



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIER DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS
DI KABUPATEN SITUBONDO**

TESIS

Oleh

Suprianto Ponco Utomo

NIM. 150920101022

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIER DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS
DI KABUPATEN SITUBONDO**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi (S2)
Dan mencapai gelar Magister Sains

Oleh

Suprianto Ponco Utomo

NIM. 150920101022

**KONSENTRASI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Dengan Menyebut Nama Allah yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmad, Hidayah dan Inayah-Nya sampai detik-detik tertulisnya Tesis ini. Tesis ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai dengan do'a, semangat, motivasi, cinta, ketulusan dan kasih sayang:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ibundaku tercinta Mesini yang telah gigih dan memberikan contoh yang baik untuk berjuang, memberikan segalanya yang sayapun tidak akan pernah bisa sempurna untuk membalasnya, BapakSuradiyang memberikan bagaimana caranya bertahan hidup untuk mencukupi kebutuhan keluarga.
2. Istriku Ulvi Yeni Rahayu dan anakku Freskima Prifika dan Hafindatama Akbar Privika yang selalu memberikan do'a, pengorbanan waktu, semangat, dan dukungan dari awal sampai terselesainya Tesis ini.
3. Bapak dan Ibu mertua yang memberikan sumbangsih do'a untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Seluruh karyawan karyawan di lingkungan UPT Puskesmas Mlandingan yang selalu memberikan dorongan, semangat dan do'anya hingga tesis ini selesai.
5. Seluruh sahabat sahabatku mahasiswa S2 Unej MIA angkatan 2015 terutama Bpk. Budi hartono, Bpk.Amrozi, Bpk Rahmad Wahyudi dan Mas Rohim yang selalu meluangkan waktunya untuk berdiskusi bersama hingga tesis ini selesai.

MOTO

“Bahwa tiada yang orang dapatkan kecuali yang ia usahakan, dan bahwa usahanya akan kelihatan nantinya”.

(QS. An-Najm: 39-40) *

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberikan ilmu pengetahuan, beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(QS. Al-Mujadalah: 11) **

*) Departemen Agama Republik Indonesia. 1998. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. Semarang: PT Kumudasmoro Grafindo

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Suprianto Ponco Utomo

NIM : 150920101022

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Kabupaten Situbondo” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Karya Ilmiah dengan judul tersebut belum pernah diajukan pada Institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya atas kesadaran saya sendiri dan tanpa paksaan pihak manapun. Saya pribadi bertanggung jawab penuh atas penulisan karya ilmiah ini dan bersedia menerima sanksi akademik bilamana dikemudian hari pernyataan ini tidak sesuai.

Jember, 16 Juli 2018

Yang menyatakan,

SUPRIANTO PONCO UTOMO

NIM 150920101022

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PENGEMBANGAN KARIER
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PUSKESMAS
DI KABUPATEN SITUBONDO**

Oleh

Suprianto Ponco Utomo

NIM 150920101022

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Djoko Purnomo, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PENGEMBANGAN KARIER
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PUSKESMAS
DI KABUPATEN SITUBONDO**

Oleh

Suprianto Ponco Utomo

NIM 150920101022

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Djoko Purnomo, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si

PENGESAHAN

Tesis berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Situbondo” telah diuji dan disahkan pada :

Hari, Tanggal : Senin, 16 Juli 2018

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua Penguji,

Rachmat Hidayat, S.Sos., M.Si., M.PA., Ph.D.

NIP. 19810322 200501 1 001

Anggota I,

Anggota II,

Dr. Sutomo, M.Si

NIP. 19650312 199103 1 003

Anggota III,

Dr. Pairan, M.Si.

NIP. 19641112 199201 1 001

Anggota IV,

Dr. Djoko Poernomo, M.Si
NIP. 19600219 198702 1 001

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si
NIP. 19790220 200212 2 001

Mengesahkan,
Dekan,

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP 19580810 198702 1 002

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Situbondo;

Suprianto Ponco Utomo, 150920101022; 2018: 74 halaman;
Program Studi Magister Ilmu Administrasi; Jurusan Ilmu Administrasi Negara,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di pusat kesehatan masyarakat di kabupaten Situbondo. Pusat kesehatan Masyarakat atau merupakan unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja, mempunyai posisi yang strategis dalam rangka mewujudkan masyarakat yang mandiri untuk hidup sehat, sehingga mendapat pelayanan yang optimal.

Kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai setiap pusat kesehatan masyarakat. Kinerja suatu pusat kesehatan masyarakat tidak dapat dilepaskan dari kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Maju tidaknya suatu pusat kesehatan masyarakat sangat ditentukan oleh peran dan kualitas para pegawainya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi

Peningkatan kemampuan atau kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan pendekatan peningkatan kualitas pada semua pegawai. Kualitas pegawai yang semakin tinggi, diharapkan semakin tinggi kinerjanya, sebaliknya, makin rendah kualitas pegawai, dimungkinkan semakin rendah pula kinerjanya. Peningkatan dengan pelatihan dan seminar maupun diklat merupakan sebuah upaya peningkatan kualitas pegawai, yang diharap bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan pengaruh yang berarti bagi organisasi. Seseorang pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Seorang pemimpin di harapkan serta memperhatikan mengembangkan karier anggotanya dan merencanakan, mendukung karier anggotanya atau pegawainya dengan anggaran.

Oleh karena itu pengembangan karier pegawai harus dilakukan dengan baik, obyektif, adil, dan efektif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pengembangan karier melalui pelatihan dan pendidikan pelatihan sangat terbatas penyelenggaraannya. Sehingga bagi pegawai yang ingin meningkatkan pengetahuan harus bersedia dengan biaya sendiri. Inilah salah satu penyebab dalam peningkatan pengembangan karier. Hal tersebut juga di sebabkan oleh pemahaman pegawai dalam mengartikan pengembangan karier itu hanya untuk struktural saja, pendidikan bertujuan meningkatkan kenaikan pendapatan dalam gaji, sedangkan pelatihan dan kursus hanya untuk menambah tanggung jawab dalam tugas yang tidak berdampak pada peningkatan jumlah gaji. Seorang

pegawai yang sudah terpenuhi semua kebutuhan hidupnya, akan merasa puas dalam posisi keadaan yang sekarang.

Kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting diperhatikan oleh puskesmas. Pegawai yang merasa puas bekerja memiliki tingkat kehadiran dan terkadang memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan pegawai tidak puas bekerja. Selain itu pegawai yang merasa puas cenderung memiliki kinerja yang baik, memiliki tingkat kemangkiran yang rendah dan keinginan yang rendah untuk pindah kerja. Pusat kesehatan masyarakat memiliki kepuasan yang berbeda pula banyak faktor yang mempengaruhi. Inilah salah satu alasan peneliti melakukan penelitian karena tiap pusat kesehatan masyarakat mempunyai cara dan teknik yang berbeda dalam melihat 4 faktor yaitu fokus penelitian yaitu kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini mengambil sampel semua Pegawai negeri sipil yang bekerja di pusat kesehatan masyarakat di kabupaten Situbondo, kecuali kepala puskesmas, dikarenakan pemimpin di suatu unit.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai yang berstatus pegawai negeri sipil yang bekerja di pusat kesehatan masyarakat kecuali kepala puskesmas, sebanyak 410 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan rumus slovin sehingga ditemukan sampel sebanyak 202 orang, kemudian untuk menentukan sampel / responden dilakukan dengan cara random sampling berdasarkan probabilitas dari masing-masing pengelompokan jenis ketenagaan.

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner, sedangkan data sekunder berupa dokumentasi data dari dinas kesehatan kabupaten Situbondo. Instrumen penelitian ini adalah kuesioner dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala likert 1-5 sebagai skala pengukuran. Uji instrumen penelitian dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Variabel independen dalam penelitian ini ada tiga yaitu Kepemimpinan (X1) dengan menggunakan teori Fiedler, Pengembangan Karier (X2) dengan menggunakan teori Veithzal Riva'i (2003) dan Kepuasan kerja (X3) menggunakan teori Hasibuan (2009). Untuk Variabel dependennya adalah kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan teori T.R. Michel (2001:15) (2006). Sedangkan analisis uji dalam penelitian menggunakan regresi linear berganda.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Pengembangan Karier tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian di atas, hendaknya karyawan diharapkan lebih meningkatkan kinerja layanan dan mengedepankan profesionalitas sebagai seorang yang punya ciri profesi tertentu yang bekerja dan mengabdikan untuk masyarakat.

SUMMARY

The Influence of Leadership, Career Development and Job Satisfaction on Community health centers Employee Performance In Situbondo District; Suprianto Ponco Utomo, 150920101022; 2018: 74 pages; Master of Science Program Administration Science; Department of Science State Administration, Faculty of Social and Political Sciences, University of Jember.

This study aims to determine the influence of leadership, career development and job satisfaction on the performance of employees at community health centers in the district Situbondo. Community health centers or a technical implementation unit District Health Office responsible for organizing health development in a work area, has a strategic position in order to realize an independent community to live healthy, so get the optimal service.

Good performance is the goal every community health center wants to achieve. Performance of a community health center can not be separated from the performance of employees in carrying out their duties and responsibilities. The advancement of a public health center is largely determined by the role and quality of its employees.

One of the factors that affect performance is ability and motivation. Increased ability or quality of human resources is done with quality improvement approach on all employees. The higher the employee quality, the higher the performance expected, the lower the quality of the employees, the lower the performance. The increase with training and seminars and training is an effort to improve the quality of employees, which is expected to improve employee performance.

In an organization, leadership is one of the important factors that can give a meaningful influence to the organization. A leader needs to have aspects of personality that can support his efforts in realizing an effective human relationship with members of his organization. A leader in the hope to participate in paying attention to develop the careers of its members and plan, support the careers of its members or employees on a budget.

Career development through training and training education is very limited. So for employees who want to increase knowledge must be willing at their own expense. This is one of the causes in the improvement of career development. It is also caused by employee understanding to define career development for structural purposes only, education aims to increase incremental increments in salaries, whereas training and courses are only to increase responsibility in tasks that have no impact on increasing salaries.

An employee who has fulfilled all the necessities of his life, will feel satisfied in the position of the current situation. Job satisfaction is very important to be considered by public health centers. Employees who are satisfied with work have a high level of attendance and sometimes have better performance than unsatisfied employees.

In addition, satisfied employees tend to perform well, have low absenteeism and low willingness to change jobs. Public health centers have different satisfactions as well as many influencing factors. This is one reason researchers conduct research because each community health center has different ways and techniques in looking at the four factors of research fokus namely leadership, career development and job satisfaction on performance. This study sampled all civil servants working in community health centers in Situbondo district, except for the head of the community health centers, due to the leader in a unit.

The type of research used in this study is a quantitative paradigm. The population used is all civil servants who work in public health centers except the head of puskesmas, as many as 410 people. The technique used in sampling using the formula slovin so that the sample was found as many as 202 people, then to determine the sample / respondents done by random sampling based on probability of each grouping type of energy. Types and sources of data in this study are primary data in the form of questionnaires, while the data sekunder in the form of documentation data from the district health office Situbondo.

The instrument of this research is questionnaire in the form of statement by using likert scale 1-5 as the measurement scale. Test instrument research in this study using the validity test and reliability test. Independent variables in this research there are three namely Leadership (X1) by using the theory of Fiedler, Career Development (X2) using Veithzal Riva'i theory (2003) and Job Satisfaction (X3) using Hasibuan theory (2009). For dependent variable is employee performance (Y) by using theory of T.R. Michel (2001: 15) (2006).

While the test analysis in the study using multiple linear regression. Regression test results showed that the partial variables Leadership and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, while career development has no effect on employee performance. Based on the results of the above research, employees should be expected to improve service performance and promote professionalism as a person who has certain profession traits that work and serve the community.

PRAKATA

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad, hidayah dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan karier dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Kabupaten Situbondo”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-2 (S2) pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Peneliti merasa bersyukur atas rampungnya tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister. Suka duka dalam penyelesaian tugas akhir menjadi kenangan dan pembelajaran yang sangat luar biasa. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Ardiyanto, M.Siselaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Rachmat Hidayat, S.Sos, M.Si. M.PA, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Djoko Pornomo, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama. Beliau memberikan sumbangsih pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada peneliti selama ini.
4. Dr. Zarah Puspitaningtyas, SE, S.Sos, M.Si, selaku dosen pembimbing anggota. Seseorang yang memberikantangan tangan untuk segera lulus dengan cara memberikan sumbangsih pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada penulis selama ini.
5. Bapak Rachmat Hidayat, S.Sos, M.Si, M.PA, Ph.D selaku dosen penguji Utama yang telah memberikan masukan-masukan dalam penyelesaian tesis ini.

6. Bapak Dr. Sutomo, M.Si.dan Bapak Dr. Pairan, M.Si selaku dosen penguji anggota yang telah memberikan masukan-masukan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Bapak Abu Bakar Abdi,Apt, M.Si selaku Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Situbondo yang telah memberikan masukan-masukan dan ijin penelitian kepada penulis.
8. Keluarga Besar Kesehatan dan teman – teman Puskesmas yang telah bersedia memberikan informasi yang penting dalam penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
10. Teman-teman dari Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, khususnya angkatan 2015 yang sudah melewati suka dan duka ddalam menimba ilmu dan melewati hari-hari bersama yang tidak pernah terlupakan dan sangat kurindukan.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga masih diperlukan saran dan kritik yang membangun dari segenap pihak. Akhir kata penulis berharap semoga Karya Ilmiah ini bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Penulis

Suprianto ponco utomo

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Sampul	ii
Persembahan.....	iii
Halaman Motto.....	iv
Halaman Pernyataan.....	v
Halaman Pembimbingan.....	vi
Halaman Pengesahan.....	vii
Ringkasan.....	viii
Prakata.....	ix
Daftar Isi.....	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan penelitian	9
1.4.1 Teoritis.....	9
1.4.2 Praktis	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Pengertian Manajemen.....	11
2.1.2. Pengertian Sumber Daya	12
2.1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.4. Kinerja	13
2.1.4.1. Pengertian Kinerja	13
2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	14
2.1.4.3. Penilaian Kinerja.....	14
2.1.4.4. Indikator Kinerja Pegawai	17
2.1.4.5. Manfaat Penilaian Kinerja	18
2.1.5. Kepemimpinan	19

2.1.5.1. Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli.....	19
2.1.5.2. Tipe Kepemimpinan	20
2.1.5.3. Model Kepemimpinan Situasional.....	23
2.1.5.4. Indikator Kepemimpinan Fiedler.....	26
2.1.6. Pengembangan Karier	26
2.1.6.1. Pengertian Karier	26
2.1.6.2. Pengertian Pengembangan Karier.....	27
2.1.6.3. Indikator Pengembangan Karier	28
2.1.6.4. Bentuk Pengembangan Karier	30
2.1.6.5. Tujuan Pengembangan Karier	31
2.1.6.6. Manfaat Pengembangan Karier	32
2.1.7. Kepuasan Kerja	33
2.1.7.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	33
2.1.7.2. Teori Kepuasan Kerja	34
2.1.7.3. Efek Kepuasan Kerja	35
2.1.7.4. Dampak ketidakpuasan kerja	36
2.1.7.5. Indikator Kepuasan Kerja	37
2.2. Penelitian Terdahulu	37
2.3. Hubungan Antar Variabel	39
2.3.1. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai	39
2.3.2. Hubungan Pengembangan Karier dengan Kinerja	40
2.3.3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai	41
2.4. Kerangka Konseptual.....	42
2.5. Hipotesis	43
BAB 3. METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Tehnik Penentuan Sampel.....	44
3.2.1 Populasi	44
3.2.2 Tehnis sampel.....	45
3.3. Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional	47
3.3.1. Variabel Penelitian.	47

3.3.1.1. Variabel Independen	47
3.3.1.2. Variabel Dependen.	47
3.3.2 Devinisi Operasional.	47
3.3.2.1. Variabel Kinerja Pegawai	48
3.3.2.2 Variabel Kepemimpinan	49
3.3.2.3 Variabel Pengembangan Karier	50
3.3.2.4 Variabel Kepuasan Kerja	51
3.4.Jenis Data.	52
3.4.1.Data Primer	52
3.4.2.Data Sekunder	52
3.5 Tehnis Pengumpulan Data	53
3.5.1.Kuisisioner	53
3.5.2.Interview.....	53
3.5.3.Dokumentasi.....	54
3.6 Teknis Analisa Data.....	54
3.6.1.Analisa Kualitatif.	54
3.6.2.Analisa Kwantitatif	55
3.6.3.Analisa dan pengelola data	55
3.6.4. Uji Validitas	55
3.6.5. Uji Realibilitas.....	56
3.6.6. Data Asumsi Klasik.....	57
3.6.6.1. Uji Multikolinieritas	57
3.6.6.2.Uji Heteroskedastisitas	57
3.6.7. Uji Normalitas	57
3.6.8. Uji Koefisien Regresi Linier Berganda.....	58
3.6.8.1. Uji t	58
2.6.9.Analisis Regresi Linier Berganda	58
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	60
4.2. Peran dan Fungsi Puskesmas	62
4.2.1. Peran.....	62

4.2.2. Fungsi	63
4.2.3. Struktur Organisasi Puskesmas	64
4.3. Analisis	65
4.3.1. Analisis Deskriptif Responden	65
4.3.2 Stastistik Deskriptif	66
4.4. Hasil Uji Validitas	75
4.5. Hasil Uji Reliabilitas	76
4.6. Hasil Uji Asumsi Klasik	77
4.6.1. Hasil Uji Normalitas	77
4.6.2. Hasil Uji Multikolinieritas	78
4.6.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas	79
4.6.4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda	80
4.7. Hasil Uji t	81
4.7.1. Hasil Uji Hipotesis H1	82
4.7.2. Hasil Uji Hipotesis H2	82
4.7.3. Hasil Uji Hipotesis H3	83
4.8. Pembahasan	84
4.8.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja	85
4.8.2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja	86
4.8.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	87
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	88
5.2. Saran	88
Daftar Pustaka	90
Lampiran	93

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi publik memiliki pemahaman definisi yang sangat beragam. Organisasi publik sebagai instansi pemerintah yang memiliki legalitas formal, difasilitasi oleh negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat di segala bidang yang sifatnya kompleks. Organisasi publik sebagai instansi yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mewujudkan kesejahteraan sosial. Organisasi publik dalam penelitian ini adalah organisasi publik khusus bidang kesehatan, utamanya di Pusat Kesehatan Masyarakat di tingkat Puskesmas

Pusat kesehatan Masyarakat atau Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 tahun 2014). Puskesmas mempunyai tujuan meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan untuk hidup sehat agar tercapainya peningkatan status kesehatan di masyarakat. Fokus perhatian pada penduduk yang rentan yaitu ibu, bayi, anak-anak, lanjut usia dan keluarga miskin.

Keberhasilan program pelayanan kesehatan puskesmas sangat tergantung dari kinerja pegawai yang ada di puskesmas. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010). Pegawai merupakan salah satu faktor terpenting penentu kemajuan suatu organisasi. Menurut Robbins, (2010:264) kualitas organisasi bergantung pada kualitas orang-orang yang berada di dalamnya.

Menurut Mangkunegara (2010), kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor pertama kemampuan (*Ability*), kemampuan potensi (*AQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian

maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Kedua motivasi (*motivation*) terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Dalam menilai kinerja memerlukan sebuah indikator, salah satu indikator kinerja pegawai menurut Mangunegara (2010). adalah kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif. Kualitas pegawai meliputi kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kuantitas banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seberapa besar pegawai menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja, sarana dan prasarana yang digunakan bekerja. Kerja sama pegawai secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan. Adanya inisiatif anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Peran pemimpin tidak bisa lepas dari kinerja pegawai. menurut Bass (1997), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal. Menurut Fiedler dalam Wahjosumidjo (1994:97) ada tiga macam situasi kepemimpinan yang efektif. Pertama hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*), kualitas hubungan atasan dengan bawahan, sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan. Kedua Struktur tugas (*task structure*), apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya. Ketiga kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*), bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan. Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Apabila suatu pola tugas sudah tersusun jelas, maka seorang pemimpin harus ikut serta merencanakan pengembangan karier pegawainya. Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi di jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Menentukan pengembangan karier di perlukan indikator sebagai bahan perencanaan, adapun indikator yang dipakai peneliti menurut Siagian (2011) antara lain. *Pertama* perlakuan yang adil dalam berkarir, bisa terwujud apabila promosi objektif, rasional dan diketahui semua pegawai. *Kedua* keperdulian para atasan langsung, ada perencanaan dan umpan balik kepada pegawai tentang tugas masing-masing sehingga pegawai mengetahui potensi yang perlu diatasi. *Ketiga* informasi berbagai peluang promosi, akses kepada informasi peluang untuk dipromosikan. Akses penting apabila lowongan tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Empat adanya minat untuk dipromosikan, pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat seorang pegawai memperhitungkan faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong dan tidak menyokong pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya (Mangunegoro 2005:117). Pengukuran kepuasan kerja karyawan menurut Hasibuan (2009), Jasa yang adil dan layak, komunikasi yang tepat sesuai keadilan, berat ringannya pekerjaan, suasana lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Di kabupaten Situbondo terdapat 17 puskesmas Induk yang berada dalam 17 wilayah kecamatan. Puskesmas pembantu sebanyak 62 dan 97 polindes. Dalam menjalankan program dan pelayanan kesehatan puskesmas induk di bantu oleh unit layanan yang lebih kecil yaitu puskesmas pembantu dan Polindes (pondok

bersalin desa). Puskesmas pembantu atau di singkat Pustu dan Polindes punya tanggung jawab wilayah dalam satu desa di bawah pengawasan puskesmas Induk. Semua program pelayanan kepada masyarakat di masing masing puskesmas dalam satu kabupaten semua sama, karena puskesmas merupakan perpanjangan tangan dari dinas kesehatan kabupaten.

Keberhasilan program pelayanan kesehatan dalam suatu puskesmas sangat tergantung dari kinerja pegawai setiap puskesmas. Kinerja puskesmas dinilai setiap satu tahun sekali dengan PKP (Penilaian kinerja puskesmas).

Tabel 1.1. Capaian kinerja puskesmas

No	PUSKESMAS	CAPAIAN PENILAIAN KENERJA PUSKESMAS TAHUN		
		2015	2016	2017
1	Banyuglugur	80,77	81,83	85,74
2	Besuki	81,53	82,61	84,47
3	Sumber Malang	79,60	82,61	80,9
4	Jati Banteng	71,22	72,74	85,63
5	Suboh	81,95	86,57	88,14
6	Mlandingan	78,31	79,6	84,33
7	Bungatan	74,28	82,72	86,78
8	Kendit	73,52	74,57	83,3
9	Panarukan	84,65	89,62	86,4
10	Situbondo	81,77	88,13	83,55
11	Mangaran	81,95	86,55	89,15
12	Jangkar	82,43	85,16	89,66
13	Panji	80,78	81,77	86,39
14	Kapongan	76,43	76,02	91,33
15	Asembagus	84,65	87,69	92
16	Arjasa	74,54	79,07	87,68
17	Banyuputih	78,99	81,68	87,42

Sumber : Dinas kesehatan Situbondo

Tabel 1.2. Keterangan pedoman penilaian kinerja puskesmas

PENILAIAN KINERJA PUSKESMAS		
	Program	Managemen
Baik	$\geq 91 \%$	$\geq 8,5 \%$
Cukup	81 – 90 %	5,5 – 8,4 %
Rendah	$\leq 80 \%$	$\leq 5,5 \%$

Sumber : Buku pedoman penilaian kinerja puskesmas 2016

Data awal dengan observasi dan wawancara kualitas kinerja puskesmas pada lima tahun terakhir, mulai ada peningkatan yang di tandai dengan peningkatan nilai indek kepuasan masyarakat (IKM). Survei penilaian masyarakat ini guna mengukur kinerja organisasi utamanya kesehatan dari sisi pelayanan kesehatan kepada masyarakat, data ini menjelaskan penilaian masyarakat terhadap kinerja kesehatan lebih baik dari sebelumnya, data di ambil dari data indek kepuasan masyarakat dinas kesehatan kabupaten Situbondo.

Tabel 1.3. Indek kepuasan masyarakat

Data Indek Kepuasan Masyarakat Tahun		
2015	2016	2017
75,89	76,88	78,26

Sumber : Dinas kesehatan Situbondo

Tabel 1.4. Keterangan penilaian indek kepuasan masyarakat

Penilaian Indek Kepuasan Masyarakat		
1	Sangat baik	81,26 – 100,00
2	Baik	62,51 – 81,25
3	Kurang baik	43,76 – 62,50
4	Tidak baik	125 – 43,75

Sumber : Buku Penilaian IKM 2016

Dari data indek kepuasan masyarakat atas, dapat diartikan kinerja puskesmas masuk katagori baik.

Pelayanan kesehatan tidak hanya pelayanan pada program yang sudah di tentukan dari kementrian, tetapi perlu inovasi guna mendekatkan pelayanan

pada masyarakat, maka setiap puskesmas diharap mempunyai layanan inovasi pada masyarakat. Di buktikan makin bervariasi inovasi pelayanan kesehatan terpadu yang melibatkan beberapa puskesmas kepada masyarakat. Wilayah barat pelayanan Ambugelu (Ambulan Gerak Langsung Layanan Umum) yaitu pelayanan terpadu pengobatan dasar, penyuluhan dan pelayanan laboratorium sederhana yang diadakan setiap sabtu malam minggu bertempat di alun-alun kota Besuki, tengah di Alun-alun kota Situbondo. Wilayah timur di Alun-alun Asembagus. Dari tabel di atas yang mendapat penghargaan dengan dibukanya layanan rawat jiwa oleh Kementrian Kesehatan. Tabel pelayanan Inovasi.

Tabel 1.5. Layanan Inovasi Puskesmas

No	PUSKESMAS	NAMA PELAYANAN INOVASI	PERPANJANGAN KATA
1	Banyuglugur	PESONA	Pelayanan yang Empati, Sayang ODHA
2	Besuki	BERLIAN	Bersama Responsif Peduli Anak
3	Sumber malang	MARONGGI	Mencegah Anak, Remaja dan Orang dewasa dari GAKI
4	Jati Banteng	PA-BHUNGA	Pelayanan Ibu Hamil di Rumah Singgah
5	Suboh	MALATE POTE	Masyarakat Terlatih Tanggap Efesien Profesional dan Terlatih
6	Mlandingan	LARAJE	Layanan Rawat Inap Jiwa
7	Bungatan	Puskesmas Wisata	Puskesmas Wisata dan peduli Lansia
8	Kendit	DEWA DEWI	Paguyupan Waria Dewa Dewi
9	Panarukan	GEMAS AGIHAT	Gerakan Masyarakat Sadar Gizi Sehat
10	Situbondo	Penyakit Degeratif	Peduli Penyakit Degeneratif
11	Mangaran	SEHATI PADA GANESA	Sayangi Ibu Peduli Masa Depan Bangsa
12	Jangkar	PELITA	Pelayanan Infeksi Tb dan Kusta
13	Panji	GERDU NGOKOS	Gerakan Peduli Ngorengake Kusta
14	Kapongan	BATRA	Pengobatan Tradisional
15	Asembagus	LAOBUS	Layanan Orang Kebutuhan Khusus
16	Arjasa	SRIKANDI	Sayangi Remaja Putri Cegah Kurang Darah Sejak Dini
17	Banyu putih	SIKAT HABIS	Selalu Ingin Kesejahteraan Anda Terpenuhi, Harus Bisa

Sumber : Dinas kesehatan Situbondo 2016

Rasio puskesmas terhadap penduduk sebesar 2,52 per 100.000 penduduk. Artinya setiap 100.000 penduduk di layani 2-3 puskesmas. Kabupaten Situbondo melayani 39.605 penduduk. Seharusnya satu puskesmas hanya melayani 30.000 penduduk.

Dalam mengatur dan menata tugas dan tanggung jawab di perlukan seorang pemimpin, yang dapat mengerti program kerja dan kondisi wilayah serta memahami keadaan pegawai, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Komunikasi kepala puskesmas dengan pegawai, pegawai dengan pegawai dengan atasan serta dengan lintas program maupun lintas sektor seperti desa, kecamatan dan tokoh masyarakat berjalan tanpa hambatan yang berarti, dikarenakan kepala puskesmas sudah lama mengenal dan tahu tentang puskesmas.

Kinerja pegawai perorangan maupun organisasi dalam hal ini kinerja puskesmas di nilai setiap satu tahun sekali, yang menilai kinerja perorangan fungsional tertentu Puskesmas, sedangkan fungsional umum kepala bagian tata usaha. Kinerja puskesmas di nilai tim dinas kesehatan kabupaten. Obyektifitas penilaian penting sekali karena menentukan kinerja seseorang itu baik atau sebaliknya. Nilai rata-rata satuan kerja pegawai 82 dalam katagori baik.

Tabel 1.7. nilai rata-rata satuan kinerja pegawai.

No	PUSKESMAS	JUMLAH PNS	NILAI SKP TERENDAH	NILAI SKP TERTINGGI	NILAI RATA-RATA SKP
1	Banyuglugur	17	79	84	81
2	Besuki	21	79	84	81
3	Sumber malang	18	80	85	82
4	Jati Banteng	23	79	84	81
5	Suboh	16	80	85	82
6	Mlandingan	17	76	84	80
7	Bungatn	16	79	84	81
8	Kendit	23	80	85	82
9	Panarukan	50	80	85	82
10	Situbondo	33	79	85	81
11	Mangaran	18	79	84	81
12	Jangkar	24	80	85	82
13	Panji	30	80	85	82
14	Kapongan	23	80	85	82

15	Asembagus	18	80	85	82
16	Arjasa	23	80	84	82
17	Banyu putih	40	79	85	82

Sumber : Dinas kesehatan Situbondo 2016

Pengembangan karier melalui pelatihan dan diklat sangat terbatas pengadaanya. Sehingga bagi pegawai yang ingin meningkatkan pengetahuan harus bersedia dengan biaya sendiri. Inilah salah satu kendala dalam peningkatan pengembangan karier. Disamping hal tersebut juga di perparah pemahaman pegawai dalam memandang pengembangan karier itu hanya untuk struktural saja, pendidikan bertujuan meningkatkan kenaikan pengadapatan dalam gaji, sedangkan pelatihan dan kursus hanya untuk menambah tanggung jawab dalam tugas yang tidak berdampak pada peningkatan jumlah gaji. Seorang pegawai yang sudah terpenuhi semua kebutuhan hidupnya, akan merasa puas dalam posisi keadaan yang sekarang.

Setiap puskesmas memiliki kepuasan yang berbeda pula banyak faktor yang mempengaruhi. Inilah salah satu alasan peneliti melakukan penelitian, karena tiap puskesmas mempunyai cara dan teknik yang berbeda dalam melihat 4 faktor yaitu fokus penelitian yaitu kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Tabel 1.5. Latar belakang Pendidikan Kepala Puskesmas

No	Pendidikan terakhir	Status	Jumlah
1	S1.Kerawatan	Kepala Puskesmas	7
2	S1. Kedokteran Umum	Kepala Puskesmas	3
3	S1. Kedokteran Gigi	Kepala Puskesmas	3
4	S1. Kesehatan Masyarakat	Kepala Puskesmas	4

Data Dinkes Kabupaten Situbondo 2017

Penelitian ini mengambil sampel semua Pegawai negeri sipil yang bekerja dipuskesmas dalam wilayah Kabupaten Situbondo, kecuali kepala puskesmas, dikarenakan pemimpin menjabat sebagai pimpinan suatu unit. Adapun pegawai yang lain mempunyai faktor yang mendukung judul bahasan di penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat di rumuskan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, terhadap kinerja pegawai ?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan di bidang pelayanan kesehatan khususnya tentang kepemimpinan dan pengembangan karier, kepuasan kinerja.

1.4.2. Praktis

a. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan ,wawasan pengalaman serta dapat mengaplikasikan dan mensosialisasikan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan serta dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dalam melanjutkan serta menyempurnakan meneliti ini.

b. Bagi Puskesmas di Kabupaten Situbondo

Untuk informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja para pegawai melalui kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

c. Bagi Akademisi

Penelitian diharapkan dapat memperkaya kepustakaan dan menyajikan informasi mengenai kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

d. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan dasar untuk melakukan penelitian berikutnya.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Mengkaji teori-teori yang relevan sangat diperlukan dalam suatu pengetahuan ilmiah yang sudah ada. Masalah yang dirumuskan merupakan langkah awal untuk mencapai jawaban atas suatu permasalahan. Perihal yang dikaji dapat berupa teori-teori yang berbentuk suatu konsep, hukum dan prinsip yang relevan dengan permasalahan penelitian tersebut.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti mengedalikan, terutamanya yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti tangan. Kata ini lalu dipengaruhi bahasa Prancis yang berarti (seni mengedalikan kuda) yang mana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Menurut Agus Darma dalam buku Manajemen Perilaku Organisasi (2003:15) menjelaskan Manajemen adalah proses kerja sama orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut A.W. Widjaja dalam buku Administrasi Kepegawaian (1995:13) menjelaskan Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengontrolan *human and nature resource* untuk mencapai yang telah ditentukan.

Menurut Siagian P. Sondang dalam buku Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (1985:5) Manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan kegiatan orang lain.

Sedangkan menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam buku Pengembangan Sumber Daya Manusia (2003:116) bahwa manajemen adalah suatu seni mengatur orang lain guna mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan pekerjaan “batasan ini mengandung pengertian bahwa seorang manajer pimpinan dalam

suatu organisasi di dalam memimpin organisasinya untuk mencapai tujuan adalah bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya”.

Dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan seseorang atau sekelompok orang serta mengarahkan segenap fasilitas yang ada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen karena setiap organisasi mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan ini dimaksudkan mempergunakan sumber daya yang ada, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia penting sebagai salah satu sumber daya organisasi maupun perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya.

Manusia merupakan pelaksana seluruh aktifitas organisasi yang menghidupi organisasi. Menurut Faustino Cardoso Gomes dalam buku Manajemen sumber daya manusia (1997:1) menyebutkan bahwa :

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktifitas. Sumber daya manusia adalah satu-satunya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumberdaya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Sedangkan menurut Henry Simamura dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (1999:2) bahwa istilah Sumber daya manusia menunjukkan kepada orang-orang dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Sumber daya manusia adalah sumber daya yang menunjukkan kepada semua orang dalam suatu organisasi yang bersedia dan mampu memberikan sumbangan berupa akal,

perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya yang di miliki terhadap usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan.

Menurut Henry Simamora dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:5). “Manajemen sumberdaya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik”.

Menurut Buchari Zainun dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (2001:17), Manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumberdaya manusia atau manajemen sumberdaya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (manajemen personalia) merupakan suatu proses penataan dan pendayagunaan tenaga kerja sebagai sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Bahwa setiap organisasi akan melakukan serangkaian proses manajemen untuk mencapai tujuan yang hendak di capai. Proses manajemen merupakan suatu kesatuan yang saling berhubungan antara satu proses dengan proses lainnya. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi yang menyeluruh yang semua aspek operasional organisasi untuk

membantu manajemen menjaga keseimbangan atas semua bagian dan mengoperasikan organisasi sebagai suatu kesatuan yang terkoordinasi.

Kinerja menurut Mangkunegara (2010) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti : (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja, menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran terakhir departemen personalia, dan hal tersebut ialah prestasi atau pelaksanaan kerja pegawai (Siagian, 2009).

Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam praktiknya tidak selamanya kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil ataupun perilaku kerja adalah sebagai berikut: Mangkunegara (2010) antara lain:

1). Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis maksud kemampuan (*ability*) kemampuan potensi (AQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2). Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

c. Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil.

Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu:

1). Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang pegawai negeri sipil. Penilaian kinerja dengan menggunakan sasaran kerja pegawai ini meliputi beberapa aspek yaitu : kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik sifat dan jenis kegiatan pada masing- masing instansi

a). Aspek Kuantitas

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dan dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

b). Aspek Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

c). Aspek Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah

ditentukan, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

d). Aspek Biaya

Dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharap dapat menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada dalam organisasi yang bersangkutan untuk membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja.

2). Perilaku Kerja Pegawai

Selain dengan satuan kerja puskesmas, penilaian kerja juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan. Definisi dari indikator-indikator tersebut dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 yaitu:

a). Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja pegawai negeri sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan instansi lain.

b). Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.

c). Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai negeri sipil untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri.

d). Disiplin

Disiplin yang dimaksud adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

e). Kerjasama

Kerjasama diartikan sebagai kemauan dan kemampuan pegawai negeri sipil untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

f). Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diperuntukkan bagi pejabat struktural diartikan sebagai kemampuan dan kemauan pegawai negeri sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang baik yang dapat mengarahkan bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2010) indikator kinerja pegawai dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut :

1). Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi

2). Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3). Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4). Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5). Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

e. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut:

1). Meningkatkan prestasi kerja

Adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan, memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan dan prestasinya.

2). Memberi kesempatan kerja yang adil.

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3). Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4). Penyesuaian kompensasi.

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.

5). Keputusan promosi dan demosi.

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6). Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7). Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.5. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan, menurut para ahli

Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Siagian, (2002), berpendapat kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin.

Veithzal Rivai (2008), Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku oranglain, terutama bawahanya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas dapat di artikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi pikiran dan perilaku guna, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Oleh karena itu, kepemimpinan itu pada hakekatnya adalah :

- 1). Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin pada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- 2). Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- 3). Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

b. Tipe Kepemimpinan

Dalam praktiknya membahas kepemimpinan tidak terlepas dari membahas gaya kepemimpinan itu sendiri yang telah berkembang beberapa tipe kepemimpinan menurut Siagian (1997) di antaranya :

1). Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a). Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
- b). Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- c). Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- d). Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.
- e). Dalam tindakan sering mempergunakan unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2). Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini seorang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3). Tipe Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifatsifat berikut :

- a) Dalam menggerakkan bawahan, sistem perintah yang sering dipergunakan;
 - b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pangkat dan jabatannya;
 - c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
 - d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
 - e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
 - f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- 4). Tipe Paternalistis, Seorang pemimpin yang memiliki ciri sebagai berikut:
- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
 - b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
 - c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
 - d). Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
 - e) Sering bersikap maha tahu.

5). Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib

(*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

6). Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semua dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7). Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Dikarenakan tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a). Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- b). Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan serta tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- c). Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.
- e). Selalu mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- f). Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki

agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.

- g). Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- h). Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

c. Model Kepemimpinan Situasional

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, dalam Stonner (1996:171) mengatakan bahwa “Kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu: Tahap *pertama*, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota di beri instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap *kedua* adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap *ketiga* dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap *keempat* adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri,

dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Model kepemimpinan ini merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya. Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Stonner (1996:173) bahwa mengukur model kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker*).

Selanjutnya Fiedler dalam Wahjosumidjo, (1994:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan kepemimpinan yang efektif yaitu:

1). Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*).

Bagaimana tingkat kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

2). Struktur tugas (*taskstructure*).

Maksudnya didalam situasi kerja apakah tugas- tugas telah disusun kedalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.

3). Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*).

Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Artinya akan menyenangkan apa bila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan kedalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan. Kedelapan kombinasi tersebut sebagai berikut:

Gambar. 2.1

Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dgn Bawahan	Struktur Tugas	Kekuasaan Kedudukan	Kepemimpinan yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas Atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas Atau hasil
III	Baik	TidakBerpola	Kuat	Mementingkan tugas atauhasil
IV	Baik	TidakBerpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VII	Tidak Baik	TidakBerpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VIII	Tidak Baik	TidakBerpola	Lemah	Mementingkan tugas atauhasil

Sumber :Wahjosumidjo (1994:98)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Jika kondisi menunjukkan kondisi II, maka hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya teori Filder diatas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan

Dari teori-teori diatas, ada persamaan antara pendapat Blanchard dan Fiedler yaitu, sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Perbedaan terlihat yaitu dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

d. Indikator Kepemimpinan Fiedler

Berdasarkan berbagai teori tentang kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis menggunakan teori yang dari Fiedler, bahwa elemen yang menentukan kepemimpinan seseorang adalah:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*).
2. Struktur tugas (*task structure*)
3. Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*).

2.1.6. Pengembangan Karier

a. Pengertian Karier

Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Menurut Hani Handoko (1991) suatu karir adalah: semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Flippo dalam Mas'ud, (1994) karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.

Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu. Dalam perencanaan karir dari perspektif organisasi pada individual atau pada keduanya. Perencanaan karir yang terpusat pada organisasi memfokuskan pada pekerjaan-pekerjaan dan pada pembangunan jalur karir yang menyediakan tempat bagi kemajuan.

b. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi di jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi.

Berikut ini ada beberapa pengertian karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli:

- 1) Menurut Veitzhal Rivai (2003:290) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.
- 2) Menurut Bambang Wahyudi (2002:160) pengembangan karir adalah sebagai berikut Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari sebelumnya.
- 3) Davis dan Werther berpendapat bahwa pengembangan karir (*career development*) adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (dalam Marwansyah, 2016).

- 4) Menurut pendapat Jackson dan Vitberg, pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa seseorang dengan kualifikasi baik dan pengalaman yang tepat akan tersedia pada saat organisasi dibutuhkan Marwansyah, (2016).

c. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2011), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

- 2). Keperdulian para atasan langsung

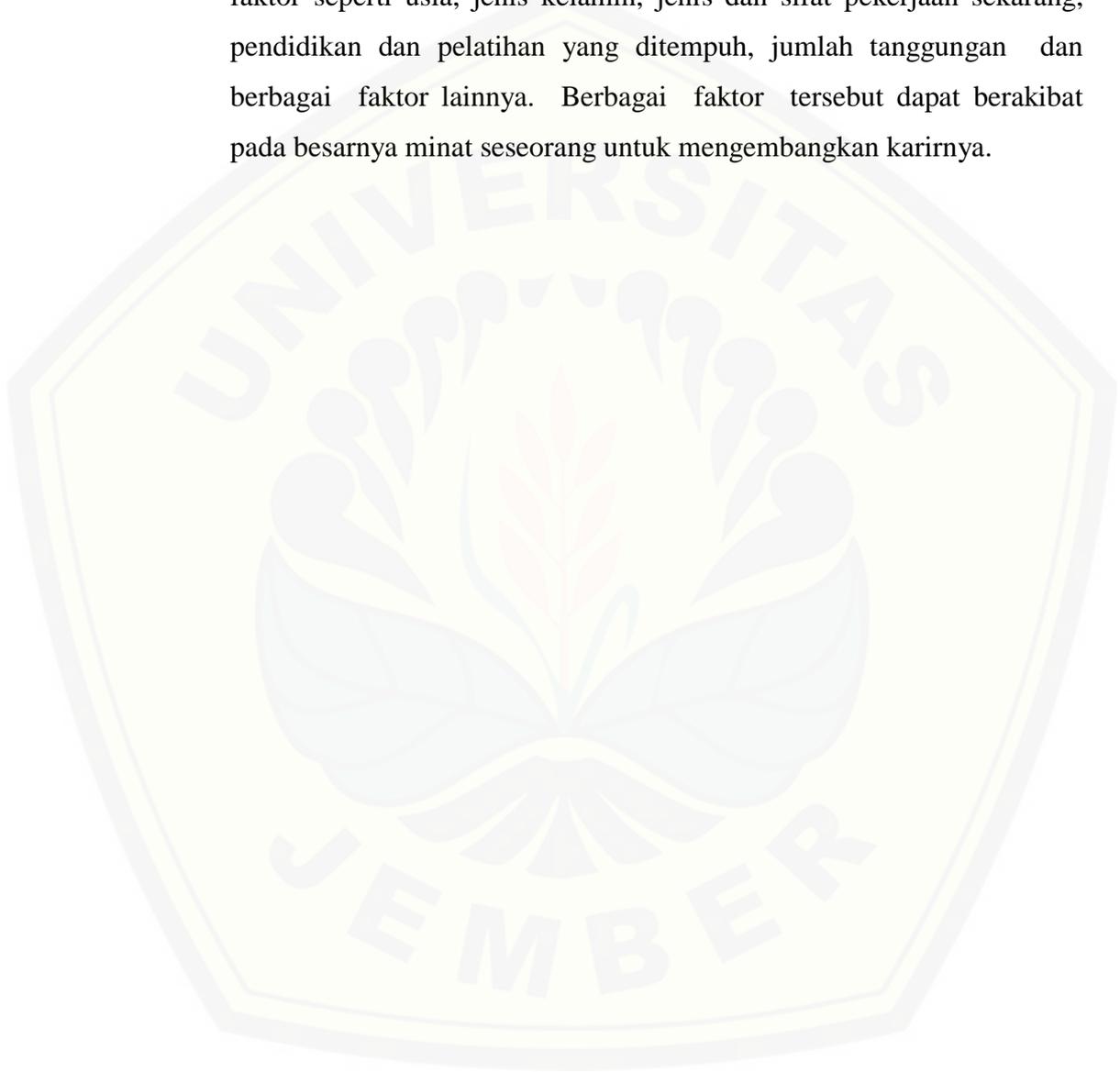
Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

- 3). Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pegawai akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

- 4). Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.



5). Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha- usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada pegawai dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karier.

d. Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karier tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini :

- 1).Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap,

tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

- 2). Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- 3). Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi / jabatan / tempat / pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

e. Tujuan Pengembangan Karir

Riva'i mengemukakan, tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Komitmen dalam program pengembangan karir dapat munda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi. Atas uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila mereka (pegawai) sendiri memperlihatkan tampilan-

tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut.

Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karir harus mencari informasi tentang :

- 1) Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya
- 2) Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya
- 3) Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan
- 4) Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karir
- 5) Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

f. Manfaat Pengembangan Karir

- 1). Manfaat organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :
 - a). Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas
 - b). Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan
 - c). Meningkatkan motivasi karyawan
 - d). Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.
- 2). Sedangkan manfaat karyawan dari pengembangan karir adalah :
 - a). Meningkatkan tanggung jawab
 - b). Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
 - c). Meningkatkan otonomi
 - d). Menambah tantangan dalam bekerja.
- 3). Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :
 - a). Mengembangkan prestasi pegawai.
 - b). Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai

- c). Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya
- d). Mengurangi subyektivitas dalam promosi
- e). Memberikan kepastian hari depan
- f). Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

2.1.7. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan kesesuaian harapan yang timbul dengan imbalan yang disediakan untuk pekerjanya (Sopiah.2008;170). Jackson dan Mathis (2009:121) kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang. Koesmono (2005) mengatakan kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya. Suatu perasaan yang menyokong dan tidak menyokong pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya (Mangkunegara 2005:117).

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek upah dan gaji yang di terima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja dan jenis pekerjaan, struktur organisasi institusi ataupun mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah kondisi psikologikal atas kesenangan atau ketidak-senangan tergantung dari terpenuhinya atau tidak semua kebutuhan yang diinginkan sesuai atau tidak sesuai kebutuhan antara harapan dan kenyataan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja lazimnya di bagi 3 macam

1). *Discrepancy Theory*

Bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs atau values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah di peroleh atau di capai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan puas dengan tidak ada perbedaan antara keinginan dengan persepsi atas kenyataan, karena batas minimum telah di penuhi. Apabila yang di dapat ternyata lebih besar dari pada yang di inginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi yang bersifat positif. Sebaiknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standart minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka akan lebih besar pula ketidak-puasan seseorang terhadap pekerjaan

2). *Equity Theory*

Pada prinsipnya orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adanya atas suatu situasi. Perasaan *Equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lainnya.

3). *Two Factor Theory*

Prinsip teori ini adalah kepuasan kerja maupun ketidak-puasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda (Teori Herzberg) artinya, kepuasan dan ketidak-puasan pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Dalam penelitiannya Hersberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap terhadap kepuasan pekerjaan jadi dua kelompok :

- a). Kelompok *satisfier* atau *motivator* yaitu situasi yang menjadi sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *chievent, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Bahwa faktor ini akan menimbulkan kepuasa, tetapi tidak hadirnya faktor ini juga tidak selalu menimbulkan ketidak puasan.
- b). Kelompok *dissantifiers* atau *hygiene factors* adalah faktor- faktor yang terbukti menjadi sumber ketidak puasan, yang terdiri dari *company police and administration, supervision tecnical, salary interpersonal relation, supervision tecnic, salary interpersonal relation, warking condition job security*.

c. Efek kepuasan kerja

Efek Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut :

1). Kepuasan dan Produktivitas.

Pandangan awal mengenai hubungan kepuasan dan kinerja pada hakekatnya dapat di ringkas dalam pernyataan seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Tetapi keyakinan akan perkerja bahagia didasarkan lebih pada khayalan dari pada bukti nyata. Suatu tinjauan ulang yang seksama dari riset itu menyatakan bahwa jika ada hubungan yang positif antara kepuasan dengan produktifitas, korelasi-korelasi secara konsisten rendah (Laffaldano and Muchinsky 1985). Korelasi kepuasan dan kinerja lebih kuat untuk karyawan tingkat lebih tinggi. Jadi kita mungkin mengharapkan hubungan akan lebih relevan untuk individu-individu dalam posisi professional, penyelia, dan manajerial. Riset terakhir memberikan dukungan yang di perbarui untuk hubungan yang murni antara kepuasan dan kinerja.

2). Kepuasan dan Kemangkiran

Kita jumpai suatu hubungan yang secara konsisten negative antara kepuasan dengan kemangkiran, tetapi korelasi itu sedang saja, biasanya kurang dari 0,04. Sementara tentu masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas lebih besar kemungkinan tidak kerja, factor-faktor lain mempunyai dampak pada hubungan itu dan mengurangi koefisien korelasi.

Sedangkan menurut Siagian (2005) efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a). Kepuasan kerja dan Kemangkiran

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya. Dengan demikian, salah satu cara yang paling efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasannya.

b). Kepuasan Kerja dan Keinginan Pindah

Bahwa salah satu factor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat berkerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beranekaragam seperti : penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, perkerjaan yang tidak sesuai dan berbagai factor lainnya. Berarti terdapat korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat atau lemahnya keinginan pindah perkerjaan.

d. Dampak Ketidak Puasan Kerja

Sebagai konsekuensi dari perilaku tidak puas dapat disebutkan sebagai berikut :

- 1). Keterlibatan dalam perkerjaan yang rendah
- 2). Ketidak hadirannya yang tinggi

- 3). Banyaknya karyawan yang minta berhenti
- 4). Munculnya penyakit dan gejala stress
- 5). Prestasi kerja manusia

Ada 4 respon berbeda satu sama lain yaitu, konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respon ini didefinisikan sebagai berikut :

- (a). Eksit : perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi.
Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
- (b). Suara (*voice*) : dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup sarana perbaikan, membahar problem – problem dengan atasan, dan memberi bentuk kegiatan serikat buruh.
- (c). Kesetiaan (*loyalty*) : pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan yang tepat.
- (d). Pengabaian (*neglect*) : secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

e. Indikator Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja karyawan menurut Hasibuan (2009).

- 1) Jasa yang adil dan layak.
- 2) Komunikasi yang tepat sesuai keadilan.
- 3) Berat ringannya pekerjaan.
- 4) Suasana lingkungan kerja.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Penelitian Raja Bahrul Akbar (2013) judul Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Populasi sebanyak 69 responden, menggunakan analisis Regresi Berganda. Variabel

terikat pada penelitian ini adalah kepemimpinan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja dan variabel bebas kinerja pegawai. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada tingkat signifikansi kurang dari 0,05 atau 5%.

- 2.2.2. Penelitian Atik Baroroh (2013) Judul pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada politeknik ilmu pelayaran semarang). Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 70 orang pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil Sobel test, kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja.
- 2.2.3. Penelitian Retno Rahayu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro judul pengaruh pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2.2.4. Penelitian I Gusti Gede Djestawana Kesmas, (Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional Vol. 6, No. 6, Juni 2012) judul Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja dan

Kinerja Pegawai Puskesmas. Tujuan dari penelitian adalah membuktikan pengaruh pengembangan organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan karir secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Puskesmas Kota Denpasar.

- 2.2.5. Penelitian Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, Gede Riana judul pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Terdapat tiga hipotesis yang diuji, 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 3. Pengaruh kepuasankerja terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian di Wake Bali Art Market Kuta, dengan sampel sebanyak 72 karyawan, menggunakan analisis Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasankerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

2.3. Hubungan antar variabel

2.3.1. Hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam

pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto et al. (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning organisasi*. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerjabawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

2.3.2. Hubungan pengembangan karier dan kinerja pegawai

Menurut Robbins (1996) pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karier dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

Pengelolaan dan pengembangan karier akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan akan merasa diperhatikan jika perusahaan melakukan pengembangan karier dengan melakukan perencanaan karier yang jelas sehingga upaya peningkatan kinerja dari para karyawan atau pegawai juga terarah dengan baik.

2.3.3. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ininampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. (Handoko, 2001). Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atautidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Seseorang yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerjayang buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah dapat dibayangkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan dan ini akan merugikan organisasi itulah sebabnya organisasi perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja adalah kinerja secara organisasional, bukankinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannyaakan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan.

Sementara menurut Maryani dan Supomo (2001). menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan. Banyak perdebatan yang muncul sekitar hubungan antara kepuasan kerjadengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan hampir tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Jika ada maka hubungan antara kepuasan dan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer. Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya,yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan.

Penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja. Pertentangan ini dijawab oleh penelitian MacKenzie, Podsakoff danAhearne yang membedakan kinerja menjadi in-role dan extra-role performance. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah in-role, sedangkan kinerja yang dipengaruhi kepuasan kerja adalah extra-role. Sehingga pendapat peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel.

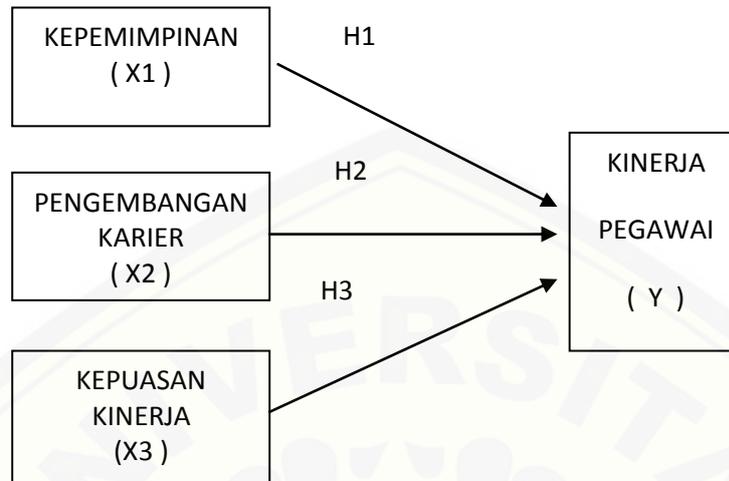
Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan .

2.4. KerangkaKonseptual

Gambar berikut ini menunjukkan kerangka konseptual dalam model penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kabupaten Situbondo.

Gambar 2.2



2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2011:99). Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka dapat di hipotesiskan sebagai berikut:

1. H1 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
2. H2 : Pengembangan karier mempunyai pengaruh terhadap kinerja
3. H3 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen, yaitu kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai negeri yang bekerja pada 17 UPTD Puskesmas dalam 17 kecamatan, dengan tidak dibedakan jenis kelamin dan profesi yang berbeda di pilih acak dalam wilayah Kabupaten Situbondo.

3.2. Teknis Penentuan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand 2006). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek/obyek itu (Sugiyono, 2014:80).

Populasi dalam penelitian ini yaitu semua orang yang berstatus pegawai negeri sipil yang bekerja di Puskesmas Sekabupaten Situbondo dan terlibat dalam kinerja melalui kepemimpinan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja. Berdasarkan data yang diperoleh melalui pendataan yang ditetapkan oleh peneliti ada 17 Puskesmas yang diteliti dengan populasi masing-masing Puskesmas dengan jumlah pegawai negeri yang berbeda sebanyak 410 orang yang berstatus Pegawai Negeri. (data dari Dinkes Situbondo Oktober 2017)

3.2.2. Tehnis Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, (Sugiyono, 2011:120). Dikarenakan populasi besar, maka peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Ferdinand (2006), karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti mengambil sampel yang diwakili beberapa orang dari populasi masing-masing puskesmas sehingga berjumlah 202. Sampel menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti, yang digunakan untuk menyimpulkan atau menggambarkan populasi. Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan besarnya sampel dengan memakai rumus **Slovin** (Steph Ellen, *eHow Blog*, 2010; dengan rujukan *Principles and Methods of Research*; Ariola et al. (eds.); 2006) yaitu :

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

n : jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Apabila batas toleransi kesalahan 5%. Maka jumlah sampel pada penelitian ini :

$$\begin{aligned} n &= N / (1 + N e^2) \\ &= 410 / (1 + 410 \times 0,05^2) = 201,78 \approx 202 \text{ responden} \end{aligned}$$

selanjutnya cara pemilihan sampel berdasarkan probabilitas dari masing – masing pengelompokan yaitu tenaga Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di 17 Puskesmas tanpa membedakan profesi dan jabatan, usia dan lama bekerja, dengan rumus Slovin di undisiapa saja yang terpilih sesuai Rumus **Slovin** , dengan penghitungan seperti yang terlihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1

Jumlah Responden berdasarkan Tempat bekerja

NO	JENIS TENAGA	POPULASI	PENGHITUNGAN	JML.SAMPEL	
				pecahan	pembulatan
1	Banyuglugur	17	$\frac{17}{410} \times 202$	8,37	8
2	Besuki	21	$\frac{21}{410} \times 202$	10,64	11
3	Sumber malang	18	$\frac{18}{410} \times 202$	8,86	9
4	Jati Banteng	23	$\frac{23}{410} \times 202$	11,33	11
5	Suboh	16	$\frac{16}{410} \times 202$	7,88	8
6	Mlandingan	17	$\frac{17}{410} \times 202$	8,37	8
7	Bungatn	16	$\frac{16}{410} \times 202$	7,88	8
8	Kendit	23	$\frac{23}{410} \times 202$	11,33	11
9	Panarukan	50	$\frac{50}{410} \times 202$	24,63	25
10	Situbondo	33	$\frac{33}{410} \times 202$	16,25	16
11	Mangaran	18	$\frac{18}{410} \times 202$	8,86	9
12	Jangkar	24	$\frac{24}{410} \times 202$	11,82	12
13	Panji	30	$\frac{30}{410} \times 202$	14,78	15
14	Kapongan	23	$\frac{23}{410} \times 202$	11,33	11
15	Asembagus	18	$\frac{18}{410} \times 202$	8,86	9
16	Arjasa	23	$\frac{23}{410} \times 202$	11,33	11
17	Banyu putih	40	$\frac{40}{410} \times 202$	19,70	20
		410			202

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2017

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Variabel digunakan untuk memudahkan suatu penelitian sehingga bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2006). Berdasarkan dari telaah pustaka dan rumusan hipotesis, maka variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Independen.

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2004). Variabel independen menjadi variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang berpengaruh positif ataupun negatif (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja.

b. Variabel Dependen.

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat dari sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Pegawai.

3.3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberikan arti untuk menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut Sugiyono, (2004). Ini berguna untuk memahami secara lebih dalam mengenai variabel di dalam sebuah penelitian. Dengan pemahaman yang mendalam diharapkan dapat memberikan kemudahan dalam pembuatan indikator-

indikator sehingga nantinya variabel mampu diukur. Definisi operasional variabel pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

a. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja atau sering disebut prestasi kerja merupakan hasil kerja selain secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan kata lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan *out come* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Indikator Kinerja Pegawaimenurut Mangkunegara (2010)

1) Kualitas kerja

- Kerapihan dalam bekerja.
- Ketelitian dalam proses dan hasil kerja.
- Hasil kerja yang memuaskan

2), Kuantitas kerja

- Efisiensi.
- Efektivita.
- jumlah jenis pekerjaan.

3). Tanggung Jawab

- Ketepatan dalam bekerja
- Tidak pernah menunda pekerjaan.
- Hasil kerja yang memuaskan.

4). Kerja Sama

- Dapat bekerja sama dengan teman sekerja.
- Dapat bekerja sama dengan atasan.
- Dapat bekerja sama dengan lintas program dan lintas sektor.

5). Inisiatif

- Bekerja dengan tanpa menunggu perintah
- Punya ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan
- Bekerja dengan hasil memuaskan

b. Variabel Kepemimpinan

Syarat pemimpin yang baik hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seorang yang tergolong sebagai pemimpin adalah seorang yang pada waktu lahirnya yang berhasil memang telah diberkahi dengan bakat-bakat kepemimpinan dan karirnya mengembangkan bakat genetisnya melalui pendidikan pengalaman kerja.

Pengembangan kemampuan itu adalah suatu proses yang berlangsung terus menerus dengan maksud agar yang bersangkutan semakin memiliki lebih banyak ciri-ciri kepemimpinan.

Syarat-syarat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antaranya yang terpenting adalah sebagai berikut :

Menurut Kontijensi Fiedler Miftah Thoha (2010) Tabel 3,2

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan (X1) Model Kepemimpinan Kontijensi Fiedler (2010)	1. Hubungan pemimpin- anggota	1. Keterlibatan pegawai dalam keputusan- keputusan atasan. 2. Bimbingan dan arahan atasan. 3. Pimpinan selalu menyapa bawahan.	Inter val 1 –5
		2. Derajat dari struktur tugas	1. Pekerjaan yang menarik dan tidak membosankan. 2. Pekerjaan yang diberikan diarahkan secara jelas. 3. Pekerjaan saya sudah sesuai dengan pendidikan saya	
		3. Kewibawaan kedudukan pemimpin	1. Penghargaan kepada pegawai berprestasi 2. Tidak membedakan pegawai satu dan lainnya 3. Bersikap tegas dan konsisten dengan keputusan	

c. Variabel Pengembangan Karier

Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu, Nawawi,(2005). Pengukuran menggunakan skala Likert yang merupakan pengembangan dari pengukuran skala Ordinal.

Adapun indikator- indikator pengembangan karier menurut Siagian (2011), berikut :

Tabel 3.3. Indikator pengembangan karier menurut Siagian (2011),

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	Pengembangan karir(X2)	Perlakuan yang adil dalam berkarir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengembangkan karier. 2. Peningkatan jenjang karier sesuai dengan peraturan peraturan pegawai 3. Organisasi memberikan peraturan yang mendukung pengembangan karier 	Interval 1 –5
		Kepedulian para atasan langsung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk meningkatkan karier tanpa membedakan jenis pegawai 2. Pimpinan memberikan tanggapan dan umpan balik 3. Pimpinan ikut merencanakan jenjang karier 	
		Informasi tentang berbagai peluang promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jabatan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki. 2. Setiap pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal 3. Pegawai dipersiapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan tanggung jawab dimasa mendatang 	

		Adanya minat untuk dipromosikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mengikuti Pelatihan dengan serius untuk mendapatkan promosi jabatan. 2. Pegawai yang lebih terampil akan lebih cepat dalam pengembangan kariernya. 3. Saya siap untuk mengikuti pendidikan ataupun pelatihan 	
		Tingkat kepuasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan saya sudah sesuai dengan pendidikan saya tempuh 2. Saya merasa senang dalam menjalani pekerjaan saya yang sekarang 3. Apa yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya 	

d. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Likert yang merupakan pengembangan dari pengukuran skala likert indikator-indikator menurut Hasibuan (2009) sebagai berikut:

Tabel 3.4. Indikator menurut Hasibuan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja (Siagian, 2005)	Jasa yang adil dan layak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang sesuai dengan pekerjaan 2. Terima tunjangan /jaspel semestinya 3. Gaji sesuai peraturan 	Interval 1 –5
	2.Komunikasi yang tepat sesuai dengan keahlian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terjalin komunikasi dengan baik sesama pegawai. 2. Komunikasi atasan bawahan baik 3. tersedianya sarana komunikasi tempat kerja 	Interval 1 –5

Berat ringannya pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan status pekerjaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja 2. Bertambah keahlian selama bekerja 3. Beban pekerjaan sesuai dengan 	Interval 1 –5
Suasana lingkungan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan sekarang ini sesuai dengan kemampuan 2. Fokus dan konsentrasi terhadap pekerjaan 3. Merasa nyaman bekerja dengan situasi lingkungan seperti yang ada sekarang 	Interval 1 –5
Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja sesuai 2. Sarana dan prasarana yang di butuhkan sudah tercukupi 3. Sarana dan prasarana tempat kerja sangat menunjang keberhasilan pekerjaan 	Interval 1 –5
Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan dengan pemimpin mempengaruhi hasil pekerjaan 2. Sikap pemimpin yang baik meningkatkan semangat bekerja 3. Sikap pimpinan sesuai /cocok dengan keinginan pegawai 	Interval 1 –5

3.4. Jenis Data

3.4.1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti, Fuad Mas'ud, (2004). Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan status kepegawaiannya.

3.4.2. Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data

dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : data dari 17 Puskesmas serta data profil dari dinas kesehatan Situbondo tentang data tingkat absensi karyawan dan jumlah karyawan yang mengundurkan diri pekerjaannya.

3.5. Tehnis Pengumpulan Data

3.5.1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden yaitu karyawan puskesmas yang sudah pegawai negeri untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2011: 192). Kuesioner ini nantinya terdiri dari beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan identitas responden, tanggapan responden, mengenai kepemimpinan, pengembangan karier, dan kepuasan kerja responden, dan kinerja pegawai.

Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Menurut Sugiyono (2008) untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban diberi skor dalam skala likert.

3.5.2. Interview

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam tentang kepemimpinan pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja di puskesmas (Sugiyono, 2011:188).

3.5.3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisaberbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, ceritera, biografi, peraturan, kebijakan (Sugiyono, 2011:326). Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan kepemimpinan di puskesmas seperti Visi, misi, jumlah pegawai dan lain sebagainya.

3.6. Tehnis Analisa Data

3.6.1. Analisis Kualitatif

Adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Hadi, 2001). Proses analisis kualitatif ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

a). Pengeditan (*Editing*)

Adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

b). Pemberian Skor (*Scoring*)

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS)	= Diberi bobot / skor	5
Setuju (S)	= Diberi bobot / skor	4
Netral (N)	= Diberi bobot / skor	3
Tidak Setuju (TS)	= Diberi bobot / skor	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= Diberi bobot / skor	1

c). Tabulating

Pengelompokkan data atas jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabulasi tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

3.6.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel - tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program *SPSS for windows*.

3.6.3. Analisis dan Pengolahan Data

Analisis kuantitatif adalah suatu bentuk analisis yang penyajiannya dalam angka-angka yang dapat diukur dan dihitung. Tingkat ukuran yang dipakai dalam pengukuran variabel adalah dengan skala Likert, dimana seorang responden dihadapkan pada beberapa pertanyaan kemudian diminta memberikan jawabannya (Algifari, 2001). Hasil perhitungan dari skor atau nilai kemudian digunakan dalam analisis statistik yang dilakukan dengan bantuan komputer, menggunakan program SPSS untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antar variabel-variabel penelitian dengan menggunakan uji data sebagai berikut:

3.6.4 Uji Validitas

Pengujian validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2001). Dalam hal ini digunakan item pertanyaan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur.

Untuk mengukur tingkat validitas item-item pertanyaan kuesioner terhadap tujuan pengukuran adalah dengan melakukan korelasi antar skor item pertanyaan dengan skor variabel (Ghozali, 2001). Uji signifikansi ini membandingkan korelasi. Antara nilai masing-masing item pertanyaan dengan

nilai total. Apabila besarnya nilai total koefisien item pertanyaan masing-masing variabel melebihi nilai signifikan maka pertanyaan tersebut dinilai tidak valid.

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program *SPSS version 15.0 for windows*. Pengambilan keputusan berdasarkan nilai *p value*/nilai signifikansi kurang dari 0,05 (5persen) maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilai *p value* atau signifikansi sama dengan atau lebih dari 0,05 (5 persen) dinilai tidak valid.

3.6.5 Uji Reliabilitas

Yang dimaksud dengan reliabilitas adalah pengukuran untuk suatu gejala. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat ukur, maka semakin stabil alat tersebut untuk digunakan. Menurut Supranto (1999) alat ukur dikatakan *reliable* (handal) kalau dipergunakan untuk mengukur berulang kali dalam kondisi yang relatif sama, akan menghasilkan data yang sama atau sedikit variasi. Tingkat reliabilitas suatu konstruk / variabel penelitian dapat dilihat dari hasil statistik *Cronbach Alpha* (α) Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* $>0,60$ (Ghozali,2005). Semakin nilai *alphanya* mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

Tabel 3.5
Kriteria Indeks Koefisien
Reliabilitas

Interval	Kriteria
<0,20	Sangat rendah
0,2 – ,399	Rendah
0,4 – ,599	Cukup
0,6 – ,799	Tinggi
0,8 – ,00	Sangat Tinggi

Sumber : Arikunto (2002)

3.6.6 Data Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Singih Santoso, 2000).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.7. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau

mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.8 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

a. Uji t

Digunakan untuk menguji berartiatu tidaknya hubungan variabel-variabel independent Kepemimpinan (X_1), Pengembangan Karier (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), dengan variabel dependen Kinerja Pegawai (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

1). Menentukan Formulasi Hipotesis

- $H_0: \beta = 0$, artinya variabel X_1, X_2, X_3 , tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .

- $H_a: \beta \neq 0$, artinya variabel X_1, X_2, X_3 , mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y .

2). Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)

3). Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (*P Value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

- Nilai signifikansi (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

4). Membuat kesimpulan

- Bila (*P Value*) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent.

- Bila (*P Value*) $> 0,05$ maka H_0 diterima dan ditolak. Artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.

3.6.9 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan variabel Kepemimpinan (X_1), Pengembangan Karier (X_2), Kepuasan kerja (X_3), terhadap variabel dependen Kinerja

Pegawai (Y). Persamaan regresi yang dipakai adalah sebagai berikut (Supranto, 1998): $Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai.

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X_1 (kepemimpinan).

X_1 = Kepemimpinan.

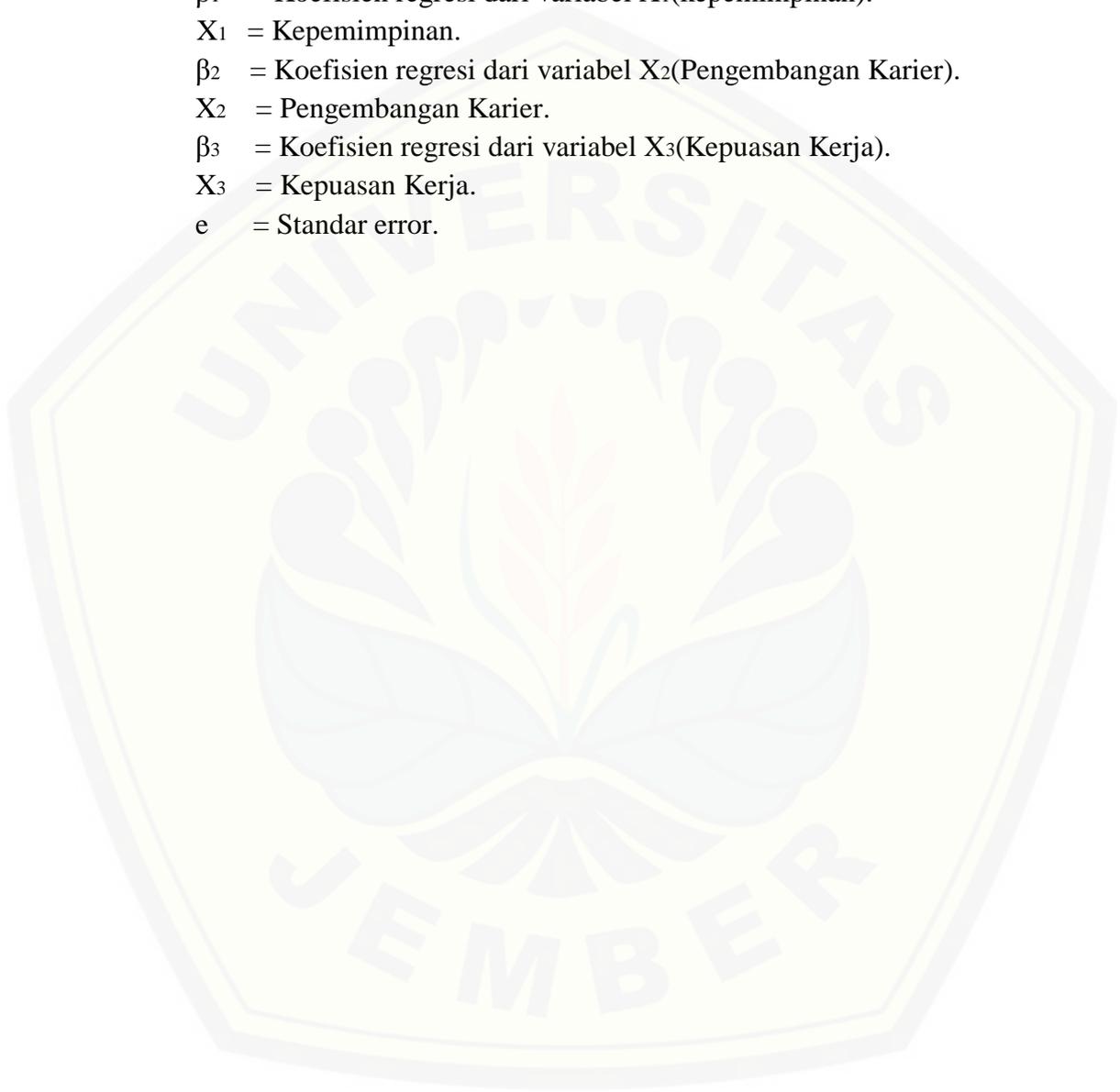
β_2 = Koefisien regresi dari variabel X_2 (Pengembangan Karier).

X_2 = Pengembangan Karier.

β_3 = Koefisien regresi dari variabel X_3 (Kepuasan Kerja).

X_3 = Kepuasan Kerja.

e = Standar error.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan secara empiris dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil pengujian Hipotesis membuktikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas di Wilayah Kabupaten Situbondo. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan yang ada selama ini telah menjalin hubungan yang sangat baik dengan pegawainya sehingga ada kepercayaan dan dorongan untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.
2. Hasil pengujian Hipotesis membuktikan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas di Wilayah Kabupaten Situbondo. Hal ini ditandai dengan adanya ketidakpuasan pegawai dalam jenjang karir, selama ini pegawai merasa yang dekat dengan pimpinan yang mempunyai kesempatan yang lebih baik daripada yang pendekatannya kurang. Para pegawai menghendaki adanya kesempatan kepada semua pegawai untuk meningkatkan karir tanpa membedakan jenis pegawai
3. Hasil pengujian Hipotesis membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas di Wilayah Kabupaten Situbondo. Pegawai merasa nyaman dengan adanya hubungan atau komunikasi dengan atasan dan hubungan antar pegawai terjalin dengan baik sehingga pegawai merasa kepuasan dalam bekerja sehingga berdampak kepada peningkatan kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis merekomendasikan saran-saran sebagai berikut :

1. UPTD Puskesmas
 - a. Kepemimpinan sangat dominan mempengaruhi Kinerja pegawai maka sebagai kata kunci dari Kepemimpinan adalah hubungan yang baik dengan anggotanya atau pegawai yang di pimpinnya, dikarenakan telah banyak

teori, penelitian serta pendapat para ahli yang mengatakan pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi. Bahwa adanya hubungan yang baik dan kesesuaian antara kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi merupakan suatu prasyarat kunci untuk perbaikan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya.

- b. Pengembangan karier merupakan sesuatu yang berharga buat pegawai. Maka seorang pemimpin diuntut lebih ketelitian dan obyektifitas dalam menilai dan merencanakan karier pegawai, serta penjelasan akan maksud pengembangan karier sehingga tidak di salah artikan dalam bentuk yang negatif yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai.
- c. Kepuasan kerja tidak hanya diukur dari materi yang di terima seseorang tetapi lebih dari itu penghargaan dalam bentuk ucapan, sapaan dan tingkah laku pimpinan serta tauladan kepribadian merupakan hal yang mendasar dalam mengartikan sebuah kepuasan dalam bekerja. Tetaplah berbuat baik dengan siapa saja terlebih pada pegawai yang membantu menyelesaikan dan membuat tujuan itu berhasil.

2. Pelaku Instansi Sejenis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai referensi bagi peneliti yang akan datang, sehingga akan menyempurnakan kekurangan-kekurangan atau kelemahan dalam hasil penelitian yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai dengan menambah-menambah variabel-variabel untuk melengkapinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bushra Fatima, Usman Ahmad, Naveed Asvir, 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. "Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10 No.2 : 124-135
- Dharma. 2005. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Dinas Kesehatan Kabupaten Situbondo. Profil dinas kesehatan Kabupaten Situbondo tahun 2018. Situbondo : Dinas Kesehatan Kabupaten Situbondo; 2018.
- Ghozali Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
- Muskita, Yapi Frido. Analisa Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja pada AJB. Bumiputera, 1912 Kantor Operasional Biak. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 3 (1): h: 2007..
- Guritno, Bambang dan Waridin, 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja", *JRBI* Vol.1 No.1 Januari 2005 : 63-74
- Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hilatunisa, Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai DI Tiga Puskesmas Perawata Kabupaten Tangerang, 2009
- Hasibuan, M. 2009. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriantoro, N dan B. Supomo. 2004. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE
- Kusumawati, Ratna. 2008. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Boyolali)", *AKSES Jurnal Ekonomi* : 148-161

- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Bandung: Alfabeta.
- M.Suprpta, I.D.K.Sintaasih, I.G.Riana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 4.06 (2015) : 430-442
- Kementerian Kesehatan, 2004. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 128/MENKES/SK/II/2004 Tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat.
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE.
- Nugroho, Agus Dwi dan Kunartinah, 2012, Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Vol.19, No. 2, Hal. 153 – 169
- PP-46 – Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Ruvendi, Ramlan, 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, Vol 01 No. 1 Tahun 2005. Hal 17.
- Rivai, Veithzal dan Sagala. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- R.B.Akbar, Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Badan Penghubung Propinsi Riau di Jakarta, 2013
- Robbins. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice - Hall Inc. Robbins.
- Siagian, SP. 1999. *Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Jakarta: Haji Mas Agung.
- Simamora Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sasongko, Totok, 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada KPRI Bima Jaya Pasuruan. *Jurnal Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi*, Malang.

- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward and Gilbert, Daniel R. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sujarweni,V.(2015),*SPSS Untuk Penelitian*, Pustaka Baru Press. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah.2007.*Kinerja Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*.Jakarta: Rajawali Pers
- Undang – Undang Republik Indonesia No 5 2014 tentang Aparatur Sipil Negara,2014.
- Yukl, Gary. 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta PT.Gramedia.
- Yousef, D.A., 2000. Organizational Commitment: A Mediator of Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 5 No.1, p. 6-28
- Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Grafindo
- Wijaya (1995). *Administrasi Kepegawaian*. Edisi Kesatu, Bandung: Alfabeta

Lampiran 1**SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUISENER**

Assalamualaikum Wr.Wb.

Kepada Yth. : Bapak/Ibu/saudara/ responden

Kami mohon dengan hormat agar bapak/ibu/saudara berkenan mengisi kuisener dibawah ini sebagai kelengkapan tugas akhir kami selama perkuliahan S2 MIA (Magester Ilmu Administrasi) di Universitas Jember.

Kuisener ini merupakan salah satu metode pengumpulan data primer tentang **“pengaruh kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai puskesmas di Situbondo ”**.

Kami sangat berharap bapak/ibu/saudara berkenan untuk menjawab seluruh pertanyaan dengan sejujur-jujurnya dan tetap akan kami jaga kerahasiaannya, Atas perhatian dan kesediaan bapak/ibu/saudara untuk meluangkan waktu, kami ucapkan terimakasih.

Pemohon

Suprianto Ponco Utomo

KUISENER PENELITIAN

A. Data Responden :

Isilah titik titik dibawah ini dan beri tanda checklist (√) pada salah satu kotak jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu/ Saudara.

Nama :

Umur :th

Jabatan :

Pendidikan Terakhir : : Lulus SD : Lulus SMP/MTs
: Lulus SMA /MA

: Lulus D3 : Lulus Sarjana (S1/S2)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Status pernikahan : Nikah Belum nikah

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun

3- 5 tahun > 5 tahun

B. Kuisener Penelitian

Berilah tanda checklist (√) pada salah satu kotak jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu/ Saudara.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju



No 1. Kinerja (Y)

	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1. Kualitas kerja						
1	Saya dalam bekerja selalu menjaga kerapihan dan kualitas pekerjaan saya					
2	Saya dalam bekerja selalu saya teliti ulang baik waktu kerja maupun hasil kerja					
3	Saya dalam bekerja hasil akhir harus bisa saya pertanggung jawabkan					
2. Kuantitas						
4	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dari waktu yang di tentukan .					
5	Saya selalu bekerja tidak pernah menunda waktu kerja					
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya tanda keluh kesah					
3. Tanggung Jawab						
7	Saya tidak pernah menyalahgunakan vasilits yang di berikan untuk kepentingan pribadi.					
8	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang target waktu yang di tetapkan					
9	Pekerjaan yang saya lakukan sudah mencapai target dan bisa saya pertanggung jawabkan					
4. Kerja Sama.						
10	Saya mampu bekerja sama dengan semua pegawai.					
11	Saya mampu bekerja sama dengan atasan saya					
12	Saya mampu bekerja sama dengan semua orang di luar puskesmas baik lintas sektor maupun lintas program.					
5. Inisiatif						
13	Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk melaksanakan tugasb baru					
14	Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan masalah					
15	Saya punya inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah					

No 2. Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1. Hubungan Pimpinan dan anggota						
1.	Keterlibatan pegawai dalam keputusan atasan yang berkaitan dengan pekerjaan pegawainya .					
2.	Dalam menghadapi kesulitan melaksanakan semua tugas yang dapat diselesaikan melalui bimbingan atasan memberikan rasa puas pada diri saya.					
3.	Sapaan atasan kepada saya memberikan perasaan puas pada diri saya.					
2. Derajat dari Sruktur Tugas						
4.	Pekerjaan yang diembankan atasan kepada saya pekerjaan yang menarik dan tidak membosankan.					
5.	Pekerjaan yang diberikan oleh atasan sudah diarahkan secara jelas.					
6.	Pekerjaan saya sudah sesuai dengan pendidikan saya					
3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas						
7.	Ada imbalan yang adil dan masuk akal untuk usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai berprestasi.					
8.	Dalam memperlakukan pegawai, Atasan tidak membedakan satu dan lainnya.					
9.	Bersikap tegas dan konsisten dengan keputusan					

No 3. Pengembangan Karier (X2)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1. Perlakuan yang adil dalam berkarir						
1	Organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengembangkan karier.					
2	Peningkatan jenjang karier sesuai dengan peraturan peraturan pegawai					
3	Organisasi memberikan peraturan yang mendukung pengembangan karir pegawainya.					
2. Kepedulian para atasan langsung						
4	Memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk meningkatkan karir tanda membedakan jenis pegawai					
5	Pimpinan memberikan tanggapan dan umpan balik					
6	Pimpinan ikut merencanakan jenjang karir					
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi						
7	Jabatan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki.					
8	Setiap pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal					
9	Pegawai dipersiapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan tanggung jawab dimasa mendatang					
4. Adanya minat untuk dipromosikan						
10	Saya mengikuti Pelatihan dengan serius untuk mendapatkan promosi jabatan.					
11	Pegawai yang lebih terampil akan lebih cepat dalam pengembangan kariernya.					
12	Saya siap untuk mengikuti pendidikan ataupun pelatihan					
5. Tingkat kepuasan						
13	Pekerjaan saya sudah sesuai dengan pendidikan saya tempuh					
14	Saya merasa senang dalam menjalani pekerjaan saya yang sekarang					
15	Apa yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya					

No 3. Kepuasan kerja (X3)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1. Jasa yang adil dan layak						
1	Gaji yang Anda terima sesuai dengan pekerjaan Anda					
2	Tunjangan /jaspel yang Anda terima sudah semestinya					
3	Gaji yang anda terima sudah sesuai dengan UMR					
2. Komunikasi yang tepat						
4	Komunikasi yang terjalin dengan sesama pekerja berjalan baik					
5	Tersediananya sarana komunikasi di tempat kerja					
6	Hubungan/komunikasi anda dengan atasan cukup baik					
3. Berat ringannya pekerjaan						
7	Perbedaan status pekerjaan apakah mempengaruhi kepuasan kerja Anda					
8	Selama Anda bekerja kemampuan pekerjaan Anda meningkat dari sebelumnya					
9	Beban pekerjaan yang anda terima sesuai dengan tupoksi dan keahlian anda					
4. Suasana lingkungan kerja						
10	Pekerjaan Anda sekarang ini sesuai dengan kemampuan Anda					
11	Anda selalu dapat fokus dan konsentrasi terhadap pekerjaan Anda					
12	Anda merasa nyaman bekerja dengan situasi lingkungan seperti yang ada sekarang					
5. Peralatan yang menunjang pekerjaan						
13	Anda merasa senang dengan Sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja					
14	Selama anda bekerja, sarana dan prasarana yang anda butuhkan sudah tercukupi					
15	Sarana dan prasarana tempat kerja yg ada membuat anda merasa puas					
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya						
16	Hubungan dengan pemimpin Anda mempengaruhi hasil pekerjaan Anda					
17	Sikap pimpinan yang baik meningkatkan semangat bekerja					
18	Anda senang /cocok dengan sikap pemimpin anda					

Lampiran 2

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%	
X1.1.1	29	14,36	76	37,62	39	19,31	51	25,25	7	3,47	202
X1.1.2	58	28,71	103	50,99	21	10,4	19	9,406	1	0,50	202
X1.1.3	30	14,85	68	33,66	46	22,77	48	23,76	10	4,95	202
X1.2.1	48	23,76	98	48,51	27	13,37	21	10,4	8	3,96	202
X1.2.2	63	31,19	92	45,54	30	14,85	8	3,96	9	4,46	202
X1.2.3	27	13,37	99	49,01	34	16,83	32	15,84	10	4,95	202
X1.3.1	44	21,78	88	43,56	37	18,32	25	12,38	8	3,96	202
X1.3.2	12	5,941	115	56,93	51	25,25	20	9,901	4	1,98	202
X1.3.3	37	18,32	130	64,36	26	12,87	8	3,96	1	0,50	202

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karier

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%	
X2.1.1	187	92,57	12	5,94	2	0,99	1	0,50	0	0,00	202
X2.1.2	186	92,08	15	7,43	1	0,50	0	0,00	0	0,00	202
X2.1.3	187	92,57	13	6,44	2	0,99	0	0,00	0	0,00	202
X2.2.1	180	89,11	20	9,90	1	0,50	0	0,00	1	0,50	202
X2.2.2	184	91,09	14	6,93	0	0,00	3	1,49	1	0,50	202
X2.2.3	181	89,6	19	9,41	1	0,50	0	0,00	1	0,50	202
X2.3.1	169	83,66	16	7,92	5	2,48	11	5,45	1	0,50	202
X2.3.2	159	78,71	16	7,92	15	7,43	10	4,95	2	0,99	202
X2.3.3	152	75,25	30	14,85	10	4,95	9	4,46	1	0,50	202
X2.4.1	146	72,28	21	10,40	16	7,92	17	8,42	2	0,99	202

X2.4.2	133	65,84	39	19,31	21	10,40	8	3,96	1	0,50	202
X2.4.3	108	53,47	30	14,85	33	16,34	26	12,87	5	2,48	202
X2.5.1	86	42,57	66	32,67	26	12,87	17	8,42	7	3,47	202
X2.5.2	83	41,09	79	39,11	24	11,88	8	3,96	8	3,96	202
X2.5.3	51	25,25	82	40,59	30	14,85	31	15,35	8	3,96	202

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%	
X3.1.1	83	41,09	100	49,50	12	5,94	6	2,97	1	0,50	202
X3.1.2	40	19,80	126	62,38	26	12,87	10	4,95	0	0,00	202
X3.1.3	57	28,22	127	62,87	11	5,45	7	3,47	0	0,00	202
X3.2.1	25	12,38	151	74,75	18	8,91	6	2,97	2	0,99	202
X3.2.2	19	9,41	153	75,74	24	11,88	5	2,48	1	0,50	202
X3.2.3	35	17,33	68	33,66	90	44,55	8	3,96	1	0,50	202
X3.3.1	11	5,45	46	22,77	117	57,92	27	13,37	1	0,50	202
X3.3.2	9	4,46	38	18,81	132	65,35	22	10,89	1	0,50	202
X3.3.3	3	1,49	106	52,48	72	35,64	20	9,90	1	0,50	202
X3.4.1	2	0,99	29	14,36	145	71,78	25	12,38	1	0,50	202
X3.4.2	0	0,00	26	12,87	147	72,77	28	13,86	1	0,50	202
X3.4.3	0	0,00	24	11,88	146	72,28	30	14,85	2	0,99	202
X3.5.1	0	0,00	23	11,39	136	67,33	41	20,30	2	0,99	202
X3.5.2	0	0,00	20	9,90	127	62,87	55	27,23	0	0,00	202
X3.5.3	0	0,00	22	10,89	121	59,90	58	28,71	1	0,50	202
X3.6.1	2	0,99	24	11,88	118	58,42	56	27,72	2	0,99	202
X3.6.2	4	1,98	30	14,85	115	56,93	51	25,25	2	0,99	202
X3.6.3	17	8,42	39	19,31	111	54,95	32	15,84	3	1,49	202

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%	
Y1.1	34	16,83	122	60,40	28	13,86	13	6,44	5	2,48	202
Y1.1	32	15,84	128	63,37	20	9,90	20	9,90	2	0,99	202
Y1.3	35	17,33	131	64,85	21	10,40	12	5,94	3	1,49	202
Y2.1	17	8,42	118	58,42	49	24,26	15	7,43	3	1,49	202
Y2.2	33	16,34	146	72,28	20	9,90	3	1,49	0	0,00	202
Y2.3	30	14,85	151	74,75	16	7,92	5	2,48	0	0,00	202
Y3.1	49	24,26	132	65,35	17	8,42	4	1,98	0	0,00	202
Y3.2	51	25,25	136	67,33	15	7,43	0	0,00	0	0,00	202
Y3.3	59	29,21	124	61,39	19	9,41	0	0,00	0	0,00	202
Y4.1	57	28,22	134	66,34	10	4,95	1	0,50	0	0,00	202
Y4.2	21	10,40	71	35,15	52	25,74	48	23,76	10	4,95	202
Y4.3	22	10,89	119	58,91	32	15,84	25	12,38	4	1,98	202
Y5.1	41	20,30	133	65,84	25	12,38	2	0,99	1	0,50	202
Y5.2	38	18,81	145	71,78	19	9,41	0	0,00	0	0,00	202
Y5.3	31	15,35	130	64,36	34	16,83	7	3,47	0	0,00	202

Lampiran 3
Hasil Uji Validitas

Variabel	No.Item	r_hitung	r_tabel (5%)	Sign.	Keputusan
KEPEMIMPINAN (X1)	X1.1	0,940	1,381	0,000	VALID
	X1.2	0,952	1,381	0,000	VALID
	X1.3	0,956	1,381	0,000	VALID
KARIR (X2)	X2.1	0,957	1,381	0,000	VALID
	X2.2	0,943	1,381	0,000	VALID
	X2.3	0,926	1,381	0,000	VALID
	X2.4	0,838	1,381	0,000	VALID
	X2.5	0,855	1,381	0,000	VALID
KEPUASAN (X3)	X3.1	0,899	1,381	0,000	VALID
	X3.2	0,936	1,381	0,000	VALID
	X3.3	0,914	1,381	0,000	VALID
	X3.4	0,708	1,381	0,000	VALID
	X3.5	0,918	1,381	0,000	VALID
	X3.6	0,308	1,381	0,000	VALID
KINERJA (Y)	Y1	0,642	1,381	0,000	VALID
	Y2	0,858	1,381	0,000	VALID
	Y3	0,830	1,381	0,000	VALID
	Y4	0,747	1,381	0,000	VALID
	Y5	0,859	1,381	0,000	VALID

Lampiran 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Tingkat Keandalan <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan	0,976	0,6	Reliabel
Pengembangan Karir	0,957	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,931	0,6	Reliabel
Kinerja	0,932	0,6	Reliabel

Lampiran 5

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	58,91	6,873	202
Kepemimpinan	33,02	5,792	202
Pengembangan Karir	67,97	7,548	202
Kepuasan Kerja	60,08	8,313	202

Correlations

		Kinerja Pegawai	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1,000	,527	,586	,631
	Kepemimpinan	,527	1,000	,825	,547
	Pengembangan Karir	,586	,825	1,000	,801
	Kepuasan Kerja	,631	,547	,801	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai	.	,000	,000	,000
	Kepemimpinan	,000	.	,000	,000
	Pengembangan Karir	,000	,000	.	,000
	Kepuasan Kerja	,000	,000	,000	.
N	Kinerja Pegawai	202	202	202	202
	Kepemimpinan	202	202	202	202
	Pengembangan Karir	202	202	202	202
	Kepuasan Kerja	202	202	202	202

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,669 ^a	,447	,439	5,148	,447	53,418	3	198	,000

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4247,412	3	1415,804	53,418	,000 ^b
	Residual	5247,801	198	26,504		
	Total	9495,213	201			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	26,472	3,492		7,580	,000
	Kepemimpinan	,393	,118	,331	3,341	,001	,284	3,525
	Pengembangan Karir	-,119	,126	-,130	-,939	,349	,145	6,888
	Kepuasan Kerja	,458	,077	,554	5,913	,000	,318	3,141

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja Pegawai	Predicted Value	Residual
38	-3,185	43	59,40	-16,396
181	-4,406	43	65,68	-22,683

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

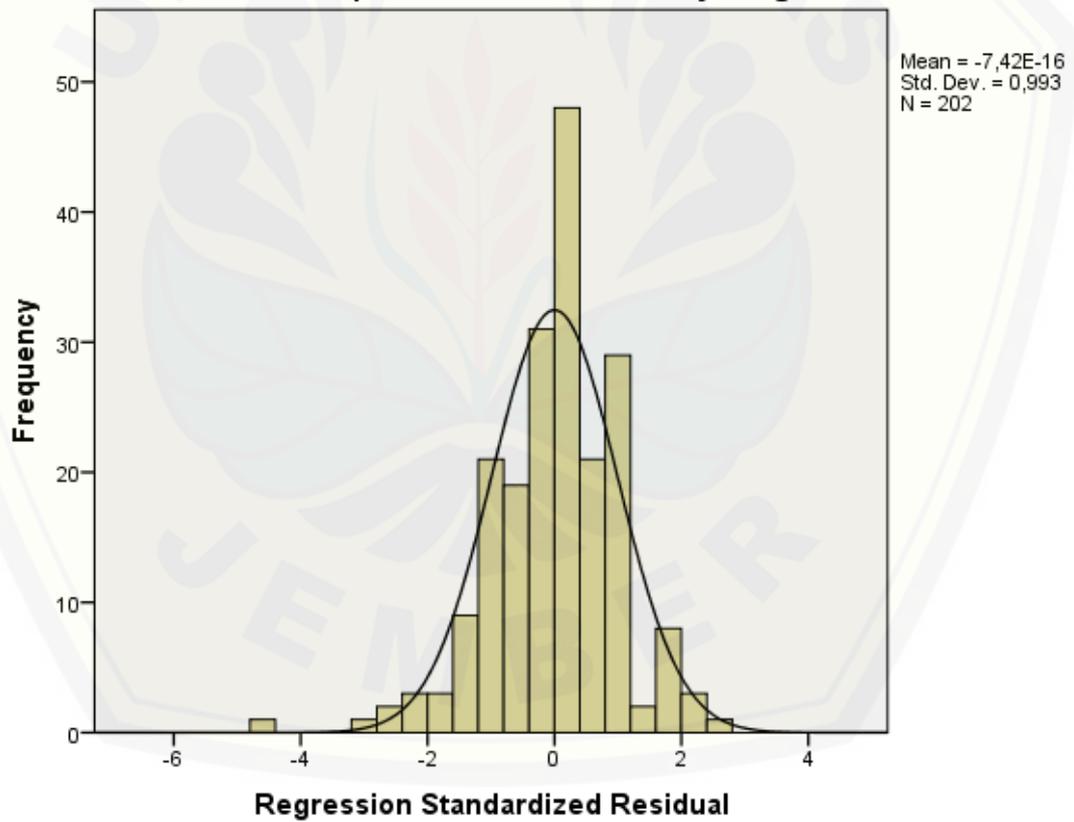
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	39,97	69,61	58,91	4,597	202
Residual	-22,683	13,698	,000	5,110	202
Std. Predicted Value	-4,119	2,328	,000	1,000	202
Std. Residual	-4,406	2,661	,000	,993	202

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Histogram

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Pegawai

