

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SAAT PANDEMI *COVID-19*
(STUDI DI DINAS KESEHATAN KOTA METRO)**

(Skripsi)

**Oleh
ARIANSYAH LUBIS
NPM 1816041050**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SAAT PANDEMI *COVID-19*
(STUDI DI DINAS KESEHATAN KOTA METRO)**

Oleh

ARIANSYAH LUBIS

1816041050

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

SARJANA ADMINISTRASI NEGARA

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik

Universitas Lampung



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU

POLITIK UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2024

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SAAT PANDEMI *COVID-19* (STUDI DI DINAS KESEHATAN KOTA METRO)

Oleh

ARIANSYAH LUBIS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada saat pandemi *covid-19* di Dinas Kesehatan Kota Metro. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Responden yang ditentukan adalah seluruh pegawai di Dinas Kesehatan kota Metro periode Juni tahun 2022, termasuk pegawai ASN dan pegawai kontrak. Penentuan sampel menggunakan sensus. Teknik pengumpulan data dengan memberikan kuesioner tertutup kepada responden. Dalam membuktikan dan menganalisis hal tersebut, maka dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, serta uji f (simultan) dan uji t (parsial). Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro. Hasil dalam penelitian ini arah pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu negatif. Dan budaya organisasi menunjukkan hasil berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro. Ketika di uji secara simultan penelitian yang dihasilkan adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada saat pandemi *covid-19* di Dinas Kesehatan Kota Metro.

Kata kunci : *gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja pegawai*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC (STUDY IN METRO HEALTH DEPARTMENT)

By

ARIANSYAH LUBIS

This research aims to find out whether leadership style and organizational culture have a simultaneous and partial influence on employee performance during the covid-19 pandemic at the Metro City Health Departement. This research uses quantitative methods with a sample size of 60 respondents. The respondents determined were all employees at the Metro City Health Departement for the period June 2022, including ASN employees and contract employees. Determination of the sample using the census. Data collection technique by giving closed questionnaires to respondents. In proving and analyzing this research, a validity test, reliability test, normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test, as well as the f test (simultaneous) and t test (partial) were carried out. The test results show that leadership style influences employee performance at the Metro City Health Departement. The results in this research show that the direction of influence of leadership style on employee performance is negative. And organizational culture shows results that have a positive influence on employee performance at the Metro City Health Departement. When tested simultaneously, the resulting research was that leadership style and organizational culture simultaneously had a positive influence on employee performance during the covid-19 pandemic at the Metro City Health Departement.

Keywords : *leadership style, organizational culture, employee performance.*

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA SAAT
PANDEMI COVID-19
(Studi di Dinas Kesehatan Kota Metro)**

Nama Mahasiswa : Ariansyah Lubis

Nomor Pokok Mahasiswa : 181041050

Program Studi : S-1 Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

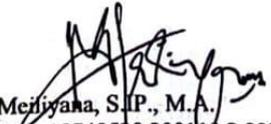
Pembimbing Utama

Pembimbing Kedua


Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si
NIP 19821212 200801 2 017


Na Prizantika, S.Sos., M.A.
NIP 19840630 201504 2 002

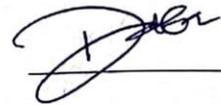
2. **Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara**


Meriyana, S.IP., M.A.
NIP. 19740530 200112 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua Penguji : Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si



Sekretaris : Ita Prihantika, S.Sos., M.A.



Penguji Utama : Eko Budi Sulistio S.Sos., M.AP.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dra. Ida Nurhaida, M.Si.
NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 11 Januari 2024

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 11 Januari 2024
Yang membuat pernyataan,



Ariansyah Lubis
NPM 1816041050

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Labuhan Maringgai pada tanggal 21 Januari 2000. Dibesarkan dalam keluarga dari Bapak Asman Lubis dan Ibu Leliani. Merupakan anak pertama dari tiga bersaudara serta memiliki dua orang adik laki-laki bernama Ahmad Rafi Lubis dan Arkan Muzzakki Lubis.

Tahun 2006, penulis mengawali pendidikan di tingkat Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Tebing diselesaikan pada tahun 2012, dilanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Bandar Sribhawono diluluskan pada tahun 2015. Kemudian melanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 1 Bandar Sribhawono dan selesai pada tahun 2018. Pada tahun 2018, penulis terdaftar sebagai mahasiswa baru melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) di Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung hingga saat ini.

Selama menjadi mahasiswa penulis telah mengikuti kegiatan yang ada didalam kampus, yakni kegiatan organisasi mahasiswa Jurusan Administrasi Negara. Pada tahun 2021 penulis juga mengikuti kegiatan kampus mengajar di Dinas Kesehatan Kota Metro selama 6 bulan mulai dari Juli 2021 sampai Januari 2022.

MOTTO

“Allah tidak akan membebani seorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya” (QS. Ar-Rad:11)

“Dont waste your time trying to impress someone who doesnt care about you” (Jordan Terrel Carter)

“ Dont be a judger” (Ken Carson)

“Jadilah dirimu sendiri, kebahagiaan ada pada setiap individu yang menghargai dirinya” (Penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur yang tiada henti kepada Allah SWT, Aku persembahkan karya ini untuk :

KELUARGA BESAR ALM AYAH DAN IBUKU

Bapak Alm. Asman Lubis dan Ibu Leliani

Terutama kepada Alm. Ayah yang selalu berusaha untukku yang senantiasa memberikan do'a, semangat dan dukungan. Terimakasih atas cinta, kerja keras dan kesabaran yang telah diberikan untuk keberhasilan dan kesuksesan pendidikanku.

PARA PENDIDIK DAN CIVITAS AKADEMIK UNIVERSITAS LAMPUNG

Terimakasih atas memberikan bekal ilmu serta moral untuk melangkah lebih maju di masa depan.

SANWACANA

Puji syukur penulis sampaikan atas kehadiran Allah Subhhanahu Wa Ta'ala, atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada saat Pandemi Covid-19 (Studi di Dinas Kesehatan Kota Metro)”**. Shalawat beserta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wa Sallam.

Proses menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, masukan, bantuan, dorongan, kritik dan saran dari dari berbagai pihak. Dengan ini penulis ingin menyampaikan ucapan rasa terimakasih kepada:

1. Ibu Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si selaku dosen pembimbing utama penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terimakasih atas ilmu, waktu dan saran yang telah diberikan. Bimbingan dengan ibu memberikan saya banyak pelajaran.
2. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., selaku dosen pembimbing pendamping penulis. Terima kasih atas ilmu, waktu, saran dan bimbingannya.
3. Bapak Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.AP. selaku dosen penguji skripsi penulis. Terimakasih untuk semua kritik dan saran yang diberikan untuk membimbing penulis dalam mengerjakan skripsi menjadi lebih baik.
4. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Ibu Meiliyana, S.IP., M.A., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing akademik penulis dalam menyelesaikan perkuliahan.
7. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan.
8. Seluruh staff dan civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah membantu penulis dalam proses

penyusunan skripsi dan menjalankan studi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

9. Seluruh Pegawai Dinas Kesehatan Kota Metro, terkhusus bu Lena, mba Zaki, pak Bambang, , mba Endang dan Mba Refa. Terimakasih telah memberikan ilmu serta pengalaman selama proses magang dan telah membantu proses pengumpulan data selama penelitian berlangsung.
10. Kepada Adetia Novita Sari, Terimakasih telah mendampingi dan membantu segala proses, termasuk dalam mengerjakan skripsi ini.
11. Untuk kelargaku tersayang, alm Ayah, Ibu, dan adikku, serta bibi ku, terimakasih telah menjadikan aku salah satu dari bagian keluarga, karna kasih sayang yang telah di berikan pada keluarga ini yang menjadikan aku tetap semangat dalam menjalani segala aktivitas yang ada. Terimakasih tak terhingga untuk alm ayah yang telah membesarkanku mendidikku menjadi seorang lelaki yang tidak pantang menyerah, menjadi panutanku sebagai figur seorang ayah, yang rela melakukan apa saja demi keluarganya. Karna tanpa alm ayah aku tidak akan bisa berada di titik ini.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vii
RIWAYAT HIDUP.....	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
II LANDASAN TEORI	5
2.1 Teori Kinerja	5
A. Pengertian Kinerja	5
B. Dimensi dan Indikator Kinerja	6
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	9
2.2 Teori Kepemimpinan	12
2.3 Teori Gaya Kepemimpinan.....	14
A. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	14
B. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.....	15
C. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai	18
D. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan	19
2.4 Teori Budaya.....	21
2.5 Teori Organisasi.....	22
2.6 Teori Budaya Organisasi.....	24
A. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	25

B. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai	26
C. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi	27
D. Fungsi Budaya Organisasi	29
2.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi	30
2.8 Kerangka Pemikiran.....	31
2.9 Hipotesis	33
III METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Tipe Penelitian.....	34
3.2 Lokasi Penelitian	34
3.3 Definisi Konsep.....	35
3.4 Definisi Operasional Variabel	36
3.5 Skala Pengukuran Variabel.....	47
3.6 Populasi dan Sampel	48
A. Populasi.....	48
B. Sampel.....	48
3.7 Jenis Data	49
3.8 Metode Pengumpulan Data.....	49
3.9 Teknik Analisis Data.....	49
A. Analisis Deskriptif	52
B. Analisis Ststistik	52
3.10 Uji Validitas, Realibitas, Normalitas, Multikolinearitas dan Heteroskedastisitas	53
A. Uji Validitas Data.....	53
B. Uji Reliabilitas Data.....	55
C. Uji Normalitas.....	55
D. Uji Multikolinearitas	56
E. Uji Heteroskedastisitas.....	56
3.11 Pengujian Hipotesis	57
A. Uji F (Simultan).....	57
B. Uji T Farsial	57
C. Koefisien Determinasi (R^2)	58

IV BAB V PENUTUP	59
5.1 Kesimpulan.....	59
5.2 Saran	89

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Operasional Variabel	36
Tabel 2 Skala Pengukuran Ordinal	48
Tabel 3 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	53
Tabel 4 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	54
Tabel 5 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	54
Tabel 6 Uji Reliabilitas.....	55
Tabel 7 Uji Normalitas Kolmogrov Smirnov Test	55
Tabel 8 Uji Multikolinearitas.....	56
Tabel 9 Uji Heteroskedastisitas	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir 32

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pandemi *covid-19* menyebabkan berbagai aspek kehidupan berubah, mulai dari merosotnya ekonomi tiap-tiap negara dan kebudayaan baru menggunakan protokol kesehatan yang harus diterapkan di semua tempat yang menyebabkan pergerakan seseorang di batasi. Hal ini sesuai dengan instruksi *World Health Organization* (WHO) yang merekomendasikan untuk menghentikan sementara kegiatan yang berpotensi menimbulkan kerumunan massa (Putra & Kasmiarno, 2020).

Pemerintah Indonesia dalam melakukan pencegahan penyebaran virus *Covid-19* mengeluarkan tindakan preventif untuk memutus rantai penularan virus *Covid-19*, salah satunya adalah dengan menerapkan kerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH). Adanya kebijakan Pemerintah untuk melaksanakan kerja dari rumah atau WFH membuat sebagian karyawan bekerja dari rumah. Sistem WFH diterapkan dalam rangka mencegah dan meminimalisir penyebaran virus *covid-19* di lingkungan kantor (Rachmat, 2021).

Work from home tentunya memiliki kewajiban yang sama dengan bekerja dari kantor, namun pada pelaksanaannya ternyata memiliki tantangan yang tidak mudah, karena tidak semua bidang pekerjaan dapat dikerjakan dari rumah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Setiawan & Fitrianto, 2021) menyatakan bahwa terdapat pengurangan tenaga kerja di kantor pada saat work from home diterapkan, antar devisi akan mengcover pekerjaan dari devisi lain yang sifatnya hanya dapat dilakukan di kantor apabila terdapat karyawan yang sedang WFH, dan memiliki efektivitas yang kurang. Oleh karna itu tidak hanya tentang tempat seorang bekerja yang mempengaruhi kinerja pegawai, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

1. Faktor kemampuan yakni pengetahuan, pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, kecakapan serta kepribadian.
2. Faktor motivasi meliputi kondisi sosial organisasi (budaya organisasi), kepemimpinan, dan serikat kerja serta *fisiologis social* dan *egoistic*.
3. Faktor fisik yakni lingkungan kerja. (Sutemeister, 1988)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang disebutkan diatas seharusnya dapat menjadi perhatian lebih oleh organisasi-organisasi agar dapat memberdayakan pegawainya di tengah pandemi *covid-19*, dalam teori tersebut salah satu yang berdampak besar bagi pegawai di tengah pandemi *covid-19* ialah faktor motivasi yang terdiri dari kondisi sosial organisasi (budaya organisasi) dan kepemimpinan.

Peran kepemimpinan mempunyai peran penting dalam mempengaruhi pegawai agar tetap melakukan kinerja sebaik mungkin, sesuai dengan (Ramadhany, 2021) apabila pemimpin organisasi mampu mengelola organisasi dengan menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan terdorong untuk terus bekerja dengan baik. Pemimpin yang mampu memberikan energi positif kepada pegawainya akan berpengaruh besar pada kinerja pegawainya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Junaidi & Susanti, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat secara parsial. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Sultan et al., 2021) memperoleh hasil yang berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Junaidi & Susanti, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Mayang Lestari saat pandemi *covid-19*, hal ini membuktikan semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan tidak menjamin semakin tinggi pula kinerja karyawan pada saat pandemi *covid-19*.

Pandemi *covid-19* merubah seluruh tatanan kehidupan umat manusia, yang dapat dilihat dari budaya yang berubah dengan menerapkan protokol

kesehatan serta menjaga jarak dari kerumunan. Pada instansi negara, pemerintah mengeluarkan kebijakan yang tertuang dalam surat edaran menteri PAN-RB No.19 tahun 2020 tentang Penyesuaian sistem kerja aparatur sipil negara (ASN) dalam upaya pencegahan *covid-19* di lingkungan instansi pemerintah, yang dimaksudkan sebagai pedoman bagi Instansi pemerintah dalam pelaksanaan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah/tempat tinggalnya WFH (*Work From Home*) bagi ASN sebagai upaya pencegahan dan meminimalisasi penyebaran *Covid-19*, akibatnya budaya yang bergeser dari bekerja di kantor berubah menjadi bekerja dirumah, berdasarkan penelitian oleh (Rachmat, 2021) tentang pengaruh pandemi *covid-19* terhadap kinerja dan motivasi karyawan di Pt. Fajar Makassar Televisi menyatakan bahwa pandemi *covid-19* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yakni semakin lama pandemi *covid-19*, maka kinerja karyawan juga cenderung menurun secara optimal.

Dinas Kesehatan Kota Metro merupakan suatu lembaga pemerintah yang mempunyai tugas dan fungsi pokok untuk melaksanakan kewenangan kebijakan bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit pelayanan kesehatan serta sumber daya kesehatan. Maka dari itu kinerja pegawai seharusnya dapat bertahan secara optimal di masa pandemi *covid-19* ini. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kinerja dengan situasi masa pandemi *covid-19*. Peneliti tertarik untuk meneliti tentang variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sesuai teori Sutemeister tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Adanya inkonsisten tentang gaya kepemimpinan pada penelitian terdahulu dan adanya pengaruh budaya yang bergeser karna pandemi *covid-19*, menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi *Covid-19* (Studi di Dinas Kesehatan Kota Metro)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka dalam penelitian ini yang menjadi masalah pokok adalah:

- A. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada masa pandemi *covid-19*?
- B. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada masa pandemi *covid-19*?
- C. Bagaimanakah pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada masa pandemi *covid-19*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua tujuan yaitu, tujuan umum dan tujuan khusus:

A. Tujuan umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mencari ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Metro di masa pandemi *covid-19*

B. Tujuan khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah untuk mencari :

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Metro di masa pandemi *covid-19*
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Metro di masa pandemi *covid-*

II. LANDASAN TEORI

2.1 Teori Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Prestasi kerja sebagai kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Dapat pula dikatakan bahwa prestasi kerja ditetapkan perwujudan atau penampilan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi kerja dengan baik, apabila dapat mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditentukan.

Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period Bernardin dan Russel dalam (Tsauri, 2014). Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pengetian lain yakni *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya menurut (L Gibson et al., 2012). Dengan begitu kinerja dapat diartikan sebagai suatu sistem kerja yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu untuk tujuan organisasi

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Organisasi pemerintah

maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

B. Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi & Indikator Kinerja Menurut (Mathis, 2009) pada dasarnya dimensi yang berkaitan dengan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, yaitu ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan seorang untuk menghasilkan daya guna yang sebesar-besarnya yang diraih saat antar individu mampu bekerja sama satu sama lain.
5. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

Pendapat lain Menurut Afandi (2018:89) dalam (Saputra, 2019) dimensi dan indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator, yaitu:
 - a. kuantitas hasil kerja
 - b. kualitas hasil kerja
 - c. efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator, yaitu:
 - a. disiplin kerja
 - b. inisiatif
 - c. ketelitian
3. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator, yaitu:
 - a. kepemimpinan
 - b. kejujuran
 - c. kreatifitas

Teori dalam menentukan indikator kinerja untuk dapat menilai kinerja (Siswanto, 2003) dalam (Sumarni, 2011) adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layaknya apa yang telah diwajibkan padanya untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari :
 - a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
 - b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan besar.
 - c. Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.
2. Kerjasama, merupakan tindakan konkrit seseorang dengan orang

lain dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau pegawainya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.

3. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
4. Ketaatan, merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
5. Disiplin Kerja, merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun operasional.
6. Prakarsa, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.
7. Kesetiaan, merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.
8. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
9. Kepemimpinan, seorang pemimpin yang mempunyai tugas antara lain menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dapat menjadi motivator bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan, selain itu pemimpin bertugas untuk

mempertahankan keutuhan perusahaan dengan melakukan koordinasi dan kontrol terhadap karyawan. Pemimpin juga harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Sutemeister, 1988), yaitu:

1. Faktor kemampuan yakni pengetahuan, pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, kecakapan serta kepribadian.
2. Faktor motivasi yakni kondisi sosial organisasi (budaya organisasi), kepemimpinan, dan serikat kerja serta fisiologis social dan egoistic.
3. Faktor fisik yakni lingkungan kerja.

Pendapat lain, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Sutrisno, 2010), yaitu:

1. Efektifitas dan efisiensi dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Otoritas dan tanggung jawab dalam oerorganisai yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.
3. Disiplin kerja menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Kinerja organisasi akan tercapai apabila didukung oleh disiplin kerja yang tinggi dari para karyawan dalam melaksanakan tugas.

4. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Inisiatif karyawan yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja (Gibson, 1990), yaitu:

1. Variabel individual,
 - a. Kemampuan dan keterampilan diantaranya yakni mental dan fisik.
 - b. Latar belakang meliputi keluarga, tingkat sosial, dan penggajian.
 - c. Demografis yakni umur, asal-usul, dan jenis kelamin.
2. Variabel organisasional yakni sumberdaya, kepemimpinan, imbalan struktur, dan desain pekerjaan
3. Variabel psikologis yaitu persepsi sikap kepribadian dan belajar motivasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Djuremi, Leonardo Budi Hasiholan, 2016), yaitu:

1. Efektifitas dan efisiensi yaitu, suatu tujuan tertentu akhirnya tercapai berarti kegiatan yang dilakukan efektif, tetapi apabila melakukan kegiatan yang tidak dicari atau tidak ada tujuannya walaupun hasilnya memuaskan maka kegiatan tersebut tidak efisien.
2. Otoritas (wewenang) yaitu, perintah anggota kepada anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
3. Disiplin yaitu, mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin anggota kerja berarti kegiatan anggota yang bersangkutan sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia bekerja.
4. Inisiatif yaitu, kreatifitas dalam membentuk ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Lingkungan kerja yaitu, lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pegawai yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik.

Dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja (Tiffin dan Me. Cormick, 1988), yaitu:

1. Variabel individual meliputi sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional :
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan fentilasi)
 - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli yang telah disebutkan diatas, setidaknya dapat di ambil kesimpulan bahwa terdapat 3 faktor utama yakni faktor individu, faktor kepemimpinan, dan faktor lingkungan organisasi (budaya organisasi, dan tempat bekerja).

2.2 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cara seseorang mengarahkan individu lain agar bekerja sesuai dengan tujuan bersama. Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam perspektif yang lebih sederhana Morgan (1996 : 156) dalam (Chaniago, 2017) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebut dengan “3A”, yakni:

- A. *Alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya).
- B. *Aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama).
- C. *Allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Kepemimpin adalah seseorang yang karena kemampuan pribadi yang dimiliki dapat mempengaruhi orang lain untuk bergerak serta mempengaruhi mereka untuk melaksanakan perintah yang telah di sepakati bersama guna mencapai tujuan (Badeni, 2017). Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (Anoraga, 1995) dalam (susanti et al., 2015) di dalam mempelajari kepemimpinan ada banyak teori yang dapat dijadikan acuan. Salah satunya adalah pendekatan yang menekankan pada sifat pemimpin, antara lain sebagai berikut:

1. Kecerdasan (*intelligence*) salah satu penemuan yang penting ialah bahwa perbedaan kecerdasan yang mencolok antara pemimpin dan pengikutnya mungkin akan tidak fungsional. Suatu kecenderungan umum menunjukkan bahwa pemimpin lebih cerdas dari pengikutnya.
2. Kepribadian (*personality*) beberapa hasil riset menunjukkan bahwa sifat kepribadian seperti keuletan, orisinalitas, integritas pribadi dan kepercayaan diri berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Individu yang menampilkan kepribadiannya adalah pemimpin yang efektif.
3. Karakteristik fisik (*physical characteristic*) studi tentang hubungan antara kepemimpinan yang efektif dengan karakteristik fisik seperti umur,

tinggi, dan berat badan, dan penampilan mengungkap hasil yang bertentangan. Di satu sisi, tubuh yang terlalu tinggi dan terlalu berat dibanding rata-rata kelompok tentunya tidak menguntungkan untuk mencapai posisi kepemimpinan, namun di sisi lain banyak organisasi yang membutuhkan orang dengan fisik yang besar untuk menjamin kepatuhan pengikutnya.

4. Kemampuan *supervise*, kemampuan supervisi didefinisikan sebagai pendaan guna segala bentuk praktek supervisi secara efektif ditunjukkan oleh persyaratan situasi tertentu. Ciri-ciri kepemimpinan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kombinasi dalam upaya mempengaruhi pengikut. Interaksi ini mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut.

Kemampuan-kemampuan pemimpin mempunyai perbedaan pada setiap individu, bergantung dari latar belakang individu tersebut akan mempengaruhi organisasi. Keterampilan keterampilan umum yang dimiliki seorang pemimpin ialah keterampilan manusiawi, keterampilan konseptual dan kemampuan teknis. Sedangkan sukses atau tidaknya suatu organisasi tersebut dipengaruhi oleh pemimpin yang mampu menggerakkan karyawannya. Maka dari itu pemilihan pegawai harus dapat dilakukan dengan cermat oleh pemimpin. Adapun situasi menurut Hersey dan Blanchard dalam (Chaniago, 2017) suatu keadaan yang dilakukan pemimpin untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti sesuai yang pemimpin itu arahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh tindakan seseorang pemimpin akan berbeda seiring berjalannya waktu karena situasi yang telah berubah.

2.3 Teori Gaya Kepemimpinan

A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Menurut Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu (Chaniago, 2017). Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Meskipun gaya itu secara berbeda-beda terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyoroti perbedaannya.

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain Kartono (2008:34) dalam (Chaniago, 2017). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau pegawai. Thoha (2010:49) dalam (Chaniago, 2017).

Pengertian tentang gaya kepemimpinan yang telah disebutkan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pegawainya, gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

B. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menurut Lewin dalam (Badeni, 2017) gaya kepemimpinan terdapat 3 macam yakni gaya kepemimpinan autokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan *laissez-faire* (kendali bebas).

1. Gaya kepemimpinan autokratis, gaya pemimpin yang mendasarkan keputusan dan kebijakan dari dirinya secara penuh merupakan gaya kepemimpinan autokratis. Gaya ini membuat pemimpin mengontrol setiap aspek pelaksanaan kegiatan yang mana ia akan memberitahu target utama dan target minor yang perlu dikejar dan cara untuk mencapai target tersebut. Seorang pemimpin juga bertindak sebagai pengawas anggotanya dan menyediakan cara penyelesaian masalah yang dihadapi anggota. Dengan demikian, anggota organisasi tidak perlu repot-repot memikirkan apapun dan cukup melakukan tindakan atas keputusan yang diambil oleh pemimpinnya. Kepemimpinan otokrasi sangat sesuai dengan anggota yang berkompotensi rendah tetapi berkomitmen yang tinggi.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya pemimpin yang memberikan kewenangan secara luas adil dan luas merupakan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif. Gaya ini menuntun pemimpin untuk melibatkan anggota sebagai tim yang utuh dalam menyelesaikan perkara yang dihadapi. Pemimpin memberikan segala informasi terkait tugas, pekerjaan dan tanggung jawab anggotanya. Para pegawai berperan besar dalam gaya kepemimpinan demokrasi dimana seorang atasan hanya memberitahu target yang ingin dicapai serta cara pencapaiannya, dan anggotalah yang menentukan. Lebih lanjut, anggota diberikan leksibilitas dalam menindaklanjuti masalah yang terjadi. Kepemimpinan demokrasi sangat sesuai dengan anggota yang berkompotensi tinggi dan memiliki beragam komitmen, dan ditandai dengan sebuah struktur yang dibuat berdasarkan pendekatan pengambilan keputusan bersama. Rivai, (2006, p. 61)

dalam (Badeni, 2017) menjelaskan “di bawah kepemimpinan demokratis pegawai cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri”.

3. Gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*), gaya kepemimpinan *Laissez-faire* (kendali bebas) merujuk pada pemimpin yang hanya ikut serta dalam jumlah kecil dimana anggotalah yang berperan aktif dalam menetapkan tujuan dan cara menyelesaikan masalah yang timbul. Gaya kepemimpinan demokratis kendali bebas ini merupakan model yang dinamis yang mana seorang pimpinan hanya memberitahu target utama yang ingin dikejar oleh kelompok. Setiap bidang kelompok dipercayai untuk menetapkan target minor, cara pencapaian target dan cara penyelesaian perkara masing-masing. Oleh karenanya, pimpinan hanya sebagai pengawas saja. Disisi lain, kepemimpinan kendali bebas sangat sesuai dengan anggota yang berkompotensi dan berkomitmen tinggi. Tetapi pada era ini, sebagian besar para ahli memberikan gaya kepemimpinan yang mampu mengembangkan produktivitas kerja anggota, berawal dari teori sifat sampai teori situasional. “Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai” (Robbins dan Coulter, 2002, p. 460) dalam (Badeni, 2017).

Adapun menurut (Hasibuan, 2011) dalam memberikan pendapat yang berbeda tentang macam-macam gaya kepemimpinan, dalam teori ini terdapat dua bentuk gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi pegawai yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented style*). Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang manager akan mengarahkan dan mengawasi pegawainya secara ketat agar mereka

bekerja sesuai dengan harapannya. Manager dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan pegawai.

2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*employee oriented style*). Manajer dengan gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi pegawainya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan pegawai. Di sini hubungan pemimpin dan pegawai terasa sangat akrab, saling percaya, dan saling menghargai.

Pendapat lain tentang tipe gaya kepemimpinan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan secara singkat dapat dibagi menjadi dua bagian (Chaniago, 2017), yakni:

1. Gaya kepemimpinan positif, yakni pendekatan yang dilakukan pemimpin kepada pegawainya dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis).
2. Gaya kepemimpinan negatif, yakni pendekatan yang dilakukan pemimpin kepada pegawainya dengan cara menghukum apabila melakukan kesalahan

Macam-macam gaya kepemimpinan yang telah disebutkan diatas ialah model kepemimpinan yang sudah tergambar dalam teori dengan tidak memperhatikan bahwa setiap pemimpin dan pekerja di tiap-tiap lokasi pasti berbeda-beda dan tentu penerapan yang cocok terhadap kondisi pemimpin dan pekerja yang berbeda pula. Fiedle telah mengembangkan suatu model pengecualian yakni dengan merumuskan model kepemimpinan kontingensi. Model ini merupakan suatu gaya kepemimpinan yang situasional, yang artinya kepemimpinan dilakukan berdasarkan suatu keadaan tempat pemimpin tersebut melaksanakan pekerjaannya. Teori ini dibuat oleh Fieldler untuk memperlihatkan bahwa interaksi antara orientasi pegawai menentukan keefektifan

pemimpin dengan tiga variabel yang berkaitan dengan tugas, pengikut, dan organisasi. Variabel-variabel yang dimaksud ialah hubungan pemimpin dengan anggota (leader – member relations), kuasa posisi pemimpin (leader position power) dan struktur tugas (task structure). Pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut menentukan variabel pertama, variabel kedua yakni pemimpin mempunyai posisi dalam kuasa organisasi secara melekat, serta variabel ketiga ialah menentukan cara spesifik untuk melaksanakan pekerjaan (Chaniago, 2017).

C. Hubungan Kinerja dengan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan akan mempengaruhi persepsi pegawai dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif (Thoha, 2010) dalam (Chaniago, 2017). Sesuai dengan pendapat yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pegawai agar sasaran organisasi tercapai Rivai (2012). Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya koefisien analisis jalur yang positif signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja (Susanti et al., 2015). Hal ini menggambarkan bahwa ada pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja secara positif dan signifikan. Artinya, semakin baik sistem kepemimpinan yang diterapkan dalam mengarahkan dan memerintahkan bawahan akan mendorong semangat dan motivasi kerja pegawai yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan kata lain ada hubungan positif antara kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dengan hasil kerja yang diharapkan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja pegawai. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan karakter

pegawai masing- masing, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan karakter pegawai maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak memperhatikan karakteristik pegawai, maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi. Prayitno, (2018).

Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai yang telah disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja berhubungan secara langsung dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan memberikan dampak bagi pegawai untuk mempengaruhi melakukan pekerjaan yang ditugaskan, dalam hal ini pengaruh yang dimaksud ialah pengaruh yang positif dan mendorong untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karna itu dari adanya gaya kepemimpinan yang memperhatikan karakteristik pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik.

D. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Hersey and Blanchard (1996) gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi empat dimensi, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

1. Instruksi (*telling*)

Merupakan gaya yang diterapkan pemimpin ketika pegawai memiliki tingkat kematangan yang rendah dan ditandai oleh adanya komunikasi satu arah. Dalam gaya ini, pemimpin sangat berperan untuk memberikan instruksi kepada pegawainya seperti apa, bagaimana, kapan, dan dimana berbagai tugas harus dilakukan. Instruksi memiliki empat indikator, yaitu:

- 1) Kemampuan memberi instruksi atau perintah
- 2) Kemampuan memberi arahan peran masing-masing
- 3) Kemampuan membuat keputusan
- 4) Kemampuan untuk berkomunikasi dua arah yang efektif

2. Konsultasi (*selling*)

Merupakan gaya yang diterapkan pemimpin ketika pegawai memiliki tingkat kematangan rendah menuju sedang, dimana pegawai tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi masih memiliki kemauan untuk bertanggung jawab dan melaksanakan tugasnya. Maka dalam hal ini sangat diperlukan dukungan pemimpin untuk keberhasilan pelaksanaan tugas pegawainya. Konsultasi memiliki tiga indikator, yaitu:

- 1) Kemampuan memberi ide
- 2) Memberikan keputusan dan peluang untuk klarifikasi apabila melakukan kesalahan bagi pegawai
- 3) Memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai

3. Partisipasi (*participating*)

Merupakan gaya yang diterapkan pemimpin ketika pegawai mempunyai tingkat kematangan dari sedang menuju tinggi. Dalam penggunaan gaya ini, pemimpin mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat membuat pegawai lebih bisa mengoptimalkan perannya dalam mengerjakan tugasnya. Partisipasi memiliki empat indikator, yaitu:

- 1) Menjadi pendengar yang aktif untuk para pegawai
- 2) Mendukung pegawai dalam mengambil resiko
- 3) Memberi pujian atas keberhasilan tugas pegawai
- 4) Membangun rasa percaya diri untuk para pegawai

3. Pendelegasian (*delegating*)

Merupakan gaya yang diterapkan pemimpin ketika pegawai mempunyai tingkat kematangan yang tinggi. Dimana pegawai sudah memahami tugas pekerjaannya serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya. Dalam hal ini pemimpin memberikan kepercayaan yang tinggi kepada pegawainya untuk menyelesaikan tugasnya sendiri, tetapi masih tetap dalam pengawasan pemimpin. Pendelegasian memiliki tiga indikator, yaitu:

- 1) Memberi gambaran umum tentang tugas-tugas pegawai
- 2) Memantau kegiatan pegawainya
- 3) Mendorong/mensupport pegawai dalam mencapai tujuan/tugas.

2.4 Teori Budaya

Budaya adalah serangkaian tindakan dan perilaku yang ada didalam masyarakat dan diyakini sehingga menjadi suatu kebiasaan yang menempel erat pada masyarakat tersebut, hal ini sesuai dengan pernyataan Edward Burnett Tylor dalam Gede Sadiartha (2015) yang menyatakan bahwa budaya atau peradaban mempunyai pengertian teknografis yang luas, adalah merupakan suatu keseluruhan yang kompleks mencakup pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat-istiadat, dan segala kemampuan dan kebiasaan yang manusia diperoleh sebagai anggota masyarakat.

Budaya atau kebudayaan seperti sebuah piramida berlapis tiga. Lapisan di atas adalah hal-hal yang dapat dilihat kasat mata seperti bentuk bangunan, pakaian, tarian, musik, teknologi, dan barang-barang lain. Lapisan tengah adalah perilaku, gerak-gerik dan adat istiadat yang sering kali dapat juga dilihat. Lapisan bawah adalah kepercayaan-kepercayaan, asumsi, dan nilai-nilai yang mendasari lapisan di atasnya (Gede Sadiartha, 2015). Sedangkan Edgar H. Schein (1992) dalam karyanya *Organizational Culture and Leadership* yang banyak menjadi referensi penulisan mengenai Budaya Organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya adalah: “*A pattern of share basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems*”. Pendapat tersebut diartikan bahwa kebudayaan adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah

tersebut.

Schein (1985) membagi budaya menjadi tiga lapisan atau tingkatan, yaitu:

1. *Artefacts*, tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk- produk yang dihasilkan.
2. *Espoused Values*, tingkat kedua adalah nilai- nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi.
3. *Underlying Assumption*, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.

2.5 Teori Organisasi

Organisasi adalah suatu kesatuan yang terbentuk akibat adanya tujuan yang sama antar individu yang dijadikan sebagai visi dan misi mereka dalam mencapai tujuan tersebut, menurut Chester I. Barnad, (1938) dalam (Arifin Tahir, 2014): “*Organization as a system of cooperatives of two or more persons*” (Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih. Mendefinisikan organisasi secara simple bahwa organisasi hanyalah sistem kerja sama antara perorangan. Pengertian organisasi lebih luas yang dapat dilihat dari dua segi yaitu pengertian organisasi secara statis dan dinamis:

1. Pengertian statis organisasi adalah wadah berhimpun sejumlah manusia karena memiliki kepentingan yang sama. Statis dalam artui bahwa setiap orgnisasi memiliki struktur yang cenderung tidak berubah-ubah disamping itu posisi, status dan jabatan juga cenderungt permanen.
2. Pengertian dinamis organisasi adalah proses kerjasama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) untuk mencapai tujuan bersama. Dinamis dalam arti bahwa kerjasama berlangsung secara berkelanjutan atau proses yang selalu mungkin menjadi lebih efektif dan efesien, sebaliknya juga semakin kurang efektif atau kurang efesien. Disamping itu interaksi

antar manusia didalam organisasi tidak pernah sama dari waktu ke waktu. (Nawawi, 2000)

Pengertian organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas, pada dasarnya memiliki empat unsur pokok yaitu:

1. Manusia, unsur ini dari segi jumlah terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Filsafat, manusia yang menghimpun diri dalam organisasi, dengan hakekat kemanusiaannya, menjalani kehidupan bersama berdasarkan filsafat yang sama, sehingga memungkinkan terwujudnya kerjasama.
3. Proses, organisasi sebagai perwujudan interaksi antar manusia yang menghasilkan kerjasama, tidak pernah berhenti selama manusia berhimpun didalamnya. Oleh sebab itu kerjasama tersebut sebagai kegiatan yang berlangsung sebagai proses.
4. Tujuan, organisasi didirikan manusia adalah karena kesamaan kepentingan, baik dalam rangka mewujudkan hakekat kemanusiannya maupun secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhannya. (Nawawi, 2000)

Pendapat lain mengenai organisasi yang mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

1. Organisasi adalah sistem dimana manusia saling tergantung atau terkait satu sama lain dan membentuk jejaring yang saling memberikan kemanfaatan satu dengan yang lain.
2. Organisasi adalah kerangka kerja bagi manajemen dalam bekerja. Artinya organisasi merupakan wadah, lembaga, atau kelompok fungsional ketika proses manajemen berlangsung. Organisasi semacam peta jalan (*road-map*) bagi manajemen dan anggotanya untuk mencapai tujuan.
3. Organisasi adalah strategi kompleks yang melibatkan manusia yang didesain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga organisasi merupakan wadah dimana sekumpulan orang diarahkan untuk tujuan-tujuan spesifik dari organisasi. Semakin lama organisasi berdiri, maka semakin kompleks hubungan antar manusia dan peralatan kerja

yang ada di dalamnya. (Heryana, 2020)

Pengertian organisasi berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam setiap organisasi selalu ada beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerjasama dengan segala aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2.6 Teori Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah serangkaian tingkah laku atau norma-norma yang terjadi di dalam organisasi dan memunculkan suatu kebiasaan yang formal. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. (Kamaroellah, 2014).

Budaya organisasi sebagai suatu prinsip yang dipegang oleh para anggota di dalamnya sebagai pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Badeni, 2017). Suatu sistem yang demikian merupakan wujud dari kumpulan sifat atau karakter utama yang dijunjung oleh organisasi. Pendapat lain yang dikemukakan oleh ahli, berpendapat budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Osborn (2001) dalam (Kamaroellah, 2014).

Pendapat lain dalam mendefinisikan budaya organisasi bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu Robbins (1996) dalam (Badeni, 2017). Artinya suatu budaya yang ada pada organisasi adalah persepsi bersama yang dianut anggota, namun hal ini perlu di pelajari lebih dalam bahwa didalam organisasi terdapat pemimpin yang dapat merubah persepsi tanpa perlu persetujuan dari anggota (kepemimpinan otokrasi).

Budaya organisasi dari pengertian yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai dan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi untuk menuntun perilaku organisasi itu sendiri.

A. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya merupakan sebuah kebiasaan dan organisasi merupakan tempat individu melakukan kegiatan. Budaya organisasi merupakan sebuah kebiasaan yang dilakukan di dalam sebuah organisasi. Seorang pegawai atau karyawan melakukan sebuah tata cara atau aturan disebuah perusahaan pasti memiliki faktor yang mempengaruhi seorang melakukan tata cara atau aturan tersebut.

Kaitan mendasar tentang budaya organisasi yakni berasal dari intern dan ekstern. Terdapat tiga faktor mendasar yaitu faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur. Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan. Faktor emosional ditentukan oleh pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola perilaku. (Heriyanti, 2009).

Menurut Suherman (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya adalah kesadaran anggota organisasi untuk bersama-sama merealisasikan visi dan misi organisasi, pimpinan yang senantiasa memberikan pengarahan pekerjaan anggota organisasi di bawah bimbingannya, disertai pengawasan yang baik, menciptakan kerjasama yang harmonis dan komunikasi yang lancar serta memberi penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi akan berpengaruh terhadap pembuatan program kerja yang baik, pelaksanaan terhadap tugas pokok, pengelolaan administrasi yang rapi maka akan tercipta suasana yang kondusif dan mempermudah pengevaluasian setiap program kerja dan membuat laporan pekerjaan.

Kesimpulan dari berbagai faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diatas adalah pemimpin dalam mengarahkan serta memotivasi karyawan, kesadaran anggota atau karyawan, komunikasi antar para karyawan, dan cara karyawan bersikap di dalam organisasi.

B. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan budaya organisasi Wibowo (2013), hal ini diperkuat oleh Harahap (2011) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi berupa etos kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan keunggulan kompetitif diciptakan oleh budaya organisasi yang mapan dan kuat. Oleh karena itu dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, budaya organisasi mempunyai peran yang penting untuk menciptakan kinerja baik untuk pegawai.

Kinerja adalah suatu hasil yang dilakukan oleh seorang demi mencapai apa yang telah ditugaskan, adanya budaya organisasi yakni untuk Dapat mengikat pegawai dengan standar khusus sebagai acuan membentuk perilaku dan sikap pegawai

Menurut Barney dalam Putri Eka (2015), nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Pembahasan tentang hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai yang baik ialah suatu kinerja yang tercipta dari budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik serta ideologi tempat pegawai bekerja, karna ketika budaya tersebut tercipta dapat menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Sebaliknya, jika budaya organisasi yang ada dalam suatu instansi

tertentu tidak sesuai dengan karakteristik dan ideologi yang ada, maka budaya yang sudah diterapkan harus dirubah demi menciptakan kinerja yang baik bagi pegawai.

C. Dimensi & Indikator Budaya Organisasi

Denison (2011) mengemukakan empat dimensi pengukuran budaya organisasi, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *sense of mission*. Variabel-variabel budaya organisasi ini merupakan perwujudan dalam bentuk praktek manajemen yang dapat dimasukkan ke dalam klasifikasi tingkat pertama dari budaya organisasi. Variabel-variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam pengambilan keputusan. sehingga akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang memiliki keterlibatan (*involvement*) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, *voluntary*, sistem kontrol yang implisit dari pada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis. *Involvement* dapat diukur dengan tiga indeks/indikator, yaitu:

- a. Individu memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola pekerjaannya.
- b. Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama sehingga karyawan merasa bertanggung jawab satu sama lainnya.
- c. Organisasi secara terus menerus berinvestasi pada pengembangan kapabilitas karyawan untuk menambah daya saing dan memenuhi kebutuhan organisasi.

2. Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi adalah perilaku didasarkan pada nilai inti organisasi. Pemimpin dan semua orang di dalam organisasi diajarkan untuk

mampu mencapai kesepakatan kerja dan menyatukan perbedaan pandangan. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang berlandaskan konsensus. Sistem kontrol internal ini akan menjadi sarana yang efektif untuk melakukan koordinasi dan integrasi internal dari pada sistem kontrol eksternal yang berdasarkan pada aturan dan regulasi. Konsistensi memiliki tiga indikator, yaitu:

- a. Anggota organisasi berbagi nilai yang sama sehingga menjadi identitas diri.
- b. Anggota organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam isu-isu kritis termasuk mendamaikan perbedaan.
- c. Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

3. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas adalah kemampuan organisasi dalam merespon dan menyesuaikan diri dari segala perubahan dan tekanan yang datang secara eksternal (luar organisasi) maupun secara internal (dalam organisasi). Adaptabilitas memiliki tiga indikator, yaitu:

- a. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi dalam setiap perubahan.
- b. Organisasi memahami dan bereaksi kepada konsumen di masa depan.
- c. Organisasi menerima, menerjemahkan dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang inovasi, mengembangkan pengetahuan dan juga kemampuan.

4. Misi (*Mission*)

Organisasi yang sukses biasanya memiliki tujuan dan arah yang jelas. Misi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Di samping itu, misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang organisasi.. Misi memiliki tiga indikator, yaitu :

- a. Arah strategi yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.
- b. Tujuan yang jelas berkaitan dengan misi, visi dan strategi serta memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
- c. Organisasi harus memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang dalam organisasi.

D. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996) dalam (Gede Sadiartha, 2017), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota- anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas ketimbang kepentingan pribadi atau individu.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang mampu menyatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Isu dan kekuatan suatu budaya berperan penting terhadap suasana etis suatu organisasi dan anggotanya. Budaya organisasi yang cenderung menciptakan standar dan etika yang tinggi adalah yang memiliki fokus terhadap tingkat toleransi yang beragam (tinggi, rendah, sedang) mengenai karakter agresif, sarana, serta hasil. Oleh karena itu, manajemen harus berupaya menciptakan budaya yang lebih etis.

2.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi

Antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain yakni budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpin, dan pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Berdasarkan teori dalam budaya organisasi, budaya organisasi itu muncul melalui tiga proses yaitu: (1) hubungan antara individu dan perilaku tingkat kelompok (*socio dynamic theory*), (2) kepemimpinan (*leadership theory*), (3) nilai-nilai organisasi (*organizational learning*) Schein (1991). Kepemimpinan menjadi salah satu sebab munculnya budaya organisasi, sedangkan kepemimpinan merupakan sesuatu yang dibawa oleh individu dengan kaidah filsafat dan ideologi yang berbeda-beda. Tiap-tiap gaya kepemimpinan dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap budaya organisasi yang di terapkan. Walaupun budaya yang telah diterapkan dan menjadi acuan sejak dahulu akan menjadikan acuan utama dari pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan terhadap pegawai. Hal ini menjadi dasar bahwa gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Armanu Thoyib (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi saling pengaruh mempengaruhi. Adapun penelitian lain yang mendukung yakni penelitian oleh Albardi et al. (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi di BPK Provinsi Lampung. Pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat tergambarkan pada: ketenangan, etos kerja pegawai, sikap,

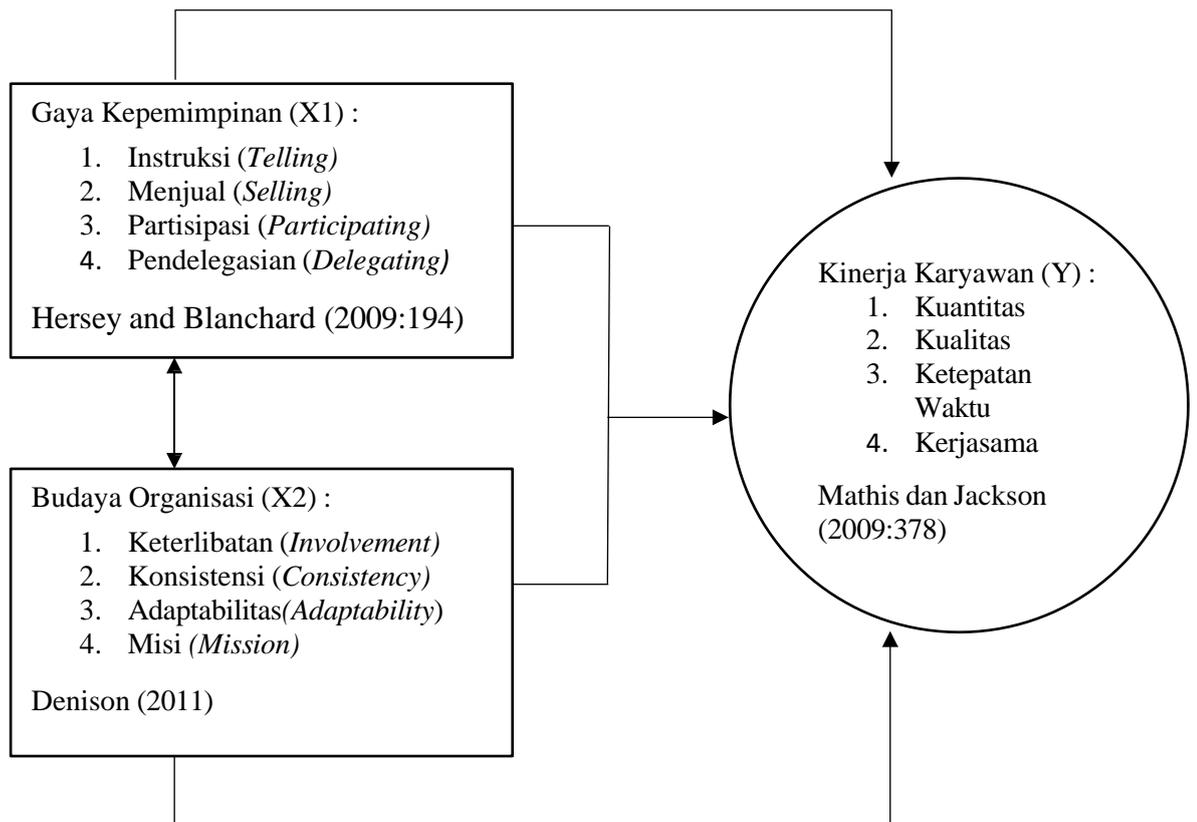
keramah-tamahan, integritas, dan kerja sama tim itu menggambarkan kepemimpinan dari para pemimpin tersebut yang menciptakan suatu budaya organisasi yang baik untuk pegawai.

2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2009) merupakan sintesa dari hubungan antar variabel yang terkait dan disusun dari berbagai teori yang selanjutnya dianalisis secara kritis dengan sistematis yang akhirnya akan digunakan dalam merumuskan sintesis.

Kerangka pemikiran yang diolah oleh peneliti, yakni berangkat dari pandemi *Covid-19* yang mempengaruhi segala aspek, khususnya pada aspek pekerjaan. Pegawai instansi pemerintah 90% melakukan WFH karna pandemi *Covid-19* Nasution et al. (2020). Dengan adanya pegawai yang diperkejakan dirumah termasuk di Dinas Kesehatan Kota Metro, hal ini berdampak pada pola budaya organisasi yang berubah mulai dari jam waktu kerja, tempat kerja, pola komunikasi dan lain lain berubah, hal ini di dukung oleh Baruch, Wilson & Grenhill dalam Ramadan & Firmansyah (2021) mengungkapkan ketika melaksanakan work from home karyawan akan terpisah dengan rekan kerja lainnya, mengurangi waktu komunikasi, adanya isolasi sosial dan kurangnya komunikasi. Terputusnya karyawan dari lingkungan kerja, dapat mengarah ke kinerja yang lebih rendah dan bertahap terjadi demotivasi atau kehilangan motivasi. Hal lain yang juga dirasakan oleh karyawan ketika WFH ialah kelelahan secara mental. Oleh karna itu, seharusnya peran suatu bentuk gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan di masa pandemi *covid-19* sangat di perlukan. Permasalahan yang telah disebutkan diatas maka diperlukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di masa pandemi *covid-19*, untuk dapat mengetahui pengaruhnya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di saat pandemi *covid-19* di Dinas Kesehatan Kota Metro.

Gambar 1 Kerangka Pikir



Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2022)

2.9 Hipotesis

1. Hipotesis (h1)

Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada saat pandemi *covid-19*.

2. Hipotesis (h0)

Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada saat pandemi *covid-19*.

3. Hipotesis (h2)

Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada saat pandemi *covid-19*.

4. Hipotesis (h0)

Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada saat pandemi *covid-19*.

5. Hipotesis (h3)

Terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada saat pandemi *covid-19*.

6. Hipotesis (h0)

Tidak terdapat pengaruh secara simultan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro pada saat pandemi *covid-19*.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe penelitian

Peneliti menggunakan metode kuantitatif, hal tersebut dikarenakan pada metode ini mempunyai tujuan untuk menentukan hubungan antar variabel dalam sebuah populasi. Menurut Sugiyono dalam Siyoto (2015), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan Sugiyono (2012).

3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti mengambil lokasi Penelitian di Kantor Dinas Kesehatan Kota Metro yang beralamat di Jl. Jendral Achmad Yani No. 02 Metro, Provinsi Lampung. Alasan peneliti mengambil lokasi penelitian pada kantor Dinas Kesehatan Kota Metro dikarenakan pandemi *covid-19* merupakan pandemi yang berimbas pada kesehatan manusia, maka dari hal tersebut fungsi pokok dari Dinas Kesehatan ialah untuk melaksanakan kewenangan kebijakan bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit pelayanan kesehatan serta sumber daya kesehatan. Pengambilan lokasi penelitian didasarkan pada observasi yang dilakukan peneliti, bahwa Dinas Kesehatan adalah kedinasan yang paling dominan tugasnya dalam mengatasi dan mengeluarkan kebijakan terkait dengan pandemi *covid-19*. Oleh karena itu, kinerja pegawai perlu diperhatikan dengan variabel dari aspek kepemimpinan dan budaya organisasi di tengah-tengah pandemi yang sedang berlangsung dalam kaitannya untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, Dinas Kesehatan menjadi tempat yang sangat akurat untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada saat Pandemi *covid-19*.

3.3 Definisi Konsep

Definisi variabel memberikan arahan pada peneliti tentang tata cara mengukur suatu variabel. Variabel diartikan sebagai hal-hal yang menyangkut tentang objek penelitian (Syahrudin, Salim, 2012). Dalam penelitian ini ada dua variabel penelitian yaitu:

1. Variabel *independent* terdiri dari 2 variabel yakni gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.
 - a. Budaya organisasi (X1) menurut Kamaroellah (2014) Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota di Dinas Kesehatan Kota Metro sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.
 - b. Gaya kepemimpinan (X2) menurut Chaniago (2017) yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya, selama menjalankan tugas kepemimpinannya di Dinas Kesehatan Kota Metro.
2. Variabel *dependent* adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y) pegawai Dinas Kesehatan Kota Metro yang merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001) hasil pekerjaan yang dilakukan seorang pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro dalam melaksanakan tugasnya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 1 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Pertanyaan	Skala
Gaya Kepemimpinan Dinas Kesehatan Kota Metro (X1)	1. Instruksi (<i>Telling</i>)	1. Pemimpin mempunyai kemampuan memberi Instruksi atau perintah kepada pegawai.	1. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan untuk memberi instruksi/perintah kepada pegawai/staff?	Ordinal
	Merupakan gaya yang diterapkan pemimpin ketika pegawai memiliki tingkat kematangan yang rendah dan ditandai oleh adanya komunikasi satu arah. Dalam gaya ini, pemimpin sangat berperan untuk memberikan instruksi kepada pegawainya seperti apa, bagaimana, kapan, dan dimana berbagai tugas harus dilakukan.	2. Pemimpin mempunyai kemampuan memberi arahan kepada pegawai terkait pekerjaan secara baik	2. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan untuk memberi arahan kepada pegawai/staff terkait penyelesaian pekerjaan?	Ordinal
		3. Pemimpin mempunyai kemampuan membuat keputusan.	3. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan?	Ordinal

	4. Pemimpin mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik kepada pegawai.	4. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik kepada pegawai/staff?	Ordinal
2. Konsultasi (<i>Selling</i>) Merupakan gaya yang diterapkan pemimpin ketika pegawai memiliki tingkat kematangan rendah menuju sedang, dimana pegawai tidak mampu atau memiliki keterampilan yang kurang memadai, tetapi masih memiliki kemauan untuk bertanggung jawab dan melaksanakan tugasnya. Maka dalam hal ini sangat diperlukan dukungan pemimpin untuk	1. Pemimpin mempunyai kemampuan memberi ide pada setiap pekerjaan.	1. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan memberi ide pada setiap pekerjaan kepada pegawai/staff?	Ordinal
	2. Pemimpin mempunyai kemampuan memberikan keputusan dan peluang untuk klarifikasi apabila melakukan kesalahan bagi pegawai.	2. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan memberikan keputusan untuk klarifikasi apabila pegawai/staff melakukan kesalahan dalam bekerja?	Ordinal

keberhasilan pelaksanaan tugas pegawainya.	3. Pemimpin mempunyai kemampuan memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai.	3. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan memberikan waktu untuk klarifikasi apabila pegawai/staff melakukan kesalahan dalam bekerja?	Ordinal
		4. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja pegawai/staff?	Ordinal
3. Partisipasi (<i>Participating</i>) Merupakan gaya yang diterapkan pemimpin ketika pegawai mempunyai tingkat kematangan dari sedang menuju tinggi. Dalam penggunaan	1. Pemimpin memberikan kebebasan untuk pegawai dalam mengambil resiko.	1. Apakah setiap pemimpin di tiap-tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro memberikan kebebasan untuk pegawai/staff dalam mengambil resiko untuk mengerjakan pekerjaan yang riskan?	Ordinal

<p>gaya ini, pemimpin mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat membuat pegawai lebih bisa</p>	<p>2. Pemimpin selalu menampung segala kendala dan aspirasi dari pegawai.</p>	<p>2. Apakah setiap pemimpin di tiap- tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro menampung segala kendala pekerjaan dari pegawai/staff?</p>	Ordinal
<p>mengoptimalkan perannya dalam mengerjakan tugasnya</p>	<p>3. Pemimpin memberi pujian atas keberhasilan tugas pegawai.</p>	<p>3. Apakah setiap pemimpin di tiap- tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro menampung segala aspirasi untuk pekerjaan dari pegawai/staff?</p>	Ordinal
	<p>4. Pemimpin mempunyai kemampuan membangun rasa percaya diri untuk pegawai.</p>	<p>4. Apakah setiap pemimpin di tiap- tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro memberi pujian atas keberhasilan pegawai/staff menyelesaikan tugas?</p>	Ordinal
		<p>5. Apakah setiap pemimpin di tiap- tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai kemampuan membangun rasa percaya diri untuk pegawai/staff?</p>	Ordinal
<p>4. Pendelegasian (<i>Delegating</i>) Merupakan gaya yang</p>	<p>1. Pemimpin memantau kegiatan pegawai.</p>	<p>1. Apakah setiap pemimpin di tiap- tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota</p>	Ordinal

	diterapkan pemimpin ketika pegawai mempunyai tingkat kematangan yang tinggi. Dimana pegawai sudah memahami tugas pekerjaannya serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya. Dalam hal ini pemimpin memberikan kepercayaan yang tinggi kepada pegawainya untuk menyelesaikan tugasnya sendiri, tetapi masih tetap dalam pengawasan pemimpin		Metro memantau kegiatan pegawai/staff?	
		2. Pemimpin mendorong/men support pegawai dalam mencapai tujuan/tugas.	2. Apakah setiap pemimpin di tiap- tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro mensupport pegawai/staff dalam mencapai tugas yang diberikan?	Ordinal
		3. Pemimpin memberikan kewenangan terhadap pegawai untuk menyelesaikan tugas secara mandiri.	3. Apakah setiap pemimpin di tiap- tiap bidang kerja di Dinas Kesehatan Kota Metro memberikan kewenangan terhadap pegawai/staff untuk menyelesaikan tugas secara mandiri.	Ordinal
Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kota Metro (X2)	1. Keterlibatan (<i>Involvement</i>) Keterlibatan merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat	1. Pegawai memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola pekerjaannya.	1. Apakah pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro memiliki otoritas (kewenangan) dalam melaksanakan pekerjaan?	Ordinal

partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam pengambilan keputusan. sehingga akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan	2. Pegawai bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama sehingga merasa bertanggung jawab satu sama lainnya.	2. Apakah pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro mempunyai inisiatif dalam mengelola pekerjaan?	Ordinal
merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang memiliki keterlibatan	3. Organisasi memberikan pengembangan dan kapabilitas bagi pegawai	3. Apakah pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi?	Ordinal
(involvement) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, voluntary, sistem kontrol yang implisit dari pada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis.		4. Apakah organisasi Dinas Kesehatan Kota Metro memberikan pelatihan khusus untuk meningkatkan kinerja bagi pegawai?	Ordinal
2. Misi (<i>Mission</i>) Organisasi yang sukses biasanya memiliki tujuan dan arah yang jelas. Misi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan	1. Organisasi memberikan arahan strategi yang jelas kepada pegawai dalam menentukan tujuan organisasi.	1. Apakah organisasi Dinas Kesehatan Kota Metro mampu memberikan strategi secara jelas dalam menentukan tujuan organisasi terhadap pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro?	Ordinal

peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Di samping itu, misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan.	2. Organisasi memberikan arahan berkaitan dengan pencapaian misi, visi dan strategi kepada pegawai.	2. Apakah organisasi Dinas Kesehatan Kota Metro mampu menyampaikan misi organisasi secara jelas kepada pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro?	Ordinal
Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitemn jangka pendek dan jangka panjang organisasi.	3. Organisasi memberikan arahan yang jelas pada saat bekerja kepada pegawai.	3. Apakah organisasi Dinas Kesehatan Kota Metro mampu menjelaskan tugas dan fungsi dari masing- masing unit di Dinas Kesehatan Kota Metro?	Ordinal
3. Konsistensi (<i>Consistency</i>) Konsistensi adalah Perilaku didasarkan pada nilai inti organisasi. Pemimpin dan semua orang di dalam organisasi diajarkan untuk	1. Antar pegawai organisasi berbagi nilai yang sama sehingga menjadi identitas diri.	1. Apakah antar pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro selalu berbagi nilai yang sama sehingga menciptakan identitas organisasi yang berbeda dari organisasi lainnya?	Ordinal

<p>mampu mencapai kesepakatan kerja dan menyatukan perbedaan pandangan. Organisasi yang konsiten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang berlandaskan konsensus. Sistem kontrol internal ini akan menjadi sarana yang efektif untuk melakukan koordinasi dan integrasi internal dari pada sistem kontrol eksternal yang berdasarkan pada aturan dan regulasi.</p>	<p>2. Antar pegawai mencapai kesepakatan dalam isu - isu kritis termasuk mendamaikan perbedaan.</p>	<p>2. Apakah antar pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu mencapai kesepakatan dalam mendamaikan perbedaan pendapat?</p>	Ordinal
<p></p>	<p>pegawai dalam organisasi mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.</p>	<p>3. Apakah setiap unit dan pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi?</p>	Ordinal
<p>4. Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>)</p> <p>Adaptabilitas adaah kemampuan organisasi dalam merespon dan menyesuaikan diri dari segala perubahan dan tekanan yang datang secara eksternal (luar organisasi) maupun secara internal (dalam organisasi).</p>	<p>1. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi dalam setiap perubahan.</p>	<p>1. Apakah Dinas Kesehatan Kota Metro mampu menciptakan cara untuk beradaptasi dalam setiap perubahan yang ada seperti halnya beradaptasi dari adanya pandemi covid-19?</p>	Ordinal
<p></p>	<p>2. Organisasi mampu bereaksi terhadap situasi yang ada</p>	<p>2. Apakah Dinas Kesehatan Kota Metro mampu bereaksi terhadap situasi yang ada seperti halnya situasi pandemi covid- 19?</p>	Ordinal

<p>3. Organisasi mampu menerima, menerjemahkan dan menginterpretasikan sinyal - sinyal dari lingkungan menjadi peluang inovasi, mengembangkan pengetahuan dan juga kemampuan.</p>	<p>3. Apakah Dinas Kesehatan Kota Metro mampu menerima keadaan yang ada, seperti keadaan Pandemi <i>Covid- 19</i> untuk menjadi peluang dalam berinovasi menciptakan kebijakan pengendalian penyakit <i>Covid- 19</i>?</p>	Ordinal
	<p>4. Apakah Dinas Kesehatan Kota Metro mampu menggunakan perkembangan ilmu teknologi menjadi peluang untuk berinovasi menciptakan kebijakan?</p>	Ordinal

Kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro (Y)	1. Kuantitas Kuantitas yaitu hasil yang dinyatakan dalam istilah jumlah yang diselesaikan. Kuantitas diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.	1. Pegawai mampu menyelesaikan aktivitas pekerjaan yang diberikan.	1. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro selalu menyelesaikan aktivitas pekerjaan yang diberikan?	Ordinal
		2. Pegawai mampu menyelesaikan aktivitas dengan jumlah pegawai yang tersedia.	2. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro selalu menyelesaikan aktivitas dengan jumlah pegawai yang tersedia?	Ordinal
		3. Jumlah aktivitas yang tersedia mampu dikerjakan secara tepat waktu.	3. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro selalu menyelesaikan jumlah aktivitas yang dikerjakan secara tepat waktu?	Ordinal
	2. Kualitas Kerja Kualitas kerja yaitu ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun	1. Pegawai melakukan pekerjaan dengan disiplin (tepat waktu).	1. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro melakukan pekerjaan dengan tepat waktu?	Ordinal
		2. Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti.	2. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro selalu melakukan pekerjaan dengan teliti?	Ordinal
		3. Pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai	3. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota	Ordinal

memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.	standard yang telah di tetapkan.	Metro menyelesaikan pekerjaan sesuai standard yang telah di tetapkan?	
	4. Pegawai mampu mengerjakan segala tugas yang di berikan	4. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu mengerjakan segala tugas yang di berikan?	Ordinal
3. Ketepatan Waktu Ketepatan waktu yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.	1. Pegawai mampu mengerjakan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan.	1. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu mengerjakan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditentukan?	Ordinal
	2. Pegawai mampu memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.	2. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan?	Ordinal
4. Kerjasama Kerjasama yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan individu lain untuk mencapai tujuan bersama.	1. Pegawai mampu bekerja sama antar rekan kerja dalam pemenuhan tugas.	1. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu bekerja sama antar rekan kerja dalam penyelesaian tugas?	Ordinal
	2. Antar pegawai mampu Membina	2. Apakah setiap pegawai/staff di	Ordinal

	hubungan yang baik dengan atasan.	Dinas Kesehatan Kota Metro mampu membina hubungan yang baik dengan atasan?	
5. Kehadiran	1. Pegawai hadir tepat waktu pada Jadwal jam kerja.	1. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu hadir tepat waktu pada jadwal jam kerja?	Ordinal
Kehadiran adalah aktivitas masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.	2. Pegawai selalu masuk kerja pada jam kerja yang di tentukan.	2. Apakah setiap pegawai/staff di Dinas Kesehatan Kota Metro mampu masuk kerja pada jam kerja yang di tentukan?	Ordinal

Sumber : Denison (2011), Hersey and Blanchard , (2009), Mathis dan Jackson (2009).

3.5 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala Ordinal yang bertujuan untuk mengumpulkan jawaban yang mempunyai strata, yakni antara alternatif jawaban mempunyai skor yang berbeda, agar dapat menentukan tingkatan jawaban responden dan dapat mengukur kinerja pegawai melalui dua variabel penelitian. Skala ordinal merupakan skala yang melekat pada variabel yang kategorinya selain menunjukkan adanya perbedaan, juga menunjukkan adanya tingkatan yang berbeda. Dengan demikian, dalam skala ordinal kita bisa menunjukkan bahwa kategori yang satu lebih baik dari kategori yang lain, atau kategori yang satu lebih tinggi dari kategori yang lain, dan tentunya termasuk di dalamnya, yaitu kategori yang satu berbeda dengan kategori yang lain. (Prasetyo, B, 2018)

Tabel 2 Skala Pengukuran Ordinal

No	Alternatif Jawaban	Skor
1.	Sangat Mampu/Selalu	5
2.	Mampu/Sering	4
3.	Cukup Mampu/Kadang	3
4.	Kurang Mampu/Jarang	2
5.	Tidak Mampu/ Tidak Pernah	1

Sumber : Data diolah 2022

3.6 Populasi dan Sampel

A. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Hasibuan, 2018). Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian yang peneliti tetapkan, maka dari itu populasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN dan pegawai kontrak administratif yang bekerja pada kantor Dinas Kesehatan Kota Metro yang berjumlah 60 pegawai (Dinas Kesehatan Kota Metro, 2022).

B. Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Hasibuan, 2018). Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian yang peneliti tetapkan, maka dari itu populasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN dan pegawai kontrak administratif yang bekerja pada kantor Dinas Kesehatan Kota Metro yang berjumlah 60 pegawai (Dinas Kesehatan Kota Metro, 2022).

3.7 Jenis Data

Data yang di teliti merupakan data primer yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh objek penelitian. Data primer tersebut bersumber dari hasil pengumpulan data berupa kuesioner kepada responden pada Dinas Kesehatan Kota Metro yang telah ditetapkan peneliti sebagai objek penelitian.

3.8 Metode Pengumpulan Data

Penulis menggunakan metode angket (kuesioner), angket dalam penelitian ini digunakan untuk mencari data tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Metro. Peneliti menyebarkan dan mengambil data hasil kuesioner selama dua hari yakni dimulai pada tanggal 29 juni 2022 disebar dan dikembalikan dengan jawaban hasil kuesioner pada 30 juni 2022. Angket dalam penelitian ini adalah angket tertutup, yaitu angket yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih dan menjawab secara langsung oleh responden sendiri. Dengan tujuan mengumpulkan data yang berupa daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh keterangan atau informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui Suharsimi (2002) dalam (Sumarni, 2011).

3.9 Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik pengolahan data. Analisis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang tercantum dalam identifikasi masalah. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistik dengan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 22*. Analisis data yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis penerapan gaya kepemimpinan pada instansi Dinas Kesehatan Kota Metro.
- b. Menganalisis penerapan budaya organisasi pada instansi Dinas Kesehatan Kota Metro.

- c. Menganalisis penerapan kinerja organisasi pada instansi Dinas Kesehatan Kota Metro.
- d. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro.

Data yang telah dianalisis kemudian diadakan perhitungan hasil hasil kuesioner agar hasil analisis dapat teruji dan dapat diandalkan. Setiap masing-masing item dari kuesioner memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan skala pengukuran variable yang telah ditetapkan.

Data yang terkumpul dilakukan pengolahan data, disajikan dan dianalisis menggunakan uji statistik. Untuk menilai variabel X dan variabel Y, maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata (mean) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata (mean) ini diperoleh dengan menjumlahkan data keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan jumlah responden. Untuk rumus rata-rata digunakan sebagai berikut :

$$\text{Untuk Variabel X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

$$\text{Untuk Variabel Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Rata-rata dari masing-masing variabel yang telah diperoleh dibandingkan dengan kriteria yang peneliti tentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil kuesioner. Nilai terendah dan nilai tertinggi itu masing-masing peneliti ambil dari banyaknya pernyataan dalam kuesioner dikalikan dengan nilai terendah (1) dan nilai tertinggi (5) yang telah ditetapkan. Berdasarkan nilai tertinggi dan terendah tersebut, maka dapat ditentukan rentang interval yaitu nilai tertinggi dikurangi nilai terendah, sedangkan menghitung panjang kelas dengan cara rentang interval dibagi dengan jumlah kelas.

- a. Variabel X1 (gaya kepemimpinan) dengan 15 pertanyaan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:
 - Nilai tertinggi $15 \times 5 = 75$
 - Nilai terendah $15 \times 1 = 15$

Kelas interval sebesar $((75-15)/5) = 12$ maka penulis menentukan kriteria sebagai berikut:

- Nilai 15 – 27 dirancang untuk kriteria “Tidak Kompeten”
- Nilai 28 – 39 dirancang untuk kriteria “Kurang Kompeten”
- Nilai 40 – 51 dirancang untuk kriteria “Cukup Kompeten”
- Nilai 52 – 63 dirancang untuk kriteria “Kompeten”
- Nilai 64 - 75 dirancang untuk kriteria “Sangat Kompeten”

b. Variabel X2 (Budaya Organisasi) dengan 12 pertanyaan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:

- Nilai tertinggi $12 \times 5 = 60$
- Nilai terendah $12 \times 1 = 12$

Kelas interval sebesar $((60-12)/5) = 9,6$ maka penulis menentukan kriteria sebagai berikut:

- Nilai 12 – 22 dirancang untuk kriteria “Tidak Baik”
- Nilai 23 – 31 dirancang untuk kriteria “Kurang Baik”
- Nilai 32 – 41 dirancang untuk kriteria “Cukup Baik”
- Nilai 42 – 50 dirancang untuk kriteria “Baik”
- Nilai 51 - 60 dirancang untuk kriteria “Sangat Baik”

c. Variabel Y (Kinerja Pegawai) dengan 13 pertanyaan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:

- Nilai tertinggi $13 \times 5 = 65$
- Nilai terendah $13 \times 1 = 13$

Kelas interval sebesar $((65-13)/5) = 10,4$ maka penulis menentukan kriteria sebagai berikut:

- Nilai 13 – 23 dirancang untuk kriteria “Tidak Baik”
- Nilai 24 – 34 dirancang untuk kriteria “Kurang Baik”
- Nilai 35 – 44 dirancang untuk kriteria “Cukup Baik”
- Nilai 45 – 55 dirancang untuk kriteria “Baik”
- Nilai 55 - 65 dirancang untuk kriteria “Sangat Baik”

Dua analisis dasar yang dilakukan peneliti yakni:

A. Analisis Deskriptif

Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi Sugiyono (2014) dalam (Ramadhani, 2017). Pada penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi *covid-19* di Dinas Kesehatan Kota Metro.

B. Analisis Statistik

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode analisis statistik regresi linier berganda karena metode ini ditujukan untuk menentukan hubungan linear antara beberapa variabel bebas (budaya organisasi dan gaya kepemimpinan) dengan variabel terikat (kinerja). Regresi berganda merupakan satu solusi jika variabel independen lebih dari satu. Sebagaimana jika menggunakan regresi bivariante Retherford Chore (1993) dalam (Hasibuan, 2018), bentuk umum rumus perhitungan model ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + e$$

Pengertian :

Y	=	Kinerja
X ₁	=	Budaya Organisasi
x ₂	=	Gaya Kepemimpinan
a	=	Konstanta
b ₁ b ₂	=	Koefisien regresi
E	=	Standar eror

3.10 Uji Validitas, Reabilitas, Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas

A. Uji Validitas Data

Uji validitas dilakukan untuk menguji tiap-tiap item pertanyaan sebagai ketepatan alat ukur penelitian. Item pertanyaan yang valid ialah item pertanyaan yang hasil korelasinya signifikan antar indikator. Syarat untuk dapat dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel. Pada pengujian ini diketahui bahwa $n=60$ dan nilai 5%, maka diketahui nilai r tabel adalah 0,254. Nilai setiap item dapat dikatakan valid bila lebih besar dari 0,254. Ringkasan hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,562	0,254	Valid
	GK2	0,690	0,254	Valid
	GK3	0,790	0,254	Valid
	GK4	0,703	0,254	Valid
	GK5	0,702	0,254	Valid
	GK6	0,606	0,254	Valid
	GK7	0,661	0,254	Valid
	GK8	0,590	0,254	Valid
	GK9	0,667	0,254	Valid
	GK10	0,717	0,254	Valid
	GK11	0,610	0,254	Valid
	GK12	0,492	0,254	Valid
	GK13	0,473	0,254	Valid
	GK14	0,473	0,254	Valid
	GK15	0,446	0,254	Valid

Sumber : Data diolah 2022

Tabel 4 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Budaya Organisasi	BO1	0,676	0,254	Valid
	BO2	0,667	0,254	Valid
	BO3	0,723	0,254	Valid
	BO4	0,692	0,254	Valid
	BO5	0,772	0,254	Valid
	BO6	0,719	0,254	Valid
	BO7	0,772	0,254	Valid
	BO8	0,648	0,254	Valid
	BO9	0,739	0,254	Valid
	BO10	0,767	0,254	Valid
	BO11	0,704	0,254	Valid
	BO12	0,678	0,254	Valid

Sumber: Data diolah 2022

Tabel 5 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai	KP1	0,315	0,254	Valid
	KP2	0,620	0,254	Valid
	KP3	0,660	0,254	Valid
	KP4	0,644	0,254	Valid
	KP5	0,679	0,254	Valid
	KP6	0,640	0,254	Valid
	KP7	0,752	0,254	Valid
	KP8	0,727	0,254	Valid
	KP9	0,723	0,254	Valid
	KP10	0,566	0,254	Valid
	KP11	0,621	0,254	Valid
	KP12	0,668	0,254	Valid
	KP13	0,603	0,254	Valid

Sumber: Data diolah 2022

Hasil yang telah di paparkan dapat diketahui bahwa table 9, 10 dan 11, seluruh item pertanyaan yang di gunakan peneliti dari variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai menghasilkan item pertanyaan yang valid karna seluruh nilai r hitung dari setiap item pertanyaan lebih besar dari nilai r table yaitu 0,254.

B. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah instrument penelitian ini dapat dipercaya atau tidak sebagai alat pengumpulan data. Indikator untuk uji reliabilitas adalah Cronbach Alpha, apabila nilai Cronbach Alpha $> 0,6$ menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel.

Tabel 6 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,877	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi	0,911	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,874	0,6	Reliabel

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, nilai cronbach's alpha dari tiap tiap variable menunjukkan angka lebih dari standar 0,6 yang artinya ketiga variable reliabel (konsisten/stabil).

C. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *kolmogrov smirnov*. Berikut adalah tabel hasil uji normalitas:

Tabel 7 Uji Normalitas Kolmogrov Smirnov Test

One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test		
		Unstandardizes Residual
N		60
Normal Parameters	Mean	0000000
	Std. Ddeviation	3.90584828
Most Extreme Difference	Absolute	0.113
	Positive	0.060
	Negative	-0.113
Test Statistic		0.113
Asymp Sig (2-tailed)		0.54

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan hasil diatas diketahui nilai signifikansi 0.54 lebih dari 0.05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

D. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji model regresi ditemukannya adanya korelasi antar variabel bebas. Berdasarkan hasil pengujian uji multikolinearitas dengan menggunakan SPSS 22, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 8 Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients	
	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0.167	5.991
Budaya Organisasi	0.167	5.991

Sumber : Data diolah 2022

Hasil uji yang telah dipaparkan diketahui bahwa nilai output VIF gaya kepemimpinan yaitu 5,991, dan VIF budaya organisasi yaitu 5,991. Antar variabel menunjukkan nilai VIF kurang dari 10 yang dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

E. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan uji yang dilakukan untuk menguji model regresi agar berbeda variance dari residual terhadap pengamatan lain. Metode yang digunakan ialah metode glejser dengan hasil bahwa nilai signifikansi kedua variabel bebas (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) lebih besar dari 0,05. Dari hasil ini dapat dinyatakan bahwa penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 9 Uji Heteroskedastisitas

	Model	Coefficients			T	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std.Error	Beta		
1	(Constant)	2.345	3.914		0.599	0.551
	Gaya Kepemimpinan	0.255	0.138	0.578	1.852	0.69
2	Budaya Organisasi	-0.305	0.145	-0.656	-2.100	0.40

Sumber : Data diolah 2022

3.11 Pengujian Hipotesis

A. Uji F (Simultan)

Uji-F digunakan untuk menguji apakah setiap variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen (Y) secara serentak. Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut: $H_0 : b_1, b_2 = 0$ (tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen) $H_1 : b_1, b_2 \neq 0$ (terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel independen terhadap variabel dependen). Nilai F hitung dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan software SPSS. Selanjutnya nilai F hitung akan dibandingkan dengan F tabel dengan tingkat kesalahan ($\alpha=5\%$) dan derajat kebebasan ($df = (n-k), (k-1)$).

Kaidah pengambilan keputusan:

- a. H_0 diterima jika $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
- b. H_0 ditolak jika $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

B. Uji T Parsial

Uji-T, yaitu menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Test uji parsial menguji setiap variabel bebas (X_1 dan X_2) apakah mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. $H_0 : b_1 = 0$, artinya secara parsial tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1, X_2) yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebagai variabel terikat (Y). $H_a : b_1 \neq 0$, artinya secara parsial ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1, X_2) yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebagai variabel terikat (Y). Kriteria pengambilan keputusan:

- a. H_0 diterima jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
- b. H_a diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

C. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di masa pandemi *covid-19*. Jika semakin besar atau mendekati satu maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika determinan semakin mengecil atau mendekati angka nol maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur proporsi atau persentasi kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu) menunjukkan semakin baik kemampuan X menerangkan Y. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa model tidak baik atau variasi model dalam menjelaskan variabel yang diteliti amat terbatas.

IV. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro. Namun pengaruh yang dihasilkan yakni secara negatif. Hal ini berarti bahwa pola tindakan yang dilakukan pemimpin terhadap fungsi-fungsi kepemimpinan yang ditujukan kepada pegawai tidak membuat kinerja pegawai meningkat dimasa pandemi *covid-19*.
- b. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro. Artinya, semakin tinggi budaya organisasi diterapkan akan dapat mengikat perilaku pegawai Dinas Kesehatan Kota Metro agar dapat meningkatkan kinerja dimasa pandemi *covid-19*.
- c. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro. Hal ini membuktikan bahwa diperlukan uji bersamaan pada variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sehingga dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Metro di masa pandemi *covid-19*.

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat penulis sampaikan dengan hasil penelitian yang telah dipaparkan, sebagai berikut :

1. Perlunya peninjauan terhadap proses gaya kepemimpinan agar dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara positif. Dapat dilakukan dengan merubah pola gaya kepemimpinan.
2. Perlunya pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berprestasi yang menunjang kepuasan kerja pegawai.
3. Organisasi sebaiknya merubah misi agar dapat mengarahkan pegawai terhadap tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albardi, R. A., Barusman, Y. S., & Oktaviannur, M. (2019). Hubungan Kepemimpinann dengan Budaya Organisasi pada BPK Perwakilan Provinsi Lampung. *Visionist*, 8(2).
- Arifin, T. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Armanu, T. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), pp.60-73.
- Badeni, P. D. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPF.
- Blanchard, K., Hersey, P., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior utilizing human resources (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Chaniago, A. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia
- Darmanah, G. (2019). *Metodologi Penelitian*. Lampung Selatan: Hira Tech.
- Denison, C. (2011). *Denison Overview: Introduction to the Denison Model*. Ann Arbor: MI
- Djuremi., Hasiolan, L. B., dan Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 7–16.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heriyanti, D. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*. (Tesis pascasarjana Universitas Diponegoro. <http://eprints.undip.ac.id/16969/>)
- Heryana, A. (2020). *Handbook Organisasi dan Teori Organisasi*. Tangerang: A. Heryana Institute 1.
- Junaidi, R., & Susanti, F. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/bzq75>

- Kamaroellah, A. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi (Edisi Peramat)*. Surabaya: Buku Pustaka Radja.
- L Gibson, J., Ivancevich, J. M., H Donnelly Jr, J., dan Kanopaske, R. (2012). *Organizations : Behavior, Structure, Processes. In Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical (4th ed.)*. McGraw Hill
- Gibson, J. L. J. M., & Donnelly Jr, J. H. (1990). *Organizations, Business Publications*. Inc: Plano Texas.
- Marhana. (2013). Analisis Variabel-Variabel yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan di Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Reform*, 1(1), 117–130.
- Mathis, R. L. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, D. A. D., Erlina, E., & Muda, I. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal Benefita*, 5(2), 212-224.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nuryadi, Tutut D. A. , Endang S.U. , & Martinus B. (2017). *Dasar-Dasar Statistika Penelitian*. Yogyakarta: Sibuku Media.
- Prasetyo, B. (2018). *Pengantar Statistik Sosial*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Prayitno, D. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pt Madubaru Madukismo*. Universitas Mercu Buana Yogyakarta. (Pascasarjana tesis Universitas Mercu Buana Yogyakarta). <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/id/eprint/2206/>
- Purwanto. (2018). *Teknik Penyusunan Instrumen Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian Ekonomi Syariah*. Magelang: Setia Press.
- Putra, M. W. P., & Kasmiarno, K. S. (2020). Pengaruh Covid-19 terhadap Kehidupan Masyarakat Indonesia: Sektor Pendidikan, Ekonomi Dan Spiritual Keagamaan. Poros Onim: *Jurnal Sosial Keagamaan*, 1(2), 144– 159.
- Rachmat, Z. (2021). Pengaruh Pandemi Covid- 19 terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Di PT . Fajar Makassar Televisi. *YUME : Journal of Management* 4(3), 340–345.

- Ramadan, W., & Firmansyah, Y. (2021). Gaya Kepemimpinan Era *Covid-19*: Transaksional dan Transformasional Serta Pengaruhnya terhadap Efektivitas Work From Home (Studi pada Karyawan WFH di Bandung). *Jurnal Politeknik Negeri Bandung*, 1597–1604.
- Ramadhani, N. D. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengawasan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan*. (Skripsi Sarjana Universitas Sumatera Utara).
<https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/2279>.
- Reif, J. A. M., Kunz, F. A., Kugler, K. G., & Brodbeck, F. C. (2019). Negotiation Contexts: How and Why They Shape Women's and Men's Decision to Negotiate. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4), 322–342.
- Sadiartha, N, G. (2015). *Budaya Organisasi*. Bali: Percetakan Bali.
- Saputra, R. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Kerja Karyawan pada PT.Bangun Sari Perkasa Dumai*. (Skripsi Sarjana Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru).
<http://repository.uin-suska.ac.id/24842/>
- Schein, E.H. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass Publisher.Walker,
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San francisco: Jossey Bass.
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi covid-19. Edukatif : *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242.
- Siyoto, S. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Suherman. (2011). Pengaruh Budaya organisasi, Efektivitas Kepemimpinan, dan Stress Kerja Terhadap Kinerja : Studi Kasual Pada Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP) Di Kabupaten Murung Raya Kalimantan Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2(2), 346-354.
- Sukoco, I., & Dewi, R. (2020). Analisis Budaya Organisasi pada Level Manajemen Menengah dan Manajemen Bawah PT. Xyz Medan Sumatera Utara. *Jurnal Unpad*, 4(2), 135.
- Sultan, N. F., Lukman, R. Y., & Kartini. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan saat Pandemi *Covid-19*. *Master Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, (1), 1–10.

- Sumarni, D. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*. (Skripsi Sarjana Universitas Negeri Semarang).
<http://lib.unnes.ac.id/5410/1/7693.pdf>
- Susanti, S., Milanda, I., dan Afriansyah, H. (2015). Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajaran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(1), 49–62.
- Sutermeister, R. A. (1988). *People and Productivity*. Mc Graw Hill Book Company: Toronto, Canada.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 22-47.
- Syahrum, S. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media.
- Tiffin, J., Cormick, E. (1988). *Industrial Psychology sixth edition*. Prentice Hall, Inc: New Jersey.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jember: STAIN Jember Press.
- Tyas, C. A., & Sijabat, R. (2021). Fokus Ekonomi Studi Komparatif Komunikasi Bisnis pada Wirausaha Pria dan Wanita. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 16(2), 255-264.
- Wanasaputra, S., & Dewi, L. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Yayasan. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 2(4), 494–50.

