

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo

Puja Agshari Retnaningtyas<sup>1</sup>, Sri Hadiati<sup>2</sup>, M. Jamal Abdul Nasir<sup>3</sup>

<sup>1,2,2</sup>Universitas Gajayana Malang, Indonesia

E-mail: pujaagshari1@gmail.com<sup>1</sup>, jamal@unigamalang.ac.id<sup>2,3</sup>

### RIWAYAT ARTIKEL

Received: 2022-09-15

Revised : 2022-09-28

Accepted: 2022-09-29

### KEYWORD

Democratic Leadership Style,  
Work Discipline, Organizational  
Culture Employee Performance

### KATA KUNCI

Gaya Kepemimpinan Demokrasi  
Disiplin Kerja Budaya Organisasi  
Kinerja Pegawai

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to test and analyze the influence of democratic leadership style and work discipline towards employee performance Puskesmas Bantaran, Bantaran District, Probolinggo Regency through organizational culture. This research is a quantitative study with approach to excavation research methods. The samples used are numbered 50 patient respondents in June 2022 at uptd puskesmas Bantaran Probolinggo Regency. The analysis used is path analysis (Path Analysis), using SPSS 25 calculations and Sobel Mediation Test. The results showed that democratic leadership style affects organizational culture, work discipline has no effect significant to organizational culture, influential organizational culture significant to employee performance, democratic leadership style is not significant effect on employee performance, work discipline is not significantly affects employee performance.*

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo melalui budaya organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan metode penelitian eksplanasi. Sampel yang digunakan berjumlah 50 orang responden pasien pada bulan Juni 2022 di UPTD Puskesmas Bantaran Kabupaten Probolinggo. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*), dengan menggunakan perhitungan SPSS 25 dan Uji Mediasi Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap budaya organisasi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok atau karyawan, secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, Veithzal Rivai (2003:133). Sedangkan kepemimpinan menurut (Permadi,2010) adalah kemampuan memberi inspirasi kepada orang lain untuk bekerja sama sebagai suatu kelompok agar mencapai suatu tujuan umum. Gaya kepemimpinan Demokrasi mengedepankan musyawarah untuk mencapai mufakat, memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya, penekanannya pada rasa tanggungjawab dan kerjasama yang baik, pendekatan kerja dari, oleh, dan untuk kepentingan bersama. Penilaian kinerja merupakan bentuk evaluasi kerja dengan menilai hasil kerja atau prestasi kerja. Hal ini dilakukan karena kinerja pelayanan merupakan salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan kualitas

Kesehatan penduduk. Kinerja pelayanan kesehatan yang rendah menjadi salah satu permasalahan yang erat kaitannya dengan pembangunan Kesehatan (Adisasmito,2019).

Kinerja yang baik merupakan modal yang penting yang harus dimiliki oleh aparatur Negara, sebab menyangkut pemberian pelayanan publik. Namun ironisnya, kinerja yang baik oleh aparat/PNS secara umum masih tergolong rendah ini disebabkan banyaknya pelanggaran yang masih dilakukan oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu faktor disiplin kerja dan budaya organisasi, ini yang menjadi permasalahan yang penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Demi menghasilkan kinerja yang optimal dibutuhkan disiplin kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hasibuan (2008) kedisiplinan adalah adanya kesadaran dan kesediaan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Dengan adanya hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Selain disiplin kerja, budaya organisasi juga salah satu faktor yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Robbins (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap

mempengaruhi perilaku serta kepribadian. Kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Rue & Bryan dalam (2005) kinerja di definisikan sebagai tingkat pencapaian hasil serta merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai perilaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Apabila kinerja sumber daya aparatur pemerintah dalam organisasi pemerintahan baik, maka kinerja institusi kinerja pemerintah baik juga. Tetapi dalam kenyataannya, kinerja sumberdaya aparatur pemerintahan kita yang buruk juga mengakibatkan rendahnya kinerja institusi pemerintahan.

Salah satu unit organisasi yang dibawah oleh seorang pemimpin yaitu puskesmas. Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya Kesehatan perseorangan tingkat pertama untuk mencapai derajat Kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif. Salah satu tujuan pembangunan kesehatan yang diselenggarakan di Puskesmas adalah untuk mewujudkan masyarakat yang mampu menjangkau pelayanan kesehatan bermutu (Kemenkes RI, 2019). Berdasarkan beberapa teori dan latar belakang diatas, dapat diambil kesimpulan beberapa permasalahan yang ada di UPTD Puskesmas Bantaran, diantaranya yaitu kepemimpinan di UPTD Puskesmas Bantaran yang sering berganti membuat kinerja pegawai kurang maksimal dan kurang bersemangat, karena gaya kepemimpinan setiap pemimpin tidaklah sama membuat pegawai harus siap beradaptasi bilamana ada pergantian pimpinan dan pegawai menginginkan gaya kepemimpinan sesuai dengan keinginan mereka. Sehingga akan ada perbedaan proses dan *output* yang dihasilkan. Cara pandang setiap bawahan terhadap pemimpinnya akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. (Suarli, S., & Bahtiar, Y.2019), begitu pula di Puskesmas Bantaran yang memandang pemimpin sesuai dengan keinginannya. Selanjutnya, berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Probolinggo pada tahun 2020, UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran merupakan Puskesmas yang memiliki total kinerja sebesar 75

yaitu cukup (Dinkes Kabupaten Probolinggo, 2021). Adanya keterbatasan sumber daya manusia membuat pegawai harus merangkap tugas sehingga, memiliki kinerja yang kurang maksimal.

## 2. Tinjauan Literatur

### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan ataupun kelompok (Permadi, 2010). Kepemimpinan sebagai atribut terfokus pada karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sehingga, pemimpin dapat diartikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga timbul perilaku yang diinginkan pemimpin tanpa adanya kekuatan lain dan orang-orang yang dipimpinnya dapat menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka (Soekarso dan Putong, 2015)

### b. Disiplin Kerja

Hasibuan (2007) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

### c. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan penampilan hasil dari individu atau kelompok yang tidak terbatas kepada seseorang yang memiliki jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel di dalam sebuah organisasi (Rianto, 2010). Menurut Mangkunegara dalam (Rianto, 2010), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### d. Budaya Organisasi

Menurut Gibson, Ivanichevich, dan Donelly budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi, sedangkan menurut Owens yang kuat (powerful) terhadap perkembangan iklim. Lebih Lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi (Maramis, 2019).

## 3. Metode

### a. Rancangan penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa (Singarimbun dan Efendi, 1995). Unit analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah individu para pegawai yang bekerja di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

### b. Populasi dan Sampel

Populasi disini adalah pegawai, pria dan wanita di Puskesmas Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo yang berjumlah 50 orang yang terdiri dari tenaga kesehatan (Dokter, Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Kesehatan Lingkungan, Tenaga Laboratorium, Tenaga Promkes, Petugas Gizi, Apoteker) dan tenaga administrasi. Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan. Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada pegawai di Puskesmas Bantaran Kab. Probolinggo yaitu sebanyak 50 orang responden, artinya penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sampel jenuh atau sensus.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 1) Uji Instrumen Data

#### a. Uji Validitas

Uji validitas ditujukan untuk memastikan bahwa item-item yang digunakan benar-benar mengukur indikator dari variabel yang diteliti. Validitas diukur menggunakan koefisien korelasi antara masing-masing item dengan totalnya pada satu indikator. Apabila signifikansi (sig.) koefisien korelasi lebih kecil dari 0,05 maka item tersebut dikatakan valid. Hasil uji validitas item terhadap indikator disajikan di Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Koefisien	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Keputusan dibuat	0,810	0,000	Valid
	Menghargai potensi setiap	0,824	0,000	Valid
(X1)	Mendengarkan saran dan kritik	0,854	0,000	Valid
	Melakukan kerjasama	0,808	0,000	Valid
Disiplin Kerja (X2)	Tepat waktu kehadiran	0,592	0,000	Valid
	Ketaatan pada peraturan kerja	0,566	0,000	Valid
	Ketaatan pada standar	0,599	0,000	Valid
	Penegakan hukum	0,350	0,011	Valid
Budaya Organisasi (Z)	Motivasi (Z1)	0,900	0,000	Valid
	Kerjasama (Z2)	0,785	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Saling menghargai (Z3)	0,750	0,000	Valid
	Informasi (Z4)	0,869	0,000	Valid
	Keadilan (Z5)	0,875	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Menyelesaikan tugas tepat	0,626	0,000	Valid
	Cakap melaksanakan pekerjaan	0,288	0,041	Valid
	Memberi ide/gagasan	0,390	0,005	Valid
	Mencapai hasil kerja sesuai standar (Y4)	0,701	0,000	Valid

Sumber : Data primer yang sudah diolah, tahun 2022

Hasil uji validitas indikator terhadap variabel pada Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa semua indikator adalah valid mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika menunjukkan nilai Cronbach Alpha > 0,60. Hasil dari pengujian reliabilitas setiap variabel yang diringkas pada Tabel 2. berikut ini :

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Cut-off (minimal)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	4	0,842	0,6000	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	4	0,748	0,6000	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	5	0,890	0,6000	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	4	0,725	0,6000	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, tahun 2022

Hasil uji reliabilitas indikator pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha di atas 0,6 sehingga dapat dikatakan semua item pada semua variabel dalam kuesioner adalah reliabel. Artinya kuesioner yang sama digunakan dalam waktu yang berbeda dan peneliti yang berbeda akan memperoleh hasil yang dapat diandalkan karena konsisten.

## 2) Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau mendekati normal. Penelitian ini menggunakan statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K- S) karena dipandang lebih akurat melalui uji statistik. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov > 0,05 maka data dikatakan terdistribusi normal. Hasil analisis disajikan di Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized	Kesimpulan
Regresi X1 dan X2 terhadap Z	t-statistik	0,1347	Normal
	Asym.sig. (2- tailed)	0,878	
Regresi X1, X2, dan Z terhadap Y	t-statistik	0,097	Normal
	Asymp. Sig. (2-	0,200	

Sumber: Data Diolah Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat nilai Kolmogorov Smirnov Test Regresi X1 dan X2 terhadap Z (budaya kerja) sebesar 0,1347 dan Regresi X1, X2 dan Z terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 0,097, masing-masing dengan asym.sig. sebesar 0,878 dan 0,200 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data dalam penelitian ini terdistribusi normal.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi korelasi antar variabel bebas (Gozali, 2011). Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Model regresi yang bebas dari multikolonieritas dapat diketahui dengan melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor) < 10.00 atau nilai tolerance > 0,10. Hasil uji multikolonieritas untuk model regresi yang digunakan dalam penelitian ini disajikan di Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Pada regresi terhadap Budaya Organisasi (Z)			
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,879	1,137	Tidak terjadi multikolinieritas

Disiplin kerja (X2)	0,879	1,137	Tidak
Pada regresi terhadap Kinerja Pegawai (Y)			
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,555	1,801	Tidak terjadi multikolinearitas
Disiplin kerja (X2)	0,824	1,214	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi (Z)	0,527	1,896	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Data Diolah Tahun 2022

Hasil uji pada Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas karena nilai tolerance semua variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Uji ini dilakukan dengan melihat korelasi antara variabel bebas dengan unstandardized residual dari regresi yang dianalisis. Jika signifikansi korelasinya lebih besar dari alpha yang digunakan (> 0,05) maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji disajikan di Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel bebas	Koefisien korelasi dengan unstandardized residual	Sig.	Kesimpulan
Pada regresi terhadap Budaya Organisasi (Z)			
Gaya Kepemimpinan	0,159	0,302	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Disiplin kerja (X2)	0,178	0,132	Tidak terjadi multikolinearitas
Pada regresi terhadap Kinerja Pegawai (Y)			
Gaya Kepemimpinan	0,195	0,201	Tidak terjadi multikolinearitas

Disiplin kerja (X2)	0,091	0,351	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi (Z)	0,122	0,196	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data diolah, Tahun 2022

Hasil uji pada Tabel 5 menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam analisis ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya data memiliki varians yang sama antar responden sehingga memenuhi syarat untuk analisis jalur.

**d. Uji Autokorelasi**

Uji Autokorelasi adalah sebuah analisis statistik yang dilakukan untuk mengetahui adakah korelasi variabel yang ada di dalam model prediksi dengan perubahan waktu. Analisis yang digunakan adalah menggunakan statistic *Durbin-Watson (DW)*. Bila nilainya di sekitar 2,00 maka tidak terjadi autokorelasi, bila nilainya mendekati nol maka terjadi autokorelasi positif dan bila nilainya mendekati 4 maka terjadi autokorelasi negative (Gozali,2011). Hasil analisis disajikan di Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Autokorelasi

Regresi	Durbin-Watson	Kriteria	Kesimpulan
X1 dan X2 terhadap Z (budaya organisasi)	2,001	Sekitar 2,00	Tidak terjadi autokorelasi
X1, X2, dan Z terhadap Y (kinerja pegawai)	1,808	Sekitar 2,00	Tidak terjadi autokorelasi

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2022

Hasil uji pada Tabel 6 menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam analisis ini tidak terjadi autokorelasi. Artinya data yang digunakan tidak terjadi korelasi antara kesalahan atau residu saat ini dengan sebelumnya atau antara waktu t dengan t-1 sehingga memenuhi syarat untuk dilakukan analisis jalur yang diperoleh dari penelitian harus didukung dengan data yang memadai.

**3) Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini secara ringkas disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Koefisien jalur	Signifikansi	Kesimpulan
1	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi	0,80	0,00	Hipotesis diterima
2	Disiplin kerja berpengaruh terhadap h terhadap	0,59	0,08	Hipotesis ditolak
3	Budaya organisasi Berpengaruh terhadap	0,12	0,03	Hipotesis diterima
4	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai	0,08	0,27	Hipotesis ditolak
5	Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai	0,15	0,24	Hipotesis ditolak

Sumber : Data primer diolah, Tahun2022

#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di Puskesmas Bantaran, Probolinggo. Arah pengaruhnya positif, artinya gaya kepemimpinan yang makin baik atau makin demokratis maka budaya organisasi yang tercipta juga makin baik sehingga suasana kerja akan semakin nyaman bagi pegawai. Gaya kepemimpinan yang demokratis dalam penelitian ini mengacu kepada indikator menurut Pasolong dalam Hardianti (2012), yaitu: (1) keputusan dibuat Bersama, (2) menghargai potensi setiap bawahan, (3) mendengarkan saran dan kritik bawahan, dan (4) melakukan kerjasama dengan bawahan. Apabila keempat hal ini dilakukan dengan baik oleh pimpinan maka budaya organisasi di Puskesmas Bantaran akan makin kondusif. Budaya organisasi dalam penelitian ini mengacu kepada indikator menurut Zuki (2016), yaitu (1) motivasi, (2) kerjasama, (3) saling menghargai, (4) informasi, dan (5) keadilan. Budaya organisasi yang tercipta dengan baik akan sangat mendukung pegawai untuk bekerja dengan nyaman dan produktif sehingga dapat berkinerja tinggi. Penelitian Selain & Wardana (2014) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi pada karyawan di Kanwil PT Pegadaian (Persero) Denpasar. Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan budaya organisasi yang inovatif. Dengan suasana kerja yang menyenangkan maka pegawai Puskesmas bisa kreatif atau inovatif dalam melakukan pekerjaan secara internal maupun eksternal dalam memberikan layanan Kesehatan kepada masyarakat

#### b. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Budaya Organisasi

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi tetapi tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Pada tingkat kepercayaan 90%, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi namun lemah.

Disiplin kerja dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator menurut Sinambela (2018), yaitu (1) tepat waktu kehadiran, (2) ketaatan pada peraturan kerja, (3) ketaatan pada standar kerja, dan (4) penegakan hukum sesuai prosedur. Bila disiplin kerja pegawai makin baik maka akan tercipta budaya organisasi yang baik. Selanjutnya, dengan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai dan dengan demikian kinerja institusi juga akan meningkat. Penelitian Sularmi dan Apriyanti (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Perintis Tbk di Jakarta Selatan. Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh Feel, Herlambang & Rozzaid (2018) bahwa disiplin kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Sekarputih Kecamatan Tegalampel Kabupaten Bondowoso.

#### c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis statistik membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Bantara, Probolinggo. Budaya organisasi berpengaruh positif yang berarti bahwa budaya organisasi yang baik atau kondusif akan meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Rianto (2010) dan Hari (2015), yaitu: (1) menyelesaikan tugas tepat waktu, (2) cakap melaksanakan pekerjaan, (3) memberi ide/gagasan, dan (4) mencapai hasil kerja sesuai standar. Budaya organisasi yang baik akan membuat pegawai makin baik dalam mencapai salah satu atau beberapa dari keempat indikator kinerja tersebut. Dunggio (2020) dalam penelitiannya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Duingi, Kota Gorontalo, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baiknya budaya organisasi akan berdampak pada

meningkatkan kinerja pegawai. Wardani, Mksam, & Mayowan (2016) dalam penelitian mereka tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Karyawan Indah Buana Surabaya) juga menemukan bahwa keakraban dan azas integritas sebagai ukuran budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Puskesmas Bantaran, Probolinggo. Arah pengaruhnya adalah positif, artinya gaya kepemimpinan yang demokratis dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun pada saat ini hal tersebut belum berdampak luas di Puskesmas Bantaran, Probolinggo. Penelitian Nurhadi (2018) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar. Penelitian yang dilakukan oleh Fitha (2017) juga menemukan hal serupa bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini tampaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bantaran, Probolinggo, dimediasi oleh budaya organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini semakin jelas karena disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi tetapi secara parsial disiplin kerja tidak signifikan. Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Selain dan Wardana (2014) bahwa budaya organisasi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar. Penelitian lain dilakukan oleh Kurniawan (2018) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan percetakan Dimas Kota Palembang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara khusus gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan autokratik dan laissez-faire (kendali bebas).

#### **e. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Bantaran, Probolinggo. Arah pengaruhnya positif artinya disiplin kerja yang meningkat akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai namun pengaruh ini tidak signifikan. Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Nurhadi (2018) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar. Hasil penelitian Oktavia (2014) juga menunjukkan adanya pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bengkulu. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan oleh Fitha (2017) bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, ada penelitian yang sama temuannya dengan hasil penelitian di Puskesmas Bantaran, Probolinggo. Penelitian Muna & Isnowati (2022) tentang pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera) menghasilkan temuan bahwa secara parsial variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun tidak dijelaskan mengapa disiplin kerja tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang lain dilakukan oleh Tusholihah dkk. (2019) tentang pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan *outsourcing* menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan disiplin kerja tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT Cahaya Cipta Selaras yang lebih dikenal dengan sebutan PT CITUS Cabang Jawa Barat. Tusholihah dkk. (2019) menjelaskan bahwa disiplin secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CITUS. Hal ini dikarenakan terlalu ketat peraturan yang tertera sehingga membuat karyawan jenuh. Selain itu karyawan tidak mempunyai banyak waktu untuk istirahat misalnya cuti liburan, karena adanya peraturan untuk menggunakan cuti yang hanya sebentar dikarenakan kebutuhan jasa *outsourcing* karyawan khususnya security yang membeludak saat libur cuti, sehingga membuat karyawan menyeleweng dari aturan yang ada.

## 5. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap budaya organisasi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 6. Referensi

- Andreas Susanto, Ernani Hadiyati, & Kohar Adi Setia. (2022). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening dalam masa pandemi. *Universitas Gajayana Malang*.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. PT Rineka Cipta.
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor camat Duingi kota Gorontalo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9.
- Feel, N. H., Herlambang, T., & Rozzaid, Y. (2018). Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 3(2), 176–185.
- Harbani, P. (2013). *Kepemimpinan birokrasi*. CV. Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Kurniawan, Z. (2016). *Sumber daya manusia dalam organisasi dan manajemen*. CV. Budi Utama.
- Kurniawan, M. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan percetakan Dimas kota Palembang. *JEMBATAN: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, 15(1), 33–48.
- Kurniawan, Z. (2016). *Sumber daya manusia dalam organisasi dan manajemen: Konsep dan dimensi peningkatan produktivitas kerja*. Deepublish.
- Lijan, P. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT

- LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1119–1130.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan: Mengefektifkan organisasi*. Gajah Mada University Press.
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Gajah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. (2010). Tentang peraturan disiplin pegawai negeri sipil.
- Salain, P. P. P., & Wardana, M. (2014). Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, inovasi, dan kinerja karyawan (Studi kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), 69–76.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *SPSS untuk penelitian*. Pustaka Baru Press.
- Sularmi, L., & Apriyanti, N. H. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Perintis Tbk. *JENIUS*, 3(1), 125–139.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media.
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan manajemen: Perilaku, struktur, budaya, perubahan organisasi*. Alfabeta.
- Tusholihah, M., Hasyim, A. N., Novitasari, A., Oktavia, P. P., Lestari, F. I., Fadli, M., & Sobari, A. M. (2019). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan outsourcing. *E-Journal Equilibrium Manajemen*, 5(2), 1–11.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(1), 58–65.
- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja: Edisi ketiga*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Penerbit Salemba Empat.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Share Alike (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).