

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA INSPEKTORAT KABUPATEN KAPUAS HULU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

YULITA PUTRI SRIPANDAN MARIA, S.T.

NIM: 018495277

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRAK
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL PADA INSPEKTORAT KABUPATEN KAPUAS HULU

Yulita Putri Sripandan Maria, S.T.
Universitas Terbuka
queen.odhenk@gmail.com

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu”. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Jumlah sampel adalah sebanyak 32 pegawai Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu (pimpinan tidak dilibatkan). Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear melalui perangkat SPSS versi 17.0. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa diketahui secara simultan atau secara bersama-sama nilai F Hitung sebesar 12,319 lebih besar dari nilai F Tabel sebesar 3,305 sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima, dengan demikian kinerja (Y) dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2). Secara parsial nilai t hitung variabel Gaya Kepemimpinan (X1), sebesar 3,362 lebih besar dari t Tabel sebesar 2,045 sehingga menolak Ho dan menerima Ha. Maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Secara parsial nilai t hitung Variabel Budaya Organisasi (X2), sebesar 2,483 lebih besar dari t Tabel sebesar 2,0042 sehingga menerima Ho dan menolak Ha. Maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Budaya Organisasi (X2) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y).

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja

ABSTRACT**EFFECT OF LEADERSHIP STYLE
ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE OF CIVIL
SERVANTS INSPECTORATE IN KAPUAS HULU****Yulita Putri Sripandan Maria, S.T.**

The Indonesia Open University

queen.odhenk@gmail.com

The title of the Study was "The effects of leadership style and organizational culture on the performance of Civil Servants in Kapuas Hulu Inspectorate ". The purpose of this study is to determine the effect of leadership style and organizational culture on the performance of simultaneous partial and Civil Service Inspectorate in Kapuas Hulu. Data collecting was done by questionnaires and interviews. The sampel of this study was 32 employees of The Kapuas Hulu Inspectorate (leaders was not involved). This study used linear regression analysis using SPSS software version 17.0. The results of this study indicated that analysis simultaneously or jointly Calculate the F value of 12.319 is greater than the value of the F table at 3,305 so it can be concluded that the hypothesis H_0 is rejected and H_a accepted, this performance (Y) is jointly influenced by variables Leadership Style (X1) and Cultural Organization (X2) . In partial t value leadership style variable (X1), was 3.362 greater than t Table for 2,045 so reject H_0 and accept H_a . It can be concluded that in this study the Leadership Style (X1) is a factor that partially significant effect on performance (Y). Partially t value Variable Organizational Culture (X2), is 2.483 greater than t Table of 2.0042 so accept H_0 and reject H_a . It can be concluded that in this study Cultural Organization (X2) is partially a factor significantly affect the performance (Y).

Keywords: Leadership, Organization Culture, Performance

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta,

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL



28A08ABF550578116

6000

DJP

(Yulita Putri Sripandan Maria, S.T.)
NIM 018495277

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.

Penyusun TAPM : Yulita Putri Sripandan Maria, S.T

NIM : 018495277

Program Study : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Jumat / 11 April 2014

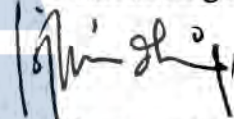
Menyetujui :

Pembimbing II,



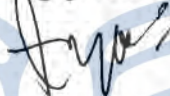
Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed, Ph.D
NIP. 19610212 198603 2 001

Pembimbing I,



Dr. Endang Dhamayantie, M.Si
NIP. 19760729 200012 2 001

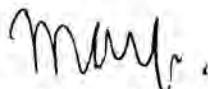
Penguji Ahli



Dr. Aryana Satrya
NIP. 060803020 (NIP)

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, M.M
NIP. 19720501 199903 2 003

Direktur
Program Pascasarjana



Suciati, Ph.D M.Sc
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yulita Putri Sripandan Maria, S.T
 NIM : 018495277
 Program Study : Magister Manajemen
 Judul TAMP : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA INSPEKTORAT KABUPATEN KAPUAS HULU.**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jumat / 11 April 2014

Waktu : 17.15 – 19.15

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Suciati, Ph.D., M.Sc.

Tandatangan

Penguji Ahli

Nama : Dr. Aryana Satrya

Pembimbing I

Nama: Dr. Endang Dhamayantie, M.Si

Pembimbing II

Nama : Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, Peneliti dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Peneliti menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan kerendahan hati Peneliti mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya untuk perbaikan TAPM ini.

Banyak pihak yang dengan tulus memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan TAPM ini. Pada kesempatan ini Peneliti menyampaikan rasa terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

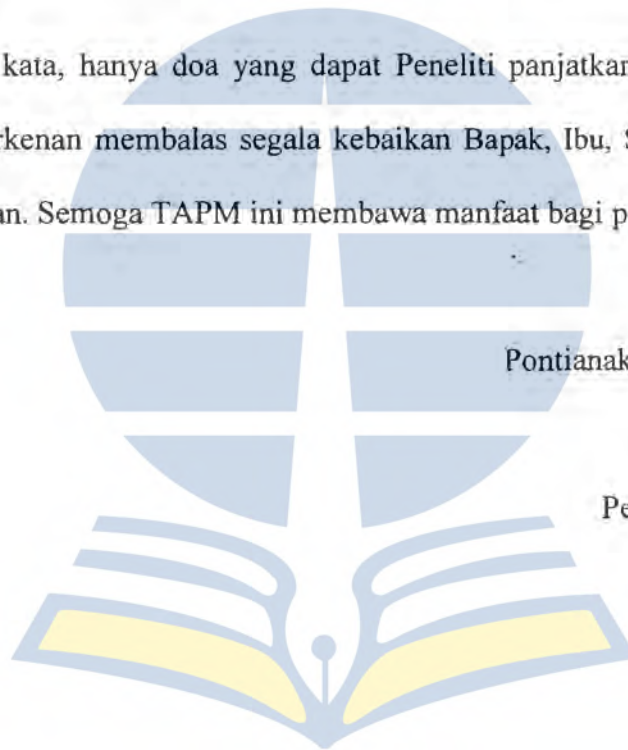
- (1) Dr. Suciati, M.Sc, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Ir. Edward Zubir, M.M, Kepala UPBJJ-UT Pontianak selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Dr. Endang Damayanti, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah mencurahkan perhatian, waktu dan tenaga serta dorongan kepada Peneliti hingga selesainya TAPM ini;
- (4) Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, saran dan pikiran untuk mengarahkan Peneliti dalam penyusunan TAPM ini;

- (5) Maya Maria, S.E, M.M, selaku Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Program Magister Manajemen;
- (6) Putriku tercinta: Grace Innocenzia Tiffany Angeline, orang tua dan keluarga, yang selalu memberikan dukungan doa dan semangat dalam kasih yang tulus selama penyusunan TAPM ini;
- (7) Sahabat-sahabat yang tak dapat Peneliti sebutkan satu persatu, yang teramat besar pula perannya membantu Peneliti dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, hanya doa yang dapat Peneliti panjatkan, agar Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan sahabat-sahabat sekalian. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Pontianak, Maret 2014

Peneliti



DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian Teori	9
B. Tinjauan Empiris.....	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	36
A. Desain Penelitian	36
B. Populasi dan Sampel.....	36
C. Prosedur pengumpulan Data.....	37
D. Defenisi Operasional Variabel.....	38

E. Pengukuran Variabel Penelitian.....	39
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	39
G. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	40
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	45
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	78
A. Simpulan	78
B. Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	83



DAFTAR GAMBAR

2.1	Hubungan Pimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja.....	34
2.2	Kerangka Pikir Penelitian.....	35
4.1	Daerah Penerimaan Hipotesis Uji F.....	68
4.2	Daerah Penerimaan Hipotesis Uji t.....	70
4.3	Daerah Penerimaan Hipotesis Uji t.....	70



DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian Terdahulu.....	30
3.1	Operasional Variabel Penelitian.....	38
4.1	Data Pegawai Negeri Sipil Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu...	45
4.2	Rekapitulasi Absensi Pegawai.....	46
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	46
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	47
4.6	Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden.....	48
4.7	Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan.....	49
4.8	Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Budaya Organisasi.....	49
4.9	Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja.....	50
4.10	Hasil Uji Reliabilitas.....	50
4.11	Rekapitulasi Jawaban Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	51
4.12	Rekapitulasi Jawaban Responden Atas Variabel Budaya Organisasi.....	55
4.13	Rekapitulasi Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja.....	59
4.14	Uji Normalitas.....	63
4.15	Uji Multikolenieritas.....	63
4.16	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	64
4.17	Analisis Regresi Linier Berganda.....	65
4.18	Analisis Korelasi Ganda.....	66

4.19 Hasil Uji Secara Simultan.....	68
4.19 Hasil Uji Secara Parsial.....	69



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara umum bentuk-bentuk sumberdaya yang dimiliki dan dikelola di dalam perusahaan/organisasi oleh para ahli dikelompokkan dengan istilah 5 M. Kelima M tersebut terdiri dari: *Man* (Manusia), *Material* (Bahan), *Machine* (Mesin dan Fasilitas), *Money* (Uang), dan *Method* (Metode dan Teknologi). Tidak dapat dipungkiri bahwa di antara sumberdaya-sumberdaya tersebut sumberdaya manusialah merupakan yang paling unik, sehingga memerlukan cara pengelolaan tersendiri.

Dalam suatu organisasi, manusia selain sebagai sumber daya sekaligus juga berperan sebagai pelaksana dari berbagai aktivitas yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Dalam perannya sebagai pelaksana inilah sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi perkembangan organisasi yang bersangkutan. Perkembangan dari masing-masing fungsi dalam organisasi tersebut pada akhirnya ditentukan oleh kinerja karyawan yang berperan mengelola fungsi-fungsi tersebut.

Kinerja sangat penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya dimana pegawai dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang baik bagi pegawai itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Menurut Dessler (2010:322) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini, dan atau di masa lalu kemudian dibandingkan terhadap standar prestasi yang telah dicapai. Sebagaimana pendapat di atas, kinerja tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif. Kualitas di dalam proses bekerja, seperti tingkat absensi,

pelanggaran disiplin, komunikasi antar individu, dan tingkat kesalahan kerja juga dapat dijadikan indikator untuk menilai keadaan kinerja karyawan.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et.al* (2003), Locander *et.al* (2002) serta Yammarino *et.al* (1993) dalam Mariam (2009) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kata pemimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Dalam kenyataannya, para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Bagaimanapun juga kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam mengarahkan pekerjaan adalah faktor yang penting dari efektivitas seorang manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, organisasi akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut sehingga akan dicapai pengembangan efektivitas personalia dan organisasi (Handoko, 2003:293)

Dalam arti yang luas, kepemimpinan dapat diterapkan oleh setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2004:9). Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya harus memahami bawahan yang dipimpinnya, serta dapat mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Menurut Hersey-Blanchard (1977) dalam Solihin (2009:149) gaya kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas, agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya, baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain kepemimpinan faktor paling kritical yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Galpin (1996) dalam Anatan dan Elitan (2007:95) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Budaya organisasi ini merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga hal tersebut diperlukan seluruh jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai,

cara mereka berfikir, kerjasama dan cara atau bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, hal ini akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi selain dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja organisasi, dapat berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam Mangkunegara (2010:29) dinyatakan bahwa hasil kerja yang baik akan didapat jika terdapat komunikasi antar seluruh pegawai sehingga akan terbentuk budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Hal tersebut dapat menimbulkan persepsi yang positif dari semua pegawai dan pada akhirnya mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan dan berdampak pada kinerja pegawai.

Menurut Sule dan Saefullah (2005), budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian

antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja pegawai sesuai yang diharapkan perusahaan.

Mengingat pentingnya peranan sumberdaya manusia (SDM), kepemimpinan, dan budaya organisasi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di instansi tempat peneliti bekerja, yaitu di Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu. Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu yang memegang peranan penting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Instansi ini berupaya dalam melakukan pengawasan yang bersifat pembinaan kepada seluruh SKPD lainnya agar kegiatan organisasi berjalan tertib secara administrasi, keuangan, SDM, aset dan lainnya. Dalam hal ini, Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu merupakan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Bupati Kapuas Hulu dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari Sekretaris Daerah. Hal tersebut juga sejalan dengan program, kebijakan, dan komitmen Pemerintah Pusat dalam upaya untuk memberantas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 36 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu. Instansi ini mempunyai tugas pokok untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintah desa. Visi Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu adalah terwujudnya pemerintahan yang baik melalui profesionalisme pengawasan.

Sedangkan misinya adalah meningkatkan kemampuan dan integritas sumberdaya aparatur pengawasan serta meningkatkan kinerja pengawasan yang handal. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan sesuai dengan Rencana Strategis, Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2011-2015 mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Tahun 2006-2025 dan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM). Dengan mengacu pada RPJP Daerah Kabupaten Kapuas Hulu program pengembangan kualifikasi SDM profesional dilaksanakan secara konsisten melalui sistem pengelolaan SDM terpadu, dengan cara pemberian pelatihan-pelatihan dan pendidikan bagi pegawai.

Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu dibentuk untuk menjalankan tugasnya dalam melakukan pengawasan dan pembinaan secara professional. Pembinaan kepada SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu tentu tak terlepas dari peranan pemimpin organisasi, dalam hal ini Inspektur. Inspektur Kabupaten Kapuas Hulu harus memberikan pengarahan dan kepemimpinan bagi Pegawai Negeri Sipil di Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.

Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor terkait gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu. Penelitian yang dilakukan berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian tersebut di atas maka di sampaikan permasalahan penelitian ini dalam bentuk rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali manajemen

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kaitannya dengan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja dari Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya.

2. Bagi para peneliti/akademisi, hasil penelitian dapat dijadikan bahan kajian empiris menyangkut perilaku organisasi, khususnya Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja dari Pegawai Negeri Sipil.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan. Kinerja karyawan adalah prestasi hasil kerja seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Pengelolaan agar SDM yang dimiliki mencapai kinerja yang tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan (Mas'ud, 2004). Sedangkan Mangkunegara (2009:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kinerja juga didefinisikan sebagai hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan

dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan kerjanya.

Evaluasi kinerja (*Performance evaluation*) dalam organisasi publik mempunyai peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback* (umpan balik) untuk peningkatan kinerja (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:275).

Menurut Dessler (2010:322) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini, dan atau dimasa lalu kemudian dibandingkan terhadap standar prestasi yang telah dicapai. Dessler (2010:329) juga menggambarkan faktor umum dalam pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Kualitas: akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
- b. Produktivitas: kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
- c. Pengetahuan mengenai pekerjaan: keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan.
- d. Kepercayaan: tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya.
- e. Ketersediaan: tingkatan dimana karyawan tepat waktu ketika masuk dan pulang kerja, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan pencatatan kehadiran.

- f. Kebebasan: tingkatan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2009:67) merumuskan bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

- a. Faktor Kemampuan: secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- b. Faktor motivasi: motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Umar (2008:266) menyebutkan komponen-komponen yang mempengaruhi penilaian kinerja diukur dengan aspek sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap (*attitude*) karyawan (kesopanan, ramah dan loyalitas)
- f. Kerjasama

- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Tanggung jawab
- j. Pemanfaatan waktu

Hasil evaluasi kinerja menurut Rachmawati, (2008:123) dapat dimanfaatkan untuk hal-hal sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi karyawan
- b. Menentukan standar kompensasi yang layak
- c. Menentukan penempatan karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaannya
- d. Melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan
- e. Merancang jenjang karir
- f. Melaksanakan penataan staf
- g. Mengurangi minimnya data informasi
- h. Meminimalisir kesalahan desain pekerjaan
- i. Menentukan peluang kerja yang adil
- j. Menghadapi tantangan eksternal

Sedangkan menurut Sulistiyani dan Rosidah, (2009:277) secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Merancang penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Melaksanakan perbaikan kinerja
- c. Pedoman dalam melaksanakan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:

- a. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

- d. Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e. Kemandirian. Dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen kerja. Komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya.

Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator menurut Dessler (2010:328) yang menggambarkan faktor umum dalam pengukuran kinerja yaitu: Kualitas, Produktivitas, Pengetahuan mengenai pekerjaan, Kepercayaan, Ketersediaan, Kebebasan, yang menurut peneliti sesuai dengan kondisi yang ada pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.

2. Gaya Kepemimpinan

Pentingnya kepemimpinan telah diakui sejak zaman dahulu. Kepemimpinan (*leadership*) menurut Solihin (2009:131) merupakan proses seorang manajer untuk mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan tugas bawahannya. Pemimpin diharapkan mampu mengerahkan seluruh kemampuannya, baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah cara bagaimana seorang pemimpin (manajer) menjalankan tugasnya untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan sumberdaya perusahaan (Handoko, 2003:294), yaitu untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan organisasi Robbins (2006). Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai aktivitas yang terjadi di organisasi dalam mencapai sasaran, serta memelihara hubungan kerjasama pegawai, baik di dalam maupun di luar organisasi (Rivai, 2004). Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

- a. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut.
- b. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
- c. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, Sanusi dan Sutikno (2009:19) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi atau menggerakkan orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2004).

Menurut Handoko (2003:299) kepemimpinan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan kepemimpinan dengan orientasi karyawan (*employee oriented*). Dalam kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*) manajer mengarahkan dan mengawasi karyawan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas yang dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan. Sedangkan dalam kepemimpinan dengan orientasi karyawan (*employee oriented*) lebih mengarahkan pada suatu bentuk motivasi karyawan dibandingkan dengan pengawasan terhadap karyawan. Manajer ini lebih memberikan peluang bagi karyawan untuk lebih berpartisipasi dalam tugas yang dibebankan.

Sejalan dengan perkembangan tentang pentingnya kepemimpinan, maka banyak sekali teori-teori kepemimpinan yang dicetuskan oleh berbagai sumber. Berikut adalah beberapa teori yang terkenal dan berkembang saat ini (Solihin, 2009):

a. Teori Orang-Orang Besar (*Great Man Theory*)

Menurut teori ini seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki berbagai ciri individu yang sangat berbeda dengan kebanyakan manusia lainnya. Ciri-ciri tersebut mencakup karisma, kemampuan intelektual, kebijaksanaan, dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memberi dampak besar bagi manusia. Karisma sendiri menunjukkan kepribadian seseorang yang dicirikan oleh pesona pribadi dan daya tarik.

b. Teori Ciri-Ciri Pemimpin (*Trait Theory*)

Teori ini memfokuskan perhatiannya untuk mengidentifikasi berbagai karakteristik pemimpin yang menyebabkan seseorang dapat menjalankan kepemimpinan secara efektif. Menurut *Trait Theory*, pemimpin yang efektif mempunyai ciri pemimpin:

- 1) Mempunyai kecerdasan
- 2) Mempunyai pengetahuan dan keahlian
- 3) Selalu mendominasi
- 4) Memiliki rasa percaya diri
- 5) Memiliki sikap toleransi
- 6) Memiliki kematangan dalam berfikir

Berbagai ciri tersebut sangat dibutuhkan oleh pemimpin agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif.

c. Teori Perilaku (*Behavioral Styles Theory*)

Menurut teori perilaku kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Di dalam teori ini juga disimpulkan 3 gaya kepemimpinan (*leadership styles*) (Kreitner (2005) dalam Solihin 2009), yaitu:

1) Gaya kepemimpinan otoriter (*Authoritarian leadership style*)

Sifat kepemimpinan otoriter biasanya pemimpin memegang seluruh kewenangan dan tanggung jawab, menugaskan seseorang melaksanakan tugas tertentu dan komunikasi lebih banyak mengalir dari atas ke bawah. Kekuatan utama dalam gaya kepemimpinan ini memberikan tekanan untuk menghasilkan kinerja yang teratur. Kelemahan utama dari gaya kepemimpinan ini adalah dapat memandulkan inisiatif pribadi karyawan.

2) Gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya karyawan lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis, karena karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Sifat kepemimpinan demokratis adalah pemimpin memberikan sebagian wewenang dan tetap mempertahankan tanggung jawab utama dan pekerjaan dibagi berdasarkan partisipasi seseorang dalam pengambilan keputusan.

3) Gaya kepemimpinan laissez-fair (*Laissez faire leadership style*)

Sifat kepemimpinan ini adalah pemimpin menyerahkan tanggung jawab dan wewenang kepada kelompok. Para anggota kelompok diminta untuk mengerjakan tugas sesuai dengan kehendak mereka dan sesuai dengan kemampuan mereka serta komunikasi lebih banyak terjadi diantara para rekan kerja. Dengan demikian pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan kebebasan yang sangat besar kepada bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan.

Kekuatan utama dalam kepemimpinan ini adalah memungkinkan timbulnya inisiatif bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dianggap sesuai tanpa harus ada campur tangan dari atasan. Kelemahan dalam kepemimpinan ini adalah tanpa adanya arahan yang jelas dari pimpinan, maka kelompok dapat terombang-ambing tanpa tujuan yang jelas.

Peneliti lain yang termasuk dalam kelompok *Behavioral Styles Theory* yaitu Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (1964) (dalam Solihin, 2009), yang mengidentifikasi adanya lima gaya kepemimpinan:

- 1) Gaya kepemimpinan 9,1 (*9,1 style*) yakni gaya kepemimpinan yang mengutamakan perhatian terhadap produksi dan menomorduakan perhatian terhadap manusia.
- 2) Gaya kepemimpinan 1,9 (*1,9 style*) yakni gaya kepemimpinan yang mengutamakan perhatian terhadap manusia dan menomorduakan perhatian terhadap produksi.
- 3) Gaya kepemimpinan 1,1 (*1,1 style*) yakni gaya kepemimpinan yang memiliki perhatian yang sangat kecil terhadap manusia maupun produksi.
- 4) Gaya kepemimpinan 5,5 (*5,5 style*) yakni gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian secara moderat, baik terhadap manusia maupun produksi.
- 5) Gaya kepemimpinan 9,9 (*9,9 style*) yakni gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian yang besar, baik terhadap manusia maupun produksi.

d. Teori Situasional (*Situational Theory*)

Para penganut teori ini memiliki keyakinan berdasarkan penelitian yang mereka lakukan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung kepada situasi yang melingkupinya. Oleh sebab itu mereka mempunyai suatu asumsi bahwa gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi organisasi.

Kinerja seorang pemimpin bergantung kepada dua faktor yang saling berhubungan (Fiedler, 1994 dalam Solihin, 2009), yaitu:

- 1) Sejauh mana situasi tertentu dapat memberikan pemimpin tersebut memegang kendali dan pengaruh sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan sukses.
- 2) Motivasi mendasar dari seorang pemimpin, yakni apakah kepuasan diri pemimpin tersebut bergantung terutama pada penyelesaian pekerjaan atau bergantung kepada hubungan erat yang bersifat mendukung dengan pihak lain.

Peneliti lain yang termasuk kedalam kelompok teori situasional adalah Hersey dan Blanchard (1977, dalam Solihin, 2009:149). Menurut Hersey dan Blanchard terdapat empat gaya kepemimpinan:

- 1) Situasi Kepemimpinan S1 (*Telling/Directing*). Situasi ini terjadi pada saat bawahan tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru. Akibatnya atasan harus menjalankan peran mengarahkan yang sangat besar dan memerintahkan apa yang harus dilakukan para bawahan tanpa memberikan perhatian yang besar mengenai hubungan antara atasan dengan bawahan. Atasan juga akan mengembangkan struktur pekerjaan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana pengendalian dilakukan dengan ketat.
- 2) Situasi Kepemimpinan S2 (*Selling/Coaching*). Situasi ini terjadi pada saat bawahan memiliki kompetensi yang kurang namun mereka memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau

- mencoba hal-hal baru. Pada situasi ini pemimpin lebih berperan memberikan saran mengenai pelaksanaan berbagai pekerjaan daripada memerintah bawahan untuk mengerjakan pekerjaan secara detail. Dengan demikian pemimpin harus mencoba “menjual” berbagai ide mengenai berbagai cara melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien agar motivasi yang sudah dimiliki oleh pekerja dapat ditingkatkan lebih baik lagi.
- 3) Situasi kepemimpinan S3 (*Participating/Supporting*) pada situasi ini bawahan memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mereka enggan/memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dalam situasi seperti ini pemimpin harus menunjukkan apa yang harus dikerjakan oleh para bawahan dan meminta mereka untuk bekerjasama melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi kewajiban para bawahan karena mereka memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Dalam situasi ini para pemimpin juga harus memotivasi dan mendorong karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan percaya diri mereka bahwa mereka mampu menjalankan tugasnya.
- 4) Situasi Kepemimpinan S4 (*Delegating/Observing*). Pada situasi ini karyawan memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan. Dalam situasi ini para pemimpin dapat memiliki fokus terhadap pekerjaan dan hubungan kerja yang rendah dengan bawahannya. Sedangkan

bawahan hanya memerlukan sedikit dukungan dari para pemimpin karena mereka dapat mengerjakan pekerjaan secara mandiri.

e. Teori Kepemimpinan Transaksi (*Transactional Leadership Theory*)

Menurut teori ini karyawan akan termotivasi oleh imbalan maupun hukuman. Seorang pemimpin akan dapat menjalankan kepemimpinannya secara efektif apabila ia mampu mengembangkan struktur kerja yang jelas. Para manajer tersebut akan dapat merumuskan dengan tepat apa saja yang dibutuhkan oleh para bawahan agar bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik serta memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerjanya.

f. Teori Kepemimpinan Transformasi (*Transformational Leadership Theory*)

Teori kepemimpinan transformasi didasari oleh hasil penelitian mengenai adanya perilaku kepemimpinan. Para pemimpin tersebut kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (*Transformational Leader*) yang memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi.

Karakteristik pemimpin transformasi memiliki perbedaan dengan pemimpin transaksi, yaitu pemimpin transaksi biasanya mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai sesuatu sesuai dengan rencana dan lebih mengandalkan kepemimpinannya kepada kekuasaan legitimasi atau otoritas formal.

3. Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Budaya menurut Stoner (2006:181) adalah gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang mejadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi, menurut Stoner adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Menurut Robbins (2006:305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981, dalam Anatan dan Ellitan, 2007:88) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola yang dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam menghadapi masalah. Oleh karena itu, perlu diajarkan kepada anggota baru cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Robbins (2006:311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan
- h. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Kreitner dan Kinicki (2005, dalam Wibowo, 2007:30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

- a. Budaya konstruktif (*constructive culture*) yaitu budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan

proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

- b. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

Robbins (2006:314) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembentukan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

- a. Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
- b. Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan kepada para karyawan cara berpikir dan pandangan mereka.
- c. Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

Menurut Schein (1981, dalam Stoner, 2006:183) budaya mempunyai 3 tingkat, yaitu:

- a. *Artifact*: hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya
- b. Nilai-nilai yang didukung: alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu
- c. Asumsi yang mendasari: keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Galpin (1996, dalam Anatan dan Ellitan, 2007:95) menyatakan ada beberapa komponen budaya organisasi, yang meliputi:

- a. Peraturan dan kebijakan, yaitu: aturan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah berkenaan dengan pelaksanaan wewenang pemerintah terhadap warga Negara atau terhadap instansi pemerintah lainnya dan pembuatan peraturan tersebut yang memiliki dasar yang tegas dalam UUD dan undang-undang formal baik langsung maupun tidak langsung
- b. Tujuan dan pengukuran: menyediakan informasi tentang kuantitas kepentingan dari sebuah alat ukur untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Kebiasaan dan norma: hal-hal yang sering dilakukan dan sudah melekat di benak pegawai
- d. Latihan: metode untuk mengukur dan mengembangkan pengetahuan
- e. Formalitas dan events: kegiatan yang sering diadakan berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab

- f. Manajemen perilaku: mengatur tentang apa yang dilakukan orang-orang di dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi
- g. Imbalan dan pengenalan: bentuk kompensasi yang diberikan berdasarkan atas prestasi kerja pegawai
- h. Komunikasi: bentuk koordinasi efektif antar pegawai maupun kepada pimpinan
- i. Lingkungan fisik: kondisi di tempat kerja seperti keadaan gedung maupun kelengkapan fasilitas kerja
- j. Struktur organisasi: bentuk hierarki yang menggambarkan tugas dan tanggungjawab serta pelaporan yang ada di dalam organisasi

Menurut Robbins (2006), terdapat 10 indikator budaya organisasi yaitu: (1) inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu; (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauhmana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko; (3) arah, sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi; (4) integrasi, tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi; (5) dukungan dari manajemen, tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka; (6) kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai; (7) identitas, tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional; (8) sistem imbalan, tingkat

sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih; (9) toleransi terhadap konflik, tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka; dan (10) pola-pola komunikasi, tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Tampubolon (2008) menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6, yaitu:

- a. Inovatif memperhitungkan risiko. Norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi karyawan untuk melakukan tindakan mencegah terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih pada waktu yang mengakibatkan kerugian lain, seperti merusak nama baik perusahaan yang kemungkinan dapat menyebabkan larinya konsumen ke produk lain.
- b. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila semua karyawan memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang

ada dalam pekerjaan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan konsumen akan terpenuhi.

- c. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, seperti apa tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Dengan demikian semua karyawan diharapkan akan mampu berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.
- d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh kekompakan tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama di dalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung sesama karyawan akan selalu memperhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.
- e. Agresif dalam bekerja. Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

Apabila kualifikasi ini telah dipenuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

- f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima akan membentuk stamina yang prima, dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat (*endurance*) dan stabil, serta dengan *endurance* yang prima, maka karyawan akan dapat mengendalikan (*drive*) semua pekerjaan dengan baik. Tingkat pengendalian yang prima menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

Berdasarkan berbagai indikator tersebut di atas, peneliti menyimpulkan secara umum budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh kebiasaan yang sering dilakukan oleh pegawai, lingkungan kerja yang mendukung, ketegasan peraturan yang diterapkan organisasi, serta dukungan pihak manajemen seperti pimpinan maupun rekan sekerja dalam membentuk pola asumsi terhadap kegiatan dalam sebuah organisasi.

B. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti meninjau beberapa hasil penelitian sebelumnya. Beberapa hasil penelitian memiliki relevansi dengan penelitian ini dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan maupun perbandingan dalam merumuskan masalah penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)) (Tesis)	Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
Nurjanah (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) (Tesis)	Teknik <i>Structural Equation Model</i> (SEM) menggunakan software AMOS 4.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Sudarmadi (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. (Studi Empiris: Karyawan Administratif Universitas Semarang) (Tesis)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
Tintami, Pradhanawati, dan Susanto (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian Skt	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan pekerjaan berpengaruh positif terhadap disiplin karyawan dan kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Kesimpulan dari penelitian

Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Megawon II PT. Djarum Kudus		ini adalah bahwa pengujian secara simultan menunjukkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja menyumbang sebesar 84,9% pada kinerja karyawan.
Joseph & Dai (2009)	<i>The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity</i> (Pengaruh Budaya Organisasi pada Organisasi Pembelajaran, Keterlibatan Tenaga kerja dan Produktivitas Tenaga Kerja)	<i>Multiple Regression</i>	Penulis meneliti 40 perusahaan dan membagikan 4 Kuesioner terstruktur, dengan 160 responden. Dari 63 organisasi yang dipilih untuk penelitian ini, hanya 40 berpartisipasi dalam penelitian. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Organisasi Pembelajaran, Keterlibatan Tenaga kerja dan Produktivitas Tenaga Kerja.
Melchar & Bosco (2010)	<i>Achieving High Organization Performance through Servant Leadership</i> (Mencapai Kinerja Organisasi yang tinggi melalui pemimpin yang melayani terhadap kinerja organisasi)	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> bisa dikembangkan oleh organisasi yang pemimpinnya mampu menjadi pemimpin untuk diri sendiri. Ini adalah salah satu studi empiris untuk menguji model gaya kepemimpinan <i>servant leadership</i> di lingkungan organisasi. Keberhasilan para <i>servant leader</i> ini telah menyebabkan perusahaan menaikkan laba mereka dan kinerja karyawan sehingga gaya kepemimpinan ini layak untuk diadopsi oleh perusahaan lain.
Sarros et. all (2008)	<i>Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture</i> (Membangun Iklim untuk Inovasi Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi)	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Penelitian telah menyarankan organisasi untuk menjadi lebih fleksibel, adaptif, kewirausahaan, dan inovatif dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi perubahan iklim dalam lingkungan kerja sangat diperlukan, namun analisis empiris menunjukkan adanya hubungan secara teoritis antara komponen-komponen utama yang membentuk perubahan iklim lingkungan kerja, termasuk kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, dan inovasi organisasi.
Rashid, Sambasivan, dan Rahman (2004)	<i>The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change</i> (Pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan organisasi)	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kecenderungan afektif, kognitif, dan perilaku sikap terhadap perubahan organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa berbagai jenis budaya organisasi memiliki berbagai tingkat penerimaan sikap terhadap

Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
			perubahan organisasi. Ini berarti bahwa jenis tertentu budaya organisasi dapat memfasilitasi penerimaan perubahan, sementara jenis lain dari budaya tidak bisa diterima.
Trang (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu secara individu merupakan sesuatu yang dianggap penting, baik bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi/lembaga. Dengan kinerja yang tinggi bagi setiap pegawai kemungkinan besar tujuan pribadi maupun tujuan organisasi akan tercapai.

Kinerja menurut Mangkunegara (2010:15) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kinerja adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi).
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.

- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Berdasarkan teori di atas, dalam kaitannya dengan kinerja, kepemimpinan merupakan faktor dukungan organisasional yang mendukung tercapainya hasil kerja yang baik. Tanpa adanya pemimpin yang mampu mengarahkan sumberdayanya, maka tidak akan tercipta hasil kerja yang maksimal.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku paraanggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan. Jika budaya organisasi baik, maka dapat diasumsikan anggota organisasi adalah orang-orang yang bekerja dengan baik dan berkualitas. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

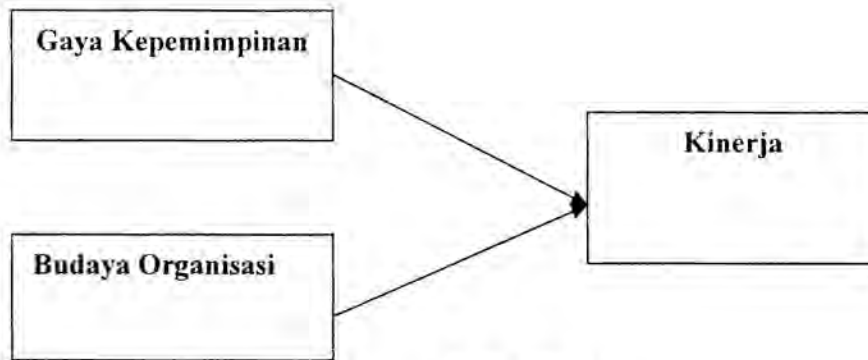
Sejalan dengan pendapat di atas, Mangkunegara (2010:15) mengatakan bahwa budaya perusahaan atau organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Adapun Robbins (2006) dalam Mangkunegara (2010:15) berusaha menggambarkan budaya perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan sebagaimana tertera pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1
Hubungan Pimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja menurut
Mangkunegara (2010:15)

Berdasarkan diagram tersebut, tampak bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat manajemen puncak yaitu pimpinan yang mampu mengarahkan, serta terjadi komunikasi antara seluruh karyawan. Hal tersebut mampu membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Nilai yang dapat ditimbulkan adalah persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu juga dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Dari teori yang dikemukakan para ahli dan hasil penelitian yang berhasil dirangkum oleh peneliti, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan kerangka di atas, maka hipotesis yang dirumuskan dan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah:

- a. Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.
- b. Terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.
- c. Terdapat pengaruh variabel budaya organisasi dan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei. Penelitian Survei menurut Umar (2008:44) adalah riset yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul. Unit analisisnya adalah Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu sebagai individu.

Penelitian survei ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yakni bertujuan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Penelitian dilakukan di kantor Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu beralamat di Jalan Pendidikan Putussibau.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Umar (2008:107) adalah jumlah keseluruhan subjek yang mencakup semua anggota yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu yang berjumlah 33 orang.

2. Sampel

Sampel menurut Umar (2008:109) adalah suatu bagian yang diambil dari populasi. Dalam penelitian ini seluruh populasi akan diobservasi, karena populasi penelitian adalah *finit*, cenderung heterogen dan relatif sedikit, oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode *total sampling*, namun tidak termasuk pimpinan, karena variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan mengukur pemimpin

itu sendiri, sehingga informasi hanya dijangkau dari staf saja. Begitu pula dengan variabel budaya organisasi, pemimpin turut andil dalam menentukan budaya organisasi melalui peraturan dan kebijakannya. Agar tidak terjadi bias maka pemimpin tidak diikutsertakan sebagai *sample*. Untuk variabel terikat, yaitu kinerja, informasi dijangkau dari pimpinan, berarti pimpinan tidak ikut serta sebagai *sample* sehingga *sample* yang digunakan adalah sebanyak 32 orang.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2008:99). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang terkait dengan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang merupakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden berkaitan dengan informasi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan penelitian.

Pada variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, data primer didapat dari hasil tanggapan responden terhadap kuesioner. Responden yang menanggapi adalah pegawai. Sedangkan untuk variabel kinerja, data primer didapat dari hasil tanggapan responden terhadap kuesioner dimana yang merespon kuesioner tersebut adalah pimpinan secara berjenjang untuk menilai pegawainya. Variabel dan indikator dalam kuesioner ditetapkan berdasarkan

kondisi yang ada pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu. Pernyataan pada kuesioner dirumuskan agar dapat menjawab dan menjelaskan indikator serta menjawab hipotesis penelitian. Variabel dan indikator yang dibahas diharapkan dapat memberikan kontribusi positif berdasarkan fenomena yang telah dibahas sebelumnya.

D. Defenisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel Operasional	Indikator	Jumlah Item	Referensi
1.	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan (X1) menurut Solihin (2009:131): suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (<i>directing</i>) dan mempengaruhi (<i>influencing</i>) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (<i>task-related activities</i>) agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Telling</i> (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan) 2. <i>Selling</i> (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota) 3. <i>Participating</i> (kemampuan berpartisipasi bersama dengan anggota) 4. <i>Delegating</i> (kemampuan mendelegasikan kepada anggota) 	10 Item Pertanyaan	Hersey-Blanchard (1977) dalam Solihin (2009:149)
	Budaya Organisasi (X2) menurut Anatan dan Ellitan (2007:95) adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan dan kebijakan 2. Kebiasaan dan norma 3. Imbalan dan pengenalan 4. Komunikasi 5. Lingkunganfisik 	10 Item Pertanyaan	Galpin (1996), dalam Anatan dan Ellitan

No	Variabel Operasional	Indikator	Jumlah Item	Referensi
	persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.			(2007:95)
2.	Variabel Terikat: Kinerja (Y) Menurut Dessler (2010:322) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini, dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya	1. Kualitas 2. Produktivitas 3. Pengetahuan mengenai pekerjaan 4. Kepercayaan 5. Ketersediaan 6. Kebebasan	12 Item Pertanyaan	Dessler (2010:329)

E. Pengukuran Variabel Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan memodifikasi skala Likert. Skala Likert menurut Kinneer (1988, dalam Umar, 2008:98) digunakan untuk mengukur sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan 5 skala: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) kurang Setuju, (4) setuju dan (5) sangat setuju. Instrumen penelitian terdiri atas 32 pertanyaan yang meliputi 10 butir untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, 10 butir untuk variabel budaya organisasi, dan 12 butir untuk mengukur variabel kinerja.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Kuisisioner masing-masing variabel dikembangkan sendiri dengan mengacu pada indikator penelitian. Cara yang digunakan adalah dengan melakukan Analisa Item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir

pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus *Korelasi Product Moment* (Wijaya, 2009:109). Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Pearson* (r hitung) dengan nilai r tabel yang didapat dari tabel r *Product Moment Pearson*. Apabila nilai r hitung atau indeks korelasi *Product Moment Pearson* lebih besar dari r tabel, maka item pertanyaan dianggap valid. Begitu pula sebaliknya, apabila nilai r hitung atau indeks korelasi *Product Moment Pearson* lebih kecil dari r tabel, maka item pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Untuk uji reliabilitas ini digunakan *Teknik Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliabel*) bila memiliki koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Wijaya, 2009:109). Dalam penelitian ini digunakan teknik Cronbach Alpha, dengan menggunakan paket program SPSS versi 17.0.

Pada penelitian ini, yang diminta untuk menguji kuesioner dalam rangka menguji validitas instrumen adalah pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Kapuas Hulu sebanyak 33 orang atau disesuaikan dengan jumlah sampel penelitian.

G. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

1. Analisis Deskriptif Kuantitatif

Merupakan metode yang bertujuan untuk mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas,

dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif kuantitatif menggunakan metode *mean* (rata-rata).

2. Analisis Regresi Berganda

Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Analisis regresi bertujuan untuk memastikan apakah variabel independen (dalam hal ini variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) yang terdapat dalam persamaan regresi secara simultan (*F-test*) dan secara parsial (*t-test*) berpengaruh terhadap nilai variabel dependen (dalam hal ini variabel kinerja). Dengan menggunakan analisis regresi ini juga akan dapat dilihat faktor manakah yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Karena variabel bebas lebih dari satu, maka digunakan model regresi linier berganda dengan menggunakan perangkat Statistik (SPSS/*Statistics for Products and Services Solution versi 17*) untuk melihat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Komputasi Regresi linier berganda sebagai berikut (Wijaya, 2009:91):

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

Dimana :

Y= Variabel Terikat (Kinerja)

a= Konstanta

x_1 = Variabel Gaya Kepemimpinan

x_2 = Variabel Budaya Organisasi

b_1 = Koefisien Gaya Kepemimpinan

b_2 = Koefisien Budaya Organisasi

3. Pengujian hipotesis (Uji F dan T)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Sedangkan Uji T digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Untuk pengujian hipotesis ini digunakan perbandingan antara nilai koefisien Hitung dan koefisien Tabel. Jika T_{Hitung} atau $F_{Hitung} > T_{Tabel}$ atau F_{Tabel} maka H_a diterima dan H_o ditolak. Jika T_{Hitung} atau $F_{Hitung} < T_{Tabel}$ atau F_{Tabel} maka H_o diterima dan H_a ditolak.

4. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Pada model linear berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya (R^2). Jika (R^2) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika (R^2) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

Setelah data dinyatakan valid dan reliabel, maka perlu dilakukan uji asumsi klasik sebelum dilakukan uji hipotesis. Uji Asumsi Klasik (Wijaya:2009) yang dilakukan terdiri dari:

- a. Uji Multikolinieritas untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinieritas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, diantaranya dengan melihat nilai *inflation factor* (VIF) pada model regresi. Pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut dianggap mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya (Wijaya, 2009).
- b. Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk menunjukkan apakah varians variabel sama atau tidak sama untuk setiap pengamatan. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu Uji Park, Uji Glesjer, melihat pola grafik regresi, dan uji koefisien korelasi Spearman. Penelitian ini akan menggunakan metode uji heteroskedastisitas dengan korelasi Spearman's Rho, yaitu mengkorelasikan variabel independen dengan nilai unstandardized residual. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika korelasi antara variabel independen dengan residual di peroleh signifikansi lebih dari taraf 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.
- c. Uji Normalitas bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, ataupun rasio. Jika analisis menggunakan

metode parametrik, maka persyaratan normalitas harus terpenuhi, yaitu bahwa data berasal dari populasi dengan distribusi yang normal. Jika data tidak berdistribusi normal, atau jumlah sampel sedikit dan jenis data adalah nominal atau ordinal maka metode yang digunakan adalah statistik non parametrik. Dalam pembahasan ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 32 orang responden diperoleh data mengenai karakteristik pegawai Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu. Berikut adalah data jumlah pegawai Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu yang merupakan responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.1
Data Pegawai Negeri Sipil
Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu

No	Pangkat	Jabatan	Eselon	Jumlah (orang)
1	Pembina Utama Muda	Inspektur Kab. Kapuas Hulu	IIb	1
2	Pembina Tk. I	Sekretaris	IIa	1
3	Pembina Tk. I	Inspektur Pembantu	IIIa	3
4	Pembina Tk. I	Auditor Madya	IIIa	1
5	Penata Tk I	Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian	IVa	7
6	Penata Muda Tk.I	Auditor Pertama	-	10
7	Penata Muda	Pengawas Pemerintahan Pertama	-	5
8	Penata	Pelaksana	-	5
Jumlah				33

(Sumber: Data dari Bagian Administrasi dan Umum Inspektorat Kab. Kapuas Hulu, Tahun 2013)

Budaya organisasi yang dimiliki Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu berorientasi pada pengawasan yang bersifat pembinaan kepada seluruh SKPD yang berada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu. Fenomena yang terjadi adalah saat ini sebagian pegawai secara sadar telah menunjukkan kinerja yang baik, hanya saja masih ada beberapa oknum pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah saat jam kerja. Berikut disajikan data rekap absensi tahun 2011-2013 pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.

Tabel 4.2
Rekapitulasi Absensi Pegawai
Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu

Tahun	Jumlah hari Kerja	Jumlah Pegawai Absen	Jumlah Pegawai Sakit	Jumlah Pegawai Izin	Jumlah Pegawai Dinas Luar
2011	250	50	60	78	126
2012	250	62	51	82	120
2013	250	53	57	75	125

(Sumber: Data dari Bagian Administrasi dan Umum Inspektorat Kab. Kapuas Hulu, Tahun 2013)

Adapun karakteristik responden yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Umur

Umur pegawai pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu terdiri dari berbagai tingkat dan untuk memudahkan dalam menganalisis maka penulis mengelompokkan umur responden kedalam kelompok umur. Tingkat umur responden dapat dilihat pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
20-30 Tahun	6	18.75
31-40 Tahun	13	40.625
41-50 Tahun	7	21.875
>50 Tahun	6	18.75
Jumlah	32	100

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa pegawai yang berumur antara 31-40 tahun mendominasi. Tingkat umur dapat mempengaruhi kondisi fisik dan mental seseorang. Daya tahan fisik yang tinggi diperlukan saat responden melakukan tugas lapangan. Responden yang lebih muda umumnya memiliki kelebihan dalam hal kondisi fisik, yaitu mungkin lebih sehat. Sedangkan untuk responden yang lebih tua meskipun mungkin ketahanan fisiknya cenderung berkurang, tetapi diharapkan responden kelompok ini memiliki pola pikir yang

sudah berkembang, mampu menilai secara objektif sehingga pertanyaan pada kuesioner dapat dijawab secara objektif sesuai dengan kondisi yang ada. Berdasarkan rentang umur sampel ini, seharusnya responden telah memiliki kemampuan bekerja dalam tim atau bahkan memimpin *team work*.

2. Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.4:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	17	53,12
Perempuan	15	46,88
Jumlah	32	100

Dari Tabel 4.4 terlihat bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu hampir seimbang. Jumlah responden laki-laki 53,12% sedangkan jumlah responden perempuan adalah sebesar 46,88%.

3. Masa Kerja

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Umur	Jumlah	Persentase
< 1 Tahun	1	3,12
1-5 tahun	7	21,87
5-10 Tahun	8	25
> 10 Tahun	16	50
Jumlah	32	100

Berdasarkan tabel 4.5, responden umumnya sudah bekerja lebih dari 10 tahun, sehingga diharapkan lebih mengetahui kondisi organisasi. Masa kerja akan

berkaitan dengan pemahaman terhadap organisasi. Pegawai dengan masa kerja yang lama akan lebih memahami budaya organisasi yang telah berkembang, sehingga akan mudah untuk menilai budaya organisasi seperti apa yang akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

4. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.6
Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
SLTA/SMK	5	15,62
D3	6	18,75
S1	21	65,62
Jumlah	32	100

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden didominasi oleh sarjana (S1). Hal ini perlu untuk diketahui karena pendidikan merupakan indikator yang penting untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, diharapkan akan semakin baik pula pegawai tersebut dalam menganalisis dan melaksanakan pekerjaan, memberikan sumbangan pemikiran, serta berperan dalam pengambilan keputusan pada masing-masing unit kerjanya.

Tingkat pendidikan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap jenjang kerja pegawai. Jika pegawai ingin berada pada jenjang pemimpin, maka mau tidak mau pegawai tersebut harus meningkatkan kompetensi mereka melalui pendidikan, sehingga terdapat kesesuaian antara peran jabatan dengan pengetahuan yang dimiliki dari pendidikan yang diperoleh.

B. Analisis Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *Bivariate Pearson (Korelasi Product Moment Pearson)*. Dalam melakukan uji validitas dan reliabilitas, peneliti melibatkan pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Kapuas Hulu.

Dari hasil analisis didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r Tabel, r Tabel dicari pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n)=32, maka di dapat r Tabel sebesar 0,344.

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No.	R Tabel	<i>Pearson Colleration</i>	Keterangan	No.	R Tabel	<i>Pearson Colleration</i>	Keterangan
1	0,344	0,589	Valid	6	0,344	0,657	Valid
2		0,323	Tidak Valid	7		0,761	Valid
3		0,541	Valid	8		0,565	Valid
4		0,483	Valid	9		0,413	Valid
5		0,642	Valid	10		0,660	Valid

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

No.	R Tabel	<i>Pearson Colleration</i>	Keterangan	No.	R Tabel	<i>Pearson Colleration</i>	Keterangan
1	0,344	0,371	Valid	6	0,344	0,569	Valid
2		0,571	Valid	7		0,428	Valid
3		0,567	Valid	8		0,441	Valid
4		0,647	Valid	9		0,554	Valid
5		0,659	Valid	10		0,424	Valid

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja (Y)

No.	R _{Tabel}	Pearson Colleration	Keterangan	No.	R _{Tabel}	Pearson Colleration	Keterangan
1	0,344	0,740	Valid	7	0,344	0,600	Valid
2		0,155	Tidak Valid	8		0,420	Valid
3		0,577	Valid	9		0,708	Valid
4		0,262	Tidak Valid	10		0,460	Valid
5		0,740	Valid	11		0,019	Tidak Valid
6		0,368	Valid	12		0,523	Valid

Berdasarkan hasil analisis, terdapat nilai *Pearson Colleration* untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kinerja (Y) yang kurang dari 0,339 dimana item pertanyaan tersebut tidak valid sehingga digugurkan dan tidak digunakan dalam pengambilan data dengan sampel yang sebenarnya yaitu item 2 pada X1 variabel gaya kepemimpinan serta item 2, 4, dan 11 pada Y variabel kinerja.

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, kemudian dilakukan uji reliabilitas terhadap variabel dengan item pertanyaan yang valid, menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* untuk menunjukkan stabilitas dan konsistensi alat ukur.

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Gaya Kepemimpinan	0.764	9
Budaya Organisasi	0.674	10
Kinerja	0.784	9

Dari hasil analisis di atas didapat nilai Alpha sebesar 0,764 untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1), 0,674 untuk variabel Budaya Organisasi (X2) dan 0,784 untuk variabel Kinerja (Y) sedangkan nilai r Tabel (uji 2 sisi) pada signifikan 0,05 dengan jumlah data (n) = 32, didapat sebesar 0,349. Karena nilai

Cronbach Alpha lebih dari 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir instrumen penelitian tersebut reliabel (Wijaya:2009).

C. Analisis Deskriptif

Fungsi analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah diperoleh. Gambaran umum tersebut bisa menjadi acuan untuk melihat karakteristik data yang kita peroleh. Kegiatan yang termasuk dalam kategori tersebut adalah kegiatan *collecting* atau pengumpulan data, *grouping* atau pengelompokan data, penentuan nilai dan fungsi statistik, serta yang terakhir termasuk pembuatan grafik dan gambar. Dalam analisis ini data akan disajikan dalam bentuk tabel data yang berisi frekuensi dan persentase jawaban responden terhadap indikator penelitian. Pembahasan analisis ini menggunakan analisis rata-rata dimensi penelitian sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.11
Rekapitulasi Jawaban Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>TELLING</i> (MENGARAHKAN)	1	13	40,6	17	53,1	1	3,1	1	3,1	0	0
Jumlah		13		17		1		1		0	
<i>SELLING</i> (MENJUAL)	3	5	15,6	21	65,6	4	12,5	0	0	2	6,3
	4	9	28,1	19	59,4	3	9,4	1	3,1	0	0
	5	8	25,0	20	62,5	3	9,4	1	3,1	0	0
Jumlah			22	60		10		2		2	
<i>PARTICIPATING</i> (PARTISIPASI)	6	11	34,4	18	56,3	2	6,3	1	3,1	0	0
	7	8	25,0	17	53,1	5	15,6	1	3,1	1	3,1
	8	11	34,4	19	59,4	2	6,3	0	0	0	0
Jumlah			30	54		9		2		1	
<i>DELEGATING</i> (MENDELEGASIKAN)	9	12	37,5	11	34,4	6	18,8	2	6,3	0	3,1
	10	8	25	14	43,8	7	21,9	2	6,3	0	3,1
	Jumlah			20	25		13		4		0

a. Indikator *Telling* (Mengarahkan)

1) Pengarahan Secara Spesifik

Tanggapan responden tentang "atasan selalu melakukan pengarahan secara spesifik" paling banyak menjawab setuju yaitu 53,1%. Hal tersebut dapat diartikan, peran pimpinan dalam melakukan pengarahan secara spesifik kepada para pegawainya telah sesuai dengan apa yang pegawai harapkan. Arahan pimpinan dapat mempermudah pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Indikator *Selling* (Menjual)

2) Melakukan Komunikasi Dua Arah dengan Pegawai

Dalam menjalankan fungsi organisasi, komunikasi dua arah adalah hal yang sangat penting, hal tersebut juga dirasakan oleh pegawai Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu, dimana 65,6% pegawai menyatakan setuju bahwa kegiatan organisasi akan berjalan dengan lancar jika ada komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai. Komunikasi yang tidak efektif akan menjadi kendala dalam pencapaian tujuan organisasi.

3) Memberikan Saran yang Diminta Kepada Pegawai

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa 59,4% pemimpin dapat memberikan saran yang diminta oleh pegawai. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengayomi dan dapat memberikan masukan tentang tugas dan tanggungjawab yang diberikan apabila diminta oleh pegawai. Hal tersebut tentu saja dapat berpengaruh terhadap kualitas hasil kerja pegawai.

4) **Mampu Mengembangkan Organisasi Kearah yang Lebih Baik**

Lebih dari separuh pegawai menyatakan setuju bahwa pemimpin saat ini mampu membawa organisasi kearah yang lebih baik. Hal tersebut mampu mempresentasikan bahwa pemimpin saat ini memiliki komitmen dalam menjalankan visi organisasi.

5) **Ikut Serta dan Memantau Langsung Kegiatan-Kegiatan Organisasional**

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa 56,3% responden menyatakan setuju bahwa pimpinan saat ini selalu ikut serta dan memantau langsung kegiatan-kegiatan organisasional. Keikutsertaan dan pemantauan langsung pimpinan terhadap kegiatan organisasi dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

c. **Indikator *Participating* (Partisipasi)**

6) **Sering Membantu jika Bawahan Menemui Kesulitan dan Kendala**

Berdasarkan tabel 4.11, lebih dari separuh responden menyatakan bahwa pimpinan saat ini sering membantu jika bawahan menemui kesulitan dan kendala. Pemimpin seperti ini, menegaskan bahwa ia jauh dari kesan otoriter sehingga pegawai akan terbantu dalam bekerja.

7) **Mendukung Usaha-Usaha Karyawan dalam Menyelesaikan Tugas**

Pimpinan memiliki peran sebagai pendukung atas pegawai dalam menyelesaikan tugas. Pegawai harus terus dibina dan didukung dengan berbagai sarana baik materi maupun non materi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Tabel 4.11 menunjukkan bahwa

saat ini 59,4% menyatakan bahwa pimpinan telah mendukung usaha pegawai untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dukungan tersebut berupa dukungan secara moril dan materiil.

d. Indikator *Delegating* (Mendelegasikan)

8) Kontrol Pelaksanaan Tugas Diserahkan Kepada Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.11, sebagian besar responden menyatakan sangat setuju jika pimpinan menyerahkan kontrol atas pelaksanaan tugas kepada pegawai. Hal ini menurut pegawai dapat menghemat waktu dengan mengurangi birokrasi pelaksanaan kontrol terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai. Selain ini, hal ini dapat mengembangkan pegawai agar lebih baik dalam memecahkan masalah serta menjadikan pegawai mandiri.

9) Memperkenankan Pegawai untuk Melaksanakan Sendiri Pekerjaan yang Harus Diselesaikan

Dalam suatu organisasi penting untuk menjadikan pegawai mandiri, agar pimpinan dapat menilai perkembangan individual pegawai dalam bekerja. Berdasarkan tabel 4.11, jawaban responden didominasi oleh kata "setuju", artinya menurut pegawai pimpinan saat ini memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk melaksanakan sendiri pekerjaan yang harus diselesaikan. Hal ini sangat penting untuk menghindari karyawan dari ketergantungan terhadap pimpinan maupun rekan sekerja.

2. Budaya Organisasi

Tabel 4.12
Rekapitulasi Jawaban Responden Atas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	No.Item	SS		S		KS		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PERATURAN DAN KEBIJAKAN	1	13	40,6	10	31,1	2	6,3	6	18,8	1	3,1
	2	2	6,3	11	34,4	11	34,4	6	18,8	2	6,3
Jumlah		15		21		13		12		3	
KEBIASAAN DAN NORMA	3	6	18,8	12	37,5	9	28,1	3	9,4	2	6,3
	4	6	18,8	21	65,5	4	12,5	1	3,1	0	0
Jumlah		12		33		13		4		2	
IMBALAN DAN PENGENALAN	5	3	9,4	19	59,4	4	12,5	1	3,1	5	15,5
	6	5	15,6	22	68,8	4	12,5	1	3,1	0	0
Jumlah		8		31		8		2		5	
KOMUNIKASI	7	2	6,3	17	53,1	9	2,18	4	12,5	0	0
	8	9	28,1	16	50	5	15,6	2	6,3	0	0
Jumlah		11		33		14		6		0	
LINGKUNGAN FISIK	9	8	25	20	62,5	3	9,4	1	3,1	0	0
	10	7	21,9	21	65,6	3	9,4	1	3,1	0	0
Jumlah		15		41		6		2		0	

a. Indikator Peraturan Dan Kebijakan

1) Peraturan dan Kebijakan Berpengaruh terhadap Hasil Kerja

Pada Tabel 4.12, responden paling banyak menjawab sangat setuju bahwa peraturan dan kebijakan yang diterapkan organisasi saat ini dapat membantu saya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta berpengaruh terhadap hasil kerja, artinya peraturan dan kebijakan telah dijadikan pedoman oleh pegawai dalam bekerja. Jika budaya kerja seperti ini terus berjalan, maka kesalahan dan penyimpangan SOP dapat diminimalisir.

2) Peraturan dan Kebijakan Sesuai Dengan Kondisi Kerja yang Ada dan Telah Diterapkan Dengan Baik oleh Organisasi

Peraturan dan kebijakan organisasi merupakan hal yang perlu untuk diperhatikan berkaitan dengan budaya organisasi, karena peraturan dan kebijakan merupakan pemahaman penting yang berkaitan dengan tatacara bekerja pegawai. Berdasarkan Tabel 4.12, sepertiga responden

(34,4%) menyatakan setuju dan 6,3% menyatakan sangat setuju tentang peraturan dan kebijakan yang ada saat ini telah sesuai dengan kondisi kerja yang ada dan telah diterapkan dengan baik oleh organisasi. Sedangkan yang responden menyatakan kurang setuju 34,4% dan tidak setuju 18,8%. Hal ini disebabkan masih ada pegawai yang menganggap peraturan dan kebijakan yang ada belum sesuai dengan kondisi kerja yang ada dan belum diterapkan dengan baik.

b. Indikator Kebiasaan Dan Norma

3) Kebiasaan Dan Norma Individu Telah Menjadi Bagian Dari Organisasi

Berdasarkan tabel 4.12, dominasi jawaban responden tentang kebiasaan dan norma individu telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga berpengaruh terhadap performa kerja adalah 37,5% menjawab setuju serta 18,8% sangat setuju, namun banyak responden yang masih tidak setuju dengan pernyataan ini yaitu 3,1% dan sebanyak 12,5% kurang setuju dengan pernyataan "Kebiasaan dan norma individu telah menjadi bagian dari organisasi sehingga berpengaruh terhadap performa kerja". Sedangkan sebanyak 28,1% kurang setuju dengan pernyataan "Kebiasaan dan norma individu telah menjadi bagian dari organisasi sehingga berpengaruh terhadap performa kerja". Berdasarkan Tabel 4.12 ini masih ada lebih dari 40% pegawai yang kurang setuju, tidak setuju, dan bahkan sangat tidak setuju dengan pernyataan ini. Artinya masih banyak pegawai yang tidak menganggap bahwa kebiasaan dan norma telah menjadi bagian dari organisasi sehingga berpengaruh terhadap

performa kerja.

4) Kebiasaan dan Norma Organisasi Memberikan Dampak Positif Terhadap Hasil Kerja

Lebih dari separuh responden atau 65,5% responden menyatakan setuju, 18,8% sangat setuju dan 3,1% tidak setuju bahwa kebiasaan dan norma organisasi memberikan dampak positif terhadap hasil kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kebiasaan dan norma organisasi pada instansi ini mungkin telah melekat dalam diri seseorang sehingga akan dibawa ke tempat kerja dan pada saat pegawai tersebut melakukan pekerjaannya. Kebiasaan dan norma yang baik tentu saja akan memberikan dampak kepada hasil kerja yang positif.

c. Indikator Imbalan Dan Pengenalan

5) Imbalan yang Diterima Saat Ini Telah Sesuai Dengan Beban Kerja

Tabel 4.12 menunjukkan 59,4% responden setuju bahwa imbalan yang diterima saat ini telah sesuai dengan beban kerja. Hal tersebut karena pada instansi pemerintahan, kompensasi yang diberikan telah dipertimbangkan sedemikian rupa dan memiliki dasar aturan yang jelas.

6) Pengenalan Mendalam Terhadap Kebiasaan Organisasi

Sebanyak 68,8% responden menyatakan setuju bahwa pengenalan mendalam terhadap kebiasaan organisasi berpengaruh terhadap hasil kerja. Minimnya pengetahuan pegawai terhadap kebiasaan organisasi menyebabkan pegawai sulit untuk beradaptasi dan akan memiliki kendala dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, oleh sebab itu, penting untuk

pegawai mengenal secara mendalam tentang apa yang menjadi kebiasaan dan budaya yang ada pada organisasi tempatnya bekerja.

d. Indikator Komunikasi

7) Komunikasi Antar Pegawai Maupun ke Atasan

Tanggapan responden terhadap pernyataan ”komunikasi antar pegawai maupun ke atasan berlangsung dengan baik sehingga dapat membantu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan” didominasi oleh tanggapan setuju. Artinya komunikasi yang baik sangat diperlukan dalam berbagai lini organisasi. Komunikasi yang baik akan menyebabkan terjalinnya kerjasama dan menciptakan budaya yang saling terbuka dalam organisasi, sehingga akan sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

8) Komunikasi di Lingkungan Organisasi

Terlihat dari Tabel 4.12, bahwa 50% menyatakan setuju bahwa komunikasi di lingkungan organisasi dijadikan sebagai sarana bertukar informasi untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif. Namun ada juga yang tidak setuju dan berpendapat bahwa komunikasi yang berlebihan akan menciptakan pengangguran ditempat kerja dan membuang waktu.

e. Indikator Lingkungan Fisik

9) Lingkungan Fisik Menunjang Kegiatan Organisasi

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, 62.5% responden menyetujui bahwa lingkungan fisik organisasi yang ada saat ini membantu dalam menunjang kegiatan organisasi. Namun untuk mengetahui fasilitas yang

masih dibutuhkan sehingga mampu menunjang kegiatan organisasi dengan lebih baik diperlukan wawancara lebih lanjut kepada para responden (yang tidak dilakukan pada penelitian ini).

10) Lingkungan Fisik Mampu Menciptakan Kenyamanan Dalam Bekerja

Sebanyak 65,6% responden setuju bahwa lingkungan fisik organisasi yang ada saat ini telah sesuai dengan apa yang saya harapkan sehingga mampu menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Kenyamanan dalam bekerja akan mempengaruhi kualitas hasil kerja pegawai, pada kondisi yang nyaman, pegawai akan maksimal dalam bekerja begitu pula sebaliknya.

3. Kinerja

Tabel 4.13
Rekapitulasi Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja (Y)

Indikator	No.Item	SS		S		KS		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
KUALITAS	1	3	9,4	18	56,3	8	25	2	6,3	1	3,1
Jumlah		3		18		8		2		1	
PRODUKTIVITAS	3	8	25	21	65,6	3	9,4	0	0	0	0
Jumlah		8		21		3		0		0	
PENGETAHUAN MENGENAI PEKERJAAN	5	14	43,8	12	37,5	3	9,4	3	9,4	0	0
	6	7	21,9	19	59,4	6	18,8	0	0	0	0
Jumlah		21		31		9		3		0	
KEPERCAYAAN	7	7	21,9	16	50	6	18,8	3	9,4	0	0
	8	4	12,5	19	59,4	5	15,6	4	12,5	0	0
Jumlah		11		35		11		7		0	
KETERSEDIAAN	9	11	34,4	17	53,1	4	12,5	0	0	0	0
	10	6	18,8	15	46,9	8	25	2	6,3	1	3,1
	12	10	31,3	15	46,9	5	15,6	2	6,3	0	0
Jumlah		27		47		17		4		1	

a. Indikator Kualitas**1) Menyelesaikan Tugas dengan Teliti, Akurat dan Tepat Waktu**

Berdasarkan 4.13, penilaian pimpinan terhadap ketelitian, keakuratan, dan ketepatan waktu pegawai dalam mengerjakan tugas lebih banyak mengarah ke setuju (56,3%). Hal tersebut berarti menurut pimpinan sebagian besar staf telah menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, sehingga mengerjakan tugas dengan teliti, akurat dan tepat waktu. Ketelitian, keakuratan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas akan berdampak pada pencapaian hasil kerja yang maksimal.

b. Indikator Produktivitas**2) Menggunakan Jam Kerja Secara Produktif**

Berdasarkan Tabel 4.13, penilaian pimpinan lebih banyak menyatakan setuju. Hal tersebut berarti menurut pimpinan saat ini staf pada kantor Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu telah memanfaatkan jam bekerjanya untuk melakukan kegiatan yang bermanfaat untuk instansi dan menjalankan tugas sebagaimana mestinya.

c. Indikator Pengetahuan Mengenai Pekerjaan**3) Pemahaman dan Keterampilan**

Penilaian pimpinan terhadap pemahaman dan keterampilan pegawai adalah sangat setuju terhadap pernyataan bahwa “Staf saya menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektifitas kerja”. Artinya pemimpin menganggap sebagian besar pemahaman dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab dapat diandalkan. Pemahaman dan keterampilan pegawai dalam bekerja dapat mengembangkan inovasi karyawan dalam bekerja sehingga pada akhirnya pegawai mampu untuk menyelesaikan permasalahan dengan baik.

4) Bertindak Sebagai Narasumber

Peran pegawai sebagai abdi negara tentu saja juga menjadi sumber informasi bagi rekan sekerja, pimpinan maupun masyarakat. Pada penelitian ini pimpinan menyatakan setuju bahwa pegawainya memiliki kemampuan untuk menjadi narasumber terhadap orang-orang yang memerlukan informasi. Artinya peran pegawai sebagai rekan masyarakat dapat terpenuhi.

d. Indikator Kepercayaan

5) Mengemban Tugas dan Tanggung Jawab Sesuai dengan Batas Waktu yang Diberikan

Deadline adalah hal yang sangat penting bagi pekerja. Pegawai dituntut untuk selalu bisa menyelesaikan tugas tepat waktu bahkan dibawah tekanan sekalipun. Pimpinan umumnya setuju bahwa pegawai Inspektorat mampu untuk mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.

6) Tanggung Jawab Pribadi

Penilaian terhadap tanggungjawab menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Tabel 4.13 menunjukkan pimpinan setuju bahwa saat ini pegawai Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu telah menunjukkan tanggung jawab pribadi dalam bekerja.

e. Indikator Ketersediaan

7) Kedisiplinan Jam Kerja

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa menurut pimpinan sebagian besar pegawai telah datang dan pulang tepat waktu, serta selalu berada di area kerja pada saat jam kerja meskipun ada juga karyawan yang masih tidak disiplin terhadap hal tersebut.

8) Kedisiplinan Kehadiran

Kehadiran merupakan hal yang sangat penting dalam penilaian kinerja. Kehadiran merupakan penilaian yang bersifat langsung, artinya pimpinan dapat melihat secara langsung melalui *report* data kehadiran pegawai. Pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu, pimpinan setuju bahwa saat ini pegawai memiliki *report* kehadiran baik, meskipun ada pula yang masih dinilai kurang.

9) Memformulasikan Alternatif Solusi Penyelesaian Masalah

Menurut data di atas, pegawai saat ini mampu memformulasikan alternatif solusi penyelesaian masalah, artinya pimpinan mempercayakan pegawai untuk melakukan *problem solving* dan memberikan alternatif pemecahan masalah untuk kendala-kendala yang dihadapi. Hal ini dapat melatih pegawai agar tidak selalu bergantung kepada orang lain dalam hal memecahkan masalah yang ditemui dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini digunakan uji *One*

Sample Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.14:

Tabel 4.14
Uji Normalitas
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TOTALGY KEPEMIMPINAN	.117	32	.200*	.975	32	.638
TOTALBUDAYA ORGANISASI	.117	32	.200*	.939	32	.068
TOTALKINERJA	.135	32	.149	.963	32	.330

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Dari Tabel 4.14 dapat dilihat pada kolom *Kolmogorov-Smirnov* bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data variabel dependen maupun independen dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai *inflation factor (VIF)* pada model regresi seperti yang terlihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.600	5.068		2.091	.045		
TOTALGYKEPEMIMPINAN	.238	.174	.259	1.362	.184	.516	1.937
TOTALBUDAYAORGANISASI	.430	.173	.472	2.483	.019	.516	1.937

a. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Dari hasil di atas dapat diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) lebih kecil dari 5, sehingga disimpulkan bahwa antar variabel independen tersebut tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini, menggunakan Uji Spearman's Rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual dengan masing-masing variabel independen (X₁, X₂). Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05 maka pada model regresi terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.16
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Correlations

				Total Gaya Kepemimpinan	Total Budaya Organisasi	<i>Unstandardized Residual</i>
Spearman's rho	Total Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient		1.000	.593**	-.034
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.854
		N		32	32	32
	Total Budaya Organisasi	Correlation Coefficient		.593**	1.000	-.019
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.920
		N		32	32	32
	<i>Unstandardized Residual</i>	Correlation Coefficient		-.034	-.019	1.000
		Sig. (2-tailed)		.854	.920	.
		N		32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan, tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas pada seluruh variabel independen dalam penelitian ini. Hal ini berdasarkan nilai signifikansi yang diperoleh antara total X1 dengan *Unstandardized Residual* adalah 0,854 sedangkan signifikansi yang diperoleh antara total X2 dengan *Unstandardized Residual* adalah 0,920. Karena nilai signifikansi korelasi lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas.

5. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda ini dilakukan untuk mengetahui (1) arah hubungan antara variabel independen (positif atau negatif) dan (2) untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis dilakukan terhadap hasil skoring yang berasal dari kuesioner yang diajukan kepada 32 responden. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.17

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja (Y)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.600	5.068		2.091	.045
Total Gaya Kepemimpinan	.238	.174	.259	3.362	.001
Total Budaya Organisasi	.430	.173	.472	2.483	.019

Analisis data dengan menggunakan model atau fungsi regresi Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel *independent* menghasilkan fungsi regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2$$

$$Y = 10,600 + 0,238X_1 + 0,430X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja

α = konstanta

b_1, b_2, \dots, b_n = koefisien regresi

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

Dari hasil analisis regresi yang dilakukan, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan, yaitu:

- a) Apabila faktor Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) konstan, maka besarnya Kinerja (Y) adalah sebesar **10,600** satu satuan unit.
- b) Apabila faktor Gaya Kepemimpinan (X1) ditingkatkan sebesar satu satuan unit, dan Budaya Organisasi (X2) konstan, maka besarnya Kinerja (Y) meningkat sebesar **0,238** satu satuan unit.
- c) Apabila faktor Budaya Organisasi (X2) meningkat sebesar satu satuan unit dan faktor Gaya Kepemimpinan (X1) konstan, maka besarnya Kinerja (Y) bertambah sebesar **0,430** satu satuan unit.

6. Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak.

Tabel 4.18
Hasil Analisis Regresi Berganda
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	.678 ^a	.459	.422	3.029

a. Predictors: (Constant), TOTALBUDAYAORGANISASI, TOTALGYKEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Berdasarkan hasil Tabel Hasil Analisis Korelasi Ganda, diperoleh angka R sebesar 0,678. Angka R ini menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Y).

7. Analisis Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Hasil analisis determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara serentak terhadap variabel terhadap Kinerja (Y) maka digunakan analisis determinasi (R^2). Berdasarkan Tabel Model Summary di atas, diperoleh angka (R^2) sebesar 0,459 atau (45,9%). Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara serentak menyumbang varians terhadap variabel Kinerja (Y) sebesar 45,9% dan varians Kinerja selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

8. Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Kriteria Pengujian:

a) H_0 diterima bila $F_{hitung} < F_{Tabel}$.

b) H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{Tabel}$.

Uji secara simultan ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan nilai F Tabel pada tingkat signifikan 0,05. Nilai F Tabel 0,05 diperoleh dengan memperhatikan besarnya nilai *degree of freedom (df)*.

Hasil analisis *Multiple Regression* Uji F ditunjukkan melalui *Analisis of Variance* pada Tabel 4.19 berikut ini:

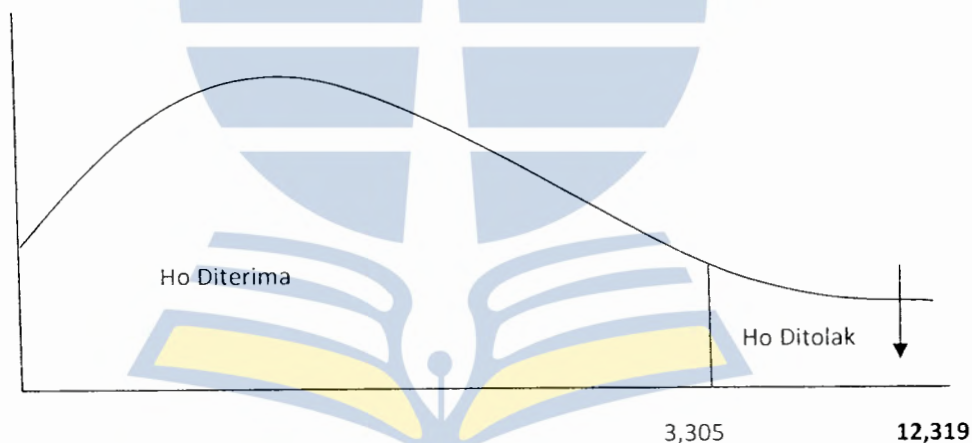
Tabel 4.19
Hasil Uji Secara Simultan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	225.993	2	112.997	12.319	.000 ^a
	Residual	266.007	29	9.173		
	Total	492.000	31			

a. Predictors: (Constant), TOTALBUDAYAORGANISASI, TOTALGYKEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Dari Tabel 4.19 diketahui nilai F hitung sebesar 12,319 sedangkan nilai F Tabel adalah sebesar 3,305 sehingga dapat dilihat bahwa nilai F hitung > nilai F Tabel, yaitu $12,319 > 3,305$ dan dapat disimpulkan bahwa Hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa Kinerja (Y) dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2). Penjelasan tersebut dapat digambarkan melalui Gambar 4.1



Gambar 4.1

Daerah Penerimaan Hipotesis Uji F

9. Uji Secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, maka dilakukan uji t. Untuk mengetahui faktor Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) apakah berpengaruh secara parsial (individu) atau tidak terhadap variabel Kinerja (Y)

dapat diketahui melalui Uji Secara Parsial (Uji t) yang dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Secara Parsial

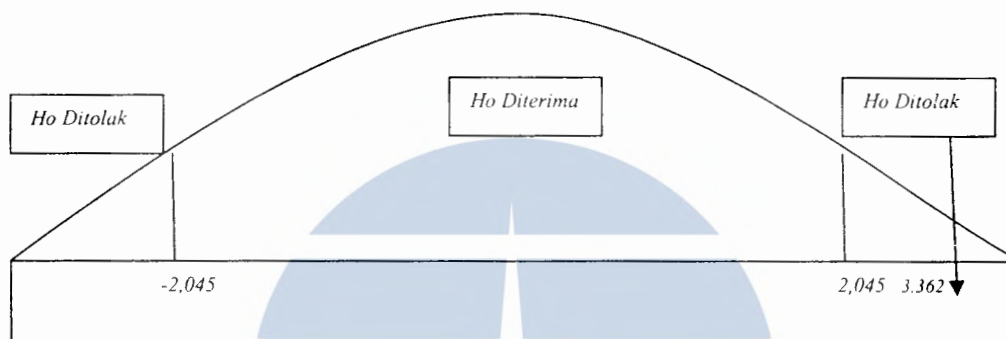
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.600	5.068		2.091	.045
TOTALGYKEPEMIMPINAN	.238	.174	.259	3.362	.001
TOTALBUDAYAORGANISASI	.430	.173	.472	2.483	.019

Untuk mengetahui sumbangan variabel bebas secara parsial pada variabel terikat maka nilai t hitung harus dibandingkan dengan t Tabel. Nilai t Tabel dapat dicari dengan menentukan *degree of freedom* yaitu $(32-2-1)$ pada uji dua sisi 0,025 sehingga didapat nilai t Tabel adalah =2,045.

- a) Ho: Secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X_1) berkontribusi terhadap Kinerja (Y).
- b) Ha: Secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X_1) tidak berkontribusi terhadap Kinerja (Y).
- c) Ho: Secara parsial variabel budaya organisasi (X_2) berkontribusi terhadap Kinerja (Y).
- d) Ha: Secara parsial variabel budaya organisasi (X_1) tidak berkontribusi terhadap Kinerja(Y).

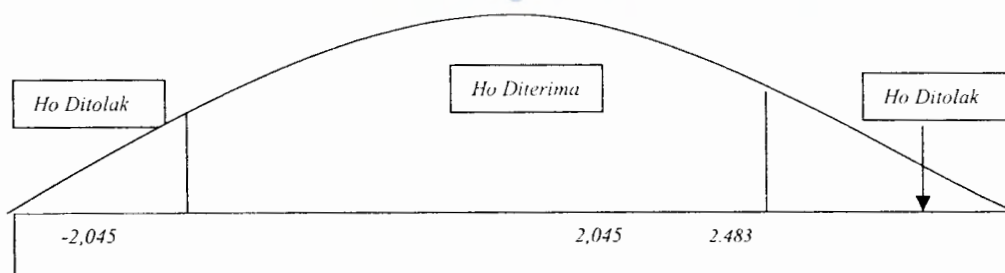
Ho diterima jika t Hitung < t Tabel untuk variabel yang diteliti, dan Ho ditolak jika t Hitung > t Tabel. Hasil uji secara parsial antara variabel-variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) tersebut terhadap Kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

- a. Secara parsial nilai t hitung variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), sebesar 3.362 dan t Tabel sebesar 2,045 sehingga t Tabel lebih kecil dari t hitung yaitu $2,045 < 3.362$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Gaya Kepemimpinan (X_1) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y).



Gambar 4.2
Daerah Penerimaan Hipotesis Uji t

- b. Secara parsial nilai t hitung variabel Budaya Organisasi (X_2), sebesar 2.483 dan t Tabel sebesar 2,042 sehingga t Tabel lebih kecil dari t hitung yaitu sebesar $2,042 < 2.483$ sehingga menerima H_a dan menolak H_0 . Maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Budaya Organisasi (X_2) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y).



Gambar 4.3
Daerah Penerimaan Hipotesis Uji t

Berdasarkan hasil *Standardized Coefficients* Tabel 4.20 diketahui nilai beta untuk total gaya kepemimpinan adalah 0,259 dan beta untuk total budaya organisasi adalah 0,472. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X2) adalah variabel yang memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y), karena nilai beta budaya organisasi lebih besar daripada nilai beta gaya kepemimpinan.

E. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui Kinerja pegawai dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja, demikian pula dengan variabel Budaya Organisasi. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi merupakan faktor yang lebih berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini memberikan penguatan bahwa dalam kaitannya dengan kinerja, kepemimpinan merupakan faktor organisasional yang mendukung tercapainya hasil kerja yang baik. Tanpa adanya pemimpin yang mampu mengarahkan sumberdayanya, maka tidak akan tercipta hasil kerja yang maksimal. Hal ini sejalan dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Mariani (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Sudarmadi (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh

positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kedua peneliti di atas menunjukkan bahwa pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat manajemen puncak, yaitu pimpinan yang mampu mengarahkan, serta terdapat komunikasi yang baik antara seluruh karyawan. Hal ini akan membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif terhadap organisasi. Persepsi yang positif diantara semua tingkatan karyawan akan mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

Dengan adanya budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi kinerja pegawai dan kehadiran pegawai. Pada Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa ketidakhadiran pegawai di tempat kerja cukup tinggi. Ketidakhadiran pegawai ditempat kerja akan sangat merugikan negara, mengingat betapa besarnya anggaran yang negara keluarkan untuk memberikan kompensasi kepada pegawai. Belum lagi kerugian instansi secara langsung, jika pegawai tidak hadir, maka pekerjaan yang telah dijadwalkan tidak dapat terlaksana sebagai mana mestinya, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja instansi pada umumnya. Hal lain yang masih perlu untuk diperhatikan berkaitan dengan kinerja adalah pegawai belum menanamkan visi dan misi dengan baik dan bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi, yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau

hasil kinerja yang ditetapkan. Jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi dapat menunjukkan kinerja yang berkualitas pula. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis regresi secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi adalah variabel yang memiliki pengaruh yang lebih dominan dari pada variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Tintami dkk (2012). Hasil penelitian Tintami dkk (2012) menunjukkan bahwa diantara dua variabel (budaya organisasi dan gaya kepemimpinan) yang diuji secara simultan dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja, maka yang paling mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Tintami dkk (2012), mengutip Tanadi Santono dalam Asri Laksmi Riani (2011), menyatakan bahwa budaya perusahaan tidak hanya sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematika kerja yang baik namun lebih dari itu, budaya perusahaan adalah spirit perusahaan dalam segala aktivitas dalam perusahaan. Sangat ditekankan pentingnya budaya perusahaan yang menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing.

Hasil analisis secara deskriptif juga menunjukkan bahwa rata-rata hasil tanggapan reponden adalah setuju untuk setiap item pernyataan yang diberikan melalui kuesioner. Artinya menurut responden, saat ini responden menginginkan peran pemimpin yang demokratis, mampu mengayomi bawahannya dan mampu menanamkan arti penting organisasi agar visi dan misi selalu tertanam dibenak pegawai dengan baik. Responden juga menanggapi positif tentang berbagai

dimensi budaya kerja yang saat ini berlaku di organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan suatu hal yang sangat diperhatikan oleh pegawai.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan menunjukkan bahwa saat ini secara umum pegawai telah menunjukkan hasil kerja yang baik, meskipun masih ada beberapa pegawai yang kinerjanya masih dirasa kurang oleh pimpinan. Hal ini dapat saja terjadi mengingat bahwa banyak sekali faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana masing-masing pegawai memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda.

F. Implikasi Penelitian

Implikasi dari hasil penelitian adalah:

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja. Hal ini merujuk pada pengertian kepemimpinan menurut Rivai (2004), dimana kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Pemimpin akan mengarahkan dan mempengaruhi pegawai untuk menghasilkan performa kerja yang baik, agar tujuan organisasi tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemimpin sebagai ujung tombak organisasi tentu saja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Rivai (2004), kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut sehingga pemimpin seharusnya sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang. Karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya maka pendistribusian kekuasaan harus mampu membuat pegawai

meningkatkan hasil kerja mereka untuk membawa organisasi mencapai tujuannya serta. Pemimpin juga harus mempunyai kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Hal ini menjadikan pemimpin sebagai “*power*” untuk menggerakkan pegawai agar dapat menghasilkan kinerja yang baik demi keberlangsungan organisasi.

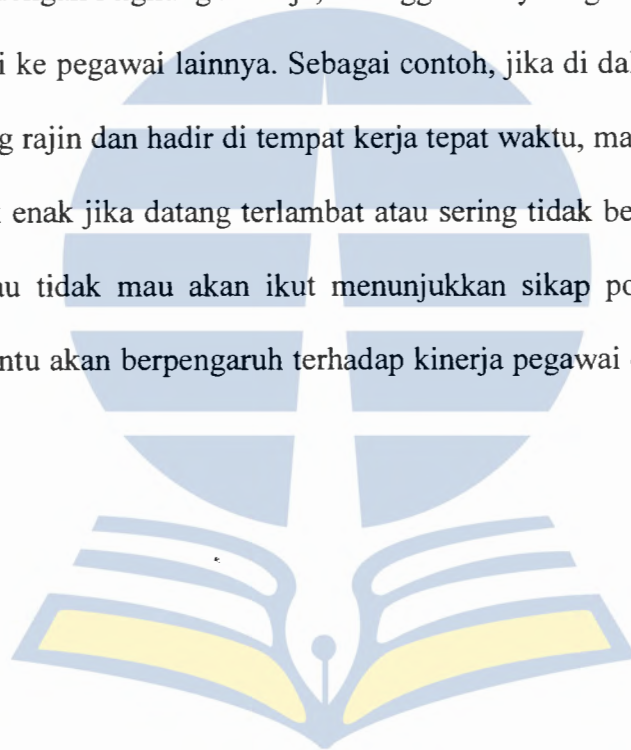
Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Sifat individu yang dibawa ke organisasi akan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Ketika seseorang bekerja, ia telah masuk ke dalam kelompok kerja dimana seseorang harus menyesuaikan diri dan melupakan egoisme individu. Apabila egoisme kerja dan sifat individu yang negatif dibawa ke lingkungan kerja, maka akan menjadi budaya yang dapat mempengaruhi rekan kerja yang lainnya. Budaya kerja yang positif akan memberikan dampak positif pula terhadap kinerja. Sebaliknya budaya kerja yang negatif akan menurunkan kinerja seseorang.

Jika dikaitkan dengan kondisi manajerial saat ini, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Jika pemimpin memberikan contoh yang baik, maka pegawai akan lebih menghargai pimpinan dan membalasnya dengan memberikan hasil kerja yang maksimal. Namun jika

pimpinan memberikan contoh yang tidak baik, maka pegawai akan membicarakannya dan membuang-buang waktu produktif pegawai. Demikian pula jika pegawai tidak menyukai kebijakan pimpinan, maka ia akan menunjukkan sikap malas dan tidak bersemangat dalam bekerja. Hal ini akan menurunkan kinerja pegawai.

Budaya organisasi juga memiliki peranan yang penting dalam hal peningkatan kinerja. Budaya organisasi dibentuk dari budaya individu dan disesuaikan dengan lingkungan kerja, sehingga budaya organisasi dapat ditularkan oleh pegawai ke pegawai lainnya. Sebagai contoh, jika di dalam satu ruangan ada pegawai yang rajin dan hadir di tempat kerja tepat waktu, maka pegawai lain akan merasa tidak enak jika datang terlambat atau sering tidak berada di tempat kerja, sehingga mau tidak mau akan ikut menunjukkan sikap positif. Budaya positif seperti ini tentu akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Berdasarkan uji secara simultan (uji F), dapat disimpulkan bahwa Kinerja dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Berdasarkan uji secara parsial (uji t) maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Gaya Kepemimpinan secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu
3. Budaya Organisasi secara parsial juga merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu.
4. Budaya organisasi mempunyai kontribusi yang lebih besar terhadap Kinerja dibandingkan dengan Gaya Kepemimpinan.
5. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama menyumbang sebesar 45,9 % terhadap Kinerja.

B. Saran

1. Mengingat budaya organisasi mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja, para pimpinan organisasi diharapkan untuk lebih meningkatkan perannya melalui visi dan misinya dengan selalu menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting organisasi serta selalu memotivasi para bawahannya untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Di lingkungan Inspektorat Kabupaten

Kapuas Hulu, penanaman visi dan misi dapat ditanamkan pada saat apel pagi dan sore, pemotivasian dapat dilakukan dengan pendekatan personal ataupun melalui media tertentu. Pimpinan agar selalu memberikan contoh positif yang dapat diikuti oleh bawahannya.

2. Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh antara Budaya Organisasi secara parsial terhadap kinerja, mempunyai implikasi agar instansi selalu menjaga budaya kerja yang positif serta membuang budaya organisasi yang memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin agar mampu menciptakan budaya organisasi baru, seperti (1) menjaga lingkungan kerja yang bersih dan sehat dengan memberikan kebijakan tidak boleh merokok di ruang kerja, (2) mengupayakan komunikasi yang saling terbuka antar para pekerja baik dengan atasan maupun sesama rekan sekerja, serta (3) memperketat kebijakan jam masuk dan pulang kerja maupun keluar masuk saat jam bekerja. Hal ini penting untuk diperhatikan karena budaya kerja mempunyai kontribusi positif untuk peningkatan produktivitas kerja.
3. Diperlukan penelitian lanjutan atau penelitian lain terkait dengan kinerja untuk menguji variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja secara signifikan. Penelitian lain diperlukan karena berdasarkan analisis determinasi, sumbangan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara serentak terhadap variabel Kinerja (Y) adalah sebesar 49,5% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Artinya, perlu dikaji lebih jauh tentang variabel lain yang pada akhirnya akan memaksimalkan kinerja pegawai

pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu seperti motivasi, lingkungan kerja, prestasi kerja, disiplin kerja dan lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, L. dan Ellitan, L. (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Alfabeta: Bandung
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 Edisi Kesepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Joseph, K. E, & Dai, C. (2009). *The Influence Of Organizational Culture On Organizational Learning, Worker Involvement And Worker Productivity*. *International Journal Bussines And Management*. Vol 4 No 9 September 2009. [Www.Cssenet.Org/Journal.Html](http://www.Cssenet.Org/Journal.Html)
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya: Bandung
- Mangkunegara, A.P. (2010). *Evaluasi Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama: Bandung
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Melchar, D. & Bosco, S.M. (2010), *Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership*. *The Journal Of Business Inquiry* 2010, 9, 1,74-88 [Http://Www.Uvu.Edu/Woodbury/Jbi/Volume9](http://www.Uvu.Edu/Woodbury/Jbi/Volume9) ISSN 2155-4056 (Print)/ISSN 2155-4072 (Online) diunduh 9 September 2013.
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*, Universitas Diponegoro.
- Nurjanah. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis. Program Studi MagisterManajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Andi. Jakarta.
- Rasyid, A. Md.Z, Sambasivan, M & Rahman, A.A. (2004) *The Influence Of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change*. *Jurnal*. Diunduh 9 September 2013
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*, PT. Indeks Kelompok Gramedia.Jakarta.

- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. Grafindo Persada. Jakarta
- Sanusi A. H & Sutikno, S. M. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Prospect. Bandung
- Sarros C. J. Cooper, B.K. Santora, J.C. (2008). *Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Volume 15 Number 2 November 2008 145-158 Baker College 10.1177/1548051808324100 <http://jlos.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com>
- Stoner, James A.F. 2006. *Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Salemba Empat, Jakarta.
- Sule, E, T & Saefullah, K. (2005). *Pengantar Manajemen*. Edisi ke-1 Fajar Interpratama Offset. Jakarta
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan kwirausahaan* Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya.
- Sudarmadi. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris: Karyawan Administratif Universitas Semarang)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Sulistiyani, A. T & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori, Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Garaha Ilmu. Yogyakarta
- Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Penerbit : Erlangga. Jakarta
- Tampubolon, M. P. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Ghalia Indonesia. Bogor
- Thoha, M. (2004). *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Tintami. L. Pradhanawati, A & Susanto H. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian Skt Megawon II PT. Djarum Kudus*. *Diponegoro Journal of Social and Politic* Tahun 2012, Hal. 1-8 <Http://Ejournals1Undip.Ac.Id/Index.Php/> Diunduh 10 September 2013

Trang, D. S. (2013). *Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 208-216 ISSN 2303-1174 diunduh 9 September 2013

Umar, H, (2008). *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. SUN.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press. Jakarta

Wijaya, T. (2009). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Universitas Atma Jaya. Yogyakarta



LAMPIRAN



**DAFTAR LAMPIRAN
TABULASI JAWABAN RESPONDEN**

No. Responden	Gaya Kepemimpinan (X1)										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X1
1	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	40
2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	39
3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	44
5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	2	35
6	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	47
7	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	38
8	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	36
9	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	42
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	5	2	4	5	5	4	4	5	5	5	44
14	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	33
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
16	2	3	4	2	5	4	4	5	5	3	37
17	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	35
18	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48
19	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48
20	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
22	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	37
23	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	38
24	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	40
25	5	4	4	3	5	5	5	4	2	5	42
26	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	42
27	5	4	1	4	4	5	1	5	2	5	36
28	4	4	1	4	4	5	3	4	1	5	35
29	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	32
30	4	2	4	4	4	4	4	5	5	3	39
31	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	42
32	5	3	4	5	4	4	4	5	5	3	42

No.	Budaya Organisasi(X2)										TOTAL
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X2
1	5	3	3	4	3	4	4	5	5	4	40
2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	37
3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
4	5	4	4	5	3	4	4	2	2	2	35
5	4	2	2	2	2	4	2	4	4	5	31
6	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4	39
7	5	1	1	4	4	4	3	4	4	4	34
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
10	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
11	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
12	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	36
13	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4	40
14	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	32
15	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	47
16	5	3	3	4	4	4	3	3	5	5	39
17	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	35
18	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
19	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	47
20	5	1	1	4	4	4	4	2	4	4	33
21	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	37
22	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	33
23	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	36
24	4	4	5	4	1	4	4	5	5	3	39
25	2	2	5	4	1	5	4	4	4	4	35
26	3	3	5	5	1	4	3	4	4	4	36
27	2	2	5	5	1	4	5	4	4	4	36
28	1	2	4	4	1	3	4	4	4	4	31
29	3	3	4	4	3	2	2	4	4	4	33
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
31	2	3	3	4	4	4	3	5	4	4	36
32	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	39

No.	Kinerja (X3)												Total Y
Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Y
1	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	49
2	3	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	49
3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	53
4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	45
5	2	4	4	2	5	3	4	4	5	2	3	4	42
6	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	55
7	1	5	4	1	5	3	3	3	5	1	4	5	40
8	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	48
9	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	49
10	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50
11	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	46
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47
13	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	53
14	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	41
15	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	58
16	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	46
17	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	52
18	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	52
19	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	54
20	4	5	4	2	5	5	2	2	5	4	4	5	47
21	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	42
23	2	2	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	39
24	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	2	46
25	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	2	42
26	4	5	3	5	2	4	3	2	4	4	4	4	44
27	3	3	4	5	2	4	2	2	4	3	4	5	41
28	5	2	4	4	2	4	2	2	4	5	4	5	43
29	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	46
30	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	46
31	3	2	4	3	5	5	5	3	5	3	2	4	44
32	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	39

LAMPIRAN 2
HASIL PENGOLAHAN DATA MENGGUNAKAN SPSS

1. Uji Validitas

		Correlations										TOTALGY KEPEMIM PINAN
		P1X1	P2X1	P3X1	P4X1	P5X1	P6X1	P7X1	P8X1	P9X1	P10X1	
P1X1	Pearson Correlation	1	.311	-.007	.198	.321	.239	.212	.076	-.033	.813**	.589**
	Sig. (2- tailed)		.079	.970	.269	.068	.180	.236	.676	.857	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P2X1	Pearson Correlation	.311	1	.026	-.070	-.011	.246	.307	-.174	-.205	.320	.323
	Sig. (2- tailed)	.079		.886	.697	.952	.168	.082	.333	.252	.069	.066
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P3X1	Pearson Correlation	-.007	.026	1	.437*	.359*	.376*	.385*	.377*	.171	.152	.541**
	Sig. (2- tailed)	.970	.886		.011	.040	.031	.027	.031	.341	.398	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P4X1	Pearson Correlation	.198	-.070	.437*	1	.033	.075	.174	.367*	.336	.186	.483**
	Sig. (2- tailed)	.269	.697	.011		.854	.677	.334	.036	.056	.300	.004
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P5X1	Pearson Correlation	.321	-.011	.359*	.033	1	.368*	.519**	.444**	.336	.289	.642**
	Sig. (2- tailed)	.068	.952	.040	.854		.035	.002	.010	.056	.103	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P6X1	Pearson Correlation	.239	.246	.376*	.075	.368*	1	.629**	.224	.097	.539**	.657**
	Sig. (2- tailed)	.180	.168	.031	.677	.035		.000	.210	.590	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

P7X1	Pearson Correlation	.212	.307	.385 [*]	.174	.519 ^{**}	.629 ^{**}	1	.393 [*]	.308	.420 [*]	.761 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.236	.082	.027	.334	.002	.000		.024	.081	.015	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P8X1	Pearson Correlation	.076	-.174	.377 [*]	.367 [*]	.444 ^{**}	.224	.393 [*]	1	.447 ^{**}	.154	.565 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.676	.333	.031	.036	.010	.210	.024		.009	.391	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P9X1	Pearson Correlation	-.033	-.205	.171	.336	.336	.097	.308	.447 ^{**}	1	-.229	.413 [*]
	Sig. (2-tailed)	.857	.252	.341	.056	.056	.590	.081	.009		.200	.017
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P10X1	Pearson Correlation	.813 ^{**}	.320	.152	.186	.289	.539 ^{**}	.420 [*]	.154	-.229	1	.660 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.069	.398	.300	.103	.001	.015	.391	.200		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
TOTAL	Pearson Correlation	.589 ^{**}	.323	.541 ^{**}	.483 ^{**}	.642 ^{**}	.657 ^{**}	.761 ^{**}	.565 ^{**}	.413 [*]	.660 ^{**}	1
EPE	Sig. (2-tailed)	.000	.066	.001	.004	.000	.000	.000	.001	.017	.000	
MIMP												
INAN	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		P1X 2	P2X 2	P3X 2	P4X 2	P5X 2	P6X 2	P7X 2	P8X 2	P9X 2	P10X 2	TOTALBUDA YAORGANIS ASI
P1X 2	Pearson Correlation	1	.681*	.180	.084	-.168	.127	-.222	-.267	.011	-.034	.371*
	Sig. (2- tailed)		.000	.317	.643	.351	.483	.214	.133	.951	.849	.034
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P2X 2	Pearson Correlation	.681*	1	.581*	.221	.111	.019	.000	-.088	.054	-.093	.571**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.216	.540	.916	1.000	.625	.766	.608	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P3X 2	Pearson Correlation	.180	.581*	1	.460*	.460*	.035	.170	-.041	.050	-.171	.567**
	Sig. (2- tailed)	.317	.000		.007	.007	.845	.343	.822	.783	.341	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P4X 2	Pearson Correlation	.084	.221	.460*	1	.643*	.297	.416*	.171	.139	.072	.647**
	Sig. (2- tailed)	.643	.216	.007		.000	.093	.016	.342	.439	.692	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P5X 2	Pearson Correlation	-.168	.111	.460*	.643*	1	.445*	.357*	.285	.348*	.287	.659**
	Sig. (2- tailed)	.351	.540	.007	.000		.009	.041	.108	.047	.105	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P6X 2	Pearson Correlation	.127	.019	.035	.297	.445*	1	.343	.296	.296	.377*	.569**
	Sig. (2- tailed)	.483	.916	.845	.093	.009		.051	.094	.094	.030	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

P7X	Pearson	-	.000	.170	.416*	.357*	.343	1	.237	.079	.054	.428*
2	Correlation	.222										
	Sig. (2-tailed)	.214	1.000	.343	.016	.041	.051		.184	.662	.764	.013
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P8X	Pearson	-	-.088	-.041	.171	.285	.296	.237	1	.556*	.458**	.441*
2	Correlation	.267										
	Sig. (2-tailed)	.133	.625	.822	.342	.108	.094	.184		.001	.007	.010
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P9X	Pearson	.011	.054	.050	.139	.348*	.296	.079	.556*	1	.617**	.554**
2	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.951	.766	.783	.439	.047	.094	.662	.001		.000	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P10	Pearson	-	-.093	-.171	.072	.287	.377*	.054	.458*	.617*	1	.424*
X2	Correlation	.034										
	Sig. (2-tailed)	.849	.608	.341	.692	.105	.030	.764	.007	.000		.014
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
TOT	Pearson	.371*	.571*	.567*	.647*	.659*	.569*	.428*	.441*	.554*	.424*	1
ALB	Correlation											
UDA	Sig. (2-tailed)	.034	.001	.001	.000	.000	.001	.013	.010	.001	.014	
YAO	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
RGA												
NIS												
ASI												

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		P1Y	P2Y	P3Y	P4Y	P5Y	P6Y	P7Y	P8Y	P9Y	P10 Y	P11 Y	P12 Y	TOTA LKINE RJA
P1 Y	Pearson Correlation	1	-.256	.257	-.116	1.000**	.087	.508**	.469**	.663**	.113	-.099	.301	.740**
	Sig. (2- tailed)		.150	.148	.520	.000	.631	.003	.006	.000	.531	.582	.089	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P2 Y	Pearson Correlation	-.256	1	.029	.138	-.256	.890**	-.185	-.275	-.109	.172	-.087	.199	.155
	Sig. (2- tailed)	.150		.872	.445	.150	.000	.302	.122	.547	.340	.631	.268	.390
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P3 Y	Pearson Correlation	.257	.029	1	.114	.257	.129	.807**	.286	.332	.017	-.326	.179	.577**
	Sig. (2- tailed)	.148	.872		.529	.148	.476	.000	.107	.059	.924	.064	.318	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P4 Y	Pearson Correlation	-.116	.138	.114	1	-.116	-.061	-.014	-.160	.117	.401	.181	-	.262
	Sig. (2- tailed)	.520	.445	.529		.520	.737	.937	.374	.516	.021	.315	.036	.141
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P5 Y	Pearson Correlation	1.00 0**	-.256	.257	-.116	1	.087	.508**	.469**	.663**	.113	-.099	.301	.740**
	Sig. (2- tailed)	.000	.150	.148	.520		.631	.003	.006	.000	.531	.582	.089	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P6 Y	Pearson Correlation	.087	.890**	.129	-.061	.087	1	.059	.031	-.019	.140	-.194	.219	.368
	Sig. (2- tailed)	.631	.000	.476	.737	.631		.743	.865	.916	.436	.279	.220	.035
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

P7	Pearson Y Correlation	.508 [*]	-.185	.807 ^{**}	-.014	.508 ^{**}	.059	1	.522 ^{**}	.317	-	-	.000	.600 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003	.302	.000	.937	.003	.743		.002	.072	.695	.026	1.00	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P8	Pearson Y Correlation	.469 [*]	-.275	.286	-.160	.469 ^{**}	.031	.522 ^{**}	1	-.031	.004	.081	-	.420 [*]
	Sig. (2-tailed)	.006	.122	.107	.374	.006	.865	.002		.862	.982	.654	.339	.015
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P9	Pearson Y Correlation	.663 [*]	-.109	.332	.117	.663 ^{**}	-.019	.317	-.031	1	.306	-.034	.669 ^{**}	.708 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.547	.059	.516	.000	.916	.072	.862		.083	.850	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P10	Pearson Y Correlation	.113	.172	.017	.401 [*]	.113	.140	-.071	.004	.306	1	.252	.308	.465 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.531	.340	.924	.021	.531	.436	.695	.982	.083		.156	.081	.006
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P11	Pearson Y Correlation	-.099	-.087	-	.181	-.099	-.194	-.388 [*]	.081	-.034	.252	1	.123	.019
	Sig. (2-tailed)	.582	.631	.326	.315	.582	.279	.026	.654	.850	.156		.494	.916
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
P12	Pearson Y Correlation	.301	.199	.179	-.036	.301	.219	.000	-.172	.669 ^{**}	.308	.123	1	.523 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.089	.268	.318	.841	.089	.220	1.000	.339	.000	.081	.494		.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

TO	Pearson	.740*	.155	.577	.262	.740**	.368*	.600**	.420*	.708**	.465	.019	.523	1
TAL	Correlatio	.	.	**	**	.	**	.
KIN	n													
ER	Sig. (2-	.000	.390	.000	.141	.000	.035	.000	.015	.000	.006	.916	.002	
JA	tailed)													
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Uji Reliabilitas

A. Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	9

B. Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	10

C. Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	9

3. Uji asumsi klasik
A. Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TOTALGYKEPEMIMPINAN	.117	32	.200*	.975	32	.638
TOTALBUDAYAORGANISASI	.117	32	.200*	.939	32	.068
TOTALKINERJA	.135	32	.149	.963	32	.330

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

B. Uji Heterokedastisitas

Correlations					
			TOTALGYKEPEMI MPINAN	TOTALBUDAYAOR GANISASI	Unstandar dized Residual
Spearman's rho	TOTALGYKEPEMI	Correlation	1.000	.593**	-.034
	MPINAN	Coefficient		.000	.854
		Sig. (2-tailed)			
		N	32	32	32
TOTALBUDAYAOR GANISASI	TOTALBUDAYAOR	Correlation	.593**	1.000	-.019
	GANISASI	Coefficient	.000		.920
		Sig. (2-tailed)			
		N	32	32	32
Unstandardized Residual	Unstandardized	Correlation	-.034	-.019	1.000
	Residual	Coefficient	.854	.920	
		Sig. (2-tailed)			
		N	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
TOTALGYKEPEMIMPINAN	.238	.174	.259	1.362	.184	.516	1.937
TOTALBUDAYAORGANISASI	.430	.173	.472	2.483	.019	.516	1.937

a. Dependent Variable: TOTALKINERJA

4. Regresi Linear Berganda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALBUDAYAORGANISASI, TOTALGYKEPEMIMPINAN ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.459	.422	3.029

a. Predictors: (Constant), TOTALBUDAYAORGANISASI, TOTALGYKEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	225.993	2	112.997	12.319	.000 ^a
	Residual	266.007	29	9.173		
	Total	492.000	31			

a. Predictors: (Constant), TOTALBUDAYAORGANISASI, TOTALGYKEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.600	5.068		2.091	.045		
TOTALGYKEPEMIMPINAN	.238	.174	.259	3.362	.001	.516	1.937
TOTALBUDAYAORGANISASI	.430	.173	.472	2.483	.019	.516	1.937

a. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	TOTALGYKEPEMIMPINAN	TOTALBUDAYAORGANISASI
1	1	2.989	1.000	.00	.00	.00
	2	.007	20.005	.99	.18	.12
	3	.004	27.336	.00	.82	.88

a. Dependent Variable: TOTALKINERJA

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31.31	41.95	35.50	2.700	32
Residual	-5.121	5.735	.000	2.929	32
Std. Predicted Value	-1.553	2.388	.000	1.000	32
Std. Residual	-1.691	1.893	.000	.967	32

a. Dependent Variable: TOTALKINERJA

5. Analisis Deskriptif

A. Frekuensi Dan Persentase Gaya Kepemimpinan

P1X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	1	3.1	3.1	6.3
	4	17	53.1	53.1	59.4
	5	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P3X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.3	6.3	6.3
	3	4	12.5	12.5	18.8
	4	21	65.6	65.6	84.4
	5	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P4X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	3	9.4	9.4	12.5
	4	19	59.4	59.4	71.9
	5	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P5X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	3	9.4	9.4	12.5
	4	20	62.5	62.5	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P6X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	2	6.3	6.3	9.4
	4	18	56.3	56.3	65.6
	5	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P7X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	1	3.1	3.1	6.3
	3	5	15.6	15.6	21.9
	4	17	53.1	53.1	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P8X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6.3	6.3	6.3
	4	19	59.4	59.4	65.6
	5	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P9X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	2	6.3	6.3	9.4
	3	6	18.8	18.8	28.1
	4	11	34.4	34.4	62.5
	5	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P10X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	2	6.3	6.3	9.4
	3	7	21.9	21.9	31.3
	4	14	43.8	43.8	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

2. Budaya Organisasi

P1X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	6	18.8	18.8	21.9
	3	2	6.3	6.3	28.1
	4	10	31.3	31.3	59.4
	5	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P2X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.3	6.3	6.3
	2	6	18.8	18.8	25.0
	3	11	34.4	34.4	59.4
	4	11	34.4	34.4	93.8
	5	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P3X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.3	6.3	6.3
	2	3	9.4	9.4	15.6
	3	9	28.1	28.1	43.8
	4	12	37.5	37.5	81.3
	5	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P4X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	4	12.5	12.5	15.6
	4	21	65.6	65.6	81.3
	5	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P5X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	15.6	15.6	15.6
	2	1	3.1	3.1	18.8
	3	4	12.5	12.5	31.3
	4	19	59.4	59.4	90.6
	5	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P6X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	4	12.5	12.5	15.6
	4	22	68.8	68.8	84.4
	5	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P7X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12.5	12.5	12.5
	3	9	28.1	28.1	40.6
	4	17	53.1	53.1	93.8
	5	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P8X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.3	6.3	6.3
	3	5	15.6	15.6	21.9
	4	16	50.0	50.0	71.9
	5	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P9X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	3	9.4	9.4	12.5
	4	20	62.5	62.5	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P10X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.1	3.1	3.1
	3	3	9.4	9.4	12.5
	4	21	65.6	65.6	78.1
	5	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

3. Kinerja

P1Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	2	6.3	6.3	9.4
	3	8	25.0	25.0	34.4
	4	18	56.3	56.3	90.6
	5	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P3Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9.4	9.4	9.4
	4	21	65.6	65.6	75.0
	5	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P5Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	3	9.4	9.4	18.8
	4	12	37.5	37.5	56.3
	5	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P6Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	18.8	18.8	18.8
	4	19	59.4	59.4	78.1
	5	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P7Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9.4	9.4	9.4
	3	6	18.8	18.8	28.1
	4	16	50.0	50.0	78.1
	5	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P8Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12.5	12.5	12.5
	3	5	15.6	15.6	28.1
	4	19	59.4	59.4	87.5
	5	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P9Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	12.5	12.5	12.5
	4	17	53.1	53.1	65.6
	5	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P10Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.1	3.1	3.1
	2	2	6.3	6.3	9.4
	3	8	25.0	25.0	34.4
	4	15	46.9	46.9	81.3
	5	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

P12Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.3	6.3	6.3
	3	5	15.6	15.6	21.9
	4	15	46.9	46.9	68.8
	5	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

ANGKET PERTANYAAN

Dengan ini saya sampaikan daftar pertanyaan kepada Bapak/Ibu/saudara(i) untuk mohon bantuannya dalam memberikan keterangan dengan menjawab pertanyaan yang diajukan. Adapun keterangan yang didapat akan digunakan untuk penyusunan thesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Inspektorat Kabupaten Kapuas Hulu”**. Pengisian kuesioner ini tidak akan mempengaruhi hubungan Bapak/Ibu/saudara (i) dengan pihak instansi di tempat Bapak/Ibu/saudara (i) bekerja. Atas bantuan dan kesediaan bapak/ibu/saudara (i) saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian

- a. Berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu
- b. Pilih salah satu jawaban untuk setiap pertanyaan yang paling sesuai.

Identitas Responden :

Nama : (Boleh tidak disebutkan)
 Umur :Tahun
 Jenis Kelamin : Pria / Wanita
 Masa Kerja :Tahun
 Pendidikan Terakhir :

STS	= Sangat Tidak Setuju	(Bobot = 1)
TS	= Tidak Setuju	(Bobot = 2)
KS	= Kurang Setuju	(Bobot = 3)
S	= Setuju	(Bobot = 4)
SS	= Sangat Setuju	(Bobot = 5)

A. Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Opsi jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
TELLING (MENGARAHKAN)						
1.	Atasan Bapak/Ibu selalu melakukan pengarahan secara spesifik					
2.	Atasan Bapak/Ibu menjelaskan cara mengerjakan pekerjaan					
SELLING (MENJUAL)						
3.	Atasan Bapak/Ibu mulai melakukan komunikasi dua arah dengan pegawai					
4.	Atasan Bapak/Ibu dapat memberikan saran yang diminta kepada pegawai					
5.	Atasan Bapak/Ibu mampu mengembangkan organisasi kearah yang lebih baik					
PARTICIPATING (PARTISIPASI)						
6.	Atasan Bapak/Ibu selalu ikut serta dan memantau langsung kegiatan-kegiatan organisasional					
7.	Atasan Bapak/Ibu sering membantu jika bawahan menemui kesulitan dan kendala					
8.	Atasan Bapak/Ibu mendukung usaha-usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas					
MENDELEGASIKAN (DELEGATING)						
9.	Atasan Bapak/Ibu selalu Kontrol pelaksanaan tugas diserahkan kepada Pegawai					
10.	Atasan Bapak/Ibu memperkenankan pegawai untuk melaksanakan sendiri pekerjaan yang harus diselesaikan					

B. Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
PERATURAN DAN KEBIJAKAN						
1.	Peraturan dan kebijakan yang diterapkan organisasi saat ini dapat membantu saya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta berpengaruh terhadap hasil kerja saya					
2.	Peraturan dan kebijakan yang ada saat ini telah sesuai dengan kondisi kerja yang ada dan telah diterapkan dengan baik oleh organisasi					
KEBIASAAN DAN NORMA						
3.	Kebiasaan dan norma individu telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga berpengaruh terhadap performa kerja					
4.	Kebiasaan dan norma organisasi memberikan dampak positif terhadap hasil kerja saya					
IMBALAN DAN PENGENALAN						
5.	Imbalan yang diterima saat ini telah sesuai dengan beban kerja saya					
6.	Pengenalan mendalam terhadap kebiasaan organisasi berpengaruh terhadap hasil kerja saya					
KOMUNIKASI						
7.	Komunikasi antar pegawai maupun ke atasan berlangsung dengan baik sehingga dapat membantu saya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan					
8.	Komunikasi di lingkungan organisasi dijadikan sebagai sarana bertukar informasi untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif					
LINGKUNGAN FISIK						
9.	Lingkungan fisik organisasi yang ada saat ini membantu saya dalam menunjang kegiatan organisasi saya.					
10.	Lingkungan fisik organisasi yang ada saat ini telah sesuai dengan apa yang saya harapkan sehingga mampu menciptakan kenyamanan dalam bekerja.					

C. Kinerja (diisi pimpinan)

No.	Pernyataan	Opsi Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
KUALITAS						
1.	Staf saya menyelesaikan tugas dengan teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan					
2.	Staf saya mampu menunjukkan pemahaman dan keterampilan terhadap tugas dan tanggung jawab secara efektif					
PRODUKTIVITAS						
3.	Staf saya menggunakan jam kerja secara produktif.					
4.	Staf saya menunjukkan perhatian kepada tujuan organisasi sehingga memiliki rasa antusias terhadap penyelesaian tugas tanggung jawab					
PENGETAHUAN MENGENAI PEKERJAAN						
5.	Staf saya menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektivitas kerja					
6.	Staf saya mampu bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan tujuan					
KEPERCAYAAN						
7.	Staf saya mampu untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan batas waktu yang diberikan					
8.	Staf saya mampu menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan pekerjaan					
KETERSEDIAAN						
9.	Staf saya selalu datang dan pulang kerja tepat waktu serta selalu berada di area kerja pada saat jam kerja					
10.	Staf saya memiliki catatan kehadiran yang baik					
KEBEBASAN						
11.	Staf saya memiliki kreatifitas dalam mengidentifikasi dan menganalisis masalah					
12.	Staf saya mampu memformulasikan alternatif solusi penyelesaian masalah					