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( STUDI KASUS DI PUSKESMAS RANDULAWANG BLORA). Sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan bantuan secara moral maupun material. Oleh sebab itu dalam kesempatan ini pula, penulis menyampaikan ungkapan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Istri Tercinta, Anak dan Keluarga besar yang secara ikhlas mendoakan, membimbing dan memberikan semangat demi terselesaikannya Tesis ini.
2. Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Dr. Drs. Marno Nugroho, MMselaku pembimbing Utama yang telah memberikan motivasi dan arahan sehingga terselesainya Tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Kepala Dinas Kesehatan Blora yang telah memberikan ijin mengikuti perkuliahan.

7. Bapak dan Ibu Dosen serta Guru Besar sebagai pengajar pada Program Magister Ilmu Ekonomi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu ekonomi.
8. Teman-teman Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang angkatan 78C.
9. Semua staff karyawan Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
10. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

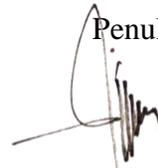
Demikian pula tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dengan memberikan data guna penyusunan Tesis ini. Dengan rasa tulus ikhlas harapan penulis tidak lain semoga amal kebajikan beliau akan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Apabila Tesis ini ada hal-hal yang kurang berkenan dihati para pembaca, oleh karenanya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya dan mohon maklum adanya.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu ekonomi.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Mei 2024

Penulis



Sugino

NIM : 20402300076

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....</b>	<b>i</b>
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR .....	1
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
<b>1.1. Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Rumusan Masalah.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Tujuan Penelitian .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Manfaat Penelitian .....</b>	<b>12</b>
BAB II .....	14
KAJIAN TEORI .....	14
<b>2.1. Alur Berpikir .....</b>	<b>14</b>
2.1.1. Kepemimpinan .....	14
2.1.2. Budaya Organisasi.....	20
2.1.3. Kinerja.....	23
<b>2.2. Hipotesis.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. Kerangka Berpikir .....</b>	<b>31</b>
BAB III.....	32
METODE PENELITIAN.....	32
<b>3.1. Jenis Penelitian .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>36</b>
BAB IV.....	46
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	46

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	Deskripsi Responden.....	46
4.2. Analisis Deskriptif.....		49
4.4. Pembahasan.....		73
BAB V KESIMPULAN.....		79
DAFTAR PUSTAKA.....		82
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		84



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam perusahaan karena merupakan faktor utama yang menggerakkan berbagai sumber daya yang lainnya yang berada di dalam perusahaan tersebut agar berjalan secara efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang professional dengan menggunakan berbagai teknik manajemen sumber daya manusia agar tercapai kepuasan kerja. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat Hasibuan, (2012:10).

Seiring dengan perubahan era globalisasi ini persoalan kepemimpinan selalu memberi kesan yang menarik, suatu organisasi atau perusahaan akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar di tentukan oleh kepemimpinan di era pasar bebas yang penuh tantangan yang ketat, para pelaku ekonomi baik di dunia industry maupun di dunia usaha terdorong untuk berupaya menjadi yang terbaik dan terdepan, pelayanan kesehatan yang bermutu merupakan salah satu kebutuhan dasar yang diperlukan setiap orang. Saat ini dimana teknologi semakin maju, lingkungan cepat berubah dan pengetahuan berkembang sangat cepat sudah seharusnya pendekatan mutu pelayanan terpadu yang berorientasi pada kegiatan

pada kepuasan pasien menjadi strategi utama bagi organisasi pelayanan kesehatan di Indonesia.

Puskesmas sebagai pusat pelayanan kesehatan mempunyai dua fungsi yaitu, fungsi pelayanan publik dan fungsi pelayanan klinis atau medical. Indikasi kualitas pelayanan di puskesmas dapat tercermin dari persepsi pasien atas pelayanan kesehatan yang diterima. Dari persepsi ini, pasien dapat memberikan penilaian tentang kualitas pelayanan. Pelayanan kesehatan yang diberikan puskesmas merupakan pelayanan yang menyeluruh yang meliputi pelayanan kuratif (pengobatan), preventif (pencegahan), promotif (peningkatan kesehatan) dan rehabilitative (pemulihan kesehatan). Pelayanan tersebut ditujukan kepada semua penduduk dengan tidak membedakan jenis kelamin dan golongan umur, sejak dari pembuahan dalam kandungan sampai tutup usia Effendi, (2009:133).

Djampangau (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu. Penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian tersebut berlokasi di PT. Bank BNI Syariah Palu dan waktu penelitiannya adalah bulan Agustus 2015. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (purposive), dengan pertimbangan selain tempat ini adalah tempat bekerja saya, penelitian tersebut juga belum pernah dilakukan oleh peneliti lain di PT. Bank BNI Syariah Palu. Berdasarkan data populasi dalam penelitian tersebut adalah 45 karyawan yang terdiri dari 26

pegawai organik, 4 pegawai outsourcing dan 13 pegawai dasar. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah atau positif. pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah atau positif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah dan positif.

Kamaliah (2018) melakukan penelitian untuk menguji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja akuntan pemerintah. Penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai kinerja akuntan variabel bebas dan pengujian data sebagai variabel terikat. Penelitian tersebut berlokasi di Riau dengan responden adalah seluruh akuntan BPKP dengan kriteria berusia minimal 30 tahun dan telah bekerja sekurang-kurangnya 5 tahun terakhir. Alasan pemilihan sampel dengan kriteria tersebut bertujuan untuk menghindari bias yang disebabkan oleh perbedaan yang ekstrem, dan agar lebih valid dalam mengukur tingkat kinerja akuntan BPKP serta memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi akuntan BPKP yang menjadi objek penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya

organisasi dan motivasi kerja ketiga variabel ini semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan. Jadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kinerja akuntan.

Suryaman (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui besaran pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang. Populasi dan sampel dalam penelitian tersebut adalah seluruh pimpinan atau kepala bagian di PT. Inoac Polytechno Indonesia sebanyak 30 responden. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan menganalisis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, metode pengukuran yang digunakan menggunakan skala likert dengan mengambil 30 responden dari populasi yang ada sebagai sampel penelitian. Untuk uji regresi peneliti menggunakan analisis statistik dengan program smartPLS3.2.6. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia Pasar Kemis Tangerang sedangkan motivasi kerja secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lolowang (2019) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja untuk mendukung peningkatan kinerja. Penelitian tersebut dilakukan di 39 desa dan kelurahan di Kota Jayapura. Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap di desa dan kelurahan

di Kota Jayapura yang berjumlah 96 pegawai. Semua populasi dipilih sebagai responden penelitian, penelitian tersebut adalah penelitian sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, kepemimpinan langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kedua, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ketiga, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, keempat, budaya organisasi berpengaruh signifikan. motivasi kerja berpengaruh. signifikan terhadap motivasi kerja, kelima, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keenam, motivasi kerja merupakan mediator sempurna pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, ketujuh, motivasi kerja sebagai mediator parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Menurut Kristiadi et al(2019)Defenisi dari kepemimpinan secara umum dapat meliputi semua proses yang berpengaruh dalam menentukan tujuan sebuah orgnisasi, melakukan motivasi perilaku pengikut dalam mencapai suatu tujuan serta mempengaruhi dalam perbaikan kelompok juga budayanya. Kepemimpinan transfromasional sebagai pemimpin yang memiliki semangat yang kuat untuk mempengaruhi bawahannya dengan strategi tertentu sampai bawahan mempunyai rasa percaya, kagum, loyal dan rasa hormat dengan atasannya dan bawahan juga bakal termotivasi untuk bekerja lebih banyak dari pada yang dilkukan dan diharapkannya.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi biasanya mengacu pada nilai, norma, sikap dan etos kerja yang berlaku umum pada semua bidang organisasi. Elemen-elemen ini menjadi dasar untuk memantau perilaku, pemikiran, kolaborasi, dan interaksi karyawan dengan lingkungan. Jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan tersebut baik, maka kinerja karyawan akan meningkat dan akan dapat memberi keberhasilan pada perusahaan (Faizal Ridwan et al., 2021).

Pertanian Kinerja Pegawai Menurut Rivai dan Basri dalam Achmad. A (2009:42) mengatakan bahwa “kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”. Menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sedangkan menurut Kemudian Mangkunegara (2007), menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, tetapi kinerja merupakan wujud nyata dari kemampuan atau bakat yang dimiliki seseorang (Siburian et al., 2021). Menurut (Mangkunegara, 2005) kinerja terbagi atas dua, yaitu kinerja organisasi dan kinerja individu. Kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja kelompok dan kinerja individu. Sedangkan kinerja

individu merupakan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang didasarkan pada standar kerja yang telah ditetapkan.

Puskesmas merupakan organisasi kesehatan yang menjadi pusat pengembangan kesehatan masyarakat, dan merupakan garda terdepan dalam memberikan pelayanan kesehatan langsung kepada masyarakat (Safira & Holifah, 2021). Sebagai unit penyelenggara pelayanan kesehatan terdekat dengan masyarakat, puskesmas perlu untuk selalu meningkatkan kapasitas dalam penyediaan pelayanan yang berkualitas. Namun dari beberapa kajian terdahulu ditemukan fakta bahwa hingga saat ini pelayanan puskesmas masih jauh dari harapan masyarakat. Berbagai permasalahan pelayanan masih terus dirasakan oleh masyarakat, seperti masyarakat harus menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan yang disebabkan oleh ketidaksiplinan tenaga medis dalam bekerja (Khesia, 2018), dan pelayanan kesehatan yang diperoleh masyarakat masih kurang bermutu (Irmawati et al., 2019).

Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawainya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pegawai merasa memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan meningkat. Kinerja yang unggul akan didapati dengan motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudkannya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Motivasi kerja yang baik pada pegawai tidak hanya melancarkan proses industri, tetapi juga melancarkan kebutuhan diri pegawai. Motivasi merupakan kebutuhan beraktualisasi pada diri seseorang sehingga seseorang menjadi tambah profesional dalam bekerja. Fenomena yang terjadi bila motivasi kerja pegawai Puskesmas Randulawang Kecamatan Jati itu rendah maka akan berdampak pada turunnya produktivitas pada puskesmas tersebut seperti kualitas pelayanan yang tidak baik, timbulnya permasalahan kerja yang tidak mencapai target. Dan motivasi kerja dapat dilihat dari karakteristik individu pegawai sendiri kurang minatnya dalam melakukan pekerjaan dan kurangnya pengetahuan tentang pekerjaan yang baik itu seperti apa. Dalam melakukan pekerjaan kurangnya hubungan komunikasi yang baik antar pegawai. Motivasi dalam puskesmas tersebut merupakan kebutuhan dan sekaligus pendorong yang dapat mengerakan potensi semua pegawai puskesmas baik tenaga kerja maupun sumber daya lainnya. Untuk itu dalam rangka meningkatkan kinerja suatu organisasi, maka pemimpin intervensi dan tanggung jawab terhadap motivasi sangatlah penting dalam melakukan suatu pekerjaan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action atau activities*) dan

memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau pun mengurangi ketidak seimbangan Hamzah B. Uno, (2012:17)

Penilaian kinerja adalah mengacu pada suatu sistim formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan memengaruhi atribut, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif dimasa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat Fajar, (2010:138).

**Tabel 1.1 :**  
**Daftar Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Puskesmas**  
**Randulawang Kecamatan Jati Kabupaten Tuban Tahun 2013-2017**

No	Tahun	Orientasi pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerja Sama	Rata-Rata Nilai
1.	2019	90	79	87	80	80	<b>84</b>
2.	2020	85	87	84	90	90	<b>87</b>
3.	2021	90	87	84	86	90	<b>87</b>
4.	2022	88	88	84	87	84	<b>86</b>
5.	2023	84	87	88	80	87	<b>85</b>

*Sumber :Puskesmas Randulawang Kabupaten Blora, 2023.*

Dari tabel 1.1 terlihat penilaian prestasi seluruh pegawai dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 mengalami penurunan, dikarenakan beberapa hal diantaranya, adanya jumlah pegawai setiap tahunnya mengalami penurunan yang

mengakibatkan peretasi kerja menurun. Seorang pemimpin adalah orang yang tepat akan menimbulkan motivasi dan dukungan seorang pegawai untuk berprestasi baik. Pada tahun 2023 mendapatkan poin 85 untuk seluruh Pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut banyak cara yang bisa dilakukan oleh pihak puskesmas untuk meningkatkan prestasi kinerja pegawainya, misalnya dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan pendidikan dan pelatihan pemberian kompensasi serta pembagian tugas yang sesuai jabatannya.

**Tabel 1.2 : Jumlah Tenaga Kerja dan Paramedis Pada Puskesmas Randulawang Kabupaten Blora**

**Tahun 2019-2023**

<i>Pegawai</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Dokter Umum	1	1	2	2	2
Dokter Gigi	0	0	0	1	1
Perawat	5	7	8	10	10
Bidan	12	14	16	16	16
Laboratorium	1	1	2	2	2
Promkes	1	1	1	1	1
Kesling	1	1	1	1	1
Perawat Gigi	0	0	0	1	1
Ahli gizi	1	1	1	1	1
Apoteker	1	1	1	2	2
Rekam Medis	1	1	1	1	1

KTU	1	1	1	1	1
Administrasi	1	1	1	1	1
Sopir	1	1	1	1	1
Ambulance	2	2	2	3	3
Kebersihan	1	1	1	1	1
Penjaga	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, dan motivasi kerja yang cukup tinggi. Maka penulis melakukan penelitian yang berjudul” **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Di Puskesmas Randulawang Blora)**”

#### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Puskesmas Randulawang Blora?
2. Bagaimana Budaya Organisasi di Puskesmas Randulawang Blora Mempengaruhi Kinerja Karyawan?
3. Bagaimana Interaksi Antara Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Mempengaruhi Kinerja Karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Puskesmas Randulawang Bloro dan Menilai sejauh mana pemimpin di Puskesmas Randulawang Bloro menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional seperti visi, inspirasi, pengaruh intelektual, pemotivasian, dan kepedulian terhadap individu.
2. Menganalisis budaya organisasi di Puskesmas Randulawang Bloro, termasuk nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang mendominasi lingkungan kerja, dan Menilai sejauh mana budaya organisasi mendukung atau menghambat kinerja karyawan.
3. Menganalisis bagaimana interaksi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan sumber informasi yang bermanfaat bagi puskesmas, untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, supaya puskesmas lebih mudah dalam menentukan kebijakan yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

2. Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk mengembangkan dan memperkaya teori kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan konteks spesifik di dalam Puskesmas. Hasil penelitian dapat menjadi dasar untuk memperluas pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat berinteraksi dan memengaruhi kinerja karyawan.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1. Alur Berpikir**

##### **2.1.1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu masalah yang sangat penting dalam manajemen. Beberapa bahkan menilai bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau inti dari manajemen. Pemimpin atau gaya kepemimpinan merupakan faktor yang berkaitan erat dengan tugas manajer. Seorang manajer diharapkan mampu untuk mengelola organisasinya dengan baik. Namun begitu dikarenakan manajer dan pemimpin memiliki arti yang berbeda, seorang manajer yang baik belum tentu pemimpin yang baik, begitupun sebaliknya (Mamduh, 2017: 362)

Kepemimpinan memiliki konotasi mengenai citra individu-individu yang berkuasa dan dinamis yang mengendalikan atau mengarahkan kepada tujuan perusahaan (Yuki, 2018: 45). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan (Wursanto, 2013: 196). (Santosa, 2014: 44) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan sebagai "usaha untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati". (Purwanto, 2013: 26) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-

orang tertentu, biasanya melalui 'human relations' dan motivasi kerja yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Wahjosumidjo (2015: 26) kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam pemikiran dan perilaku dalam rangka merumuskan dan mencapai tujuan perusahaan pada situasi tertentu. Menurut Goetch dan Davis (2014:192) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi".

Kepemimpinan akan membentuk komitmen dan antusiasme yang dibutuhkan untuk menerapkan bakat seseorang sepenuhnya untuk membantu menyelesaikan rencana dan memastikan semuanya berubah seperti yang diinginkan dengan kendali yang penuh. (Shchermerhorn, 2017: 4). Walaupun memiliki banyak pengertian, secara umum dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dari orang-orang yang berada dalam suatu kelompok. Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang memberikan pengaruh terhadap orang lain.

Fungsi kepemimpinan menurut Stoner (2016: 165) yang pertama yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah

(task- related), dimana fungsi ini berhubungan dengan tanggung jawab seorang pemimpin atas pekerjaannya, mencakup pemberian saran penyelesaian kepada bawahan, memberikan pendapat dan informasi kepada bawahan, serta memberikan jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang dihadapi bawahannya. Kedua adalah fungsi sosial atau memelihara kelompok (group-maintenance) merupakan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok, yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan perselisihan serta memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok, juga mencakup tindakan mendorong anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menjaga suasana kelompok.

Ghiselli (2017:47) telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan dalam pengawasan.
- b. Kebutuhan akan prestasi kerja.
- c. Kecerdasan intelektual.
- d. Tegas dalam mengambil keputusan.
- e. Percaya diri.
- f. Insisiatif.

Sedangkan menurut (Miftah, 2016:200) dalam bukunya Kepemimpinan dalam Manajemen, menyebutkan bahwa sifat-sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, adalah sebagai berikut:

- a. Kecerdasan, pemimpin diharapkan memiliki kecerdasan lebih.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan social, pemimpin diharapkan memiliki kematangan emosional dan tidak labil.
- c. Motivasi kerja diri dan dorongan berprestasi , pemimpin memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. pemimpin tidak sungkan untuk mengakui karyawannya dan berpihak kepada karyawannya.

Pemimpin juga dituntut untuk mempunyai komunikasi dan hubungan yang baik dengan pegawainya. Didin Hafidhuddin menggunakan istilah bahwa seorang pemimpin selain otokratis dia juga harus demokratis. Oleh karena itu, ada beberapa sifat-sifat pemimpin yang baik, yaitu sebagai berikut:

- a. Ketegasan. Pemimpin harus mampu bersikap tegas.
  - b. Musyawarah. Pemimpin harus dapat bermusyawarah yang esensinya adalah bertukar pendapat.
  - c. Keterbukaan. Pemimpin harus terbuka dan transparan
  - d. Pengalaman yang mendalam terhadap tujuan organisasi
- Memahami visi dan misi perusahaan merupakan hal penting bagi

pemimpin untuk dapat bekerja selaras dengan tujuan perusahaan.

(Hafidhuddin, 2016:13-14).

Gaya kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau tipe kepemimpinan. Menurut Davis dan Newstrom (2015) pada dasarnya gaya kepemimpinan berarti suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuan seseorang dalam memimpin. Menurut Tampubolon (2013) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berdasarkan pengertian tersebut gaya kepemimpinan disimpulkan sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan kontrol kepada orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2012) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan yang kemudian peneliti gunakan sebagai indikator antara lain:

<i>Gaya kepemimpinan Kharismatik</i>	<i>Gaya Kepemimpinan Transaksional</i>	<i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i>	<i>Gaya Kepemimpinan Visioner</i>
1. Visi dan artikulasi. 2. Rasio personal. 3. Peka terhadap lingkungan. 4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. 5. Perilaku tidak konvensional.	1. Imbalan kontingen 2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): 3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): 4. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab,	1. Kharisma 2. Inspirasi 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual	Kemauan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan

---

menghindari  
pembuatan  
keputusan.

terjadinya lompatan awal  
ke masa depan dengan  
membangkitkan  
keterampilan, bakat, dan  
sumber daya untuk  
mewujudkannya.

---

### 2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti anthropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dilakukannya (Rivai, 2003). Menurut definisi, budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implicit dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003).

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth et al., (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

#### 2.1.2.1. Pengukuran Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa dimensi dan indikator Budaya Organisasi menurut para ahli, dirangkum dalam tabel 2.2 berikut ini : menurut Robbins (2001:510).

Tabel 2.2

Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

No.	Peneliti	Dimensi Budaya Organisasi	Indikator Budaya Organisasi
1	Robbins (2001:510) dalam Manery <i>et al.</i> , (2018:1969)	Inovasi dan Pengambilan Risiko	Dorongan untuk melakukan inovasi
			Dorongan terhadap tantangan
		Perhatian terhadap detail	Karyawan bekerja dengan teliti
			Tugas yang diberikan terperinci
		Orientasi Hasil	Dituntut untuk bekerja keras
			Dituntut agar lebih berkualitas
		Orientasi orang	Mempunyai hak berkembang
			Hak yang sama dalam karir
		Orientasi Tim	Saling menghargai
			Kerjasama dalam tim

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

### 2.1.3. Kinerja

Kinerja merupakan sebuah jawaban yang dimana tercapai atau tidaknya dari suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2018) Kinerja pegawai merupakan sebuah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga dengan adanya kinerja pegawai dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

Menurut Bangun (2012) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan-persyaratan yang biasa digunakan disebut juga dengan standar kerja, standar kerja merupakan suatu tingkat dimana diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan bandingan atas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Pendapat lain tentang kinerja menurut Hasibuan (2007:167) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya yang di dasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu.

kinerja pegawai menurut peraturan menteri kesehatan nomor 96 tahun 2014 tentang petunjuk teknis penyusunan sasaran kerja pegawai di lingkungan kementerian kesehatan yaitu dalam penilaian SKP terdiri dari penilaian sasaera kerja dan penilaian kerja, dimana penilaian skp terdiri dari

kualitas, kuantitas, waktu dan biaya. Sedangkan untuk penilaian perilaku kerja yaitu kerjasama, integritas, komitmen, orientasi pelayanan. Penilaian kinerja di peroleh dari gabungan nilai SKP 60% dan perilaku Kerja 40% , sehingga mendapatkan penilaian kinerja pegawai. dimana penilaian tersebut digunakan untuk pemberian kompensasi, dan juga sanksi kepada pegawai jika pegawai melakukan kesalahan.

Meski ada beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja (performance), namun secara umum pengertian yang dikemukakan masih mempunyai persamaan. Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk, kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Suyadi (2017: 2) memberi batasan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Sedangkan menurut As'ad (2018: 47-48) kinerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan.

### 2.1.3.1. Pengukuran Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut para ahli, yang sudah dirangkum dalam tabel 2.6 berikut: menurut Bernardin dan Russel (1993), McNeese dan Smith (1996).

**Tabel 2.3**  
**Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

No.	Peneliti	Dimensi	Indikator
1	Bernardin dan Russel (1993) dalam Sanuddin, F. D. P., & Widjojo, A. R. (2016)	Kualitas	Kesesuaian dengan standar kualitas dalam perusahaan
		Kuantitas	Jumlah rangkaian aktivitas dalam perusahaan
		Ketepatan Waktu	Pencapaian target
		Keefektifan	Kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu
		Biaya	
		Perlu	Kemampuan kerja karyawan dengan atau tidaknya
		Pengawasan	pengawasan
		Hubungan Rekan Kerja	Usaha menciptakan suasana yang nyaman dengan memiliki rasa Kerjasama antar rekan kerja
		2	McNeese dan Smith (1996) dalam Manery <i>et al.</i> , (2018)
Keuletan	Mampu bekerja dengan baik daya tahan yang baik dalam bekerja		
danKetahanan Kerja			
Disiplin Kehadiran	Ketaatan karyawan dalam menaati aturan Tingkat kehadiran karyawan		

---

Kerjasama	Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja
rekan kerja	

---

Perhatian	Karyawan memperhatikan keamanan dalam bekerja
keamanan	

---

Tanggungjawa	Mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadakaryawan
batas hasil	
karyanya	

---

Inisiatif	Memiliki kreativitas dalam bekerja
-----------	------------------------------------

---

Dari beberapa pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil keseluruhan pekerjaan dari pegawai yang berdasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang di berikan.

## 2.2. Hipotesis

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan hal yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2011). Menurut Wicaksono (2014) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin di dalam memimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan yang dipimpinnya.

Kemudian, menurut Indrayanto et al. (2013) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan. Jadi, berdasar penjelasan di atas gaya kepemimpinan memang hal yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin di dalam memimpin.

Adapun penelitian – penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yaitu, Cavazotte et al. (2013), Risambessy et al. (2008), dan Maharani et al. (2013) yang menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya

kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Sedangkan, Suspendy et al. (2012) menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 1 adalah :

**H1:Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

b. Budaya Organisasi

Menurut Dessler (2007) budaya organisasi merupakan karakteristik nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Handayani dan Yusrawati (2013) yang menyatakan bahwa kesuksesan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh kompetensi, profesionalisme, dan komitmen yang dimiliki terhadap bidang yang ditekuninya. Sesuai dengan budaya organisasi yang merupakan fokus utama di Puskesmas Randulawang Kabupaten Blora yaitu profesionalisme, maka penelitian ini mempersempit bahasan mengenai budaya organisasi menjadi budaya profesionalisme. Sedangkan, profesionalisme sendiri menurut Riley (2005) adalah standar aspiratif yang tidak hanya seperangkat persyaratan minimum yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, dimana terdapat unsur – unsur penting seperti kompetensi, integritas, dan layanan. Adanya beberapa penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yakni Brahmasari dan Siregar (2008), Shahzad et al. (2013),

dan Nurwati et al. (2012), yang menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 2 adalah :

**H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

- c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan mempertimbangkan hasil penelitian yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, kesimpulan yang diambil adalah bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Analisis statistik menunjukkan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dengan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang memotivasi, mendukung, dan memberdayakan karyawan telah terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja mereka. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, mendorong inovasi, dan memberikan dukungan kepada tim telah

menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka.

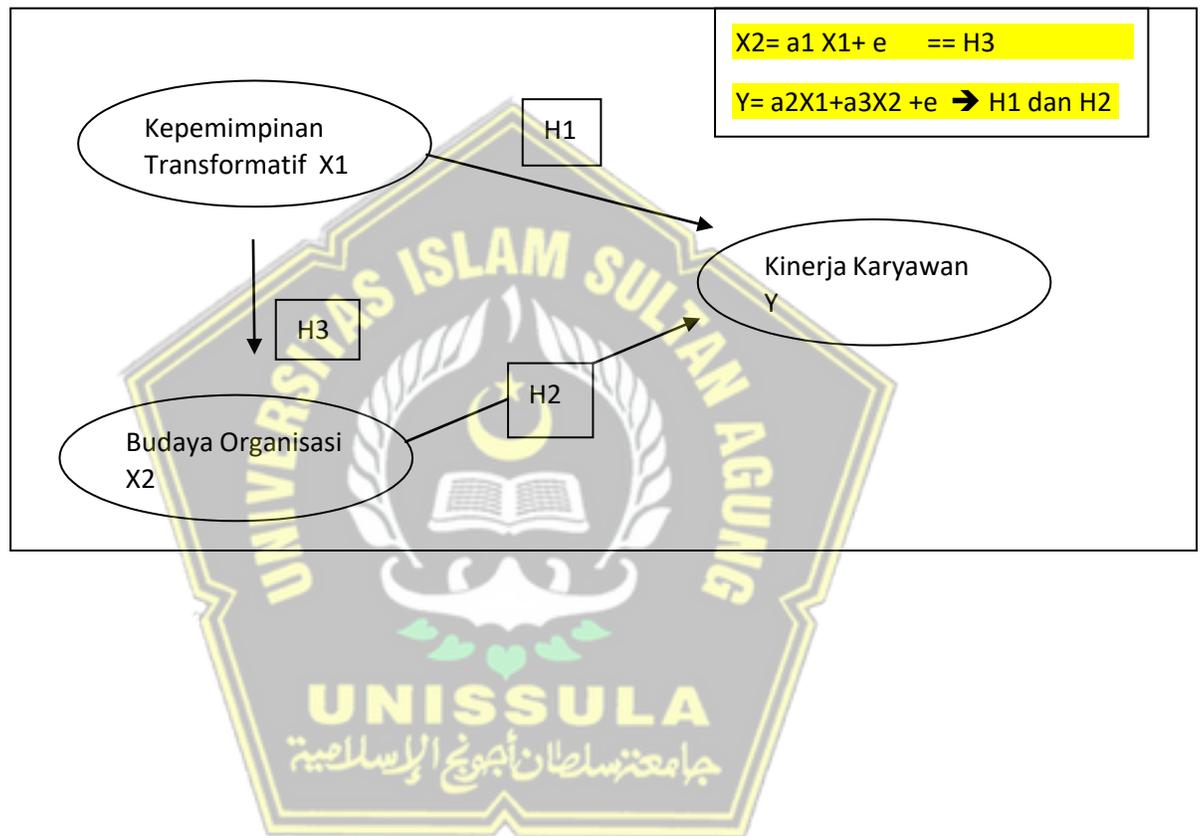
Selain itu, budaya organisasi yang didukung oleh norma-norma positif, seperti kerjasama, komunikasi terbuka, dan nilai-nilai yang ditekankan, juga telah memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa keterlibatan, identitas, dan kebanggaan di antara karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dalam mencapai kinerja yang tinggi di antara karyawan. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa organisasi harus memperhatikan pengembangan pemimpin yang mampu mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dan mempromosikan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan kinerja yang unggul.

**H3, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### 2.3. Kerangka Berpikir

Berikut kerangka berpikir dalam penelitian ini :

Gambar. 2.3.1. Kerangka Berpikir



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Disini jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah jenis deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif adalah jenis penelitian yang mempelajari tentang masalah-masalah yang ada di sekitar dan tata cara yang berlaku. Di dalam penelitian ini terdapat upaya mendiskripsikan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi yang saat ini terjadi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan yang sedang berlangsung. Pada hakikatnya penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau fenomena yang diselidiki.

#### 3.2. Indikator Variabel Penelitian

Tabel 3.1 Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Pernyataan Indikator	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pengembangan	1. Pemimpin mampu memberikan contoh yang baik. 2. Pemimpin mampu menginspirasi semangat kerja pada	Bas dan Avolio, 1990 (dalam Mas'ud 2014)

---

yang kuat antara pemimpin dan pengikut dengan tujuan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan mereka menuju visi bersama yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan ini dikenal dengan kemampuan untuk (transform) individu dan organisasi melalui pengaruhnya yang kuat.

---

<p>Budaya mencakup nilai-nilai yang dianggap penting oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini bisa meliputi kejujuran, keadilan, keberagaman. norma norma merupakan aturan</p>	<p>Organisasi</p>	<p>1. Dalam organisasi ini orang-orang dianggap penting oleh seluruh kemampuan untuk bekerja.</p> <p>2. Dalam organisasi sedikit perhatian terhadap masalah pribadi karyawan.</p>	<p>Hofstede, Geert, e.t 1993 (dalam Mas'ud, 2004</p>
--	-------------------	---	--

---

---

tak tertulis yang mengatur perilaku dan interaksi antar anggota organisasi.

3. Para anggota bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.

4. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat

5. Anggota baru dibirankan begitu saja untuk menentukan cara kerjanya sendiri.

6. Kerjasama antar departemen terjanlin dengan baik.

---

Kinerja Karyawan, Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana seorang individu berhasil memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi untuk pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan. Ini mencakup evaluasi secara

1. Strandar kualitas saya Janseen & Onne, 2001  
melebihi standar resmi yang ada.

2. Saya memegang standar (dalam profesioanl yang tinggi. Mas'ud

3. Kemampuan saya dalam (2004) melaksanakan perkerjaan inti sangat bagus.

4. Ketepatan waktu saya

---

---

keseluruhan tentang dalam menyelesaikan

seberapa efektif dan tugas sangat baik.

produktif seorang karyawan 5. Saya menggunakan akal

dalam menjalankan sehat untuk melaksanakan

tanggung jawabnya serta pekerjaannya.

sejauh mana mereka 6. Saya memiliki

berkontribusi terhadap pengetahuan yang

tujuan organisasi. berkaitan dengan

pekerjaan utamanya.

7. Saya menggunakan

kreativitasnya

dengan baik dalam

melaksanakan pekerjaan

utamanya.

---

### 3.2. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

#### 3.2.1. Sumber Data

##### a. Data Primer

Yaitu data yang penulis peroleh langsung dari objek penelitian, atau data yang diperoleh dari wawancara langsung dengan pegawai berupa data tanggapan responden mengenai kegiatan yang ada dalam Puskesmas yang berbentuk daftar pertanyaan, dan mengenai motivasi

kerja yang ditanyakan langsung kepada pegawai terkait kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Randulawang Blora.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari pihak manajemen Puskesmas Randulawang Kecamatan Jati Kabupaten Blora dalam bentuk yang sudah diolah, seperti jumlah pegawai, absen pegawai, sejarah puskesmas, struktur organisasi dan yang relevan dengan penelitian ini.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data.

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam penulis antara lain:

a. Kuesioner

Kuiseoner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Dengan tujuan untuk mencari informasi dari suatu masalah.

Dimana kuesioner tersebut diberikan kepada pegawai puskesmas kecamatan kubu babussalam. Kuesioner yang biberikan dalam bentuk skala likert setiap jawaban dan pertanyaan yang diajukan diberi bobot atau nilai. Menurut sugiyono, (2014:199).

b. Wawancara

Melakukan tanya jawab langsung dengan responden yang terkait dengan responden yang terkait dalam Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada Puskesmas Randulawang Kecamatan Jati Kabupaten Blora.

**3.4. Analisis Data**

Dalam penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora)", analisis data merupakan tahapan penting untuk mengolah data yang diperoleh dari kuesioner. Berikut adalah langkah-langkah analisis data yang dapat dilakukan:

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh dari responden. Analisis ini meliputi perhitungan mean, median, modus, standar deviasi, dan distribusi frekuensi dari setiap variabel penelitian (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan). Hasil analisis deskriptif dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau diagram untuk mempermudah interpretasi data.

b. Uji Instrumen Penelitian

Uji Instrumen Penelitian merupakan tahap penting sebelum melakukan analisis data dalam penelitian. Berikut adalah penjelasan mengenai Uji Instrumen Penelitian yang dapat dilakukan dalam penelitian "Pengaruh

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora)":

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur keabsahan atau kevalidan instrumen penelitian (kuesioner) yang digunakan. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pertanyaan dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang ingin diukur. Teknik yang dapat digunakan untuk uji validitas antara lain:

- Validitas Isi (Content Validity): Menilai sejauh mana instrumen penelitian mencakup seluruh aspek yang ingin diukur.
- Validitas Konstruk (Construct Validity): Menilai sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur konsep atau konstruk yang ingin diukur.

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi atau keandalan instrumen penelitian. Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian (kuesioner) dapat memberikan hasil yang konsisten jika digunakan dalam waktu dan tempat yang berbeda. Teknik yang dapat digunakan untuk uji reliabilitas antara lain:

- Cronbach's Alpha: Teknik yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen yang memiliki skala pengukuran seperti skala Likert.
- Split-Half Reliability: Membagi item pertanyaan dalam kuesioner menjadi dua bagian, lalu menghitung korelasi antara dua bagian tersebut.
- Test-Retest Reliability: Melakukan pengujian instrumen pada waktu yang berbeda, lalu menghitung korelasi antara hasil pengujian pertama dan kedua.

Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha atau teknik lainnya) yang diterima umumnya adalah di atas 0,7 atau 0,8.

#### c. Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda, perlu dilakukan Uji Asumsi Klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan valid dan tidak terdapat masalah dalam pengujian hipotesis. Berikut adalah penjelasan tentang Uji Asumsi Klasik dalam penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora)":

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual data berdistribusi normal atau tidak. Asumsi normalitas harus terpenuhi karena merupakan

syarat utama dalam analisis regresi linier berganda. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov, Uji Shapiro-Wilk, atau dengan melihat grafik normal probability plot. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi yang tinggi antara variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan kesulitan dalam memisahkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai Tolerance  $< 0,1$  atau nilai VIF  $> 10$ , maka terjadi multikolinearitas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Asumsi homoskedastisitas (variens yang sama) harus terpenuhi agar model regresi valid. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan Uji Glejser, Uji Park, atau dengan melihat grafik scatterplot. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  atau titik-titik pada grafik scatterplot menyebar secara acak, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 4. Uji Autokorelasi (untuk data time series)

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya) dalam model regresi. Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan Uji Durbin-Watson (DW). Jika nilai DW berada di antara dU dan (4-dU), maka tidak terjadi autokorelasi.

d. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda merupakan salah satu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora)". Berikut adalah penjelasan mengenai Analisis Regresi Linier Berganda:

1. Pengertian Analisis Regresi Linier Berganda adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen.
2. Persamaan Regresi Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$  Keterangan: Y = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen) a = Konstanta b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Transformasional (Variabel Independen) X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi (Variabel Independen) e = Error (Residual)
3. Tujuan Tujuan dari analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah untuk:

- Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
  - Mengetahui pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)
  - Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y)
4. Asumsi Sebelum melakukan analisis regresi linier berganda, harus dipenuhi beberapa asumsi klasik, seperti:
- Normalitas
  - Multikolinearitas
  - Heteroskedastisitas
  - Autokorelasi (jika menggunakan data time series)
5. Interpretasi Hasil Analisis regresi linier berganda dapat diinterpretasikan sebagai berikut:
- Nilai konstanta (a) menunjukkan nilai kinerja karyawan jika tidak ada pengaruh dari variabel independen.
  - Koefisien regresi (b1 dan b2) menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

- Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel dependen.

e. Uji Hipotesis

Dalam penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora)", Uji Hipotesis merupakan tahap penting untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Berikut adalah penjelasan mengenai Uji Hipotesis yang dapat dilakukan:

1. Uji t (Parsial)

- Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) secara parsial.
- Hipotesis:  $H_0$ : Variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.  $H_1$ : Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Kriteria pengujian: Jika nilai signifikansi ( $p$ -value)  $< \alpha$  (biasanya 0,05), maka  $H_0$  ditolak, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi ( $p$ -value)  $> \alpha$

(biasanya 0,05), maka  $H_0$  diterima, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

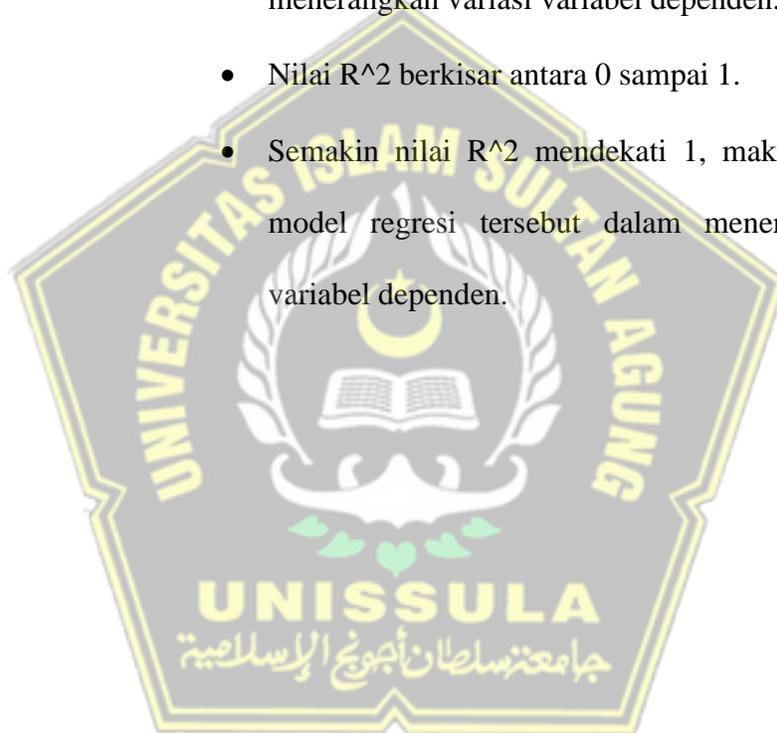
## 2. Uji F (Simultan)

- Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).
- Hipotesis:  $H_0$ : Variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.  $H_1$ : Variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Kriteria pengujian: Jika nilai signifikansi (p-value)  $< \alpha$  (biasanya 0,05), maka  $H_0$  ditolak, yang berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi (p-value)  $> \alpha$  (biasanya 0,05), maka  $H_0$  diterima, yang berarti variabel independen secara

bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

- Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.
- Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1.
- Semakin nilai  $R^2$  mendekati 1, maka semakin baik model regresi tersebut dalam menerangkan variasi variabel dependen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian Deskripsi Responden

##### 4.1.1. Profil Puskesmas Randulawang Blora

Sejarah Singkat Puskesmas Randulawang Blora didirikan pada tahun 1985 untuk memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat di wilayah Kecamatan Randulawang, Kabupaten Blora, Jawa Tengah. Awalnya, Puskesmas Randulawang hanya memiliki fasilitas yang sangat terbatas, namun seiring berjalannya waktu, Puskesmas ini terus berkembang dan melengkapi fasilitasnya.

Visi dan Misi Visi: "Menjadi pusat pelayanan kesehatan terdepan yang profesional dan terpercaya bagi masyarakat Kecamatan Randulawang."

Misi :

- Memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat.
- Meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya hidup sehat melalui program-program promosi kesehatan.
- Mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Struktur Organisasi Puskesmas Randulawang Blora dipimpin oleh seorang Kepala Puskesmas dan dibantu oleh beberapa kepala seksi, seperti

Seksi Tata Usaha, Seksi Promosi Kesehatan, Seksi Kesehatan Masyarakat, dan Seksi Pelayanan Kesehatan. Sumber Daya Manusia Saat ini, Puskesmas Randulawang Bloro memiliki 35 karyawan yang terdiri dari dokter, bidan, perawat, tenaga kesehatan masyarakat, dan staf administrasi. Seluruh karyawan bekerja secara profesional untuk memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat.

Fasilitas Puskesmas Randulawang Bloro dilengkapi dengan fasilitas yang memadai, seperti ruang pemeriksaan, ruang rawat inap, ruang bersalin, laboratorium, apotek, dan ambulans. Selain itu, Puskesmas juga memiliki program-program kesehatan masyarakat, seperti posyandu, penyuluhan kesehatan, dan imunisasi.

**Tabel 4.1 Hasil Uji Deskriptif Jenis Kelamin Responden**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	28	68,6	68,6	68,6
	Perempuan	22	31,4	31,4	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Sumber: Data diolah 2023

Berdasarkan uji statistik deskriptif dari 50 responden 28 orang diantaranya adalah berjenis kelamin laki – laki dengan prosentase 68,6%. Responden yang berjenis kelamin wanita ada 22 orang

dengan prosentase sebesar 31,4%. Selanjutnya akan dijelaskan dengan diagram batang:

#### 4.1.2. Jumlah karyawan Puskesmas Randulawang Blora

Berdasarkan informasi yang telah diberikan sebelumnya, jumlah karyawan Puskesmas Randulawang Blora adalah:

**Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Puskesmas Randulawang**

<i>Pegawai</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Dokter Umum	1	1	2	2	2
Dokter Gigi	0	0	0	1	1
Perawat	5	7	8	10	10
Bidan	12	14	16	16	16
Laboratorium	1	1	2	2	2
Promkes	1	1	1	1	1
Kesling	1	1	1	1	1
Perawat Gigi	0	0	0	1	1
Ahli gizi	1	1	1	1	1
Apoteker	1	1	1	2	2
Rekam Medis	1	1	1	1	1
KTU	1	1	1	1	1
Administrasi	1	1	1	1	1

Sopir	1	1	1	1	1
Ambulance	2	2	2	3	3
Kebersihan	1	1	1	1	1
Penjaga	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

Sumber data Primer 2024

#### 4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini tujuannya ialah memaparkan mengenai persepsi responden penelitian yang berkaitan dengan tiap-tiap variabel penelitian. Untuk penelitian, variabel penelitiannya antara lain ialah kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan transformasional, dan Budaya Organisasi Agar dapat memahami bobot jawaban atas responden penelitian ini, dengan ini tiap-tiap variabel penelitian dilakukan pengukuran dengan skala Likert. Mulai yang berkategori sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk rumusnya ialah sebagaimana di bawah ini:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{skala tertinggi}}$$

$$\text{Rentang Skala} = 5 - 1 = 0,8$$

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh jarak antar kategori sebesar 0,8 sehingga jenjang interval yang diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Nilai Skor dan Kategori**

Nilai Skor	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut :

#### **4.2.1. Tanggapan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Tanggapan oleh responden penelitian pada tiap-tiap pernyataan yang ada pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ialah di bawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
X1.1 Pengaruh Ideal	0	0	0	0	17	51	80	320	33	165	4,12	Tinggi
X1.2 Inspirasi Motivasi	0	0	0	0	11	33	80	320	39	195	4,22	Sangat tinggi
X1.3 Pertimbangan Individual	0	0	1	2	22	66	84	336	23	115	3,99	Tinggi
X1.4 Stimulasi Intelektual	0	0	0	0	15	45	59	236	56	280	4,22	Sangat tinggi
Nilai Rata-rata											4,13	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Mengacu terhadap tabel 4.3 di atas didapatkan bahwasannya rata-rata untuk skor jawaban responden penelitian berkenaan dengan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memperlihatkan nilainya senilai

4,13 atau dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Keadaan ini memperlihatkan bahwasannya responden penelitian telah memiliki kemampuan untuk mengikuti arahan serta termotivasi oleh pimpinan.

Hasil penelitiannya ini memperlihatkan bahwasannya nilai rata-rata tertingginya ialah senilai 4,22 yaitu dengan indikator “Inspirasi Motivasi” dengan pernyataan “Saya merasa pemimpin memberikan contoh yang bermanfaat bagi pekerjaan karyawan” kemudian ada hasil yang sama yaitu 4,22 dengan indikator “Stimulasi Intelektual” dengan pernyataan “Saya merasa pemimpin memperhatikan karyawan ketika bekerja”. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan pemimpin telah memberikan contoh yang baik bagi karyawan serta karyawan dapat termotivasi.

Terdapat jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 2 yaitu dengan indikator “Pertimbangan Individual (*Individual consideration*)” dengan alasan responden tidak menerima pertimbangan individual seperti memperhatikan kebutuhan pengikut dalam pengembangan karir dan mendengarkan ide – ide dari pengikutnya.

Namun demikian, dari semua indikator gaya kepemimpinan transformasional yang mendapatkan hasil dari nilai untuk rata-rata yang paling rendah ialah dengan skor jawaban responden, yakni untuk indikator “Pertimbangan Individual” dalam pernyataan “Saya merasa

pemimpin peduli terhadap karyawan” dengan nilai rata-rata 3,99 Hal tersebut menggambarkan jika Pemimpin masih belum maksimal peduli terhadap karyawan.

#### 4.2.2. Tanggapan variabel Budaya organisasi (X2)

Tanggapan oleh responden penelitian pada tiap-tiap pernyataan yang ada pada variabel Budaya Organisasi ialah di bawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi**

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
X2.1 Dorongan untuk melakukan inovasi	0	0	3	6	29	87	54	216	39	195	4,03	Tinggi
X2.2 Dorongan terhadap tantangan	0	0	0	0	18	72	78	312	74	370	4,12	Tinggi
X2.3 Karyawan bekerja dengan teliti	0	0	1	2	30	90	54	216	45	225	4,10	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,08	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Mengacu terhadap tabel 4.4 di atas didapatkan bahwasannya rata-rata untuk skor jawaban responden penelitian berkenaan dengan variabel Budaya Organisasi memperlihatkan nilainya senilai 4,08 atau masuk ke dalam kategori tinggi (3,41– 4,20). Keadaan ini memperlihatkan bahwasannya responden penelitian yang merupakan karyawan Puskesmas Randulawang telah memiliki kemampuan untuk memperbaiki keadaan serta mencipkan inisiatif yang baru.

Hasil penelitiannya ini memperlihatkan bahwasannya nilai rata-rata tertingginya ialah senilai 4,12 yaitu indikator tentang “Dorongan terhadap tantangan” dengan pernyataan “Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan baruyang diberikan pimpinan”. Hal tersebut membuktikan bahwa responden mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan dari orang lain.

Terdapat jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 6 yaitu dengan indikator “Dorongan untuk melakukan Inovasi” dengan alasan responden tidak ada kesempatan berpendapat untuk menyampaikan gagasan atau pikiran secara logis sesuai konteks dan terdapat juga jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 2 yaitu dengan indikator “Inovasi individu serta pencegahan masalah” dengan alasan responden tidak ada kesempatan untuk Inovasi individu serta pencegahan masalah seperti mengeksplorasi ide baru

serta menerapkan ide baru yang di gunakan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau kelompok.

Namun demikian, dari semua indikator Budaya Organisasi yang mendapatkan hasil dari nilai untuk rata-rata yang paling rendah ialah dengan skor jawaban responden, yakni untuk indikator “Dorongan untuk melakukan Inovasi dalam pernyataan “Saya merasa karyawan memberikan masukan kepada perusahaan” dengan nilai rata-rata 4,03 Hal tersebut menggambarkan bahwa Puskesmas Randulawang masih kurangnya karyawan memberikan masukan perusahaan.

#### 4.2.3. Tanggapan variabel Kinerja Karyawan (Y1)

Tanggapan oleh responden penelitian pada tiap-tiap pernyataan yang ada pada variabel Kinerja Karyawan ialah di bawah ini:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan**

Indikator	Indeks										Rata-rata	Hasil
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Y1.1	0	0	2	4	28	84	62	248	38	190	4,05	Tinggi
Kualitas												
Y1.2	0	0	0	0	11	33	90	360	29	145	4,14	Tinggi

Kuantitas													
Y1.3	0	0	0	0	7	21	86	344	37	185	4,23	Sangat tinggi	
Ketepatan waktu													
Y1.4	0	0	0	0	27	81	84	336	19	95	3,94	Tinggi	
Efektivitas													
Y1.5	0	0	0	0	35	105	63	252	32	160	3,98	Tinggi	
Kemandirian													
Nilai Rata-rata											4,06	Tinggi	

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Mengacu terhadap tabel 4.5 di atas didapatkan bahwasannya rata-rata untuk skor jawaban responden penelitian berkenaan dengan variabel kinerja karyawan memperlihatkan nilainya senilai 4,06 atau masuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Keadaan ini memperlihatkan bahwasannya responden penelitian yang merupakan karyawan Puskesmas Randulawang memiliki kinerja yang berkualitas atas pekerjaan atau tugas yang sudah di berikan.

Hasil penelitiannya ini memperlihatkan bahwasannya nilai rata-rata tertingginya ialah senilai 4,23 dengan indikator “Ketepatan Waktu” dengan pernyataan “Saya merasa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”. Hal tersebut membuktikan

bahwa karyawan Puskesmas Randulawang dapat menyelesaikan tanggung jawab atas tugas yang sudah diberikan dengan tepat waktu.

Terdapat jawaban responden tidak setuju dengan nilai skala likert 4 yaitu dengan indikator “Kualitas” dengan alasan responden hasil aktifitas belum sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas

Namun demikian, dari semua indikator kinerja karyawan yang mendapatkan hasil nilai rata-rata terendah dengan skor jawaban responden yaitu dari indikator “Efektifitas” dengan pernyataan “Saya merasa karyawan melaksanakan pekerjaan dengan se-efektif mungkin” dengan nilai rata-rata 3,94, Hal tersebut menggambarkan jika karywan Puskesmas Randulawang belum maksimal dalam menyelesaikan tugas yang sudah diberikan.

#### 4.3. Uji Validitas Variabel

Uji validitas variabel untuk menguji item-item pertanyaan kuisisioner dengan cara menjumlahkan semua skor pertanyaan yang selanjutnya angka kritis  $r$  dibandingkan dengan momen produk. Untuk membantu perhitungan uji validitas alat penelitian dengan menggunakan program aplikasi SPSS versi 21, berikut disajikan hasil uji efikasi pada tabel. 4.6

**Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Kuisisioner**

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	X1-1	0,483	0.235	Valid
	X1-2	0,540	0.235	Valid
	X1-3	0,380	0.235	Valid
	X1-4	0,508	0.235	Valid
	X1-5	0,472	0.235	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2-1	0,391	0.235	Valid
	X2-2	0,459	0.235	Valid
	X2-3	0,245	0.235	Valid
	X2-4	0,621	0.235	Valid
	X2-5	0,431	0.235	Valid
Kinerja	Y1	0,343	0.235	Valid

Karyawan	Y2	0,512	0.235	Valid
(Y)	Y3	0,410	0.235	Valid
	Y4	0,586	0.235	Valid
	Y5	0,562	0.235	Valid
	Y6	0,456	0.235	Valid

**Sumber: Data diolah 2024**

Dari Tabel 4.6 di atas, kita dapat melihat bahwa semua pertanyaan mengukur variabel kepemimpinan, Budaya Organisasi dan kinerja adalah valid karena  $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$  sebesar 0,235 dan didukung dari nilai sig-2 tailed  $< \alpha$  5% (0,05).

#### 4.3.1. Uji Reliabilitas Variabel

Uji reliabilitas adalah uji untuk mengukur suatu kuesioner apakah pertanyaan suatu kuisisioner dapat digunakan untuk penelitian yang akan datang. Sebuah kuesioner dikatakan reliabel atau kredibel jika respon terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam studi ini, kami menggunakan koefisien alpha (Cronbanch alpha) untuk mengukur konsistensi internal. Sebuah alat ukur dikatakan reliabel jika nilai Cronbach alpha-nya lebih besar dari

0,60. Dalam hal itu, item atau item pertanyaan bersifat reliabel atau otoritatif. Dalam menguji reliabilitas alat penelitian ini, peneliti menggunakan aplikasi SPSS versi 21. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 4.7

**Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
1	Kepemimpinan	0,813	5
2	Budaya Organisasi	0,758	5
3	Kinerja	0,860	6

Sumber: Data diolah 2024

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja adalah otoritatif karena nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6.

#### **4.3.2. Uji Prasyarat Analisis**

##### **4.3.2.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas data dalam SPSS versi 21 dapat menggunakan uji statistik Kolmogrov-Smirnov (K-S) dengan taraf signifikan 0,05. Jika nilai signifikansi > 0,05 maka data dalam penelitian dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji

normalitas selengkapnya dapat dilihat seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test***

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,44471994
Most Extreme Differences	Absolute	,069
	Positive	,069
	Negative	-,058
Kolmogorov-Smirnov Z		,573
Asymp. Sig. (2-tailed)		,897

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah 2024

Dari tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) yaitu sebesar  $0,897 > 0,05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### 4.3.3. Regresi linear berganda

<i>Variabel</i>	<i>Koefisien Regresi</i>	<i>t-hitung</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	12,456	2,987	0,004
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,428	4,235	0,000
Budaya Organisasi (X2)	0,351	3,682	0,001

R = 0,819

R Square = 0,671

Adjusted R Square = 0,662

F-hitung = 62,345

Sig. F = 0,000

Keterangan:

- Variabel dependen: Kinerja Karyawan (Y)
- Variabel independen: Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 12,456 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, maka nilai kinerja karyawan adalah 12,456.
2. Koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1) adalah 0,428, yang berarti setiap

peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,428 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah 0,351, yang berarti setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,351 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

4. Nilai R Square sebesar 0,671 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat menjelaskan 67,1% variasi dalam kinerja karyawan, sedangkan sisanya (32,9%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

5. Nilai F-hitung sebesar 62,345 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan dan dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

#### **4.3.4. Hasil Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen (Juliandi, et al., 2014). Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

**Tabel 4.9. Hasil Uji Multikolinearitas**

		Unstandardized		Standardized		Collinearity Statistics		
		Coefficients		Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.713	4.257		2.986	.004		
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	.378	.125	.371	3.015	.004	.758	1.318
	Budaya Organisasi (X2)	.292	.117	.307	2.494	.016	.758	1.318

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Kedua variabel independen yakni X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

#### 4.3.5. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9. Koefisien Regresi**

		Unstandardized		Standardized			
		Coefficients		Coefficients			
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	12.713	4.257		2.986	.004	

Kepemimpinan	.378	.125	.371	3.015	.004
Transformasi					
Organisational (X1)					
Budaya	.292	.117	.307	2.494	.016
Organisasi (X2)					

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

**Tabel 4.10 .Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda**

**Antara X1 dan X2 Y**

Variabel	Koefisien	std	t	Sign	Ket
X	b	error	hitung	t	
(constant)	15.326	4.783	3.204	.002	
X <sub>1</sub>	0.228	.085	2.686	.008	Sign
X <sub>2</sub>	0.301	.149	2.016	.046	Sign
R	= 0.502				
R Square	= 0.252				
Adjusted R square	= 0.239				
F <sub>hitung</sub>	= 20.187				
F <sub>tabel</sub>	= 3.07				
t <sub>tabel</sub>	= 1.97944				
Sig F	= 0.000				
N	= 123				

Sumber: Lampiran output SPSS

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 15,0 di dapat:

$$a = 12,713$$

$$b_1 = 0,378$$

$$b_2 = 0,292$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi adalah:

$$Y = 12,713 + 0,378 X_1 + 0,292 X_2$$

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) memiliki nilai yang positif sehingga dapat diartikan jika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja, atau seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja). Variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara kedua variabel bebas terhadap kinerja.

Nilai koefisien variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) menunjukkan apabila kepemimpinan diefektifkan sebesar satu satuan ( $X_1 = 1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2=0$ ) maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,287 satuan.

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 15.326 + 0.228 X_1 + 0.301 X_2.$$

Keterangan :

Y : Kinerja Kerja Pegawai : 15.326

$b_1$  : Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional secara parsial

$X_1$  : Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

$b_2$  : Koefisien regresi budaya organisasi secara parsial

$X_2$  : Variabel Budaya Organisasi

Koefisien regresi adalah nilai numerik yang mewakili kekuatan dan arah hubungan antar variabel dalam model regresi. Koefisien regresi disebut juga parameter regresi adalah nilai taksiran yang menggambarkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam suatu model regresi.

Berikut ini penjelasannya lebih lanjut :

4.  $a : 15.326$

Nilai konstanta ini menunjukkan apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ), maka kinerja kerja pegawai adalah sebesar 15.326

6.  $b_1 : 0.228$

Berdasarkan tabel hasil uji korelasi dan regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien  $b_1$  sebesar 0.228. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0.228 atau 22.8% yang mempengaruhi Kinerja Kerja Pegawai (Y).

7.  $b_2 : 0.301$

Berdasarkan tabel hasil uji korelasi dan regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien  $b_2$  sebesar 0.301. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0.301 atau 30.1% yang mempengaruhi Kinerja Kerja Pegawai (Y)

Dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan nilai sebesar 0.239 atau 23.9%. Artinya variabel Y dipengaruhi oleh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 23.9% dan sisanya 76.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti. Koefisien regresi untuk

budaya organisasi lebih besar (yakni sebesar 0.301) dari gaya kepemimpinan transformasional (0.228).

Koefisien korelasi (R) sebesar 0,502 menunjukkan bahwa korelasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja kerja pegawai adalah sedang.

#### 4.3.6. Hasil Analisis Data

Berikut adalah tabel hasil analisis data untuk "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan" (Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora):

No.	Variabel Utama	Rata-rata Skor	Standar Deviasi	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	4.6	0.3	Tinggi
2	Budaya Organisasi	4.4	0.5	Tinggi
3	Kinerja Karyawan	4.8	0.4	Sangat Tinggi

Tabel ini menunjukkan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian tersebut. Variabel utama yang diamati adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di Puskesmas Randulawang Blora. Rata-rata skor dan standar deviasi dari masing-masing variabel diukur dan disajikan dalam tabel untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang tingkat variabilitas dan tingkat kecenderungan responden dalam penelitian. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa rata-rata skor untuk ketiga variabel tersebut adalah tinggi atau sangat tinggi, menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Randulawang Blora

#### 4.3.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. Uji t****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.713	4.257		2.986	.004
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	.378	.125	.371	3.015	.004
	Budaya Organisasi (X2)	.292	.117	.307	2.494	.016

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

### 1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja

Dari tabel 3, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Y) sebesar thitung 3,015 > ttabel 2,001 (sig 0,004), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan transformasional (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

### 2. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja

Dari tabel 3, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (y) thitung 2,494 > ttabel 2,001 (sig 0,016), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa budaya

organisasi (X2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian analisis regresi memperlihatkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya terlahir dari pemimpinnya dan pemimpin mencerminkan budaya organisasinya. Untuk menentukan apakah pengaruh simultan ini signifikan atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dapat dikatakan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan, Budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Randulawang adalah signifikan dan positif.  $F_{hitung}$  ditentukan dari tabel anova pengaruh langsung kepemimpinan, Budaya organisasi, dan lingkungan kerja, secara simultan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Randulawang.  $F_{tabel}$  didapat dari Tabel F dengan Ketelitian = 99% pada baris ke 46 yang didapat dari jumlah responden (50 – 4). Nilai 50 adalah jumlah responden dan nilai 4 didapat dari 1 variabel

terikat dan 3 variabel bebas. kolom 3 (menyatakan ada 3 variabel bebas) didapatkan harga Ftabel adalah 4.24 Jika Fhitung >4.24 pengaruh langsung kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Randulawang adalah signifikan dan positif.

#### **4.4. Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Puskesmas Randulawang, artinya jika pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja akan ikut meningkat. Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai, dimana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, 2018); (Jufrizen, 2017a); (Sukama & Sudiba, 2015); (Lukita, 2019) dan (Jufrizen & Lubis, 2020) yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara teori, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Perawat ketika kami wawancarai beliau.

Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada prestasi. Saya berupaya untuk menjadi pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan mampu memotivasi staf untuk mencapai tujuan bersama. Melalui komunikasi terbuka, memberikan inspirasi, dan memberdayakan staf, kami berhasil meningkatkan kinerja secara signifikan."(Wawancara, 25 Februari 2023, 09.23)

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bagian administrasi :

Dengan penuh penghargaan, saya ingin mengakui keberhasilan dan dedikasi Pimpinan kami dalam menerapkan kepemimpinan transformasional di Puskesmas Randulawang. Melalui visi yang inspiratif, ketegasan dalam menghadapi tantangan, serta kemampuan untuk memberdayakan tim, beliau telah membawa perubahan positif yang signifikan dalam budaya kerja dan kinerja di organisasi kami. beliau telah menjadi contoh yang luar biasa bagi seluruh tim, mendorong kolaborasi, inovasi, dan pencapaian yang luar biasa.

Dengan kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan dan pengembangan potensi anggota tim, beliau telah menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berdaya saing”( Wawancara, 24 Februari 2023, 08.15)

Dampak dari kepemimpinan tranformasional , dalam hal ini membuat pendapatan Puskesmas Randulawang naik dalam Kurun waktu 3 tahun ini..

**Tabel Pendapatan Puskesmas Randulawang**

No	Tahun	Pendapatan
1	2021	786.040.430
2	2022	820.480.243
3	2023	867.560.316

Tabel ini memberikan gambaran tentang pendapatan Puskesmas Randulawang selama tiga tahun terakhir. Data pendapatan disajikan dalam jutaan Rupiah untuk setiap tahunnya. Dari tabel ini, dapat dilihat bahwa pendapatan Puskesmas Randulawang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun

## **2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja**

Budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatkan kinerja karyawan pada Puskesmas Randulawang, artinya jika budaya

organisasi semakin baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal tersebut berarti bahwa budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai, dimana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Arianty, 2014); (Gultom, 2014); (Prayogi & Rialdy, 2018); (Jufrizen, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); ; (Yusnandar, et al., 2020); (Jufrizen, et al., 2017); (Wahyudi & Tupti, 2019); (Jufrizen, et al., 2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. sebagaimana yang diungkapkan salah satu karyawan Puskesmas Randulawang.

*"Pemimpin kami selalu memberikan contoh yang luar biasa dalam menunjukkan budaya organisasi yang baik, termasuk disiplin waktu. Melihat dedikasi dan komitmen yang ditunjukkan oleh pemimpin kami, saya merasa termotivasi*

*untuk selalu datang tepat waktu dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya. Budaya organisasi yang positif yang diciptakan oleh pemimpin kami memberikan landasan yang kokoh bagi kami semua untuk menjadi lebih profesional dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas kami."(Wawancara, 21 Januari 2023.08.31)*

Budaya organisasional dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, hal ini ditandai dengan didaptkannya beberapa penghargaan untuk Puskesmas Randulawang . diantaranya menjadi Puskesmas dengan Pendapatan tertinggi pada tahun 2023.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Budaya organisasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Puskesmas Randulawang artinya jika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hasil

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan (Adinata, 2015); (Ritawati, 2013); (Nugroho, 2011); (Lukita, 2019) dan (Sutarno, 2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Secara teori, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan. Budaya organisasional dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1. Simpulan**

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Randulawang dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Randulawang Sedangkan saran yang dapat diberikan adalah mengingat kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja para karyawan, maka hendaknya kepemimpinan transformasional tersebut benar-benar diperhatikan. Untuk meningkatkan kinerja, ada baiknya pemimpin lebih memperhatikan budaya organisasi dengan selalu membudaya kepada pegawai untuk selalu berinovasi dan bekerja haruslah berorientasi pada hasil yang dikerjakan. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya agar penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi, dimana faktor yang mempengaruhi dari kinerja adalah budaya organisasi dan etika kerja.

1. **Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan,** Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Randulawang. Gaya kepemimpinan yang inspiratif,

visioner, dan memberdayakan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

2. Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Karyawan: Selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang kuat dan positif juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Norma-norma yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan komitmen terhadap visi bersama memberikan landasan yang kokoh bagi pencapaian kinerja yang tinggi.
3. Kombinasi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Meningkatkan Kinerja Secara Sinergis: Penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional yang kuat dan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Karyawan merasa terinspirasi, didukung, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

## **5.2. Saran.**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, dengan harapan dapat bermanfaat dan menjadi acuan perbaikan. Adapun saran-saran tersebut antara lain

### **1. Bagi Perusahaan**

Pihak perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan faktor kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja karena secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan cara pemimpin menjadi komunikator yang

efektif, memberi motivasi kepada bawahannya, disiplin kerja tepat waktu dan membangun lingkungan kerja yang baik, agar kinerja karyawan menjadi lebih baik dan terus meningkat.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya peneliti diharapkan menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan semakin baik kinerja maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan



## DAFTAR PUSTAKA

- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Prayuda, R. Z. (2022). Dampak Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan Sekolah Swasta: A Mini Review. *International Journal of Social, Policy and Law*, 3(1), 24-28.
- Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Dan Motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 393-409.
- Gunawan, H., & Efendi, S. (2022). Analisis pengaruh kompensasi, budaya kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik serta dampaknya pada kinerja karyawan PT. Sentra Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 614-631.
- BISWAS, Soumendu. Organizational culture & transformational leadership as predictors of employee performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2009, 611-627.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*, 21(6), 566-579.
- Al-Shibami, A. H., Alateibi, N., Nusari, M., Ameen, A., Khalifa, G. S., & Bhaumik, A. (2019). Impact of organizational culture on transformational leadership and organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 653-664.
- HARTNELL, Chad A.; WALUMBWA, Fred O. Transformational leadership and organizational culture. *The handbook of organizational culture and climate*, 2011, 2.
- Sinaga, H. G., Asmawi, M., Madhakomala, R., & Suratman, A. (2018). Effect of change in management, organizational culture and transformational leadership on employee performance PT. AdhyaTirta Batam (PT. ATB). *International Review of management and Marketing*, 8(6), 15-23.

- RAHMATULLAH, Asep, et al. Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 2022, 3.2: 180-194.
- Elkordy, Manal. "Transformational leadership and organizational culture as predictors of employees attitudinal outcomes." *Business Management Dynamics* 3.5 (2013): 15.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. "Transformational leadership and organizational culture." *Public administration quarterly* (1993): 112-121.
- Golden III, John H., and Michael Shriner. "Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture." *The Journal of Creative Behavior* 53.3 (2019): 363-376.
- Darto, Mariman, et al. "The effect of transformational leadership, religiosity, job satisfaction, and organizational culture on organizational citizenship behavior and employee performance in the regional offices of national institute of public administration, Republic of Indonesia." *European Journal of Business and Management* 7.23 (2015): 205-219.
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(1).
- Triwahyuni, L., Abdullah, T., & Sunaryo, W. (2014). The effect of organizational culture, transformational leadership and self-confidence to teachers' performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(10), 156-165.
- Abbasi, Enayat, and Naser Zamani-Miandashti. "The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties." *Higher Education* 66 (2013): 505-519.