

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI UPT LABORATORIUM
KESEHATAN DAN LINGKUNGAN DINAS KESEHATAN
PROVINSI RIAU**

**Decky Aria
Susri Hendriani
Errin Yani Wijaya**

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia
e-mail: malfoyzzz89@gmail.com

ABSTRACT

This research held in Unit Pelaksana Teknis (UPT) Laboratorium Kesehatan & Lingkungan Dinas Kesehatan Riau Province. This research held in order to analyze the influence of organization culture and leadership to employees' performance. Population are all employees, consist of 45 people. Considering the number limitation so sampling method used is census that covers all employee as the respondents.

Variables used are organization culture and leadership as independent dan performance as dependent. Data analyzed by using descriptive analysis and multiple regression analysis by using SPSS 17 for windows.

Result of this study shows that both organization culture and leadership significantly influence, either in simultanously or partially, to employees' performance. Organization culture is the dominant factor that influence employees' performance compared to influence given by leadership factor.

It is recommended to company to enhance organization culture implementation, particularly on innovation and cooperative ability aspect. Leadership promotion needs to involve employees' aspiration and all unit leaders are suggested to directly show good behavior to all employees.

Keywords: Organization Culture, Leadership and Performance

PENDAHULUAN

Pada era otonomi daerah ini pemerintah dituntut untuk menjalankan fungsi pelayanan publik kepada segala kalangan lapisan masyarakat. Tugas sebenarnya dari setiap instansi pemerintah adalah memberikan pelayanan (*public service*) agar terwujud kesejahteraan bagi rakyat. Apa yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah di dalam melakukan perbaikan kinerja

hendaklah dimulai dari pembentukan karakter pada budaya kerja serta pola kepemimpinan yang tepat. Laboratorium Daerah sebagai salah satu contoh penyelenggaraan pelayanan publik, kini berada dalam iklim persaingan yang sangat ketat. Masyarakat sebagai pelanggan berada dalam posisi yang lebih kuat karena semakin banyak pilihan laboratorium swasta yang dapat melayaninya. Pada

saat yang bersamaan, masyarakat juga semakin kritis terhadap pelayanan. Dalam kondisi seperti ini, agar tetap dapat melayani pelanggannya, laboratorium daerah harus memiliki SDM yang berkualitas dalam memberikan pelayanan prima.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, UPT. Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan (Labkesling) Dinas Kesehatan Provinsi Riau yang beralamat di Jalan Mustika No. 3A Pekanbaru

mempunyai tugas dan fungsi di bidang layanan pemeriksaan klinis dan lingkungan dituntut untuk dapat mengelola dan mengembangkan tenaga yang mampu melaksanakan tugas untuk melayani jasa pemeriksaan yang efektif dan efisien secara terencana dan berkelanjutan. Berikut dapat dilihat jumlah kegiatan pemeriksaan laboratorium pada UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau berikut ini:

Kegiatan Pemeriksaan Laboratorium Tahun 2008 -2012

Tahun	JENIS PEMERIKSAAN					Total Pemeriksaan	%
	Hematologi	Kimia Klinik	Mikrobiologi	Immunologi	Toksikologi		
2008	5908	19051	11721	5196	6628	48504	-
2009	4477	15599	8994	11804	12223	53097	8.7
2010	4958	15445	7772	3101	15749	47025	-12.9
2011	6820	19579	5333	1147	16435	49314	4.6
2012	5656	20394	54201	2735	18161	101147	51.2

Sumber: UPT. Laboratorium Kesehatan & Lingkungan Provinsi Riau

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa setiap tahun jumlah berbagai pemeriksaan di Labkesling tersebut cenderung berfluktuasi. Pada beberapa penurunan kegiatan pemeriksaan diakibatkan dari beberapa faktor eksternal yaitu tingginya biaya yang dikeluarkan oleh instansi terkait untuk mengadakan biaya perbaikan (*maintenance*). Biaya perbaikan tersebut berpengaruh

terhadap kualitas yang dihasilkan oleh kinerja pegawai. Sehingga kinerja di UPT Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Provinsi Riau mengalami pasang surut. Secara umum indikator permasalahan kinerja di UPT Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Provinsi Riau yang menjadi penilaian masyarakat berasal dari sejumlah kinerja pegawai sebagai berikut:

Permasalahan Kinerja Yang Sering Dikeluhkan Masyarakat Dari Pelayanan Pemeriksaan Laboratorium di UPT Labkesling

No	Keluhan Masyarakat Pengguna Jasa Pemeriksaan Laboratorium
1	Keterlambatan penyampaian hasil pemeriksaan dari tenggat waktu yang dijanjikan oleh petugas UPT Labkesling
2	Ketidakjelasan dan ketidaklengkapan hasil akhir (<i>output</i>) hasil pemeriksaan hasil laboratorium sehingga beberapa konsumen harus melakukan pemeriksaan ulang ke laboratorium swasta untuk mendapatkan data pelengkap atau sekedar data pembanding
3	Beberapa kali konsumen harus memberikan sampel ulang, karena sampel sebelumnya hilang atau rusak di lokasi UPT Labkesling
4	Sikap dan penerimaan petugas UPT kerap kurang ramah dan kurang tanggap dalam melayani masyarakat sebagai konsumen

Sumber: Hasil wawancara dengan sejumlah masyarakat pengguna jasa UPT Labkesling

Dari rangkuman permasalahan pada tabel tersebut, maka tampak bahwa perilaku kinerja para aparat UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau masih belum menunjukkan adanya komitmen untuk memberikan pelayanan publik yang berprinsip kepada kepentingan masyarakat. Perilaku yang membudaya pada institusi-institusi pemerintahan ini mencerminkan bahwa ada nilai-nilai, norma-norma, dan sistem kepercayaan yang belum mapan dijalankan oleh segenap pegawai di dalam institusi tersebut. Kebanyakan perilaku pegawai pemerintahan belum berorientasi untuk mencapai efektivitas hasil yang optimal dan hanya menerima apa adanya

Tampaknya, budaya perilaku yang hanya menerima prestasi seadanya dan tidak berupaya secara kreatif meraih keunggulan ini juga terjadi pada pegawai di lingkungan UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau. Hasil pengamatan yang terlihat oleh penulis serta ditambah dengan beberapa masukan dari masyarakat yang cukup sering berinteraksi dengan institusi tersebut menunjukkan bahwa para pegawai kurang menghargai pekerjaan mereka yang memiliki nilai dan norma sangat penting bagi pelayanan publik. Kurang terlihat agresivitas untuk memberikan dan menunjukkan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Muncul kesan bahwa institusi yang mereka kelola tidak membutuhkan pemasukan dari masyarakat, karena ada atau tidak ada pemasukan dari masyarakat pun, para pegawai akan tetap mendapatkan gaji rutin setiap bulan. Dan budaya yang terjadi di UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau adalah memberikan

imbalan bukan karena prestasi dan perilaku kerja, melainkan hanya merupakan nafkah rutin yang memang harus dibagikan dan akan selalu mengalami peningkatan secara periodik – ada atau tidak ada peningkatan prestasi. Budaya organisasi yang seperti ini tentu kurang mendukung tujuan institusi untuk menuju ke arah pengelolaan yang berprinsip kepada *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik).

Akibatnya bisa jadi akan berimbas kepada kinerja individual setiap pegawai, karena nilai, norma dan kepercayaan yang diyakini dan diamalkan di dalamnya kurang kokoh untuk mendukung kinerja yang optimal. Hanya organisasi yang memiliki budaya efektif yang dapat menciptakan produktivitas, keterlibatan anggota dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan keuntungan bagi organisasi. Pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, secara empiris juga telah dibuktikan dalam sejumlah penelitian yang pernah dilakukan.

Selain masalah yang terjadi pada budaya organisasi, tampaknya faktor kepemimpinan juga menjadi variabel penting yang menyebabkan pencapaian kinerja UPT Labkesling menjadi kurang optimal. Tidak seperti yang terjadi pada institusi swasta, posisi pemimpin di institusi pemerintah seperti di UPT Labkesling, cenderung bersifat politis dan mengandung keberpihakan pada kepentingan-kepentingan tertentu.

Akibatnya, pemimpin kurang dapat mengenali dan menyerap nilai-nilai serta pola kerja di tempat dimana ia diposisikan. Masalahnya, pemimpin yang ditunjuk justru ada yang berasal bukan dari disiplin ilmu

yang dibutuhkan. Contohnya, Kepala Unit Hematologi, justru memiliki latar belakang pendidikan Ilmu Pemerintahan. Dampaknya, pemimpin yang kurang memiliki pemahaman teknis terhadap bidang kerja yang dipimpinnya menjadi tidak visioner (berpandangan jauh ke depan), karena ia kurang menguasai seluk beluk dan potensi-potensi yang bisa digali dari bidang tersebut. Belum lagi karena masalah politis, banyak pimpinan silih berganti seiring dengan perubahan posisi dan kepentingan di jajaran elite Dinas Kesehatan Provinsi Riau. Akibatnya akan dibutuhkan waktu yang lama bagi pejabat baru untuk mengenali pola kerja dan perilaku para bawahannya.

Yang sering terjadi juga, ganti pimpinan maka berganti pula kebijakan yang menyebabkan arah pengembangan kinerja pegawai sering berganti-ganti tergantung kepada keinginan pimpinan yang bergonta-ganti. Jika kepemimpinan dapat berjalan efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka pencapaian kinerja akan dapat diperoleh secara lebih optimal. Secara empiris juga terbukti bahwa semakin efektif seorang pemimpin menjalankan perannya, maka kinerja para bawahan akan dapat ditingkatkan secara signifikan.

Penjelasan-penjelasan serta gambaran fenomena di atas

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek pegawai di lingkungan UPT Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau. Secara definitive, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai

memperlihatkan bahwa ada kemungkinan cukup besar dimana implementasi budaya organisasi dan kepemimpinan yang efektif bisa mempengaruhi kinerja pegawai di UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau. Hal inilah yang ingin penulis teliti secara lebih mendetil dalam sebuah penelitian skripsi berjudul: Analisis Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Mempengaruhi Kinerja Pegawai di UPT Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai di UPT Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai di UPT Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau?

hubungan kuat dengan tujuan strategis, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2011:2). Hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa para pegawai belum memiliki kinerja yang optimal karena masih

ditemukan adanya keluhan-keluhan terhadap proses dan hasil kerja dari para pegawai.

Melihat permasalahan ini maka perlu sekiranya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja para pegawai tersebut. Salah satunya adalah budaya organisasi yang merupakan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerjasama untuk menyelesaikan tugasnya (Eldridge & Crombie, dalam Wirawan, 2008:9).

Block (1984) berpendapat bahwa hanya perusahaan/organisasi dengan budaya organisasi yang efektif yang dapat menciptakan kinerja tinggi, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan (Moeljono, 2005:3).

Pentingnya peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, secara empiris juga telah dibuktikan dalam sejumlah penelitian (Pradeep & Prabhu, 2011). Belum optimalnya kinerja para pegawai bisa jadi merupakan dampak dari budaya organisasi yang kurang positif dilakukan sebagian pegawai.

Yang terlihat adalah, pegawai malas berubah untuk menjadi lebih efektif dalam bekerja. Kebanyakan mereka pasrah dengan kondisi yang ada saat ini. Budaya kerja yang agresif untuk mencapai hasil optimal kurang terlihat pada pegawai di UPT.

Selain budaya organisasi, kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam upaya organisasi untuk mendapatkan kinerja optimal dari para karyawan. Secara definitif kepemimpinan diartikan sebagai

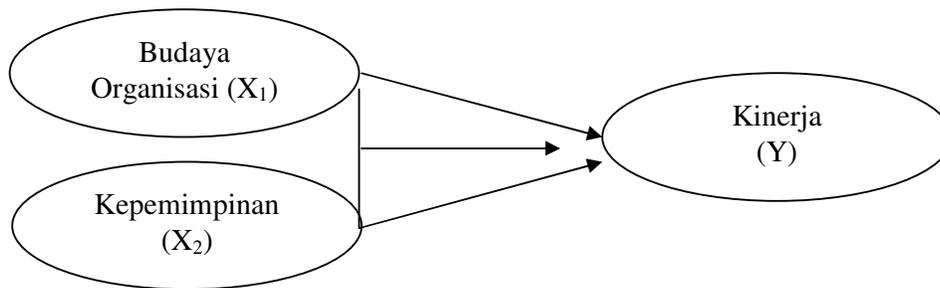
kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2008:20).

Menurut Wibowo (2011:99), faktor-faktor kepemimpinan berupa kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan dari para pimpinan akan dapat mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian kinerja yang optimal. Secara empiris juga terbukti bahwa semakin efektif seorang pemimpin menjalankan perannya, maka kinerja para bawahan akan dapat ditingkatkan secara signifikan (Nurwati, *et., al.*, 2012).

Sedangkan yang terjadi di UPT Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau masih ditemukan adanya permasalahan pada aspek kepemimpinan yang bisa memberikan dampak buruk bagi pencapaian kinerja, misalnya pemimpin yang ada kurang visioner, karena banyak dari pimpinan tidak memiliki latar belakang pendidikan terkait dengan bidang kimia atau apoteker; jalannya kepemimpinan juga kurang efektif karena sering berganti-ganti, sesuai keinginan pejabat di Dinas Kesehatan Provinsi Riau.

Masalah-masalah tersebut hendak diuji dalam penelitian ini untuk mengukur berapa besar pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan alat uji berupa analisis regresi linier berganda. Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:

Kerangka Penelitian



Sumber : Moeljono (2005); Wibowo (2011); Robbins & Judge (2008)

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan

berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

VARIABEL PENELITIAN

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat

dioperasionalkan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator Variabel	Skala
Budaya Organisasi (X₁): Konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerjasama untuk menyelesaikan tugasnya (Eldridge & Crombie, dalam Wirawan, 2008:9)	1) Inovasi dan pengambilan resiko 2) Perhatian terhadap detil 3) Berorientasi kepada hasil 4) Berorientasi kepada manusia 5) Berorientasi kepada tim 6) Agresif 7) Stabilitas (Robbins, dalam Moeljono, 2005:11)	Ordinal
Kepemimpinan (X₂): Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2008:20)	1) Visioner 2) Pemersatu 3) Pemberdaya 4) Pengendalian rasio-emosi 5) Integritas (Sulistiyani, 2011:102-103)	Ordinal
Kinerja (Y): Hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2011:2)	1) Tingkat kesalahan/kerusakan kerja 2) Kecermatan dalam bekerja 3) Tingkat kehadiran 4) Tingkat keterlambatan 5) Waktu kerja efektif 6) Kuantitas kerja 7) Kerjasama (Miner, dalam Sudarmanto, 2009:10)	Ordinal

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Kesehatan dan Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau, yang beralamat di Jl. Mustika No. 3A Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai berjumlah 45 orang. Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden adalah 45 orang pegawai. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan

ANALISIS DATA

Mayoritas pegawai terdiri dari perempuan berusia mayoritas 36 hingga 45 tahun serta memiliki masa kerja antara 7 tahun hingga 9 tahun. Pendidikan kebanyakan pegawai adalah sarjana strata satu dari berbagai jurusan khususnya kesehatan, kimia, lingkungan, dan analisis laboratorium.

Analisa deskriptif menunjukkan kecenderungan tanggapan responden terhadap budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja sebagai berikut:

terhadap kinerja, akan dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan mempergunakan SPSS 17 for windows. Persamaan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i, \text{ dimana:}$$

Y : Kinerja

β_0 : Konstanta

$\beta_1 X_1$: Koefisien budaya organisasi

$\beta_2 X_2$: Koefisien kepemimpinan

e_i : Faktor-faktor lain

Sementara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2) dan pengujian parsial (uji t).

A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi nilai, norma dan kepercayaan yang diyakini dan diamalkan oleh seluruh anggota organisasi. Selain sebagai identitas, maka budaya juga menjadi perekat segala perbedaan nilai, norma dan kepercayaan yang ada pada masing-masing individu dan kelompok yang ada di dalam organisasi.

Pengukuran budaya organisasi dilakukan terhadap 7 indikator berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	Kriteria Budaya Organisasi
		SS	S	N	KS	TS		
		5	4	3	2	1		
1	Saya selalu bekerja dengan penuh inovasi	0	7	21	17	0	45	cukup baik
		0	28	63	34	0	125	
2	Saya selalu bekerja sesuai dengan SOP yang ada	4	28	13	0	0	45	baik
		20	112	39	0	0	171	
3	Instansi berorientasi kepada pencapaian hasil yang paling optimal	0	13	21	11	0	45	cukup baik
		0	52	63	22	0	137	
4	Proses pelaksanaan tugas diorientasikan kepada interaksi dengan sesama manusia	0	7	24	14	0	45	cukup baik
		0	28	72	28	0	128	
5	Orientasi tim kerja yang solid menjadi nilai yang diamalkan di instansi	4	3	24	10	4	45	cukup baik
		20	12	72	20	4	128	
6	Setiap pegawai dituntut untuk agresif mencapai prestasi terbaik	0	16	22	7	0	45	cukup baik
		0	64	66	14	0	144	
7	Instansi sangat mengutamakan stabilitas organisasi	4	16	21	4	0	45	baik
		20	64	63	8	0	155	
Rata-rata penilaian pada budaya organisasi:						141.1	cukup baik	

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian secara keseluruhan memperlihatkan bahwa budaya organisasi di UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau diimplementasikan baru dalam tingkatan yang cukup baik. Indikator budaya organisasi yang paling baik diterapkan adalah pada aspek kepatuhan pegawai bekerja mengikuti SOP yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Aspek stabilitas organisasi juga dipersepsikan dengan baik oleh rata-rata pegawai. SOP atau *Standard Operating Procedures* yang dimaksudkan disini adalah sejumlah perangkat petunjuk teknis mengenai cara dan metode bagaimana sebuah tugas harus dilakukan. Adanya petunjuk teknis ini salah satunya dimaksudkan agar terjadi standarisasi dan stabilitas jalannya organisasi. Kedua aspek ini tergolong sudah baik dilakukan oleh pegawai.

Indikator-indikator budaya organisasi lainnya berjalan dengan cukup baik, namun yang paling

mendapatkan penilaian terendah adalah pada aspek kesempatan pegawai untuk bisa berinovasi. Rendahnya inovasi para pegawai sebenarnya ada kaitan dengan keterbatasan dan keterikatan pada petunjuk-petunjuk teknis yang ada. Banyak pegawai merasa khawatir untuk berinovasi karena bisa melanggar poin-poin yang sudah ditentukan dalam petunjuk teknis atau SOP yang ada.

Organisasi juga terkesan kurang menaruh perhatian pada pencapaian prestasi dan hasil kerja optimal dari para pegawainya. Hasil kerja sebatas pada pemenuhan kewajiban minimal, karena pegawai kurang didorong untuk agresif untuk melakukan lebih dari yang diharapkan secara optimal. Kondisi ini lebih kurang disebabkan pula oleh karena hubungan atau interaksi antar personil kurang begitu harmonis yang ditandai kurangnya kerjasama yang solid, baik kerjasama antar pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan.

B. Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang efektif akan dapat mengajak dan mengarahkan seluruh anggotanya untuk bergerak bersama sesuai

dengan kebijakan organisasi. Pengukuran kepemimpinan dilakukan terhadap 5 indikator sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	Kriteria Kepemimpinan
		SS	S	N	KS	TS		
1	Pimpinan adalah seorang visioner yang berpandangan jauh ke depan	5	4	3	2	1	45	kurang efektif
		0	4	17	21	3	112	
2	Pimpinan mampu mempersatukan perbedaan yang ada di organisasi	0	7	21	17	0	45	cukup efektif
		0	28	63	34	0	125	
3	Pimpinan mampu memberdayakan setiap potensi para pegawai	4	6	22	13	0	45	cukup efektif
		20	24	66	26	0	136	
4	Pimpinan mampu mengendalikan rasionalitas dan emosi secara berimbang	0	25	20	0	0	45	efektif
		0	100	60	0	0	160	
5	Pimpinan dapat menjadi teladan integritas bagi semua pegawai	0	7	21	17	0	45	cukup efektif
		0	28	63	34	0	125	
Rata-rata penilaian pada kepemimpinan:						131.6	cukup efektif	

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan di UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau berjalan cukup efektif. Indikator kepemimpinan yang paling efektif adalah pada aspek kemampuan pimpinan mengendalikan rasionalitas dan emosi di depan para pegawai. Kondisi ini terlihat dari pimpinan yang jarang bertindak temperamen di depan pegawai yang melakukan kesalahan atau pelanggaran aturan tertentu.

Adapun indikator kepemimpinan yang paling kurang efektif adalah pada aspek ketidakmampuan pimpinan menunjukkan visioner masa depan yang jelas. Pimpinan dalam hal ini cenderung hanya berpedoman pada kebijakan dan tujuan yang ada saat ini, dan kurang kreatif serta kurang inisiatif untuk memaparkan gagasan-gagasan

perbaikan organisasi untuk masa yang akan datang. Sedangkan kemampuan pimpinan mempersatukan perbedaan, potensi dan menjadi teladan bagi pegawai juga mendapatkan penilaian rata-rata di tingkat moderat (cukup). Kondisi ini masih perlu untuk lebih dioptimalkan di masa yang akan datang mengingat peran penting kepemimpinan yang efektif dalam mendorong dan memotivasi munculnya kinerja yang memuaskan dari para pegawai.

C. Kinerja

Kinerja menunjukkan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas dari para anggota organisasi. Penilaian terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh pimpinan masing-masing responden penelitian agar lebih obyektif. Pengukuran kinerja dilakukan pada 7 indikator sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Total	Kriteria Kinerja
		SS	S	N	KS	TS		
		5	4	3	2	1		
1	Pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan tingkat kesalahan minimal	0	20	18	7	0	45	cukup baik
		0	80	54	14	0	148	
2	Pegawai sangat cermat dalam melakukan pekerjaannya	4	16	18	7	0	45	cukup baik
		20	64	54	14	0	152	
3	Tingkat ketidakhadiran pegawai sangat rendah	4	11	17	13	0	45	cukup baik
		20	44	51	26	0	141	
4	Tingkat keterlambatan masuk kerja pegawai sangat rendah	4	3	25	10	3	45	cukup baik
		20	12	75	20	3	130	
5	Pegawai sangat efektif dalam memanfaatkan waktu kerja yang tersedia	3	16	19	3	4	45	cukup baik
		15	64	57	6	4	146	
6	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai jumlah yang ditargetkan	4	15	19	7	0	45	cukup baik
		20	60	57	14	0	151	
7	Pegawai secara harmonis dan sinergis bekerja sama dengan orang lain	0	10	22	13	0	45	cukup baik
		0	40	66	26	0	132	
Rata-rata penilaian pimpinan pada kinerja pegawai:						142.9	cukup baik	

Sumber: Data olahan

Hasil penilaian dari pimpinan sebagaimana tabel di atas, menunjukkan bahwa kinerja para pegawai UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau baru berada pada kategori yang cukup baik. Hasil ini tentu masih jauh dari optimal, karena tingkatan kinerja yang ditunjukkan belum optimal sebagaimana yang diharapkan. Indikator kinerja yang dipersepsikan paling baik adalah mengenai kecermatan kerja para pegawai, sedangkan yang paling rendah adalah pada aspek kedisiplinan berupa keterlambatan masuk kerja.

Kecermatan pegawai dalam melakukan pekerjaannya cukup berhasil meminimalisir tingkat kesalahan kerja. Hasil ini bisa terjadi dikarenakan adanya kepatuhan pegawai dalam mengikuti metode atau petunjuk teknis yang sudah ditetapkan. Dengan demikian maka jumlah tugas cukup bisa diselesaikan sesuai dengan target yang diberikan.

Kinerja pegawai akan menjadi lebih baik apabila pada aspek ketepatan waktu kerja bisa dioptimalkan sehingga para pegawai bisa memanfaatkan waktu kerja yang tersedia secara lebih efektif. Selain itu tentu saja dengan lebih mengharmoniskan keeratan kerjasama, baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasan. Aspek-aspek ini masih perlu diperbaiki mengingat hasil penilaian pimpinan pada kinerja pegawai yang kurang optimal.

D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian regresi berganda memperlihatkan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Sig.t	F _{hitung}	Sig. F	R ²
Konstanta	0.155	-	-			
Budaya Organisasi	0.703	4.388	0.000	74.156	0.000	0.769
Kepemimpinan	0.385	2.528	0.015			

Sumber: Data olahan

1. Persamaan Regresi Berganda

Dari tabel tersebut ditarik sebuah persamaan regresi linier berganda sebagai berikut: $Y = 0,155 + 0,703X_1 + 0,385X_2$, dimana persamaan regresi ini dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- Apabila variabel budaya organisasi dan kepemimpinan diasumsikan konstan atau tidak mengalami perubahan, maka kinerja pegawai tetap memiliki nilai sebesar 0,155. Hal ini mungkin terjadi oleh karena terdapat kemungkinan pengaruh dari variabel-variabel lainnya yang tidak diungkap dalam penelitian ini, seperti faktor kompensasi, motivasi kerja, disiplin dan lain sebagainya.
- Jika terjadi peningkatan atau perbaikan sebesar satu satuan pada aspek budaya organisasi sementara faktor kepemimpinan diasumsikan konstan, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,703.
- Jika terjadi peningkatan atau perbaikan sebesar satu satuan pada aspek kepemimpinan sementara faktor budaya organisasi diasumsikan konstan, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,385.

2. Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengukur kontribusi variabel-variabel bebas

secara serentak dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat. Dan dari tabel di atas, diketahui nilai R² adalah 0,769, yang berarti bahwa besar kontribusi variabel budaya organisasi dan kepemimpinan secara serentak terhadap variasi yang terjadi pada kinerja pegawai UPT Laboratorium Kesehatan & Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau adalah sebesar 76,9%, sedangkan sisanya 23,1% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3. Pengujian Simultan (Uji F)

Uji F dimaksudkan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara serentak terhadap kinerja pegawai. Caranya adalah dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel}, dan sig.F dengan α 5% atau 0,05. Untuk mengetahui nilai F_{tabel} dilakukan dengan cara:

$$\begin{aligned}
 F_{\text{tabel}} &= F\{(1 - \alpha) \text{ (m atau jumlah variabel bebas), (n - m - 1)}\} \\
 &= F \{(1 - 0,05) \text{ (2), (45 - 2 - 1)}\} \\
 &= F \{(0,95) \text{ (2) (42)}\} \\
 &= 3,22
 \end{aligned}$$

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai F_{hitung} 74,156 > F_{tabel} 3,22, dan sig. F 0,000 atau 0% < dari α 5% atau 0,05. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi dan kepemimpinan secara serempak

terhadap kinerja pegawai di UPT Laboratorium Kesehatan & Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau.

4. Pengujian Parsial (Uji t)

Uji t dimaksudkan untuk mengukur pengaruh masing-masing budaya organisasi dan kepemimpinan secara terpisah terhadap kinerja pegawai, dengan cara membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} , dan sig.t dengan α 5% atau 0,05. Untuk mengetahui nilai t_{tabel} dilakukan dengan cara: $t_{tabel} = \alpha : dk = n-1$, dimana $\alpha = 0,05$, dan $n = 45$. Sehingga dari tabel t dapat dilihat nilai t_{tabel} daripada 0,05 : 45 adalah **2,014**.

Dari tabel diatas maka disimpulkan bahwa:

a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPT Laboratorium Kesehatan & Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau. Kesimpulan ini diambil berdasarkan nilai t_{hitung} variabel X_1 sebesar 4,388 adalah lebih besar dari t_{tabel} 2,014, dan sig. t_1 0,000 atau $0\% < \alpha = 0,05$

atau 5%. Semakin baik budaya organisasi diimplementasikan maka akan semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai.

b. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai UPT Laboratorium Kesehatan & Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau. Kesimpulan ini diambil berdasarkan nilai t_{hitung} variabel X_2 sebesar 2,528 adalah lebih besar dari t_{tabel} 2,014, dan sig. t_2 0,015 atau $0\% < \alpha = 0,05$ atau 5%. Semakin efektif kepemimpinan dijalankan oleh setiap pimpinan maka akan semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai atau bawahannya.

c. Dengan membandingkan nilai t_{hitung} budaya organisasi 4,388 > t_{hitung} kepemimpinan 2,528 maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dibandingkan pengaruh dari kepemimpinan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maknanya adalah, kinerja pegawai akan dapat ditingkatkan apabila para pegawai di dalamnya memahami dan mengamalkan seluruh nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi. Semakin pegawai memahami dan mengamalkannya, maka kinerja para pegawai tersebut

akan semakin meningkat dan demikian pula sebaliknya. Dengan demikian maka kesimpulan penelitian ini dapat mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan oleh Block (dalam Moeljono, 2005:3) bahwa organisasi dengan budaya organisasi yang efektif yang akan dapat menciptakan kinerja tinggi. Demikian pula dengan hasil penelitian dari Pradeep & Prabhu (2011) yang secara empiris menekankan pentingnya peranan

budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja.

Peran penting budaya organisasi memiliki dampak nyata pada peningkatan kinerja pegawai mengingat bahwa di dalam budaya organisasi telah mengandung nilai inovasi, orientasi hasil optimal, interaksi, tim kerja dan stabilitas organisasi yang kesemuanya itu dibutuhkan untuk bisa mencapai suatu kinerja yang optimal. Hanya saja pada penelitian ini menemukan bahwa implementasi budaya organisasi di UPT Labkesling Dinas Kesehatan Provinsi Riau masih dirasakan belum optimal. Maka implikasinya bagi manajemen adalah agar memperbaiki kondisi budaya organisasi yang ada, terutama pada aspek inovasi, orientasi hasil optimal, interaksi, soliditas tim kerja dan agresivitas pegawai untuk menunjukkan prestasi terbaik.

B. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maknanya adalah, kinerja pegawai akan dapat ditingkatkan apabila para pimpinan di setiap unit kerja mampu menjalankan kepemimpinannya secara efektif. Semakin efektif kepemimpinan dijalankan maka kinerja para pegawai akan semakin meningkat dan demikian pula

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian maka dapat dirangkum beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua

sebaliknya. Dengan demikian maka kesimpulan penelitian ini dapat mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2011:99) bahwa faktor kepemimpinan dapat memberikan dorongan, bimbingan dan dukungan positif bagi pencapaian kinerja yang optimal. Demikian pula dengan hasil penelitian dari Nurwati, *et.,al.*, (2012) yang secara empiris menyimpulkan bahwa semakin efektif pimpinan menjalankan perannya, maka kinerja para bawahan akan dapat meningkat secara signifikan.

Kepemimpinan memberikan dampak nyata pada peningkatan kinerja pegawai mengingat di dalam sebuah kepemimpinan yang efektif memiliki pimpinan yang visioner, mampu mempersatukan perbedaan dan pada saat yang sama mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada, bisa mengendalikan rasio dan emosi secara berimbang, serta yang terutama adalah bisa menjadi teladan bagi seluruh bawahan. Hanya saja dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan belum berjalan efektif, sehingga implikasinya adalah agar melakukan langkah-langkah memperbaiki kepemimpinan terutama pada aspek kepemimpinan visioner, kemampuan mempersatukan perbedaan dan memberdayakan potensi serta kemampuan menjadi teladan yang baik bagi para pegawai.

aspek yang secara simultan dapat meningkatkan pencapaian kinerja pegawai menjadi lebih baik.

2. Semakin budaya organisasi diimplementasikan di organisasi, maka akan semakin besar

kemungkinannya untuk meningkatkan kinerja para pegawai menjadi lebih baik secara signifikan.

3. Semakin kepemimpinan diimplementasikan secara efektif

SARAN

Beberapa saran yang bisa disampaikan kepada manajemen adalah:

1. Perlu dilakukan peningkatan pada budaya organisasi dengan cara:
 - a. Memberikan insentif menarik bagi yang mampu menyampaikan gagasan inovatif perbaikan pada metode kerja atau petunjuk teknis yang sudah ada.
 - b. Mengintensifkan kegiatan *gathering* antar pegawai dan atasan yang memfokuskan pada agenda penguatan interaksi dan kemampuan kerjasama (*team buiding*) yang kuat.
2. Pola kepemimpinan perlu lebih diefektifkan dengan cara:
 - a. Pengangkatan pimpinan unit kerja melibatkan pegawai dalam melakukan penilaian agar bisa mengetahui calon-calon yang visioner, bersifat pemersatu dan pemberdaya.
 - b. Pimpinan tidak sekedar memberi instruksi dan larangan,

oleh pimpinan, maka akan semakin besar kemungkinannya untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik secara signifikan.

3. Kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan dengan cara:
 - a. Menerapkan sistem *reward and punishment* secara lebih tegas untuk mengendalikan perilaku pegawai dalam mematuhi aturan waktu kerja. Pemotongan remunerasi bisa dilakukan terhadap pelanggaran yang dilakukan. Sebaliknya tambahan remunerasi atau peluang promosi diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja dengan cermat dan tingkat kesalahan minimum.
 - b. Perlu dilakukan rotasi tugas sementara agar para pegawai bisa saling mengenali dan memahami tugas rekannya di bagian lain agar tercipta saling pengertian dan menghormati dalam rangka mewujudkan keharmonisan kerjasama.

DAFTAR PUSTAKA

- Moeljono, Djokosantoso, 2005. *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta
- Nurwati, U. Nimran, M. Setiawan, dan Surachman, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya*

Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara). Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10, No. 1, Maret, 2012, hal. 1-11

- Pradeep, D. Devi, dan N.R.V. Prabhu, 2011. *The Relationship*

*between Effective Leadership and
Employee Performance.*
International Conference on
Advancement in Information
Technology, Vol. 20, p. 198-206

Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja.*
Penerbit Rajawali Press, Jakarta