



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Sains dalam
Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :
H a r d i a n
NIM. 015536303

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
2010**



**LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
Penyusun TAPM : Hardian
NIM : 015536303
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal :

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A.
NIP. 19670108 200003 2 001

Dr. Tri Darmayanti, M.A.
NIP. 19600410 198993 02 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana

Dr. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002

Suciati, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**”. Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, Oktober 2010

Yang menyatakan

(H a r d i a n)
NIM. 015536303



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

NAMA : H a r d i a n
NIM : 015536303
Program Studi : Magister Administrasi Publik
JUDUL TAPM : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 09 Oktober 2010
W a k t u : Pukul 11.15 – 13.15 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

Ketua Komisi Penguji :
Dr. Maman Rumanta, M.Si.
NIP. 19630509 198903 1 002

Penguji Ahli :
Dr. Drs. H. Entang Adhy Muhtar, M.S.

Pembimbing I :
Dr. Dewi Hanggraeni, SE, M.B.A.
NIP. 19670108 200003 2 001

Pembimbing II :
Dr. Tri Darmayanti, M.A.
NIP. 1960 0410198903 2 001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah S.W.T. yang senantiasa melimpahkan hidayah dan inayah yang memberikan kekuatan dan memberi jalan kepada saya melakukan penelitian dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister TAPM atau Tesis ini dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) untuk Program Magister Administrasi Publik (MAP) pada Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-Universitas Terbuka Pangkalpinang, selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Dr. Devi Hanggraeni, S.E., M.B.A. selaku Dosen pembimbing I dan Dr. Tri Darmayanti, M.A. selaku Dosen pembimbing II, yang senantiasa membimbing, mengarahkan serta memberikan keluangan waktu, tenaga, dan pikiran kepada saya untuk melakukan konsultasi dalam penyusunan TAPM;
4. Ketua Bidang Ilmu Sosial Politik Program Magister Administrasi Publik;
5. Ir. H. Eko Maulana Ali, S.AP, M.Sc, Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, yang telah memberikan kesempatan belajar kepada penulis untuk melanjutkan studi;

6. SuminiYuliasuti, B.Sc,S.E., selaku Kepala Badan dan Drs. Sudarman, MMSI selaku Sekretaris Badan serta seluruh Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang telah membantu dalam perolehan data-data;
7. Kepada civitas akademika dan para pengajar tutorial online dan tatap muka dalam pemberian materi pada kuliah di Universitas Terbuka;
8. Istriku Ria Febrika dan kedua putraku yang tercinta Alif Fadhil Febrian dan Fathir Haikel Atariadi, yang telah memberikan semangat untuk ayahnya dalam melanjutkan studi;
9. Orang tuaku, adik-adikku dan keluarga tercinta yang telah membantu, memberikan semangat dukungan moril maupun materil dan doa yang tiada putusnya, tak lupa kepada Sdr. Oskan F Imamami, Miarka, Firmansyah, Syahril teman seperjuangan dalam penyusunan TAPM ini tiada kata yang dapat terucap selain terimakasih, dan kepada teman-teman angkatan 2008-2 Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Pangkalpinang, Serta semua pihak yang membantu dalam penyusunan TAPM ini.

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan saya mengharapkan saran demi penyempurnaan TAPM ini semoga TAPM ini dapat menjadi sesuatu yang berharga dan bermanfaat.

Pangkalpinang, Oktober 2010

Hardian



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| Intisari | i |
| Abstrak | ii |
| Lembar Persetujuan..... | iii |
| Lembar Pengesahan..... | iv |
| Kata Pengantar..... | v |
| Daftar Isi | vii |
| Daftar Gambar | x |
| Daftar Tabel | xi |
| Daftar Lampiran | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 9 |
| C. Tujuan Penelitian | 9 |
| D. Kegunaan Penelitian | 10 |
| E. Ruang Lingkup Penelitian | 11 |
| F. Keaslian Penelitian | 11 |
| G. Sistematika Penulisan | 12 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 14 |
| A. Kajian Teori..... | 14 |
| 1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan | 14 |
| 2. Budaya Organisasi | 28 |
| 3. Kinerja | 33 |
| 4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 38 |
| a. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja..... | 40 |
| b. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja | 40 |
| B. Kerangka Berpikir | 41 |
| C. Definisi Konseptual dan Operasional | 42 |
| 1. Definisi Konseptual | 42 |
| 2. Definisi Operasional | 44 |
| D. Hipotesis | 46 |
| | |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... | 48 |
| A. Desain Penelitian | 48 |
| B. Populasi dan Sampel | 49 |
| C. Instrumen Penelitian | 50 |
| 1. Kuesioner | 50 |
| 2. Observasi | 51 |
| 3. Dokumentasi | 51 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data | 53 |
| E. Metode Analisis Data | 55 |
| 1. Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian | 55 |

| | Halaman |
|---|---------|
| 2. Pengujian Normalitas Data | 57 |
| 3. Analisis Deskriptif Nilai Variabel-Variabel Penelitian | 59 |
| 4. Analisis Hipotesis Statistik..... | 60 |
| a. Analisis Korelasi | 61 |
| b. Analisis Uji Signifikansi (Uji-t) | 63 |
| c. Analisis Koefisien Detreminasi | 64 |
| d. Analisis Regresi Linier sederhana dan Regresi Ganda..... | 65 |
| BAB IV | |
| TEMUAN DAN PEMBAHASAN | 67 |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian | 67 |
| 1. Profil Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung..... | 67 |
| 2. Visi dan Misi badan Pendidikan dan Pelatiha Provinsi Kepulauan Bangka Belitung | 69 |
| 3. Karakteristik Subjek Penelitian | 69 |
| B. Pelaksanaan Penelitian | 72 |
| C. Analisis Data Umum Responden | 73 |
| 1. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Jenis Kelamin | 74 |
| 2. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Golongan | 75 |
| 3. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Jabatan | 75 |
| 4. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 76 |
| 5. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Usia..... | 76 |
| 6. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Masa Kerja..... | 77 |
| D. Analisis Realibilitas dan Validitas Instrumen Penelitian | 78 |
| E. Uji Normalitas Data | 83 |
| F. Analisis Deskriptif Nilai Variabel-Variabel Penelitian | 86 |
| 1. Analisis Deskriptif Nilai Skor Persepsi Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁) | 88 |
| 2. Analisis Deskriptif Nilai Skor Persepsi Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X ₂) | 96 |
| 3. Analisis Deskriptif Nilai Skor Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y) | 104 |
| G. Pengujian Hipotesis Statistik | 113 |
| 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja | 114 |
| a. Analisis Korelasi Sederhana <i>Pearson Product Moment</i> (PPM).... | 114 |
| b. Analisis Koefisien Determinasi..... | 116 |
| c. Analisi Uji Signifikansi (Uji-t)..... | 117 |
| d. Analisis Regresi Sederhana..... | 118 |
| 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja | 119 |
| a. Analisis Korelasi Sederhana <i>Pearson Product Moment</i> (PPM).... | 119 |
| b. Analisis Koefisien Determinasi..... | 120 |
| c. Analisi Uji Signifikansi (Uji-t)..... | 121 |
| d. Analisis Regresi Sederhana..... | 122 |
| 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai | 123 |



| | | |
|-------|---|-----|
| | a. Analisis Korelasi Berganda (<i>Multiple Product Moment Correlation</i>)..... | 123 |
| | b. Analisis Koefisien Determinasi..... | 124 |
| | c. Uji Hipotesis Uji-F dan Regresi Berganda | 125 |
| | H. Pembahasan Hasil Penelitian | 127 |
| | 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung..... | 127 |
| | 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung..... | 131 |
| | 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung | 135 |
| BAB V | SIMPULAN DAN SARAN | 139 |
| | A. Simpulan | 139 |
| | B. Saran | 142 |
| | DAFTAR PUSTAKA..... | 144 |

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|------------|---|
| Gambar 2.1 | Alur Pikir Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 42 |
| Gambar 3.1 | Tahapan Pengumpulan Data, Analisis Data dan Pembahasan serta Penarikan Kesimpulan dan Saran..... 52 |
| Gambar 4.1 | Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Jenis Kelamin 75 |
| Gambar 4.2 | Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Golongan 75 |
| Gambar 4.3 | Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Jabatan 76 |
| Gambar 4.4 | Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Pendidikan 76 |
| Gambar 4.5 | Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Usia 77 |
| Gambar 4.6 | Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Masa Kerja 77 |
| Gambar 4.7 | Grafik Normal P-P Plot Untuk Melihat Normalitas Data..... 84 |
| Gambar 4.8 | Paradigma Penelitian Koefisien Korelasi dan Persamaan Regresi Antar Variabel 127 |

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

| | | Halaman |
|------------|--|---------|
| Tabel 1.1 | Penelitian-Penelitian Terdahulu | 11 |
| Tabel 2.1 | Operasional Variabel | 45 |
| Tabel 3.1 | Komposisi Jumlah Pegawai Pada Bagian-Bagian/Bidang-Bidang di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung..... | 49 |
| Tabel 3.2 | Rekapitulasi Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Jabatan Untuk Penarikan Sampel | 50 |
| Tabel 3.3 | Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r | 63 |
| Tabel 4.1 | Karakteristik kekuatan Pegawai pada Bagian-Bagian..... | 70 |
| Tabel 4.2 | Karakteristik kekuatan Pegawai Menurut Jenis Kelamin di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung | 70 |
| Tabel 4.3 | Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung | 71 |
| Tabel 4.4 | Komposisi Pegawai Menurut Golongan Ruang di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung | 71 |
| Tabel 4.5 | Sebaran dan Pengembalian Kuesioner..... | 72 |
| Tabel 4.6 | Profil Data Umum Responden..... | 74 |
| Tabel 4.7 | Perincian Item Pertanyaan/Kuesioner..... | 78 |
| Tabel 4.8 | Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)..... | 79 |
| Tabel 4.9 | Hasil Uji realibilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) | 80 |
| Tabel 4.10 | Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X_2).. | 80 |
| Tabel 4.11 | Hasil Uji realibilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Budaya Organisasi (X_2) | 81 |
| Tabel 4.12 | Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kinerja (Y)..... | 82 |
| Tabel 4.13 | Hasil Uji realibilitas Kuesioner Skala Pengukuran Variabel Kinerja (Y) | 83 |
| Tabel 4.14 | Descriptive Statistik Hasil Pengolahan Data Untuk Melihat Nilai Skewness dan Nilai Kurtosis Dalam Pengujian Normalitas Data..... | 85 |
| Tabel 4.15 | Hasil Pengolahan Data Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test..... | 86 |
| Tabel 4.16 | Tabulasi Jawaban Responden Variabel Gaya kepemimpinan (X_1) Berdasarkan Frekuensi Data Skala Ordinal | 89 |
| Tabel 4.17 | Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) Berdasarkan Dimensi..... | 95 |
| Tabel 4.18 | Tabulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X_2) Berdasarkan Frekuensi Data Skala Ordinal | 96 |
| Tabel 4.19 | Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X_2) Berdasarkan Dimensi..... | 103 |



| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 4.20 | Tabulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y) Berdasarkan Frekuensi Data Skala Ordinal | 104 |
| Tabel 4.21 | Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y) Berdasarkan Dimensi..... | 109 |
| Tabel 4.22 | Rangkuman Pengujian Hipotesa Asosiatif | 126 |

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

| | . Halaman |
|-------------|---|
| Lampiran 1 | Permohonan Ijin Mendapatkan Data Penelitian 147 |
| Lampiran 2 | Lampiran Izin Penelitian 148 |
| Lampiran 3 | Koesioner Penelitian 149 |
| Lampiran 4 | Matrik Pengembangan Instrumen & Kisi-Kisi Penyusunan Instrumen Penelitian 158 |
| Lampiran 5 | Rekapitulasi Jawaban Koesioner Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) Skala Ordinal 160 |
| Lampiran 6 | Rekapitulasi Jawaban Koesioner Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X_2) Skala Ordinal 162 |
| Lampiran 7 | Rekapitulasi Jawaban Koesioner Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y) Skala Ordinal..... 164 |
| Lampiran 8 | Rekapitulasi Jawaban Koesioner Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) Hasil Transformasi data Skala Ordinal Menjadi Skala Interval 166 |
| Lampiran 9 | Rekapitulasi Jawaban Koesioner Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X_2) Hasil Transformasi data Skala Ordinal Menjadi Skala Interval 168 |
| Lampiran 10 | Rekapitulasi Jawaban Koesioner Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y) Hasil Transformasi data Skala Ordinal Menjadi Skala Interval 170 |
| Lampiran 11 | Data Hasil Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) Berdasarkan Dimensi Hubungan Atasan dan Bawahan, Dimensi Derajat Susunan Tugas, Dan Dimensi Kekuasaan Posisi (Skala Ordinal) 172 |
| Lampiran 12 | Data Hasil Kuesioner Variabel Budaya Organisasi (X_2) Berdasarkan Dimensi Kebiasaan Sikap Perilaku Yang Dapat Diamati, Norma-Norma, Nilai-Nilai Dominan, Aturan-Aturan Main, Serta Iklim Organisasi (Skala Ordinal) 174 |
| Lampiran 13 | Data Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai (Y) Berdasarkan Dimensi Kualitas, Dimensi Kwantitas, Dimensi Ketepatan Waktu dan Dimensi Kerjasama (Skala Interval) 176 |
| Lampiran 14 | Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 12 Statistik Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)..... 178 |
| Lampiran 15 | Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 12 Statistik Variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)..... 182 |
| Lampiran 16 | Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 12 Statistik Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)..... 185 |
| Lampiran 17 | Nilai Koefisien Item Dalam uji Validitas dan Realibilitas Terhadap Kuesioner variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) 189 |
| Lampiran 18 | Nilai Koefisien Item Dalam uji Validitas dan Realibilitas Terhadap Kuesioner Variabel Budaya Organisasi (X_2) 190 |
| Lampiran 19 | Nilai Koefisien Item Dalam uji Validitas dan Realibilitas Terhadap Kuesioner Variabel Kinerja (Y) 191 |



. Halaman

| | | |
|-------------|------------------------------|-----|
| Lampiran 20 | Pengujian Hipotesis I..... | 192 |
| Lampiran 21 | Pengujian Hipotesis II..... | 196 |
| Lampiran 22 | Pengujian Hipotesis III..... | 200 |
| Lampiran 23 | Biodata Peneliti | 207 |

UNIVERSITAS TERBUKA

INTISARI

Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Hardian
Universitas Terbuka
Hardian76@yahoo.co.id

Kata kunci : Kepemimpinan, Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, Kinerja individu, kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan dalam birokrasi merupakan sesuatu yang menentukan berhasil tidaknya organisasi. Faktor kepemimpinan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu, tidak ada kepemimpinan efektif untuk semua situasi atau keadaan.

Budaya organisasi merupakan ciri yang menunjukkan kepribadian suatu organisasi, keyakinan bersama, nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi, sehingga budaya organisasi berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai/pekerja. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan serta karakteristik individu. Kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai meliputi elemen kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, dan kemampuan bekerjasama.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil penelitian diperoleh gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai korelasi sebesar 0,449 dengan tingkat signifikansi sebesar 3,405 dan koefisien determinasi (R^2) atau kontribusi yang diberikan oleh variabel ini sebesar 20,16%, mengindikasikan gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah cukup baik tetapi belum optimal. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di dapat nilai korelasi sebesar 0,642 dan tingkat signifikansi 5,681. Koefisien determinasi (R^2) atau kontribusi yang diberikan variabel ini sebesar 41,21% dapat diasumsikan bahwa budaya organisasi dengan dimensi yang diteliti sudah baik tetapi perlu ditingkatkan dengan melakukan pembinaan dan pengawasan terutama tingkat disiplin pegawai serta penataan struktur agar iklim organisasi yang ada berjalan baik. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang relatif meningkat bila dibandingkan secara individu. Nilai korelasi sebesar 0,647 dan signifikansi $F = 16,235$ dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 41,86% diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa apabila ingin meningkatkan kinerja pegawai hendaklah peran pimpinan dalam menjalankan organisasi dengan budaya organisasi yang ada sekarang ini perlu ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang menjadi menghambat atau mendukung keberhasilan organisasi.

ABSTRACT

Analysis of the influence of the leadership style and organizational culture on employee performance of Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Hardian
Universitas Terbuka
hardian76@yahoo.co.id

Key words: Leadership, leadership style, organizational culture, employee performance, group performance, organizational performance.

Leadership in the bureaucracy is something that determines success or failure of organization. Leadership factors have an important role in improving employee performance. Effective leadership depends on a number of specific factors, there is no effective leadership for all situations or circumstances.

Organizational culture is a trait that shows the personality of an organization, with conviction, values and behaviors shared by all members of the organization, so that organizational culture serves as an adhesive system and can be made by reference to behave in an organization to achieve organizational goals that have been determined.

Is the achievement of performance or effectiveness at the level of employee/worker. Performance at this level is influenced by individual job objectives and characteristics. Performance as what is done or not done by the employees includes the elements of the quantity of results, quality of results, timeliness of results, and ability to cooperate.

This study aims to determine the effect of leadership style and organizational culture on the performance of employees. Results were obtained with the leadership style has an influence on the performance of employees with coefficient of 0,449 with a significance level of 3.405 and coefficient of determinant (R^2) or the contribution provided by this variable at 20,16%, indicating a leadership style that is applied has been quite good but not yet optimal. Influence of organizational culture on employee performance can correlation value of 0,642 and the significant level of 5.681 and coefficient of determinant (R^2) or the contribution amounts to 41,21% variable can be assumed that the dimensions of organizational culture has been well researched but need to be enhanced by coaching and supervision, especially the level of employee discipline and organization of the existing organization climate in order to run well. Leadership styles and organizational cultures together give the effect of which is relatively higher than that in increase when compared to the individual with coefficient of 0,647 and the significant value of F of 16,235 and coefficient of determination (R^2) equal to 41,86%, so it is assumed that together have strong relationships and significant. And simultaneously contributed 41.86%.

The results of this study concluded that, if you want to improve employee performance should the role of leadership in running the organization with the existing organization culture needs to be improved by taking into account the factors that become barriers and supporting organizational success.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Birokrasi pemerintah terpancang pada ketentuan legal formal organisasi dengan berpedoman pada struktur yang hirarkis. Hal ini menentukan desain struktur organisasi yang merupakan isu penting untuk diperhatikan. Struktur adalah kerangka organisasi yang merupakan visualisasi dari tugas, fungsi, garis wewenang dan tanggungjawab, jabatan dan jumlah pejabat, serta batas-batas formal dalam menggerakkan organisasi itu beroperasi. Robbins (dalam Purwanto dan kawan-kawan, 2008:1.3) mendefinisikan organisasi adalah "kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu atau sekelompok tujuan yang telah ditetapkan".

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang menduduki posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Hubungan keberhasilan suatu organisasi dengan mutu kepemimpinan menurut Siagian (1994:2) menjelaskan bahwa kiranya tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat diterima sebagai suatu "Trueisme" apabila dikatakan mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan

dalam keberhasilan organisasi menyelenggarakan berbagai kegiatan.

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan dalam birokrasi merupakan sesuatu yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, peran pemimpin yang bertanggungjawab untuk mengkoordinir dan mengorganisir sumber daya organisasi sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan selaras satu sama lain. Mengutip pendapat Coutoris dan Yung (dalam Pasolong, 2008:2) Coutoris menyatakan kelompok atau birokrasi tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah tersesat, kacau, anarki. Selanjutnya Yung berpendapat sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin, mereka tidak menghendaki yang lain dari pada pemimpin. Dari pendapat tersebut ditarik kesimpulan dalam birokrasi membutuhkan pemimpin yang pionir, yaitu pemimpin yang mempunyai visi serta pemimpin yang mau melayani bukan dilayani.

Kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu. Tidak ada kepemimpinan efektif untuk semua situasi atau keadaan. Situasi atau keadaan yang mempengaruhi kepemimpinan misalnya keadaan pengikut, tugas kelompok, norma organisasi dan lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut menentukan gaya kepemimpinan yang harus dipergunakan pemimpin agar kepemimpinan efektif, karena tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan gaya kepemimpinan mana yang harus dipergunakan oleh seseorang tergantung pada tingkat kesiapan orang akan dipengaruhi pimpinan. Seperti yang dikemukakan oleh Fiedler (dalam Sutarno, 2006:110) dengan model kepemimpinan kontigensi

menyatakan bahwa tidak ada seorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala situasi. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda.”... *it is impossible to identify any individual as a good leader in al season and under all situation.*” (...adalah tidak mungkin untuk mengenali seseorang sebagai pemimpin yang baik dalam segala masa dan dalam segala situasi). Lebih lanjut ia mengatakan : *we cannot really talk ababout a “ good” leader or a “poor” leader but only about someone who performed well in one type of situasion and poorly in another.*” (kami tidak dapat secara benar mengatakan tentang seorang pemimpin yang “baik” atau pemimpin yang “buruk” melainkan hanya seorang yang memerankan dengan baik dalam suatu situasi tertentu dan kurang baik dalam situasi yang lain.

Sifat situasi yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fiedler yaitu.

1. Hubungan pimpinan dan anggota.
2. Derajat hubungan tugas.
3. Kedudukan kekuasaan pimpinan.

Jika ketiga dari sifat situasi yang dikemukakan oleh Fiedler ini eksis dalam kepemimpinan pemimpin, kepemimpinannya akan efektif. Kepemimpinan tidak dianggap baik atau buruk melainkan dikatakan efektif dalam situasi tertentu dan tidak efektif dalam situasi lainnya.

Selain kepemimpinan, perwujudan bentuk budaya organisasi dalam perilaku organisasi akan dapat termanifestasi dalam bentuk perilaku pimpinan, pegawai atau kelompok lainnya. Budaya itu sendiri akan berhubungan dengan nilai-nilai organisasi, suasana organisasi serta gaya kepemimpinan. Budaya organisasi

berhubungan dengan persepsi pegawai terhadap karakteristik budaya suatu organisasi. Luthans (dalam Purwanto dan kawan-kawan, 2008:7.4) paling tidak terdapat enam karakteristik budaya organisasi yang dapat diidentifikasi, yaitu: kebiasaan perilaku yang dapat diamati; norma-norma; nilai-nilai dominan; filosofi; aturan-aturan main; dan iklim organisasi. Terlepas mereka menyukai budaya itu atau tidak, yang berarti budaya itu merupakan hal penting, sebab dapat membedakan konsep organisasi dengan konsep kepuasan kerja.

Wibowo (2010:19) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya.

Konsep kinerja menurut Pasolong (2008:196) pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif. Untuk menciptakan kinerja yang maksimal menurut Miner (dalam Sudarmanto, 2009:11-12) mengemukakan 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur

dalam penilaian kinerja antara lain: kualitas; kuantitas; penggunaan waktu dalam kerja; dan kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Dalam konteks pemerintahan yang kompetitif, adanya perubahan politik dan administrasi pemerintah melalui pemberian otonomi luas kepada daerah sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, secara tersirat dimaksudkan agar masing-masing pemerintah daerah secara otonomi mampu mempersiapkan diri memasuki era pemerintahan yang kompetitif. Kemampuan ini sangat ditentukan oleh tersedianya aparatur pemerintah yang profesional dan berkualitas. Dalam meningkatkan sumber daya manusia pada Pemerintahan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung diamanatkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil, yang profesional sebagai satu prasarat terwujudnya *good governance*, guna mewujudkan profesionalitas pegawai negeri sipil diperlukan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur yang memiliki kelembagaan mandiri, berperan dan memiliki tugas dan fungsi pokok sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan, memiliki aparatur pendidikan dan pelatihan yang profesional, serta terakreditasi oleh lembaga yang berwenang.

Program dan kegiatan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur sebagai pelaksana salah satu fungsi manajemen kepegawaian, disusun dan diprogramkan melalui tahapan-tahapan dan prosedur administrasi, kemudian diformulasikan melalui kegiatan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh format kegiatan pendidikan dan pelatihan yang memenuhi kebutuhan kompetensi yang diharapkan oleh Pemerintah Provinsi. Sebagai lembaga pelatihan, badan pendidikan dan pelatihan berupaya menyelenggarakan diklat-diklat yang memiliki

relevansi dengan kebutuhan intitusional, berarti kegiatan diklat yang diprogramkan benar-benar jenis diklat yang dibutuhkan oleh aparatur pemerintah dalam rangka peningkatan kompetensi, kapasitas, kapabilitas dan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Mengutip dari sambutan tertulis Presiden Republik Indonesia yang dibacakan Wakil Walikota Pangkalpinang pada acara peringatan hari ulang tahun ke-36 Korp Pegawai Negeri (KORPRI) yang dimuat pada harian lokal Bangka Pos tanggal 30 November 2007 menyatakan “Tujuan terpenting dalam tata pemerintahan yang baik adalah untuk meningkatkan kinerja birokrasi dan kinerja segenap PNS dalam melayani masyarakat dan menjalankan roda pemerintahan. Tuntutan reformasi birokrasi menghendaki pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean government*). Hal ini mengharuskan kita semua sebagai aparatur pemerintah, mengedepankan proses pelayanan yang cepat, akurat dan akuntabel.

Tak kalah menariknya untuk disimak pada acara seminar sehari “Reformasi Birokrasi”. Tanggal 12 November 2009 di Gedung Hamidah Pangkalpinang (Bangka Pos: November 2009) sesuai pernyataan pembicara seminar Dr. Asmawi Rewansyah Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LANRI), menjelaskan mengenai pemerintah yang baik dimulai dengan mereformasi aparturnya. Aparatur pemerintah harus bebas korupsi, kolusi dan nepotisme serta bekerja efektif, efisien dan produktif. Selanjutnya Agus Putrayase yang mewakili Bupati Jembrana pada seminar tersebut menyatakan reformasi birokrasi harus dilakukan dari sumber daya manusia. Penerimaan calon pegawai negeri sipil sampai mutasi pejabat harus sesuai kompetensi. Disamping itu pola pikir dan budaya kerja di pemerintah harus diubah. Pegawai negeri sipil harus memiliki kinerja yang tinggi, inovatif, berpikir ke depan dan cermat. Pemerintah yang baik

bermula dari aparatur dan sistem manajemen yang baik sehingga menghasilkan kesejahteraan kepada masyarakat. Sebagai imbasnya, pemerintah yang baik menimbulkan kepercayaan dari masyarakat.

Berdasarkan pengamatan peneliti melalui keterlibatan langsung sebagai bagian dari pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ditemukan kenyataan belum sesuai harapan, misalnya gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi belum maksimal dan hubungan koordinasi antar bagian-bagian belum terjalin baik dan terkotak-kotak pembagiannya, dalam penempatan pegawai belum tepat sesuai disiplin ilmu dan keahlian yang menyebabkan kompetensi sumber daya manusia yang ada belum maksimal, tidak adanya aturan yang jelas berupa sanksi dan penghargaan yang akan diberikan kepada pegawai yang tidak disiplin dan berprestasi dalam pekerjaan, sehingga belum optimalnya kinerja pegawai.

Belum optimalnya kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung disebabkan kualitas sumber daya aparatur yang belum memadai. Hal ini dibuktikan berdasarkan laporan hasil pemeriksaan Inspektorat Jenderal Departemen Dalam Negeri (IRJEN DEPDAGRI) pada tahun 2009 ditemukan salah satunya bahwa sebagian tugas pokok dan fungsi sub bidang penelitian dan pengembangan pada bidang perencanaan belum menyusun instrumen penelitian dan pengembangan. Dilain sisi berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2009 pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ditemukan bahwa sering terlambat menyampaikan laporan ke Badan Perencanaan Daerah dan Statistik maupun laporan keuangan ke Dinas Pengelolaan Pendapatan Keuangan Daerah (DPPKAD). Selain itu berdasarkan rekapitulasi kehadiran secara absensi

secara manual dan *print out* absensi sidik jari, masih ditemukannya pegawai yang melanggar aturan seperti tidak masuk kerja tanpa keterangan, tidak mengikuti apel pagi maupun sore sesuai aturan, ataupun lupa untuk absen setiap harinya serta masih adanya pegawai yang keluar kantor tanpa keterangan pada waktu jam kerja.

Berkaitan dengan tuntutan terwujudnya aparatur pemerintah yang memiliki kemampuan atau kompetensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang profesional diperlukan pola yang mampu mendorong terciptanya kualitas pengetahuan, sikap mental, dan moral perilaku aparatur dalam pelaksanaan visi dan misi serta tujuan organisasi. Ini tidak terlepas dari peran pimpinan dalam kepemimpinannya. Selanjutnya budaya organisasi yang berkaitan dengan kinerja dapat dilihat dari fungsi budaya organisasi tersebut yang secara jelas dapat meningkatkan kinerja para anggotanya. Adapun fungsi-fungsi dari budaya organisasi menurut Gordon (dalam Purwanto, 2008:7.6) diantaranya adalah mendukung strategi usaha organisasi, membuat keputusan-keputusan dibidang kepegawaian, membuat keputusan-keputusan dibidang kinerja serta menentukan corak gaya kepemimpinan.

Banyaknya permasalahan yang terjadi seperti uraian di atas merupakan indikasi adanya faktor-faktor yang tidak berperan maksimal, karena kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum berjalan sesuai harapan, kondisi ini tentu tidak boleh dibiarkan berjalan terus menerus sebab bisa menghambat pemerintah daerah mencapai tujuan strategis.

Timbul suatu pertanyaan mengapa pelaksanaan kinerja aparatur pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berjalan tidak sesuai dengan harapan. Jawaban terhadap permasalahan ini dan faktor-faktor yang mempengaruhinya belum diketahui dengan pasti, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan

budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan pendidikan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang dituangkan dalam Tugas Akhir Program Magister (TAPM) berjudul: **"Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung"**.

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dibuat didasarkan pada latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas, mengembangkan sepenuhnya kapasitas dan potensi yang ada dalam diri kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi, dan menciptakan suatu lingkungan sehat serta memperkuat budaya organisasi maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

C. Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik dari implikasi praktis maupun implikasi teoritis sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung khususnya Badan Pendidikan dan Pelatihan, penelitian ini sebagai masukan dan referensi dalam mengembangkan organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menjadi suatu organisasi yang lebih baik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi manajemen SKPD Badan Pendidikan dan Pelatihan dalam rangka pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara lebih profesional, sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.
2. Bagi akademisi maupun penelitian lain, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empirik dalam hal menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis berupa konsep-konsep maupun hasil-hasil analisis untuk pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam birokrasi pemerintahan.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Faktor *independent* yang digunakan adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan faktor *dependent* yang digunakan adalah kinerja pegawai. Analisis dilakukan dengan melihat berbagai dokumen, peraturan dan perundangan, serta kebijakan yang telah dilaksanakan (data sekunder), terhadap pimpinan dan seluruh pegawai dilakukan survei untuk mengetahui pendapat mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. (data primer).

F. Keaslian Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini merupakan penelitian pertama pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan judul dari penelitian ini telah banyak penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, perilaku dan kinerja. Baik menganalisis kinerja perorangan/individu atau organisasi. Penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya dari berbagai sumber dapat dilihat dari tabel 1.1.

Tabel 1.1 Penelitian – Penelitaian Terdahulu

| Judul Penelitian | Penelitian dan Tahun | Uraian | Metode Penelitian |
|---|---|--|---|
| Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001 | Tampubolon, 2007 (Jurnal Standarisasi Vol.9 N0.3 Tahun 2007: 106-115) Browsing Internet tanggal 20 April 2010 | Meneliti pengaruh parsial faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja, serta pengaruh simultan faktor gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja pegawai organisasi | Menggunakan metode kuantitatif dengan permodelan prediksi dan deskriptif analitis dan naratif |

Lanjutan Tabel 1.1.

| | | | |
|---|--------------------|---|---|
| Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis Riau | Herman, 2004 | Meneliti kinerja, tentang produktifitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Serta faktor faktor yang mempengaruhi kinerja, untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan sumber daya manusia dengan kinerja. | Menggunakan metode kualitatif dan juga dilakukan Analisis deskriptif untuk menjelaskan hubungan-hubungan antar variabel |
| Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi(kasus Karyawan PT. Indorama Synthetich, TBK | Dede Suryana, 2009 | Meneliti pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap motivasi pegawai. Hasil pengujian ini mengkonfirmasi hipotesis kepemimpinan, pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi adapun pengaruhnya positif. | Menggunakan metode analisis kuantitatif, sampel acak sederhana kepemimpinan diukur LBDQStodgil & Coons, skala likert, pengujian validitas, korelasi PPM |

Dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas menimbulkan rasa keingintahuan peneliti saat ini untuk melakukan penelitian di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pada penelitian ini yang menarik bagi peneliti adalah ingin mengetahui tingkat kinerja pegawai yang ada pada saat ini agak menurun dengan pertimbangan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan dan budaya organisasi.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini guna mempermudah proses

pemahaman secara menyeluruh terkait dengan hasil penelitian, sistematika pembahasan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Bab 1 Pendahuluan, memuat latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, keaslian penelitian dan sistematika pembahasan.
- Bab 2 Tinjauan Pustaka, memuat kajian teori tentang kepemimpinan (*leadership*) mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta kinerja. Membuat kerangka berpikir, definisi konsep dan operasional penelitian serta hipotesis penelitian.
- Bab 3 Metodologi Penelitian, menjelaskan desain penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data dan metode analisis data.
- Bab 4 Temuan dan Pembahasan, memuat gambaran umum objek dan subjek penelitian secara singkat, menjelaskan visi, misi serta karakteristik subjek penelitian. Menjelaskan pelaksanaan penelitian. Menganalisis data umum responden. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian, pengujian normalitas data. Melakukan analisis deskriptif nilai variabel-variabel penelitian berdasarkan persepsi responden, dilakukan pengujian hipotesis dengan statistik untuk analisis korelasi sederhana, analisis korelasi berganda, analisis uji signifikansi (uji-t), analisis koefisien determinasi dan analisis regresi sederhana serta analisis regresi berganda serta pembahasan hasil penelitian.
- Bab 5 Simpulan dan Saran, menarik kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan memberikan saran-saran dan rekomendasi dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan

Secara teoritis kepemimpinan (*Leadership*) memiliki peranan penting pada peningkatan kinerja pegawai karena pemimpinlah yang dapat membuat keputusan, memotivasi bawahan melaksanakan keputusan yang telah dibuat, dan pemimpin juga yang mengawasi pelaksanaan keputusan tersebut agar dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan. Yukl (2005:9) mendefinisikan kepemimpinan adalah: "Proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama". Dari pendapat Yukl dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memfasilitasi orang lain atau kelompok untuk ikut dan setuju serta memahami apa yang akan dibuat dalam menjalankan tugas secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan Fiedler (dalam Sutarto, 2006:16) mendefinisikan bahwa: "*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.*" (kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menetapkan tujuan dan mencapai tujuan). Selanjutnya ia berpendapat sebagai berikut: "*leadership is, by definition, an interpersonal relation in which power and influence are unevenly distributed so that one person is able to direct and control the actions and behaviors of other to greater extent than the direct and control his.*" (kepemimpinan didefinisikan sebagai hubungan antar

pribadi yang kekuasaan dan pengaruh dibagikan tidak sama rata sehingga seseorang mampu mengarahkan dan mengontrol kegiatan dan perilaku orang lain lebih luas daripada mengarahkan dan mengontrol dirinya).

Berdasarkan pendapat Fiedler yang dikemukakan di atas dapat diartikan kepemimpinan merupakan aktivitas mempengaruhi kelompok untuk menetapkan dan mencapai tujuan serta kekuasaan atau pengaruh seseorang dalam mengarahkan dan mengontrol suatu kegiatan dan perilaku orang lain. Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas, maupun karakteristik orang yang dipimpnannya. Amstrong (dalam Sudarmanto, 2009:133) menyatakan kepemimpinan adalah: "proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan, kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama".

Robbins (dalam Pasolong, 2008) menyatakan: "kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran". Selanjutnya Maxwell (dalam Pasolong, 2008:4) menyatakan bahwa: "kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut". Sedangkan Gibson, Ivancevich, Donnelly (1985:334) mengatakan "kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu".

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh Amstrong, Robbins, Maxwell, Gibson dan kawan-kawan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan

itu adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain, kelompok atau organisasi dalam situasi tertentu serta kemampuan memperoleh pengikut agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kemimpinan juga merupakan kemampuan dalam mengajak anggota/kelompok agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan.

Kartono (dalam Pasolong, 2008:11-12) menyatakan seorang pemimpin harus dikaitkan dalam tiga hal penting yaitu:

- 1) Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- 2) Kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- 3) Kemampuan, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Stogdill (dalam Pasolong, 2008:12) mengungkapkan bahwa pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan yaitu:

- 1) Kapasitas, yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian dan kemampuan menilai.
- 2) Prestasi atau *achievement*, yaitu gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga dan atletik, dan lain-lain.
- 3) Tanggungjawab, yaitu mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan punya hasrat untuk unggul.

- 4) Partisipatif, yang aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- 5) Status, yaitu memiliki kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer, dan tenar.

Selanjutnya Davis (dalam Thoha, 2007:33-34) merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi antara lain:

- 1) Kecerdasan, yaitu pemimpin itu haruslah mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial, dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam pengertian pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Adair (dalam Pasolong, 2008:22) yaitu:

- 1) Perencanaan, yaitu mencari semua informasi yang tersedia, mendefinisikan tugas, mengetahui maksud dan tujuan kelompok, dan membuat rencana yang dapat terlaksana dalam kerangka membuat keputusan yang tepat.

- 2) Pemrakarsaan, yaitu memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana, menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting, membagi tugas pada anggota kelompok dan menetapkan standar kelompok.
- 3) Pengendalian, yaitu memelihara antar kelompok, mempengaruhi tempo, memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan dan menjaga relevansi diskusi serta mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan.
- 4) Pendukung, yaitu mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, memberi semangat pada kelompok atau individu, menciptakan sesama tim dan meredakan ketegangan dengan humor, serta merukunkan perselisihan atau orang lain menyelidikinya.
- 5) Penginformasian, yaitu memperjelas tugas dan rencana, memberi informasi baru pada kelompok, seperti melihat mereka, menerima informasi dari kelompok dan membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.
- 6) Pengevaluasian, yaitu mengevaluasi kelayakan gagasan, menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, mengevaluasi prestasi kelompok, membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

Menurut Siagian (2002:83-90) untuk memahami arti kepemimpinan, pemimpin itu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan yang luas, dalam arti secara internal makin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia menjadi “sasaran” berbagai pertanyaan dari para bawahan, rekan setingkat, bahkan mungkin dari atasan yang lebih tinggi. Pertanyaan yang dilontarkan tidak hanya menyangkut tugas pekerjaan, atau menyangkut organisasi, akan tetapi berbagai bidang kehidupan dan

penghidupan. Secara eksternal, makin tinggi kedudukan seseorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi. Semuanya itu menuntut kepemilikan pengetahuan yang luas.

- 2) Kemampuan bertumbuh, dalam pengertian bukan pertumbuhan fisik tetapi pertumbuhan intelektual dan emosional.
- 3) Berpikir inkuisitif, dalam arti menuntut seorang pimpinan selalu mengajukan pertanyaan *mengapa* dan biarlah para bawahan yang bertanya *apa* dan *bagaimana*, dan pimpinan dapat sekaligus mencari dan menemukan jawabannya.
- 4) Berpikir analitik, dalam pengertian cara berpikir analitik tercermin pada kemampuan menyederhanakan perumusan permasalahan yang rumit sehingga pemecahannya dapat ditemukan.
- 5) Daya ingat yang kuat, sehingga seorang pemimpin dapat menampung semua informasi yang pernah dilihat dan diterima terekam dalam ingatannya.
- 6) Kemampuan integratif, seorang pemimpin mempunyai kemampuan berperan selaku integrator yang efektif.
- 7) Kemampuan berkomunikasi, kemampuan seorang pemimpin dalam hubungan atasan dan bawahan dalam menyampaikan perintah, petunjuk intruksi, pedoman, kebijakan dan keputusan, serta kemampuan pemimpin dalam komunikasi vertikal keatas dan horizontal dan komunikasi diagonal.
- 8) Kemampuan mengajar, pemimpin mempunyai keterampilan teknis yang dapat digunakan untuk kepentingan pengendalian kerana mampu memahami segi-segi teknis tugas pekerjaan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan cara-cara melakukan tugas pekerjaan yang kurang benar dan mengajar cara-cara yang tepat.

- 9) Rasionalitas, dalam menghadapi dan memperlakukan bawahan, terutama dalam melakukan penilaian, seorang pemimpin tidak boleh emosional. Rasional yang harus “berbicara”.
- 10) Objektivitas, dalam arti bersikap adil terhadap bawahan dan objektif dalam bertindak dan bukan subjektif.
- 11) Pragmatisme, dalam arti melakukan apa yang mungkin dilakukan.
- 12) Kemampuan menentukan skala prioritas secara tajam, dalam arti pimpinan dapat atau mempunyai kesepakatan untuk mendahulukan hal-hal yang memang perlu didahulukan.
- 13) Naluri tepat waktu, dalam arti mengetahui kapan bertindak dan kapan tidak bertindak.
- 14) Naluri kohesi organisasional, seorang pemimpin dapat membuat kiatnya terletak pada kesediaan semua komponen organisasi untuk membawakan kepentingan pribadi dan golongan kepada kepentingan yang lebih penting dan lebih luas.
- 15) Naluri relevansi, segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi harus mempunyai relevansi dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 16) Peran sebagai panutan, pemimpin harus dapat menjadi teladan dalam hal loyalitas dan disiplin, dalam penerapan norma-norma moral dan etika serta dalam hal kejujuran.
- 17) Menjadi pendengar yang baik, dalam arti menjadi pendengar yang baik berarti terjadi dialog bukan monolog.
- 18) Sikap adaptif, artinya pemimpin dapat menyesuaikan diri dengan kondisi organisasi yang dihadapi, atau sebaliknya organisasi yang harus melakukan penyesuaian dengan gaya kepemimpinannya. Kiranya tidak akan jauh dari

kebenarannya apabila dikatakan bahwa, kedua-duanya harus saling menyesuaikan.

- 19) Fleksibilitas, pemimpin dapat bersikap fleksibel dalam pengertian yang positif.
- 20) Sikap tegas, yang didasarkan pada kriteria yang rasional, objektif, dan diterakan bukan atas dasar pilih kasih.
- 21) Keberanian, dalam pengertian keyakinan benarnya keputusan yang diambil.
- 22) Orientasi masa depan, mempunyai suatu strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan pada masa yang akan datang. Karena orientasi masa lalu hanya berguna untuk menarik pelajaran, sedangkan orientasi masa kini berguna sebagai wahana untuk melakukan anjang-ancang beranjak ke masa depan.
- 23) Sikap antisipatif dalam pengertian pemimpin dapat melakukan pengamatan yang cermat dan menggunakan pendekatan asosiatif.
- 24) Sikap proaktif, sikap ini berarti mendalami perubahan yang akan terjadi dan mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan dalam menghadapi perubahan tersebut.
- 25) Visionaris, pemimpin yang efektif harus mampu merumuskan kondisi ideal yang diinginkan bagi organisasi dimasa depan.

Setelah melihat sifat, ciri-ciri dan fungsi pemimpin maka peranan kepemimpinan juga penting untuk dimasukkan, dalam pengertian pemimpin juga harus mampu memainkan peranannya. Menurut Mintzberg (dalam Thoha, 2007:12) ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer atau pemimpin dimanapun letak hirarkinya, antara lain:

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonale role*), dengan pengertian peranan yang bertalian dengan status dan otoritas. Peran hubungan antarpribadi ini lebih lanjut dibagi menjadi a. peran sebagai *figurehead*, yakni suatu peran yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya didalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. b. peran sebagai pemimpin (*Leader*) yakni peran yang dapat melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsinya. c. Peran sebagai pejabat perantara (*Liasion manager*) dalam arti dapat melakukan perannya yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada diluar organisasi.
- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Information role*), yakni peran manager sebagai penerima atau pengumpul informasi, agar mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya dan memahami tentang lingkungannya.
- 3) Peran pembuat keputusan (*Decisional role*), peran dimana manager harus terlibat dalam proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan teori-teori dari pengertian kepemimpinan yang dikemukakan, serta fungsi-fungsi, ciri-ciri dan sifat pemimpin dan peran kepemimpinan, dapat diambil makna mengenai keberadaan pemimpin sangatlah dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktivitas kelompok suatu organisasi dan tidak terlepas dari gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan secara nyata memfasilitasi koordinasi dari pengendalian atas aktivitas.

Setelah mengetahui pengertian tentang kepemimpinan, untuk lebih jelasnya akan disajikan definisi mengenai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati, dalam konteks ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang-orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi sangat penting dalam posisinya. Keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan gaya bertindak, ini akan nampak dari cara melakukan pekerjaan, misalnya cara memerintah bawahan, cara berkomunikasi, cara pengambilan keputusan, memotivasi, dan sebagainya. Titik tolak keberhasilan suatu organisasi terletak pada kepemimpinan, kehadiran seseorang pimpinan di dalam organisasi ialah untuk mengerakkan orang-orang yang ada di dalam organisasi itu. Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu gaya otoriter dan gaya demokratis. Kepemimpinan otoriter dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Stoner (dalam Pasolong, 2008:37) mengatakan bahwa “gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja”. Stoner membagi gaya kepemimpinan menjadi dua yaitu: 1) *Gaya yang berorientasi pada tugas* mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. 2) *Gaya yang berorientasi pada pegawai* lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan

pegawai yang seringkali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan Stoner berarti gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku atau perilaku pimpinan yang merupakan ciri khas yang disukai dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Pandangan Thoha (2007:49) menyatakan bahwa: "gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat". Ermaya (dalam Pasolong, 2008:37) menyatakan: "gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu". Dari pandangan Thoha sesuai dengan pernyataannya diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Berdasarkan pernyataan Ermaya ditarik kesimpulan gaya kepemimpinan adalah cara mengendalikan untuk melaksanakan sesuatu.

Selanjutnya Hersey & Blanchard (dalam pasolong, 1998:37) menyatakan gaya kepemimpinan adalah: "pola-pola perilaku konsisten yang mereka tetapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu". Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten seseorang pemimpin yang ditetapkan. Dari pendapat para ahli yang dikemukakan di atas seperti pendapat dari Stoner, Thoha, Ermaya, dan Hersey & Blanchard disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara, perilaku atau pola perilaku yang ditetapkan dan digunakan seseorang pemimpin untuk mengarahkan, mempengaruhi, mengendalikan untuk melaksanakan sesuatu, mengajak dan mendorong orang lain dalam mencapai suatu tujuan secara efisien dan efektif.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka teori-teori yang dikemukakan sebelumnya haruslah dikaji kesesuaiannya terhadap apa yang ingin dianalisis. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2009:63) menyatakan kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal berikut ini:

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dari ketiga konsep ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Stoner dan kawan-kawan (dalam Pasolong, 2008:47) menyatakan bahwa teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*) adalah pendekatan kepemimpinan yang oleh Hersey dan Blanchard yang menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan, dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah.

Sedangkan Siagian (2002:92-93) dalam upaya meningkatkan produktifitas kerja membagi kedalam dua gaya situasional yaitu:

- 1) Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan, dalam arti seorang manajer atau pimpinan akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.
- 2) Gaya yang dikaitkan dengan tingkat kedewasaan para bawahan, dalam arti pemimpin harus dapat menjalankan organisasi walaupun tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang sama efektifnya menghadapi semua situasi

organisasional dan perilaku bawahan. Bahkan menghadapi seorang bawahan, mungkin perlu menggunakan gaya yang berbeda-beda.

Selanjutnya, model kontigensi ciptaan Fiedler (dalam Sutarto, 2006:110) mengungkapkan bahwa tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala situasi. Seseorang akan berhasil menjalankan kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan dengan berdasarkan model kepemimpinan kontigensi seperti yang diungkapkan oleh Fiedler mengidentifikasi 3 (tiga) sifat situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

- 1) Hubungan pemimpin-anggota, hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan, maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan, sikap bawahan terhadap keperibadian, watak dan kecakapan atasan.
- 2) Derajat susunan tugas, merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan, maksudnya didalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun kedalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- 3) Kedudukan kekuasaan pimpinan, yang diperoleh melalui wewenang formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga didalam situasi yang menyenangkan, maksudnya kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan dapat menyenangkan pemimpin ditandai dengan adanya hubungan antar dimensi seperti diatas mempunyai derajat yang tinggi. Suatu situasi akan menyenangkan jika hubungan baik antara pemimpin dan bawahan tercipta,

pemimpin dapat diterima bawahan, terjalin serasi hubungan antara kedua belah pihak, perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan memuaskan kedua belah pihak; tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, tiap tiap orang mempunyai perincian tugas yang jelas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing tugas, tidak terjadi saling lempar tanggungjawab; kedudukan kekuasaan formal pemimpin tegas dan kuat sehingga memudahkan usaha mempengaruhi bawahan.

Situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin ditandai dengan adanya hubungan yang renggang antara pemimpin dan bawahan, pemimpin ditolak oleh bawahan, tidak terjalin hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya tidak ditentukan secara terstruktur/jelas, tidak mempunyai tugas yang jelas, saling lempar tanggungjawab dan sebagainya.

Berdasarkan teori-teori diatas, terdapat persamaan diantara masing masing teori yaitu pendapat Hersey dan Blanchard, Thoha, Stoner, Siagian, serta Fiedler sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan/pegawai menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Disatu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja. Sehingga usaha menyalarkan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka peneliti berusaha mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang di anggap sesuai dengan kondisi di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Gaya kepemimpinan yang peneliti kemukakan dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan situasional (*kontigensi*) dengan mengadopsi teori yang dikemukakan oleh Fiedler, artinya efektifitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuannya "membaca" situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Tiga sifat situasi menurut Fiedler yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan adalah hubungan antara pimpinan dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kedudukan. Sehingga dalam penelitian ini sebagai dasar teori untuk mengambil dimensi gaya kepemimpinan berdasarkan situasi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fiedler. Ini didasari pemikiran bahwa kepemimpinan akan berhasil apabila mendasarkan diri pada situasi, situasi yang berubah harus dihadapi dengan sikap serta gaya bertindak yang berubah. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi tidak sama satu sama lain sehingga pemimpin tidak dibenarkan menerapkan gaya bersikap dan bertindak yang sama untuk segala situasi.

2. Budaya Organisasi

Menurut Effendi (2005) mengungkapkan budaya organisasi adalah: "semua ciri yang menunjukkan kepribadian suatu organisasi, keyakinan bersama, nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi". Selanjutnya Thoha dan Hutapea (2008:73) mengartikan budaya organisasi adalah: "sesuatu yang membedakan antara organisasi yang bersangkutan dan organisasi yang lain".

Budaya organisasi merupakan nilai (*value*) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Nilai ini tercermin dalam kepercayaan, simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi sebuah petunjuk bagi organisasi dalam berperilaku.

Berdasarkan pendapat mengenai pengertian yang dikemukakan oleh Effendi, Thoha dan Hutapea diambil kesimpulan budaya organisasi adalah ciri yang menunjukkan kepribadian tentang keyakinan bersama, nilai-nilai, dan perilaku-perilaku yang di laksanakan oleh anggota organisasi dan merupakan nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi sesuai dengan kepercayaan, simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang terkandung menjadi sebuah petunjuk bagi organisasi dalam berperilaku.

Stoner (dalam Suwanto dan Koeshartono, 2009:2) menyatakan bahwa: “budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan juga budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama/persepsi anggota organisasi”. Menurut Luthans (dalam Chatab, 2007:10) budaya organisasi adalah: “tata nilai dan asumsi bersama dalam organisasi”. Sedangkan Gibson (1985:42) mengartikan budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan dan norma bersama tersebut adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi manajerial; yaitu perilaku, struktur, dan proses organisasi dan dengan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada. Sementara Vecchio (dalam Wibowo, 2010:16) memberikan definisi budaya organisasi sebagai: “nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang akan datang”.

Berdasarkan pemahaman pengertian yang diuraikan oleh Stoner, Luthans, Vecchio serta Gibson, dapat ditarik kesimpulan atas persepsi yang mereka kemukakan bahwa budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting seperti nilai-nilai, norma, dan sikap-sikap yang diyakini bersama sebagai petunjuk bagi organisasi dalam berperilaku sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu, yang membedakan antara suatu organisasi satu dengan organisasi lain.

Fungsi budaya organisasi merupakan peranan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (dalam Wibowo 2010:51) adalah:

- 1) Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- 2) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- 3) Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individual.
- 4) Meningkatkan stabilitas atau kemantapan sistem sosial, budaya organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pegawai.
- 5) Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Green Berg & Baron (dalam Sudarmanto, 2009:171) menambahkan satu lagi fungsi dari budaya organisasi yaitu budaya yang menghasilkan komitmen dan misi organisasi. Selanjutnya menurut pakar bidang perilaku organisasi yaitu Gordon, J.R. (dalam Purwanto,dkk., 2008:7.6) bahwa budaya organisasi mempunyai enam fungsi yang dapat dimanfaatkan, yaitu:

- 1). Untuk mendukung usaha strategi usaha organisasi.

- 2). Memberikan format-format nilai budaya yang dapat diterima untuk berinteraksi dengan pihak lain.
- 3). Membuat keputusan-keputusan bidang kepegawaian.
- 4). Membuat keputusan-keputusan bidang kinerja.
- 5). Memberikan rambu-rambu secara alamiah sehingga dapat diterima oleh semua pihak dengan baik untuk membina hubungan antarpribadi dalam organisasi.
- 6). Menentukan corak gaya pengelolaan organisasi yang tepat.

Menurut Osborne & Plastrik (dalam Sudarmanto, 2009:168) faktor pembentuk budaya organisasi sangat kompleks yaitu: tujuan, sistem insentif/sistem penghargaan, sistem pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, sistem administrasi, struktur organisasional, proses kerja, tugas organisasional, lingkungan eksternal, riwayat dan tradisi, praktik dan manajemen, predisposisi pimpinan dan predisposisi pegawai. Agar nilai-nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi atau penanaman kepada anggota melalui sosialisasi. Budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Bijur (dalam Effendi, 2005:4) menganggap syarat yang paling utama untuk menjamin keberhasilan upaya perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) baik dalam kemampuan memimpin maupun dalam ketajaman visinya.

Menurut Luthans (dalam Purwanto dan kawan-kawan, 2008:7.4) paling tidak terdapat enam karakteristik budaya organisasi yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

- 1) Kebiasaan sikap berperilaku yang dapat diamati, diartikan sebagai ketika anggota organisasi saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya, mereka menggunakan bahasa umum, teknologi dan ritual yang sama.

- 2) Norma-norma, yang diartikan sebagai standar-standar sikap perilaku ditetapkan termasuk berbagai batasan (*gaideliner*) terhadap berapa besar suatu pekerjaan dapat dikerjakan.
- 3) Nilai- nilai dominan, yang diartikan ada nilai-nilai yang umum yang sengaja didorong dan menjadi harapan organisasi hal mana anggota organisasi dapat menerima dan menerapkan, contoh seperti loyalitas tinggi, disiplin kerja, kerja efisien dan seterusnya.
- 4) Filosofi, yang diartikan sebagai kebijakan-kebijakan fundamental yang sengaja diciptakan sebagai landasan moral kerja dan credo organisasi, contoh : seperti pembeli adalah raja, setia menemani anda, *we serve better*.
- 5) Aturan – aturan main, yang diartikan adanya rambu-rambu bagi setiap anggota organisasi dalam berinteraksi dapat menjalankan fungsinya dengan baik, sehingga roda organisasi berjalan lancar. Terlebih bagi pendatang anggota baru, maka ia harus belajar dan menyesuaikan diri terhadap aturan main agar diterima penuh oleh kelompok-kelompok dalam organisasi.
- 6) Iklim organisasi yang diartikan meliputi keadaan atau kondisi psikologis yang terfokuskan melalui hubungan interaksi antar anggota organisasi secara internal maupun eksternal dengan pihak luar organisasi.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan dari karakteristik budaya organisasi, dapat disimpulkan budaya organisasi adalah suatu sistem yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan sikap perilaku anggotanya agar dapat searah dengan tujuan organisasi. Karakteristik budaya organisasi merupakan faktor-faktor obyektif yang dapat mempengaruhi persepsi subyektif anggota terhadap keseluruhan organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung dari anggotanya dapat diidentifikasi sebagai budaya kuat atau budaya lemah.

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai-nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas.

3. Kinerja

Kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektifitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang memiliki kinerja yang baik. Banyak organisasi yang efektif karena ditopang oleh kinerja individunya. Dengan demikian, ada keterkaitan yang kuat antara efektivitas organisasi dengan kinerja individunya. Simamora (1995:500) menyatakan kinerja adalah: "tingkat suatu persyaratan pekerjaan dapat tercapai oleh individu atau karyawan". Konsep kinerja ini mendefinisikan kinerja adalah: "hasil kerja yang dicapai organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tujuan organisasi".

Sedangkan Mathis & Jackson (2006:378) menyebutkan bahwa: "kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, yang meliputi elemen, kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama". Selanjutnya Keban (dalam Pasolong, 2008:197) menyatakan kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan. Bernadin dan Russell (1999 dalam Iswanto 5.6) mendefinisikan kinerja adalah: "sebagai catatan outcome yang dihasilkan pada fungsi atau aktifitas pekerjaan tertentu selama periode tertentu".

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya, sehingga kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama priode waktu tertentu. menurut Daft (2005 dalam Muhammad, 2008:14) menjelaskan bahwa kinerja pemerintah daerah merupakan kinerja dari

organisasi atau instansi pemerintah daerah, oleh karena itu, definisi kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan kinerja organisasi pemerintah.

Kinerja organisasi diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif. Kinerja merupakan konsep yang luas. Kinerja mengandung pengertian pencapaian prestasi individu atau organisasi yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Prestasi individu atau organisasi saat ini yang dinilai baik belum tentu akan tetap baik pada masa yang akan datang. Jadi kinerja mengandung pengertian dinamika atau perubahan waktu. Kinerja yang akan baik adalah kinerja yang dapat terus dipertahankan karena indikator-indikator pencapaiannya terus diperbaharui.

Dari beberapa konsep kinerja tersebut secara umum kinerja didefinisikan sebagai tindakan atau usaha yang dilakukan oleh individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang dapat diukur hasilnya. Keberhasilan itu akan tergantung waktu dan indikator pencapaiannya. Berdasarkan pemaparan diatas poin penting yang dapat digaris bawahi tentang kinerja adalah tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan kinerja organisasi adalah merupakan pencerminan kinerja individu yang tergabung dalam organisasi itu.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Anderson (dalam Sudarmanto, 2009:6) paradikma produktivitas yang baru adalah paradikma kinerja secara aktual yang menuntut pengakuan secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (*intangible*).

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (dalam Sudarmanto, 2009:7) mengemukakan ada tiga level kinerja, yaitu :

- 1) Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level pada unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu/pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai/pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan serta karakteristik individu.

Konsep kinerja menurut Sedarmayanti (2007: 259) terdiri dari:

- 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan.
- 3) Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
- 4) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan konsep kinerja menurut Prawirosentono (dalam Pasolong, 2008:197) adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang adalah

sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Konsep kinerja tersebut mendeskripsikan bagaimana seseorang ataupun organisasi melakukan proses kegiatan organisasi dan mengoptimalkan hasil kegiatan tersebut berdasarkan tanggung jawab dengan mentaati aturan hukum maupun etika yang berlaku.

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Dengan menilai kerja organisasi ini akan diketahui sejauhmana individu atau organisasi bertanggung jawab atas tugas yang dijalankan, apakah sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut. Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu diperlukan indikator atau kriteria-kriteria yang jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas, tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif dan efisien diantara alternatif alokasi sumberdaya yang berbeda, alternatif desain organisasi yang berbeda, dan antara pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda.

Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi, nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dikatakan oleh Chung dan Megginson (dalam Sulistyani dan Rosidah, 2003:223) bahwa penilaian kinerja merupakan “...*away of measuring the contribution of individuals to their organization.*”

Penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Fisher (dalam Iswanto, 2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan: “proses dimana kontribusi pegawai terhadap organisasinya selama periode tertentu dinilai”. Sedangkan menurut Nawawi (2008:236) mendefinisikan penilaian kinerja adalah:

- 1) Pendadaran (*deskripsi*) secara teratur (*sistematis*) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- 2) Usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pekerjaan dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan.
- 3) Kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan yang belum atau tidak efektif dan efisien, agar kontribusi dalam mencapai tujuan bisnis organisasi dari pekerja yang dinilai dapat ditingkatkan.
- 4) Kegiatan pengukuran (*Measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan sisi pandang pemberi atau pelaku kinerja atau pihak yang menerima kinerja.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi kinerja sangat diperlukan karena sangat bermanfaat bagi banyak pihak. Miner (dalam Sudarmanto, 2009:11-12), mengemukakan 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam menilai kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kinerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan dan dua hal terkait aspek perilaku individu. Sehubungan dengan

dimensi ini maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang individu berdasarkan kewenangan dan tanggungjawab yang dilimpahkan oleh organisasi, dinilai secara periodik serta ditetapkan guna mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan dimensi dari kinerja adalah kualitas dalam pengertian mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja sehingga tingkat kesalahan dapat diminimalisasi, kerusakan dapat dihindari dan kecermatan lebih ditingkat ketelitiannya. Kuantitas atau banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi seberapa cepat dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja (bagaimana pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan).

Peneliti memilih menggunakan parameter pengukuran kinerja berdasarkan konsep pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Miner karena variabel kinerja ini berhubungan dengan individu/pegawai yang dapat dihubungkan dengan variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menilai kinerja pemerintah daerah yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan dengan asumsi bahwa efektifitas dari tujuan Pemerintah Daerah sangat tergantung dari dua kegiatan pokok yaitu: "*Publik Manajement and Policy*". Pendekatan manajerial mempersoalkan hingga seberapa jauh fungsi manajerial telah dijalankan secara

efisien dan efektif. Pendekatan kebijakan mempersoalkan hingga seberapa jauh pemerintah daerah memberikan perhatian kepada aspek moral.

Menurut Zauhar (dalam Herman, 2004:21) menyatakan bahwa:

“Peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilannya, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya. Keleluasaan pengalamannya, sikap dan prilakunya, kebijakannya, kreatifitasnya, moralitasnya dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155-156) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari:

1. Faktor instrinsik pegawai (personal/individual) atau SDM yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
2. Faktor ekstrinsik, yaitu faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas pimpinan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada pegawai. Faktor sistem, meliputi sitem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim. Dan faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan peran individu yang bersangkutan. Kinerja individu ini akan mempengaruhi kinerja kelompok dan akhirnya kinerja ini akan mempengaruhi kinerja organisasi.

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Di dalam suatu organisasi, keberhasilan atau kinerja mencapai tujuan suatu organisasi adalah terletak pada kepemimpinan, kehadiran seorang pemimpin dalam organisasi adalah untuk mengerakkan orang-orang yang ada didalam organisasi itu. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dominan dalam usaha peningkatan kinerja. Untuk menciptakan sistem manajemen yang efektif, peran pimpinan sangat menentukan sehingga pimpinan bertanggung jawab untuk menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai, melakukan pengamatan kinerja, memperbaharui dan penyesuaian tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja, pengembangan kemampuan pegawai dan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang mengkrystal dalam organisasi akan menuntun pegawai berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kotter & Haskett (dalam Sudarmanto, 2009:181) kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi penyatuan tujuan. Menurut Jusi (dalam Surjadi, 2009:26) menyatakan budaya yang kuat didukung faktor-faktor *leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add systems, enabling structur, appropriate competences and developed individual*. Dari semua faktor pendukung tersebut yang paling dominan adalah faktor *leadership* terutama

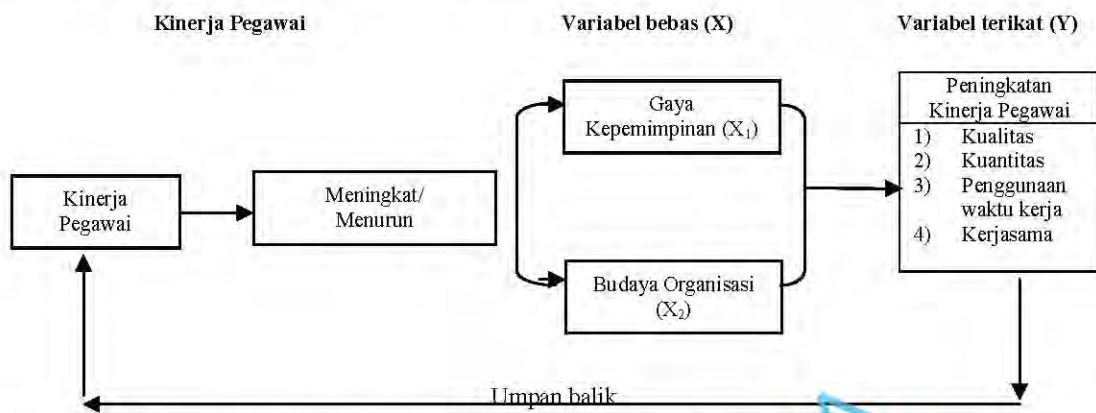
pimpinan puncak suatu organisasi sangat berpengaruh terlaksananya suatu budaya dalam organisasi.

B. Kerangka Berpikir

Effendi, Blanchard, Thoha, Stoner serta Fiedler sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana karyawan/pegawai menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Disatu sisi gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja disisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja. Usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka peneliti berusaha mengkaji dan menganalisa teori-teori gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi yang ada dengan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Fiedler, Sedangkan untuk budaya organisasi teori-teori para ahli yang di ambil antara lain: Menurut Luthans (dalam Purwanto dan kawan-kawan, 2008:7.4-7.5) mengenai karakteristik budaya organisasi, untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya dilakukan suatu penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja sehingga hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar

hasil kerja, target atau sasaran atau sasaran dan kreteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.



Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Dari gambar kerangka penelitian, dapat diidentifikasi variabel-variabel penelitian. Adapun variabel penelitian tersebut adalah:

- 1) Variabel kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Variabel ini adalah variabel yang terpengaruh oleh variabel bebas yang ada.
- 2) Variabel gaya kepemimpinan (X₁) sebagai variabel bebas. Variabel ini meliputi dimensi dari situasi kepemimpinan yang terdiri dari hubungan antara atasan dan bawahan, struktur tugas/kedudukan, kewibawaan posisi.
- 3) Variabel budaya organisasi (X₂) sebagai variabel bebas. Variabel ini meliputi dimensi kebiasaan prilaku yang dapat diamati, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan main dan iklim organisasi.

C. Definisi Konseptual dan Operasional

1. Definisi Konseptual

Sejumlah definisi konseptual yang menjadi pegangan dalam penelitian ini antara lain kepemimpinan organisasi, dalam hal ini kemampuan pimpinan untuk

memberikan tugas, pengarahan, bimbingan, contoh keteladanan, terhadap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan sebelumnya menurut Stoner, Blanchard, Thoha, Ermaya ditarik suatu kesimpulan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Dimensi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja adalah hubungan antara atasan dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kedudukan pimpinan.

Budaya organisasi (*Organization Culture*) yang dikemukakan menurut para ahli seperti Stoner, Thoha dan Hutapea, Luthans, dapat diartikan sebagai bagian dari suatu keadaan lingkungan dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan suatu kesatuan asumsi-asumsi, kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai yang dibawa, *dishare*-kan dan diinteraksikan oleh seluruh anggota organisasi tersebut untuk membimbing mereka dalam melaksanakan fungsinya. Dimensi yang diteliti dalam penelitian ini antara lain keadaan sikap perilaku yang dapat diamati, norma-norma, nilai-nilai dominan, fisisofi, aturan-aturan main dan iklim organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang individu berdasarkan kewenangan dan tanggungjawab yang dilimpahkan oleh organisasi, dinilai secara periodik serta ditetapkan guna mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dimensi dari kinerja aparatur yang dimaksudkan, sebagai berikut: kualitas, pengertian mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja, kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, penggunaan waktu dalam

kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang, dan kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Singarimbun (1989:46) adalah petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel serta membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama sehingga mengetahui cara pengukuran atas variabel itu dilakukan. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan dua variabel bebas, yakni gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dan satu variabel terikat yaitu kinerja (Y). Untuk memperjelas batasan-batasan variabel-variabel tersebut, definisi operasional akan dirumuskan dengan mengemukakan definisi, dimensi-dimensi serta indikatornya sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan (X_1), dimensi dan indikator variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: 1.) Hubungan antara atasan dengan bawahan (tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaannya terhadap pemimpinnya). 2.) Struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut. 3.) Kewibawaan kedudukan pimpinan (tingkat kewibawaan kedudukan pimpinan)
2. Budaya organisasi (X_2), dimensi dan indikator budaya organisasi yang diteliti: 1.) Keadaan sikap perilaku yang dapat diamati. 2.) Norma-norma. 3.) Nilai-nilai dominan. 4.) Fisisofi. 5.) Aturan-aturan main. 6.) Iklim organisasi.
3. Kinerja pegawai (Y), dimensi dan indikator kinerja yang diteliti dalam penelitian ini antara lain: 1.) Tingkat kualitas hasil kerja yang dibebankan kepada masing-masing pegawai. 2.) Tingkat kuantitas hasil kerja yang

dibebankan kepada masing-masing pegawai. 3). Tingkat penggunaan waktu (ketepatan). 4). Tingkat kemampuan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 2.1 Operasional Variabel

| Variabel | Dimensi | Indikator |
|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan (Dasar teori Fiedler) | Hubungan atasan dengan bawahan | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesesuaian bimbingan atasan • Tingkat kesesuaian tugas dengan tanggung jawab |
| | Struktur tugas yang ada dalam pekerjaan | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kejelasan pola kerja bagi masing-masing bagian dan bagi masing-masing pegawai. • Tingkat kejelasan wewenang bagi masing-masing bagian dan bagi masing-masing pegawai. |
| Budaya Organisasi (Dasar teori Luthans,F) | Kewibawaan kedudukan kepemimpinan | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kejelasan wewenang yang ditetapkan pada posisi pimpinan. • Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan serta formal yang ditetapkan pada posisi pimpinan. |
| | Kebiasaan sikap yang dapat diamati | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat penyelesaian tugas dilakukan dengan kerjasama tim. • Tingkat saling membantu dan menolong pada sesama pegawai |
| | Norma-norma | <ul style="list-style-type: none"> • Mengutamakan akhlak mulia • Dalam penyelesaian tugas selalu bersemangat dalam segala keadaan |
| | Nilai-nilai dominan | <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat loyalitas pegawai terhadap atasan dan pekerjaan tinggi • Tingkat disiplin pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai jadwal yang ditentukan |
| | Filosofi | <ul style="list-style-type: none"> • Menentukan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan dimasa yang datang. • Atasan selalu mendorong pegawai untuk mencapai kemajuan dalam bekerja, sekecil apapun kemajuan itu. |
| | Aturan-aturan main | <ul style="list-style-type: none"> • Unit kerja sangat menghargai dan mengakui kreativitas pegawai. • Unit kerja selalu meminta laporan hasil kerja. |
| Iklm organisasi | <ul style="list-style-type: none"> • Selalu berkoordinasi dengan bagian-bagian lain dalam unit organisasi • Selalu menciptakan lingkungan yang mendorong terciptanya partisipasi semua pegawai dalam mengambil keputusan. | |

Lanjutan Tabel 2.1

| Variabel | Dimensi | Indikator |
|--|---|---|
| Kinerja (Dasar teori John Miner) | <ul style="list-style-type: none"> Kualitas Kuantitas (Jumlah Pekerjaan yang dihasilkan) Penggunaan Waktu (ketepatan) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja | <ul style="list-style-type: none"> Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah Tingkat Kualitas hasil kerja Tingkat ketepatan penyelesaian tugas Tingkat kuantitas hasil kerja Penyelesaian tugas dan pekerjaan tepat waktu sesuai rencana yang ada. Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dan keluar waktu jam kerja Tingkat kemampuan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan antara atasan dan bawahan di masing-masing bagian. Tingkat kemampuan kerjasama antar pegawai, baik tiap-tiap bagian maupun antar bagian. |

Sumber: Dimodifikasi dari (Sutarto, 2006: 110-113; Purwanto, dkk. 2008:7.4; Sudarmanto, 2009 : 11-12)

D. Hipotesis

Hipotesis menurut Singarimbun dan Effendi (1989:46) adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena merupakan instrumen kerja dari teori. Sedangkan menurut Sugiyono (2009:64) hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Rumusan hipotesis statistik pada penelitian ini sebagai berikut :

1) $H_0 : \rho_{yx1} = 0$; Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

$H_1 : \rho_{yx1} \neq 0$; Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2) $H_0 : \rho_{yx2} = 0$; Budaya organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

$H_2 : \rho_{yx2} \neq 0$; Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

3) $H_0 : \rho_{yx1x2} = 0$; Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

$H_3 : \rho_{yx1x2} \neq 0$; Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian menurut Malhotra (dalam Istijanto, 2005:19) adalah kerangka kerja secara detail merinci prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi guna menjawab masalah penelitian dan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Penetapan masalah dilakukan pada tahap pertama dalam proses penelitian sangat menentukan desain penelitian yang digunakan sehingga peneliti perlu mengembangkan desain penelitian yang sesuai dengan masalah penelitian.

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan survei yang bertujuan mengungkapkan informasi yang menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini mempergunakan data-data yang berupa angka-angka atau data kuantitatif yang diangkakan (*skoring*). Proses pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa metode-metode statistik yang relevan. Analisis statistik digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama

Berdasarkan klasifikasi metode yang dipergunakan, penelitian ini merupakan penelitian survei. Kerlinger (dalam Sugiyono, 2004:7) penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi, sehingga ditemukan

kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel. Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini masuk kategori penelitian *deskriptif korelasional*.

B. Populasi dan Sampel

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel merupakan bagian yang diambil dalam penelitian (Istijanto, 2005:109). Selanjutnya Sugioyono (2009:215) menerangkan populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi itu. Menurut Arikunto (2002:108) populasi merupakan keseluruhan dari subjek yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah PNS/CPNS berjumlah 54 orang yang terdapat pada bagian-bagian/bidang-bidang di lingkungan Badan Pendidikan Pelatihan Provinsi Bangka Belitung, dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 3.1 Komposisi Jumlah Pegawai pada Bagian-Bagian/Bidang-Bidang di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

| No. | Bagian-Bagian/Bidang-Bidang | Jumlah Pegawai |
|-----|---|----------------|
| 1 | Kepala Badan | 1 |
| 2 | Sekretaris Kaban | 1 |
| 3 | Sub bagian Umum dan Kepegawaian | 7 |
| 4 | Sub Bagian Keuangan | 7 |
| 5 | Sub Bagian Sarana dan Perlengkapan | 8 |
| 6 | Sub Bidang Penjenjangan | 5 |
| 7 | Sub Bidang Teknis Fungsional | 7 |
| 8 | Sub Bidang Perencanaan | 5 |
| 9 | Sub Bidang Evakuasi, Monitoring dan pelaporan | 6 |
| 10 | Widyaiswara | 7 |
| | Jumlah | 54 |

Sumber : Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Mei 2010 (data diolah)

Untuk menentukan ukuran sampel pada penelitian ini mengingat jumlah populasi kecil maka dilakukan pengambilan terhadap keseluruhan dari penyebaran kuesioner sebanyak 52 responden dengan tidak memasukan peneliti dan pimpinan atas sesuai jumlah pegawai Badan pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pemilihan teknik sampling menggunakan teknik sampling jenuh dikarenakan subjek/objek penelitiannya kurang dari 100 orang maka penelitian ini merupakan penelitian populasi/sensus. (Arikunto, 2006 : 134).

Tabel 3.2 Rekapitulasi Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Jabatan untuk Penarikan Sampel

| No | Eselon | Jumlah | Penarikan Sampel |
|--------|-----------------|--------|------------------|
| 1 | Eselon III / IV | 15 | 15 |
| 2 | Staf PNS/CPNS | 30 | 30 |
| 3 | Widyaiswara | 7 | 7 |
| Jumlah | | 52 | 52 |

Sumber: Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Mei 2010 (data diolah)

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2009:102) adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga cara yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang responden atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan informasi atau data. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai yang ada di penelitaian ini sebagai data primer. Data primer menurut

Blaikie (dalam Hanggraeni, 2009:91) adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari lapangan dan belum dilakukan pengelolaan lebih lanjut. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2009 : 142)

Pada penelitian survei, penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner tersebut akan diterjemahkan dalam angka-angka, tabel-tabel, analisa statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian, analisis data kuantitatif dilandaskan pada hasil kuesioner itu.

2. Observasi

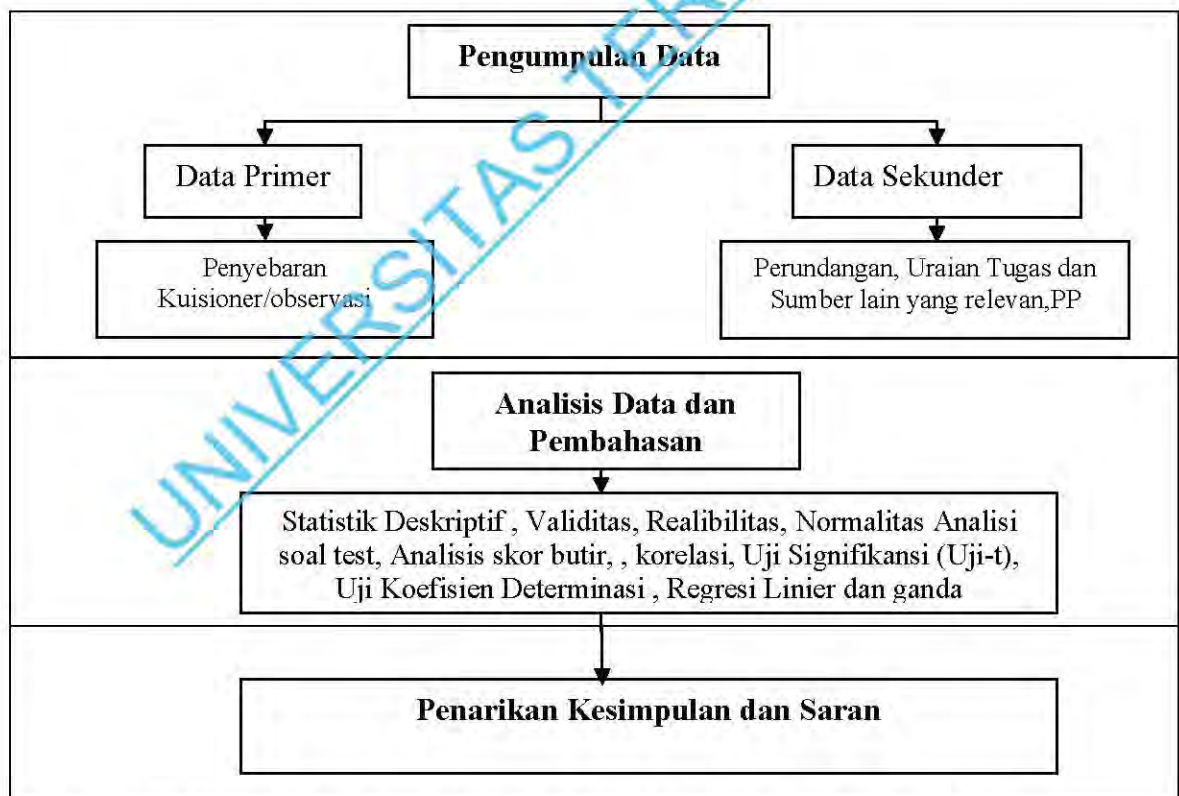
Observasi merupakan teknik dimana peneliti mengamati fenomena yang terjadi di lapangan pada saat proses penelitian sedang berjalan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar Sugiyono (2009:145). Observasi (pengamatan) yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap seluruh aparatur yang melaksanakan tugasnya, ini dilakukan untuk lebih menguatkan berbagai pendapat yang diberikan responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dokumentasi tidak kalah penting dari metode-metode yang lain, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan sebagainya. Teknik pengumpulan data tersebut melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data skunder). Data sekunder menurut Blaikie (dalam Hanggraeni, 2009:94) adalah data mentah yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, baik untuk

tujuan umum seperti sensus pemerintah atau tujuan lainnya, maupun untuk tujuan khusus seperti proyek penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini di peroleh dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, dan budaya organisasi serta hal-hal berkaitan dengan kinerja pegawai yang telah di dokumentasikan pada kantor Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Metode pengambilan tak langsung (*sekunder*) dilakukan juga dengan cara studi pustaka yaitu dengan mempelajari bahan-bahan berupa buku acuan, peraturan perundang-undangan, dokumen yang berhubungan dengan masalah penelitian.



Gambar 3.1 Tahapan Pengumpulan Data, Analisis Data dan Pembahasan Serta Penarikan Kesimpulan dan Saran

D Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini dimulai dengan proses pengumpulan data yang meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan penyebaran kuesioner (angket) dan juga dilakukan pengamatan langsung (*observasi*) terhadap pola perilaku orang, objek, atau kejadian-kejadian melalui cara yang sistematis. Menurut Istijanto (2005:47) metode pengamatan langsung adalah melakukan pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan perilaku pegawai. Pada penelitian ini untuk mendapatkan data sekunder dilakukan dengan studi pustaka terhadap literatur, buku, majalah yang relevan, dan peraturan-peraturan pemerintah serta dari laporan-laporan penelitian terdahulu.

Dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian yaitu, kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Hasil dari pengumpulan data tersebut akan disajikan secara *deskriptif* pada Bab IV. Kuesioner yang digunakan sebagai data primer untuk penelitian ini akan disatukan yang memberikan tanggapan responden berkenaan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Pedoman untuk pengukuran semua variabel diatas adalah dengan menggunakan *4 Point Likert Scale*, dimana jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberi skor 1(satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberikan skor 4 (empat). Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut:

- 1) Kategori jawaban yang sangat setuju (SS) diberi nilai 4
- 2) Kategori jawaban yang setuju (S) diberi nilai 3

- 3) Kategori jawaban yang kurang setuju (KS) diberi nilai 2
- 4) Kategori jawaban yang tidak setuju (TS) diberi nilai 1

Kategori jawaban dapat berubah sesuai dengan kebutuhan (misalnya tidak setuju, kurang setuju, sangat setuju, serta selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah dan seterusnya). Untuk mendapatkan penilaian kategori yang telah ditetapkan, maka selanjutnya tanggapan responden disusun ke dalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan hasilnya dibuat dalam suatu tabulasi distribusi frekuensi yang didasarkan pada tabulasi data skor jawaban responden. Hasil tabulasi tersebut digunakan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan tanggapan serta tingkat persetujuan/penolakan responden terhadap masing-masing variabel, dimensi atau indikator penelitian.

Penggunaan alat analisis, umumnya ditentukan skala minimal dari data yang dibutuhkan, data hasil persepsi atau jawaban responden berdasarkan skala *likert* tersebut merupakan data ordinal diharuskan untuk ditransformasi ke bentuk data interval dengan menggunakan "*Method of Successive Interval*". Transformasi data ordinal ke bentuk data interval dilakukan secara manual dengan menggunakan *microsof excel* dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan frekuensi setiap responden yaitu banyaknya responden yang memberikan respon untuk masing-masing kategori butir pernyataan yang ada.
2. Membagi setiap bilangan pada frekuensi dengan banyaknya responden keseluruhan. Ini akan menghasilkan nilai proporsi (p)
3. Menjumlahkan nilai proporsi secara keseluruhan untuk setiap responden sehingga diperoleh proporsi kumulatif.

4. Menentukan nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif, yang diperoleh melalui tabel distribusi normal, dengan cara menghitung nilai X untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal Z .
5. Menghitung fungsi densitas dari Z .
6. Menghitung *scale value* (SV) untuk masing-masing respon.
7. Kemudian mengubah *scale value* terkecil menjadi sama dengan satu dan mentransformasikan masing-masing skala menurut perubahan skala terkecil sehingga diperoleh *Transformed Scale Value* (TSV).

Dilihat dari bentuk parameternya (data sebenarnya) yaitu statistik parametrik. Statistik parametrik menurut Hasan (2004:2) adalah bagian statistik yang parameter dari populasinya mengikuti suatu distribusi tertentu, seperti distribusi normal dan memiliki varian yang *homogen*. Selanjutnya data yang telah ditransformasi tersebut dimasukkan kedalam tabulasi data hasil transformasi data skala ordinal ke skala interval.

E. Metode Analisis Data

1. Validitas dan Reliabilitas Alat Penelitian

Validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum alat penelitian digunakan pada subjek yang sesungguhnya. Dalam penelitian ini pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menguji butir-butir pernyataan yang ada dalam kuesioner, apakah isi dari butir-butir pernyataan tersebut sudah valid dan reliabel. Pengujian validitas butir-butir pernyataan dilakukan dengan menguji korelasi antara skor butir dengan skor total. *Koefisien korelasi* yang tinggi menunjukkan kesesuaian antar butir pernyataan dengan pernyataan secara keseluruhan. Prosedur ini disebut dengan *validasi item* menggunakan pendekatan *internal consistency*. Metode yang

digunakan untuk mencari validitas butir pernyataan dalam kuesioner adalah validitas antara butir-butir (*internal validity*) yang dilakukan dengan cara mencari hasil *corrected item-total correlation* atau melakukan perhitungan korelasi antara butir pernyataan dengan skor total, dengan menggunakan teknik *Korelasi Product Moment*.

Menurut Ghazali (2006:45) Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi kuesioner dalam mengukur gejala yang sama atau menunjukkan konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu pengaruh menurut responden yang berbeda. Kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* terhitung lebih besar dari 0,60. Statistik *Cronbach's Alpha (α)* merupakan model pengujian konsistensi internal berdasarkan pada korelasi rata-rata antar item pernyataan dalam kuesioner. Pendapat para responden terhadap pernyataan kuesioner yang reliabel akan berbeda karena masing-masing responden memiliki opini yang berbeda.

Menurut Ghazali (2009:46) pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- 1) *Repeated Measure* (pengukuran ulang): disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia akan konsisten dengan jawabanya.
- 2) *One shot* (pengukuran sekali saja): disini pengukurannya hanya sekali saja kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi kuesioner dalam mengukur gejala yang sama atau dengan kata lain reliabilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi pengukuran, sedangkan validitas lebih menekankan pada ketetapan pengukuran. Baik reliabilitas (apakah pengukuran reliabel atau andal?) dan validitas (apakah pengukuran valid atau sah?). Menentukan kualitas pengukuran ini penting untuk meminimalisasi *error* pengukuran hingga *error* pengukuran dapat ditoleransi. Pengujian validitas dan reliabilitas data kuesioner perlu dilakukan, maka sebelum kuesioner disebarluaskan perlu dilakukan pengujian kepada responden. Diharapkan uji coba skala pengukuran kepada sejumlah 30 responden, dengan maksud jumlah minimal 30 responden ini dikarenakan distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurve normal. Asumsi kurve normal ini sangat diperlukan didalam perhitungan statistik. (Singarimbun dan Effendi, 2008:137).

Dalam penelitian ini disajikan langsung dikarenakan jumlah kuesioner sedikit sehingga untuk pengujian statistik tersebut dilakukan dengan menggunakan analisis item (butir pernyataan), yaitu mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir atau dengan metode *Cronbach's Alpha*.

2. Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan statistik parametris, maka setiap data pada setiap variabel harus terlebih dahulu diuji normalitasnya. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

(1). Analisis Grafik

Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

(2). Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati, secara *visual* kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu diajarkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai *kurtosis* dan *skewness* dari residual.

Nilai *Z* statistik untuk *skewness* dapat dihitung dengan rumus:

$$Z_{skewness} = \frac{Skewness}{\sqrt{6/N}} \quad (1.1)$$

Sedangkan nilai *Z* *kurtosis* dapat dihitung dengan rumus:

$$Z_{kurtosis} = \frac{Kurtosis}{\sqrt{24/N}} \quad (1.2)$$

Dimana *N* adalah jumlah sampel, dengan kaidah jika *Z* hitung < *Z* tabel, maka distribusi Normal. pada tingkat signifikan 0,05 atau menggunakan uji *Kolmogrov Smirnov* dengan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1 : Data tidak berdistribusi normal

Statistik uji *Kolmogrov Smirnov* dihitung dengan bantuan program SPSS versi 12 dengan asumsi bila *p-value* lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya data tersebut berdistribusi normal. Dan sebaliknya bila *p-value* lebih kecil dari 0,05 maka H_0 di tolak dan H_1 diterima artinya data tersebut berdistribusi

tidak normal. Dengan taraf kesalahan 5% atau 0,05 dalam interval kepercayaan 95% dengan derajat kebebasan $db=n-1$

3. Analisis Deskriptif Nilai Variabel-Variabel Peneliti

Dilakukan analisis nilai variabel penelitian yang mencakup dimensi penelitian dengan tiap skor butir dengan nilai kriterium (nilai ideal). Untuk perhitungan persentase nilai rata-rata dari skor jawaban responden khususnya pada indikator dari variabel, maka akan digunakan rumus "analisis soal test" sebagaimana yang dikemukakan oleh Surakhmad (1998 dalam Agusman, 2004:71) dengan rumusan:

$$K = B/N \times 100\% \quad (1.3.)$$

dimana :

K = Skor rata-rata

B = Jumlah skor yang diperoleh dari masing-masing variabel

N = Jumlah skor maksimum

Besarnya penggolongan persentase terendah digunakan ketentuan "nilai skor terendah dibagi skor tertinggi dikali seratuspersen". Besarnya persentase dapat dibagi menjadi empat kriteria dengan klasifikasi sebagai berikut:

| | | | |
|-------|---|--------|---------------|
| 0,00 | - | 25,00 | = Kurang Baik |
| 25,01 | - | 50,00 | = Cukup Baik |
| 50,01 | - | 75,00 | = Baik |
| 75,01 | - | 100,00 | = Sangat baik |

Selain itu juga dapat dilakukan dengan menganalisis skor ideal (*kriterium*) dengan membandingkan skor ideal dengan skor butir pertanyaan berdasarkan dimensi atau variabel penelitian. Penentuan hasil perhitungan terhadap penilaian variabel atau dimensi dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan perhitungan secara manual dari hasil pengolahan

data, namun perhitungan diatas, tidak mutlak sebagai suatu cara penilaian terhadap variabel yang diteliti, karena untuk mengetahui penilaian tersebut harus ada perbandingan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai suatu organisasi dengan organisasi lainnya, sementara didalam penelitian ini tidak dilakukan perbandingan tersebut. Berdasarkan kaidah perhitungan jumlah skor ideal (*kriterium*) untuk seluruh item khususnya pada dimensi-dimensi dari variabel yang diteliti seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2004:88-89). Dengan teknik pengumpulan data kuesioner, maka instrumen tersebut dibagikan kepada sampel (jumlah responden) sehingga akan ditemukan jumlah skor ideal untuk dianalisis.

4. Analisis Hipotesis Statistik

a. Analisis Korelasi

Analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan *assosiasi* (hubungan) linier antara dua variabel. Korelasi tidak menunjukkan hubungan fungsional atau analisis korelasi tidak membedakan antara variabel terikat dengan variabel bebas. Untuk mengolah data yang diperoleh melalui kuesioner, dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan teknik uji hubungan (*korelasi*). Karena data yang dikorelasi lebih dari dua variabel, maka akan dilakukan korelasi sebagai berikut:

- 1) Korelasi sederhana *Pearson Product Moment (PPM)*, untuk mencari dan menguji hipotesis *assosiatif*/hubungan. Variabel dalam analisis korelasi yang dihubungkan dengan variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*). Teknik korelasi *product moment* ini digunakan untuk mencari hubungan atau pengaruh antara variabel X dan variabel Y.

2) Korelasi ganda (*multiple correlation*), untuk mencari besarnya hubungan dan kontribusi dua variabel bebas (*independent*) atau lebih secara bersama-sama (*simultan*) dengan variabel terikat (*dependent*)

Sebagai dasar analisis dalam penelitian ini dilakukan teknik korelasi, maka akan dilakukan perhitungan korelasi antar variabel (*inter-correlation*) antara variabel gaya kepemimpinan (X_1), variabel budaya organisasi (X_2), serta variabel kinerja (Y). Pada penelitian ini digunakan pengujian hipotesis *asosiatif* (hubungan) dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* untuk korelasi sederhana

Rumus korelasi sederhana menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \cdot (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (1.4)$$

Dimana :

r_{hitung} = Koefisien korelasi

X = Variabel independent

Y = Variabel dependen

n = Jumlah responden

Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ berarti korelasinya sempurna positif (sangat kuat).

Sedangkan uji korelasi ganda digunakan untuk menguji korelasi linier antara variabel terikat (Y) dengan sekelompok variabel bebas (X) sebagai satu kesatuan variabel. Rumus yang digunakan untuk menghitung korelasi ganda antara variabel terikat ($Y =$ kinerja) dengan 2 (dua) variabel bebas ($X_1 =$ gaya kepemimpinan dan $X_2 =$ budaya organisasi), adalah sebagai berikut:

$$r_{y.X_1 X_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yX_1} + r^2_{yX_2} - 2 r_{yX_1} r_{yX_2} r_{X_1 X_2}}{1 - r^2_{X_1 X_2}}} \quad (1.5)$$

dimana:

$r_{y.X_1 X_2}$ = Koefisien antara variabel X secara bersama-sama dengan variabel Y

r_{yX_1} = Korelasi Product Moment antara X_1 dengan Y

r_{yX_2} = Korelasi Product Moment antara X_2 dengan Y

$r_{X_1 X_2}$ = Korelasi Product Moment antara X_1 dan X_2

Koefisien korelasi adalah indeks atau bilangan yang digunakan untuk mengukur derajat hubungan, meliputi kekuatan hubungan dan bentuk/arrah hubungan. Untuk kekuatan hubungan, nilai koefisien korelasi berada diantara -1 dan +1. Untuk bentuk arah hubungan, nilai koefisien korelasinya dinyatakan dalam positif (+) dan negatif (-), atau $(-1 \leq KK \leq +1)$

- Jika koefisien korelasi bernilai positif maka variabel-variabel berkorelasi positif, artinya jika variabel yang satu naik/turun maka variabel yang lain juga naik/turun. Semakin dekat nilai koefisien korelasi ke +1, semakin kuat korelasi positifnya.
- Jika koefisien korelasi bernilai negatif maka variabel-variabel berkorelasi negatif, artinya jika variabel yang satu naik/turun maka variabel yang lain juga naik/turun. Semakin dekat nilai koefisien korelasi ke -1, semakin kuat korelasi negatifnya.
- Jika koefisien bernilai 0 (nol) maka variabel tidak menunjukkan korelasinya.
- Jika korelasi bernilai +1 atau -1 maka variabel-variabel menunjukkan korelasi positif atau negatif sempurna. (Hasan, 2009:43-44)

Untuk menentukan keeratan hubungan/korelasi antara variabel maka harga (r) akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r sebagai berikut :

Tabel 3.3 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199 | Sangat rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Cukup |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat kuat |

Sumber : Sugiyono (2009:184)

b. Analisis Uji Signifikansi

Uji signifikansi berfungsi apabila ingin mencari makna hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat, maka hasil korelasi PPM tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan taraf kesalahan, $\alpha = 0,05$ uji dua pihak dan $dk = n - 2$ sebagai berikut :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r \sqrt{n-2}}{r \sqrt{1-r^2}} \quad (1.6)$$

dimana :

 t = Nilai t_{hitung}
 r = Koefisien korelasi

 n = Jumlah sampel

Setelah didapat nilai t_{hitung} melalui rumus diatas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan: jika $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak signifikan tetapi sebaliknya bila $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti signifikan. Untuk mengetahui signifikansi korelasi ganda dapat dihitung dengan rumus :

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - K - 1)} \quad (1.7)$$

dimana :

 R = Koefisien korelasi ganda

 k = Jumlah variable independen

n = Jumlah anggota sampel

F_h = Jumlah F yang dihitung

Kaidah pengujian signifikansi $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya signifikan yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi. Harga F_{tabel} didasarkan pada dk pembilang = 2 dan dk penyebut = $(n - k - 1)$, dan taraf kesalahan ditetapkan sebesar 0,05)

c. Analisis Koefisien Determinasi Atau Koefisien Penentu

Koefisien penentu (*determinasi*) adalah angka atau indeks yang digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan sebuah variabel atau lebih (variabel bebas) terhadap variasi (naik/turunnya) variabel yang lain (variabel terikat).

Nilai koefisien penentu (*determinasi*) berada antara 0 sampai 1 ($0 \leq KD \leq 1$)

- Jika nilai koefisien penentu (*determinasi*) = 0, berarti tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- Jika nilai koefisien penentu (*determinasi*) = 1, berarti variasi (naik/turunnya) variabel terikat (Y) adalah 100% dipengaruhi oleh variabel bebas (Y)
- Jika nilai koefisien penentu (*determinasi*) berada diantara 0 dan 1 ($0 < KD < 1$) maka besarnya pengaruh variabel bebas (X) terhadap variasi (naik/turunnya) variabel terikat (Y) adalah sesuai dengan nilai KD itu sendiri, dan selebihnya berasal dari faktor-faktor lain.

Untuk mempertegas hasil perhitungan SPSS, dalam menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan perhitungan secara manual dengan memasukan rumus koefisien determinan sebagai berikut:

$$KP = r^2 \times 100\% \quad (1.8)$$

dimana :

KP = Nilai Koefisien determinan

r = Nilai koefisien korelasi

d. Analisis Regresi Linier Sederhana dan Regresi Ganda

Regresi yang berarti peramalan merupakan teknik statistik (alat analisis) hubungan yang digunakan untuk meramalkan atau memperkirakan nilai satu variabel dalam hubungannya dengan variabel lain melalui persamaan garis regresi. Hasan (2009:45) hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel bebas. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel terikat dengan suatu persamaan. Koefisien regresi dihitung dengan tujuan meminimumkan penyimpangan antara nilai aktual dan nilai estimasi variabel terikat berdasarkan data yang ada. Tabachnick (dalam Ghazali:85). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX \quad (1.9)$$

dimana:

Y = Subyek dalam variabel terikat yang diprediksi

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan

ataupun penurunan variabel terikat yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan

X = Subyek variabel bebas mempunyai nilai tertentu untuk diprediksi.

Sedangkan regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dari dua variabel independen dengan satu variabel terikat. Persamaan regresi dua prediktor adalah:



$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \quad (1.10)$$

dimana:

Y = Subyek dalam variabel terikat yang diprediksi (kinerja pegawai)

a = Harga Y bila $X = 0$ (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X_1 = Subyek variabel bebas (gaya kepemimpinan) mempunyai nilai tertentu.

X_2 = Subyek pada variabel bebas (budaya organisasi) yang mempunyai nilai tertentu.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dibentuk pada tanggal 20 Juni 2002 berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 21 Tahun 2002 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dipimpin oleh seorang Kepala Badan dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Provinsi dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Dalam pelaksanaan tugasnya Badan Pendidikan dan Pelatihan memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Perumusan kebijakan teknis dibidang pendidikan dan pelatihan.
- 2) Pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintahan provinsi.

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung membawahi 1 (satu) sekretariat dan 3 (tiga) bidang diantaranya:

- 1) Sekretariat membawahi 3 (tiga) sub bagian yaitu: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Sarana dan Prasarana.
- 2) Bidang Diklat Penjenjangan membawahi 3 (tiga) sub bidang yaitu: Sub Bidang Penjenjangan Dasar, Sub Bidang Penjenjangan Lanjutan dan Sub Bidang Penjenjangan Umum.

- 3) Bidang Diklat Teknis Fungsional membawahi 3 (tiga) sub bidang yaitu: Sub Bidang Diklat Teknis, Sub Bidang Diklat Fungsional dan Sub Bidang Diklat Pemerintahan.
- 4) Bidang Perencanaan membawahi 3 (tiga) sub bidang yaitu: Sub Bidang Program dan Pendataan, Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan, dan Sub Bidang Monitoring dan Evaluasi.

Seiring dengan perjalanan waktu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta Peraturan Gubernur Nomor 70 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik serta Lembaga Teknis Daerah. Struktur Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengalami perubahan yang tadinya 1 (satu) sekretariat dan 3 (tiga) bidang berubah menjadi 1 (satu) sekretariat dan 4 (empat) bidang yang terdiri dari:

- 1) Sekretariat membawahi 3 (tiga) sub bagian yaitu: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Umum dan Perlengkapan.
- 2) Bidang Diklat Penjenjangan membawahi 2 (dua) sub bidang yaitu: Sub Bidang Penjenjangan Dasar dan Sub Bidang Penjenjangan Lanjutan.
- 3) Bidang Diklat Teknis Fungsional membawahi 2 (dua) sub bidang yaitu: Sub Bidang Diklat Teknis, Sub Bidang Diklat Fungsional dan Pemerintahan
- 4) Bidang Perencanaan membawahi 2 (dua) sub bidang yaitu: Sub Bidang Perencanaan dan Program dan Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 5) Bidang Evaluasi dan Pelaporan membawahi 2 (dua) sub bidang yaitu: Sub Bidang Monitoring dan Evaluasi dan Sub Bidang Pendataan dan Program.

2. Visi dan Misi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai visi **“Terwujudnya Aparatur Profesional dan Amanah yang Memiliki Kompetensi, Etos Kerja dan Jiwa Pengabdian yang Tinggi”**.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas sistem pengelolaan diklat.
- 2) Mengembangkan kemampuan SDM pengelolaan diklat.
- 3) Memperluas jaringan kerjasama kediklatan.
- 4) Meningkatkan sarana dan prasarana diklat.
- 5) Menumbuhkembangkan nilai-nilai kerjasama dan saling menghargai.
- 6) Melaksanakan diklat yang berbasis kompetensi.
- 7) Melaksanakan fungsi konsultansi dan asistensi lembaga diklat.
- 8) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya kediklatan yang ada.
- 9) Menciptakan iklim yang kondusif dalam pelaksanaan diklat antara peserta diklat, pengajar/widyaiswara dengan penyelenggara.

3. Karakteristik Subjek Penelitian

Untuk mengetahui kekuatan personil pegawai yang ada di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung maka dibuatlah kedalam tabel sesuai karakteristik kekuatan personil pegawai pada tiap-tiap bagian/bidang, karakteristik berdasarkan jenis kelamin, karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan, dan karakteristik berdasarkan golongan ruang, seperti pada halaman berikut ini:

Tabel 4.1 Karakteristik Kekuatan Pegawai Menurut Bagian-Bagian

| No. | Bagian/Bidang | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|-------------------------------------|-----------|----------------|
| 1 | Kepala Badan Diklat | 1 | 1,85 |
| 2 | Sekretaris Badan Diklat | 1 | 1,85 |
| 3 | Sub. Bagian Kepegawaian | 7 | 12,96 |
| 4 | Sub. Bagian Umum & Perlengkapan | 8 | 14,81 |
| 5 | Bagian Keuangan | 7 | 12,96 |
| 6 | Bidang Perencanaan | 5 | 9,26 |
| 7 | Bidang Diklat Penjenjangan | 5 | 9,26 |
| 8 | Bidang Diklat Teknis Fungsional | 7 | 12,96 |
| 9 | Bidang Monitoring dan Evaluasi | 6 | 11,11 |
| 10 | Kelompok Jab.Fungsional/Widyaiswara | 7 | 12,96 |
| Jumlah | | 54 | 100 |

Sumber : Data Kepegawaian Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Mei 2010 (data diolah)

Tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa jumlah pegawai pada bidang/bagian di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah seimbang dengan formulasi tiap-tiap bagian/bidang.

Tabel 4.2 Karakteristik Kekuatan Pegawai Menurut Jenis Kelamin di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|---------------|-----------|----------------|
| 1 | Laki-laki | 40 | 74,07 |
| 2 | Perempuan | 14 | 25,93 |
| Jumlah | | 54 | 100 |

Sumber : Data Kepegawaian Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Mei 2010 (data diolah)

Tabel 4.2 diatas menunjukkan pegawai berdasarkan jenis kelamin pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, untuk laki-laki sebanyak 40 orang (74,07%) dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang (25,93%). Berdasarkan jenis kelamin jumlah antara pegawai laki-laki dan perempuan sudah seimbang dan keterwakilan gender sudah proporsional.

Tabel 4.3 Komposisi Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|--------------------|-----------|----------------|
| 1 | Strata Dua (S2) | 4 | 7,41 |
| 2 | Strata Satu (S1) | 32 | 59,25 |
| 3 | Diploma Tiga (D3) | 6 | 11,11 |
| 4 | SMA | 11 | 20,37 |
| 5 | SMP | 1 | 1,85 |
| Jumlah | | 54 | 100 |

Sumber : Data Kepegawaian Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Mei 2010 (data diolah)

Tabel 4.3 diatas menunjukkan berdasarkan tingkat pendidikan, pegawai yang berpendidikan Strata Dua (S2) sebanyak 4 orang (7,41%), Strata Satu (S1) sebanyak 32 orang (59,25%), Diploma Tiga (D3) sebanyak 5 Orang (9,26%), SMA sebanyak 12 orang (22,22%) dan SMP sebanyak 1 orang (1,85%).

Tabel 4.4 Komposisi Pegawai Menurut Golongan Ruang di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

| No. | Golongan/Ruang | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|----------------|-----------|----------------|
| 1 | I/a | - | 0,00 |
| | I/b | - | 0,00 |
| | I/c | 1 | 1,85 |
| | I/d | - | 0,00 |
| 2 | II/a | 8 | 14,81 |
| | II/b | 1 | 1,85 |
| | II/c | 2 | 3,70 |
| | II/d | 4 | 33,33 |
| 3 | III/a | 13 | 24,07 |
| | III/b | 8 | 15,81 |
| | III/c | 4 | 7,41 |
| | III/d | 1 | 1,85 |
| 4 | IV/a | 7 | 12,96 |
| | IV/b | 5 | 9,26 |
| | IV/c | - | 0,00 |
| | IV/d | - | 0,00 |
| Jumlah | | 54 | 100 |

Sumber : Data Kepegawaian Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, Mei 2010 (data diolah)

Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa golongan/ruang terendah adalah I/c sebanyak 1 orang (1,85%) dan golongan/ruang tertinggi didapat pada golongan ruang IV/b sebanyak 5 orang (9,26 %), dan sebagian besar bergolongan/ruang III/a sebanyak 13 Orang (24,07%). Ini disebabkan penerimaan pegawai pada saat ini mengharuskan pegawai memiliki tingkat pendidikan Strata Satu (S1) sehingga golongan ruang untuk penerimaan pegawai baru adalah golongan III/a .

B. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan pada periode 30 April s.d. 31 Mei 2010 pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang beralamat di Jalan Pulau Bangka Komplek Perkantoran dan Pemukiman Terpadu Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Jumlah responden sebanyak 52 orang (96,29%) dari seluruh pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provisi Kepulauan Bangka Belitung sebanyak 54 orang, terdiri dari 15 responden eselon III dan IV, 30 responden pelaksana staf dan 7 responden widyaiswara. Dengan hasil pengembalian kuesioner sebanyak 48 kuesioner seperti yang direkap pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Sebaran dan Pengembalian Kuesioner

| Tingkatan Jabatan | Kues. Disebar | Kuesioner Dikembalikan | | | | | | Kues.Tidak Dikembalikan | |
|-------------------|---------------|------------------------|--------------|-----------|------------|----------|-------------|-------------------------|-------------|
| | | Jml | % | Valid | % | Cacat | % | Jml | % |
| Eselon III | 5 | 5 | 100 | 5 | 100 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Eselon IV | 10 | 10 | 100 | 10 | 100 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Pelaks./Staf | 30 | 28 | 93,33 | 28 | 100 | 0 | 0,00 | 2 | 6,67 |
| Widyaiswara | 7 | 5 | 71,43 | 5 | 100 | 0 | 0,00 | 2 | 28,57 |
| Jumlah | 52 | 48 | 92,31 | 48 | 100 | 0 | 0,00 | 4 | 7,69 |

Sumber : Data olahan berdasarkan koesioner dikembalikan

Dari 52 kuesioner yang disebar kepada pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menjadi responden penelitian

ini, sebanyak 48 buah (92,31%) kuesioner dikembalikan dan sebanyak 4 buah (7,69%) kuesioner tidak dikembalikan, kuesioner diteliti satu persatu oleh peneliti untuk diketahui kelengkapan pengisian kuesioner dan diberikan nomor urut, dilakukan pengkodean (*coding*) untuk selanjutnya dimasukan ke dalam tabulasi data.

Kuesioner yang telah dikembalikan oleh responden, kemudian diperiksa, didata, ditabulasi, dianalisis berdasarkan persepsi responden dari frekuensi persepsi dilakukan uji realibilitas dan validitas instrumen penelitian guna melihat kevalidan dan reliabel data instrument serta uji normalitas data guna melihat tingkat penyebaran data yang normal dengan uji normalitas secara grafik dan statistik dengan bantuan perangkat *SPSS for Windows versi 12* di analisis secara statistik maupun deskriptif.

C. Analisis Data Umum Responden

Berdasarkan 48 kuesioner yang terkumpul dan direkapitulasi, profil responden di analisis berdasarkan pengelompokan yaitu komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, komposisi responden berdasarkan tingkat jabatan, komposisi responden berdasarkan golongan, komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan, komposisi responden berdasarkan usia dan komposisi responden berdasarkan masa kerja, yang ditampilkan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Profil Data Umum Responden

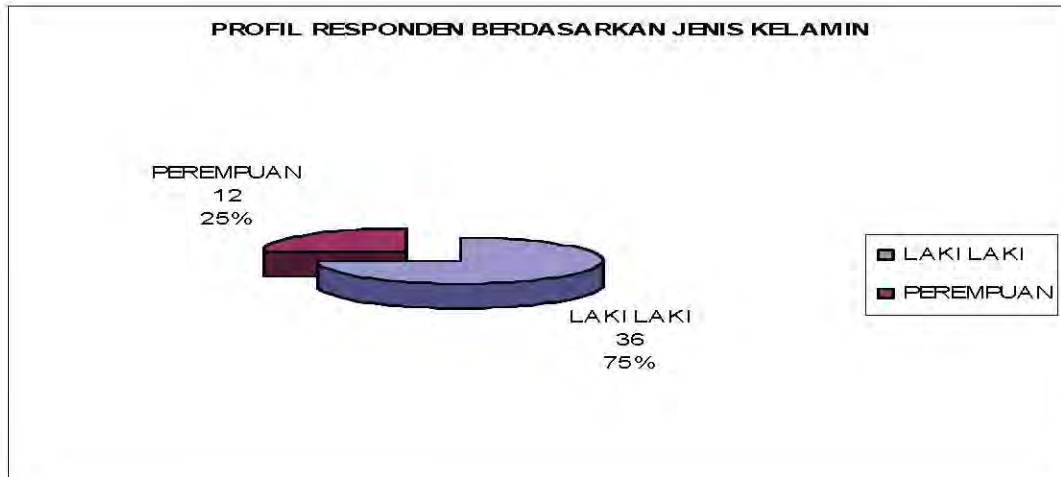
| Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | Jumlah | % | Komposisi Responden Berdasarkan Golongan | Jumlah | % |
|---|--------|-------|--|--------|-----|
| Laki-Laki | 36 | 75 | Golongan IV | 11 | 23 |
| Perempuan | 12 | 25 | Golongan III | 23 | 48 |
| | | | Golongan II | 13 | 27 |
| | | | Golongan I | 1 | |
| Jumlah | 48 | 100 | Jumlah | 48 | 100 |
| Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan | Jumlah | % | Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | Jumlah | % |
| Eselon III | 5 | 10,42 | Strata dua (S-2) | 3 | 6 |
| Eselon IV | 10 | 20,83 | Strata satu (S-1) | 29 | 60 |
| Staf/Pelaksana | 28 | 58,33 | Diploma Tiga (D 3) | 6 | 13 |
| Widyaiswara | 5 | 10,41 | SMU | 9 | 19 |
| | | | SMP | 1 | 2 |
| Jumlah | 48 | 100 | Jumlah | 48 | 100 |
| Komposisi Responden Berdasarkan Usia | Jumlah | % | Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja | Jumlah | % |
| 21 s.d. 30 tahun | 11 | 23 | < 1 Tahun | 5 | 10 |
| 31 s.d. 40 tahun | 18 | 37,5 | 1 – 3 tahun | 25 | 52 |
| 41 s.d. 50 tahun | 18 | 37,5 | > 3 tahun | 18 | 38 |
| > 50 tahun | 1 | 2 | | | |
| Jumlah | 48 | 100 | Jumlah | 48 | 100 |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer

Untuk memperjelas tabel diatas, data tersebut divisualisasikan dalam bentuk diagram dibawah ini.

1. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Jenis Kelamin

Profil responden kuesioner berdasarkan jenis kelamin dari rekapitulasi kuesioner yang terhimpun sebanyak 48 responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 36 orang atau (75%) dari total responden dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 12 orang atau (25%) dari total responden.



Gambar 4.1. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Jenis Kelamin

2. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Golongan

Profil responden kuesioner berdasarkan golongan, jumlah responden dari yang terbesar adalah golongan III sebanyak 23 responden (47,91%), golongan II sebanyak 13 responden (27,08%), golongan IV sebanyak 11 responden (22,92%), dan golongan I sebanyak 1 reseponden (2,08%) dari total jumlah responden.

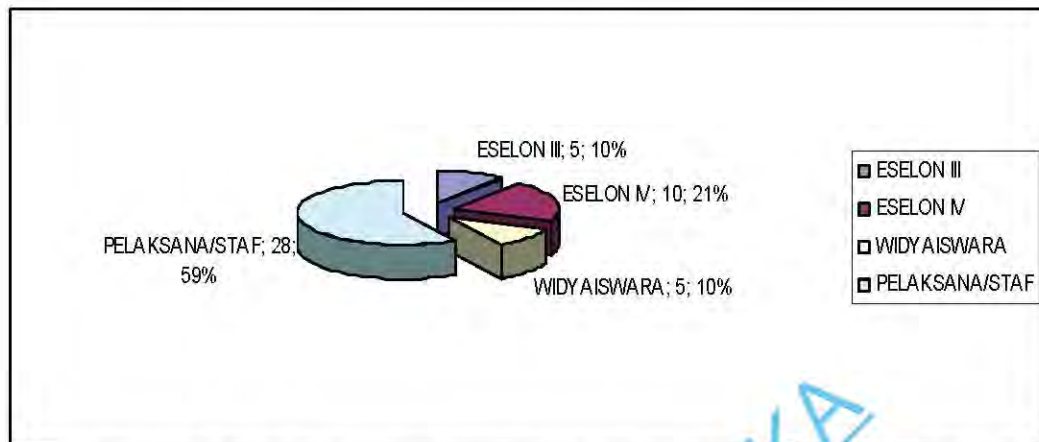


Gambar 4.2 Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Golongan

3. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Jabatan

Profil responden kuesioner berdasarkan tingkat jabatan pada penelitian ini, responden yang menduduki eselon III sebanyak 5 orang (10,41%), eselon IV

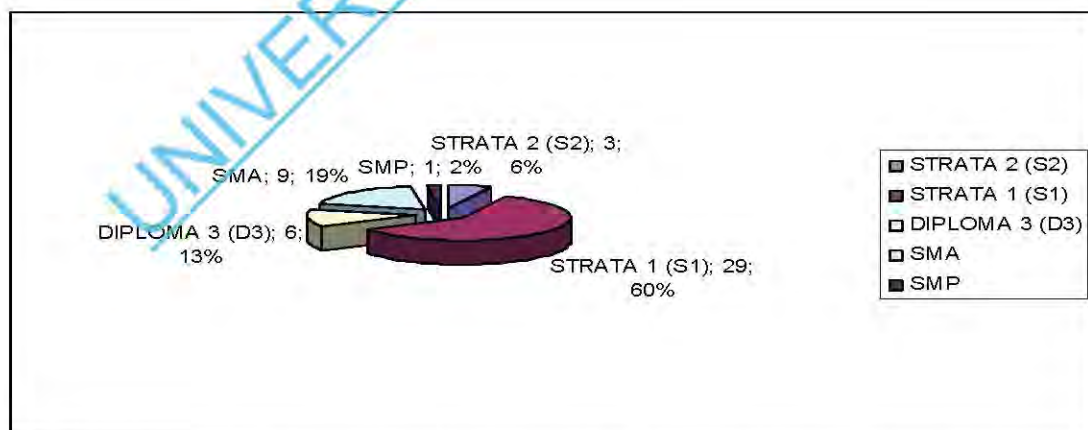
sebanyak 10 orang (20,83%), Widyaiswara sebanyak 5 orang (10,41 %) dan pelaksana/staf sebanyak 28 orang (58,33 %) dari total responden.



Gambar 4.3 Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Jabatan

4. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Profil responden jika dianalisis berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa 3 responden (6%) berpendidikan Strata-2, 29 responden (60%) berpendidikan Strata-1, 6 responden (13%) berpendidikan Diploma-3, 9 responden (19%) berpendidikan SMA dan 1 responden (2%) berpendidikan SMP.

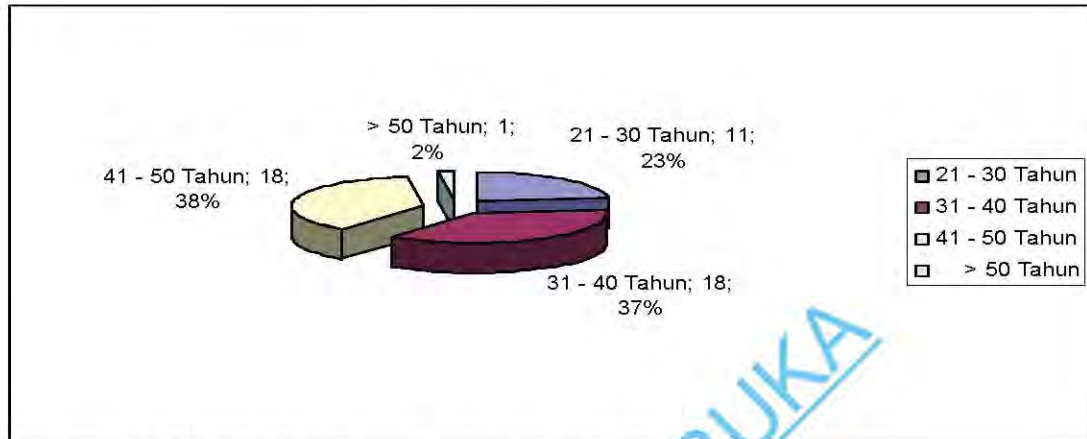


Gambar 4.4 Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Tingkat Pendidikan

5. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Usia

Profil responden jika dianalisis berdasarkan usia diketahui bahwa responden yang berusia 21 s.d 30 tahun berjumlah 11 orang (23 %), responden yang berusia 31 s.d. 40 tahun sebanyak 18 orang (37,5 %), responden yang berusia 41 s.d. 50

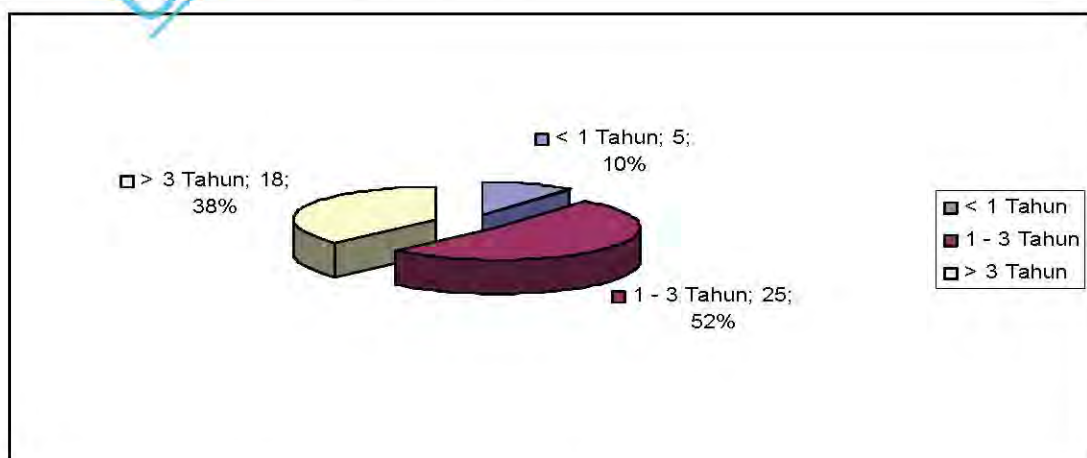
tahun berjumlah 18 orang (37,5 %) dan responden yang berusia > 50 tahun ada 1 orang (2 %). Dari responden yang mengisi kuesioner penelitian ini semuanya adalah pegawai yang produktif dan dewasa.



Gambar 4.5 Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Usia

6. Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Masa Kerja

Profil responden jika dianalisis berdasarkan masa kerja telah bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan masa kerja diketahui bahwa responden yang masa kerjanya < 1 tahun sebanyak 5 orang (10%), yang masa kerjanya 1 s.d. 3 tahun sebanyak 25 orang (52%) dan selebihnya yang masa kerjanya > 3 tahun sebanyak 18 orang (38%). Divisualisasikan gambar 4.6 berikut ini :



Gambar 4.6 Profil Responden Kuesioner Berdasarkan Masa Kerja

D. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen Penelitian

Seluruh pernyataan berjumlah 36 item yang terdiri dari tiga variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kinerja pegawai (Y) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.7 Perincian Item Pernyataan / Kuesioner

| Variabel | Item Pertanyaan | Jumlah Pertanyaan |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Gaya Kepemimpinan (X_1) | 1 s.d 12 | 12 |
| Budaya Organisasi (X_2) | 1 s.d. 12 | 12 |
| Kinerja Pegawai (Y) | 1 s.d. 12 | 12 |
| Jumlah | | 36 |

Sumber : Kuesioner

Item pernyataan kuesioner dilakukan uji validitas dengan menggunakan uji *Korelasi Product Moment Pearson*, dengan bantuan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows versi 12*. Untuk menguji hipotesis, maka hasil pengolahan *SPSS* yang berupa koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) dibandingkan dengan nilai r_{tabel} dengan N (jumlah responden) = 48 responden dan taraf signifikansi 95%, dengan kaidah sebagai berikut:

Jika nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$, maka item pertanyaan adalah valid

Jika nilai $r_{hitung} < \text{nilai } r_{tabel}$, maka item pertanyaan adalah tidak valid

Kualitas data yang dipakai dalam pengujian hipotesis penelitian sangat diperlukan untuk menguji ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang korelasi variabel instrument penelitian. Untuk mengukur hubungan antar variabel penelitian digunakan instrumen kuesioner yang dibagikan kepada para responden. Perlu dipahami bahwa kuesioner yang baik adalah kuesioner yang memiliki reliabilitas tinggi.

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha (á)*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika

memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 Nunnally (dalam Ghozali, 2006:46). Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan pada semua item pernyataan dari masing-masing variabel dengan menggunakan *Program SPSS Microsof for Windows Versi 12*. Hasil uji reliabilitas dan validitas terhadap persepsi responden atas skala pengukuran kepada 48 responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8 Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

| Item Pernyataan | Koefisien Korelasi (Nilai r _{hitung}) | Nilai r _{tabel} | Keterangan |
|-----------------|---|--------------------------|------------|
| VARX1P01 | 0,612 | 0,284 | Valid |
| VARX1P02 | 0,457 | 0,284 | Valid |
| VARX1P03 | 0,501 | 0,284 | Valid |
| VARX1P04 | 0,665 | 0,284 | Valid |
| VARX1P05 | 0,724 | 0,284 | Valid |
| VARX1P06 | 0,432 | 0,284 | Valid |
| VARX1P07 | 0,580 | 0,284 | Valid |
| VARX1P08 | 0,544 | 0,284 | Valid |
| VARX1P09 | 0,501 | 0,284 | Valid |
| VARX1P10 | 0,322 | 0,284 | Valid |
| VARX1P11 | 0,329 | 0,284 | Valid |
| VARX1P12 | 0,300 | 0,284 | Valid |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer (Data olahan SPSS Versi 12.)

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan validitas koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan (X₁) lebih besar dari nilai r_{tabel}, taraf signifikansi 5% pada N = 48 yaitu 0,284 menunjukkan validitas semua butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan tersebut valid, karena koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua positif dan lebih besar dari nilai tabel r product moment. Koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,724 terdapat pada item pernyataan ke-5, sedangkan tingkat korelasi terendah yaitu 0,300 terdapat pada item pernyataan ke-12, dengan demikian selisih dengan nilai r_{tabel} masih relatif besar. Disimpulkan semua item pernyataan variabel gaya kepemimpinan dalam

kuesioner yang telah disusun dapat digunakan untuk menjangkau pendapat responden tentang gaya kepemimpinan.

Selanjutnya pengujian reliabilitas instrument penelitian dengan metode *Cronbach's Alpha* yang dijelaskan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Koesioner Skala Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|---|-------------------|
| 0,837 | 0,842 | 12 |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer (Data olahan SPSS Versi 12.)

Hasil uji reliabilitas kuesioner uji skala pengukuran terhadap 48 responden pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) terlihat bahwa nilai statistik *Cronbach's Alpha* dan *Cronbach's Alpha Based on Standardized Item* masing-masing lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam Ghazali, 2006:46) yaitu 0,837 dan 0,842 menunjukkan makna kuesioner yang digunakan sudah dapat dipercaya atau reliabel sebagai alat pengumpulan data primer.

Tabel 4.10 Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X_2)

| Item Pernyataan | Koefisien Korelasi (Nilai r_{hitung}) | Nilai r_{table} | Keterangan |
|-----------------|--|-------------------|------------|
| VARX2P01 | 0,700 | 0,284 | Valid |
| VARX2P02 | 0,773 | 0,284 | Valid |
| VARX2P03 | 0,772 | 0,284 | Valid |
| VARX2P04 | 0,490 | 0,284 | Valid |
| VARX2P05 | 0,575 | 0,284 | Valid |
| VARX2P06 | 0,618 | 0,284 | Valid |
| VARX2P07 | 0,659 | 0,284 | Valid |
| VARX2P08 | 0,642 | 0,284 | Valid |
| VARX2P09 | 0,724 | 0,284 | Valid |
| VARX2P10 | 0,417 | 0,284 | Valid |
| VARX2P11 | 0,678 | 0,284 | Valid |
| VARX2P12 | 0,717 | 0,284 | Valid |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer (Data olahan SPSS Versi 12.)

Dari hasil pengolahan data, tabel 4.10 menunjukkan validitas koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua item pernyataan variabel budaya organisasi (X_2) lebih besar dari nilai r_{tabel} , taraf signifikansi 5% pada $N = 48$ yaitu 0,284 menunjukkan validitas koefisien korelasi semua butir pernyataan variabel budaya organisasi (X_2) tersebut valid. Koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua positif dan lebih besar dari nilai tabel $r_{product\ moment}$. Disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel budaya organisasi tersebut di atas dikatakan *valid*. Koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,773 terdapat pada item pernyataan ke-2, sedangkan tingkat korelasi terendah yaitu 0,417 terdapat pada item pernyataan ke-10, meskipun demikian selisih dengan nilai r_{table} masih relatif besar.

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dari variabel budaya organisasi (X_2) dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Koesioner Skala Pengukuran Variabel Budaya Organisasi (X_2)

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|---|-------------------|
| 0,912 | 0,911 | 12 |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer (Data olahan SPSS Versi 12.)

Pada tabel 4.11 berikut adalah hasil uji reliabilitas terhadap responden menggunakan metode *Cronbach's Alpha* berdasarkan hasil uji reliabilitas kuesioner skala pengukuran 48 kuesioner variabel budaya organisasi (X_2), nilai statistik *Cronbach's Alpha* dan *Cronbach's Alpha based on standardized item* masing-masing lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam Ghozali, 2006:46) yaitu 0,912 dan 0,911 menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer.

Tabel 4.12 Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Kinerja (Y)

| Item Pernyataan | Koefisien Korelasi (Nilai r_{hitung}) | Nilai r_{table} | Keterangan |
|-----------------|--|-------------------|------------|
| VARYP01 | 0,541 | 0,284 | Valid |
| VARYP02 | 0,335 | 0,284 | Valid |
| VARYP03 | 0,555 | 0,284 | Valid |
| VARYP04 | 0,656 | 0,284 | Valid |
| VARYP05 | 0,605 | 0,284 | Valid |
| VARYP06 | 0,405 | 0,284 | Valid |
| VARYP07 | 0,510 | 0,284 | Valid |
| VARYP08 | 0,771 | 0,284 | Valid |
| VARYP09 | 0,319 | 0,284 | Valid |
| VARYP10 | 0,483 | 0,284 | Valid |
| VARYP11 | 0,383 | 0,284 | Valid |
| VARYP12 | 0,311 | 0,284 | Valid |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer (Data olahan SPSS Versi 12.)

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan validitas koefisien korelasi (nilai r_{hitung}) semua item pernyataan pada variabel kinerja pegawai (Y) lebih besar dari nilai r_{tabel} , dengan taraf signifikansi 5% pada $N = 48$ yaitu 0,284 menunjukkan validitas semua item pernyataan variabel kinerja tersebut valid, nilai r_{hitung} semua positif dan lebih besar dari nilai tabel $r_{product moment}$. Disimpulkan semua item pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y) dikatakan *valid*. Koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,771 terdapat pada item pernyataan ke-8, sedangkan tingkat korelasi terendah yaitu 0,311 terdapat pada pernyataan ke-12, yaitu “*Individualisme antar pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya masih ada*”. meskipun demikian selisih dengan nilai r_{table} masih relatif besar.

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dari variabel kinerja pegawai (Y) dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada tabel 4.13 halaman berikut ini:

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Koesioner Skala Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai (Y)

| <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i> | <i>N of Items</i> |
|-------------------------|---|-------------------|
| 0,828 | 0,829 | 12 |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer (Data olahan SPSS Versi 12.)

Pada tabel 4.13 berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap responden menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, hasil uji reliabilitas kuesioner skala pengukuran kuesioner variabel kinerja (Y) nilai statistik *Cronbach's Alpha* dan *Cronbach's Alpha Based on Standardized Item* lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam Ghozali, 2006:46) yaitu 0,828 dan 0,829 menunjukkan kuesioner yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer.

Dari olahan data *SPSS* hasil pengujian berdasarkan tabel-tabel di atas menunjukkan validitas koefisien korelasi semua item pada variabel gaya kepemimpinan (X_1), variabel budaya organisasi (X_2), dan variabel kinerja (Y) lebih besar dari nilai tabel *r product moment*, dengan taraf signifikan 5% pada $N = 48$ yaitu 0,284 sehingga disimpulkan semua item butir pertanyaan kuesioner semua variabel tersebut *valid*. Nilai statistik *Cronbach's Alpha* dari variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,837, variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,912 dan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,828 lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* 0,60 Nunnally (dalam Ghozali, 2006:46) menunjukkan hasil pengujian skala pengukuran kuesioner dikatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian.

E. Uji Normalitas Data

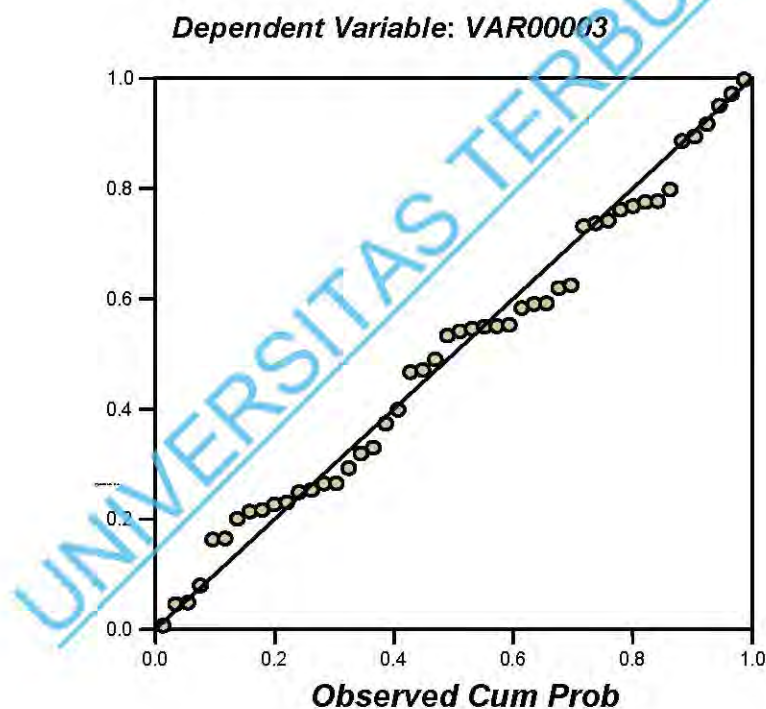
Penggunaan statistik parametris mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, sebelum pengujian hipotesis. Salah satu

asumsi yang harus terpenuhi dalam analisis regresi adalah datanya mengikuti distribusi normal. Penelitian ini dilakukan dengan pengujian normalitas data menggunakan pengujian analisis grafik dan pengujian analisis statistik.

(1). Pengujian Normalitas Analisis Grafik

Berdasarkan data variabel gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan variabel kinerja pegawai (Y) atas hasil pengolahan SPSS sebagai berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.7 Grafik Normal P-P Plot Untuk Melihat Normalitas Data

Hasil *output* data SPSS grafik Normal P-P Plot terlihat titik-titik penyebaran disekitar garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

(2). Pengujian Normalitas Analisis Statistik

Seperti yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati, secara visual kelihatan normal pada hal secara statistik bisa sebaliknya. Maka dianjurkan di samping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Hasil pengolahan *SPSS* atas data variabel X_1, X_2 dan Y didapat:

Tabel 4.14 *Descriptive Statistics* Hasil Pengolahan Data Untuk Melihat Nilai *Skewness* dan Nilai *Kurtosis* dalam Pengujian Normalitas Data

| | N | <i>Skewness</i> | | <i>Kurtosis</i> | |
|--------------------------------|----|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | | <i>Statistic</i> | <i>Std. Error</i> | <i>Statistic</i> | <i>Std. Error</i> |
| <i>Unstandardized Residual</i> | 48 | 0,066 | 0,343 | 0,765 | 0,674 |
| <i>Valid N (listwise)</i> | 48 | | | | |

Sumber data : Pengolahan data Primer

Dari nilai *skewness* dan *kurtosis* dapat dihitung nilai $Z_{skewness}$ dan $Z_{kurtosis}$ sebagai berikut:

$$Z_{skewness} = \frac{0,066}{\sqrt{6/48}} = 0,187$$

Sedangkan nilai $Z_{kurtosis}$ dapat dihitung dengan rumus:

$$Z_{kurtosis} = \frac{0,765}{\sqrt{24/48}} = 1,082$$

Hasil perhitungan $Z_{skewness}$ dan $Z_{kurtosis}$ jauh di bawah nilai tabel (nilai $Z_{hitung} < Z_{tabel}$). Diketahui nilai Z pada tingkat signifikan 0,05% nilai $Z_{tabel} = 2,023$, jadi dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal, hal ini konsisten dengan uji analisis grafik. Uji statistik lain yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik *non-parametrik Kolmogorof-Smirnov (K-S)* dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1 : Data tidak berdistribusi normal

Statistik *Kolmogrov Smirnov* diolah dengan bantuan program *SPSS* dengan asumsi bila *p-value* lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya data tersebut berdistribusi normal. Dan sebaliknya bila *p-value* lebih kecil dari 0,05 maka H_0 di tolak dan H_1 diterima artinya data tersebut berdistribusi tidak normal. Dengan taraf kesalahan 5% atau 0,05 dalam interval kepercayaan 95% dengan derajat kebebasan $db=n-1$

Tabel 4.15 Hasil Pengolahan Data Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | <i>Unstandardized Residual</i> |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| N | | 48 |
| <i>Normal Parameters(a,b)</i> | <i>Mean</i> | 0,0000000 |
| | <i>Std. Deviation</i> | 3,67265542 |
| <i>Most Extreme Differences</i> | <i>Absolute</i> | 0,074 |
| | <i>Positive</i> | 0,070 |
| | <i>Negative</i> | -0,074 |
| <i>Kolmogorov-Smirnov Z</i> | | 0,516 |
| <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> | | 0,953 |

a. *Test distribution is Normal.*

b. *Calculated from data.*

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai *Kolmogrov-Smirnov* adalah 0,516 dan signifikan pada 0,953 nilai *P value* sebesar 0,516 lebih besar dari 0,05, maka H_0 diterima, artinya data berdistribusi normal, sekali lagi hasilnya konsisten dengan uji sebelumnya.

F. Analisis Deskriptif Nilai Variabel-Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 variabel penelitian, terdiri dari dua variabel bebas (*independent variabel*) dan satu variabel terikat (*dependent variabel*). Variabel bebas terdiri dari:

1. Variabel gaya kepemimpinan (X_1) yang terdiri dari dimensi hubungan antara atasan dan bawahan; dimensi struktur tugas; dan dimensi kekuasaan posisi/kewibawaan.
2. Variabel budaya organisasi (X_2) yang terdiri dari dimensi kebiasaan sikap berperilaku yang dapat diamati: dimensi norma-norma; dimensi nilai-nilai dominant; dimensi filosofi; dimensi aturan-aturan main; dan dimensi iklim organisasi.
3. Dan variabel terikat (*independent variabel*) yaitu variabel kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan kaidah untuk perhitungan persentase nilai rata-rata dari skor jawaban responden khususnya pada indikator dari variabel gaya kepemimpinan, maka akan digunakan rumus "Analisis Soal Test" sebagaimana yang dikemukakan oleh Surakhmad, 1998 (Agusman, 2004:71), seperti dibawah ini:

$$K = B/N \times 100 \%$$

K = Skor rata-rata,

B = Jumlah skor yang diperoleh dari masing-masing variabel

N = Jumlah Skor Maksimum

Untuk menentukan besarnya penggolongan persentase terendah digunakan ketentuan "nilai skor terendah dibagi skor tertinggi dikali seratus persen". Besarnya persentase dapat dibagi menjadi empat kriteria dengan klasifikasi sebagai berikut:

0,00 - 25,00 = Kurang Baik

25,01 - 50,00 = Cukup Baik

50,01 - 75,00 = Baik

75,01 - 100,00 = Sangat baik

Bila dilihat data pada lampiran 5 untuk variabel gaya kepemimpinan yang memberi jumlah nilai terendah adalah nilai 19 dan tertinggi adalah nilai 39 apabila dimasukkan ke dalam rumus "analisis soal test" $19/39 \times 100 \% = 0,487$ atau

48,7%. menyatakan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kategori cukup baik tetapi lebih mendekati kearah baik. Untuk variabel budaya organisasi pada lampiran 6 responden yang memberikan nilai terendah 18 dan nilai tertinggi adalah nilai 43 bila dimasukkan ke dalam rumus “analisis soal test”, $18/43 \times 100 \% = 0,418$ atau 41,8%. sehingga variabel budaya organisasi yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kategori cukup baik tetapi lebih condong kearah yang baik. Sedangkan untuk variabel kinerja pada lampiran 7 responden yang memberikan nilai terendah sebesar 22 dan responden yang memberikan nilai tertinggi sebesar 45 dan bila dimasukkan ke dalam rumus “analisis soal test”, $22/45 \times 100 \% = 0,488$ atau 48,8% sehingga variabel kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kategori cukup baik tetapi hampir mendekati kearah persepsi baik.

Perlu dipahami analisis skor test ini bukan menjadi patokan baku baik atau buruknya suatu penilaian untuk skala pengukuran.

1. Analisis Deskriptif Nilai Persepsi Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Berdasarkan 48 persepsi responden terhadap kuesioner yang terkumpul dan dinyatakan valid, reliabel dan datanya berdistribusi normal, diketahui persepsi responden terhadap 12 pernyataan yang menyangkut variabel gaya kepemimpinan dapat ditabulasikan berdasarkan jumlah frekuensi persepsi responden yang terhimpun dari kuesioner yang disebar. Persepsi yang terhimpun masih berupa data skala ordinal yang belum ditransformasi ke bentuk data skala interval sebagai berikut:

Tabel. 4.16 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) Berdasarkan Frekuensi Data Skala Ordinal

| No Item | Pilihan Jawaban | | | | | | | | Jml |
|---|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| | TS | | KS | | S | | SS | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | |
| DIMENSI HUBUNGAN ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 4,17 | 18 | 37,50 | 25 | 52,08 | 3 | 6,25 | 48 |
| 2 | 2 | 4,17 | 17 | 35,42 | 25 | 52,08 | 4 | 8,33 | 48 |
| 3 | 3 | 6,25 | 11 | 22,92 | 26 | 54,17 | 8 | 16,67 | 48 |
| 4 | 8 | 16,67 | 22 | 45,83 | 17 | 35,42 | 1 | 2,08 | 48 |
| 5 | 3 | 6,25 | 17 | 35,42 | 25 | 52,08 | 3 | 6,25 | 48 |
| Sub total | 18 | 7,50 | 85 | 35,42 | 118 | 49,17 | 19 | 7,92 | 240 |
| Rata-rata | 3,60 | 7,50 | 17,00 | 35,42 | 23,60 | 49,17 | 3,80 | 7,92 | 48,00 |
| DIMENSI DERAJAT SUSUNAN TUGAS | | | | | | | | | |
| 6 | 1 | 2,08 | 8 | 16,67 | 33 | 68,75 | 6 | 12,50 | 48 |
| 7 | 2 | 4,17 | 8 | 16,67 | 30 | 62,50 | 8 | 16,67 | 48 |
| 8 | 4 | 8,33 | 18 | 37,50 | 24 | 50,00 | 2 | 4,17 | 48 |
| 9 | 2 | 4,17 | 21 | 43,75 | 22 | 45,83 | 3 | 6,25 | 48 |
| Sub total | 9 | 4,69 | 55 | 28,65 | 109 | 56,77 | 19 | 9,90 | 192 |
| Rata-rata | 2,25 | 4,69 | 13,75 | 28,65 | 27,25 | 56,77 | 4,75 | 9,90 | 48,00 |
| DIMENSI KEKUASAAN POSISI/KEWIBAWAAN | | | | | | | | | |
| 10 | 2 | 4,17 | 13 | 27,08 | 25 | 52,08 | 8 | 16,67 | 48 |
| 11 | 11 | 22,92 | 27 | 56,25 | 10 | 20,83 | 0 | 0,0% | 48 |
| 12 | 5 | 10,42 | 14 | 29,17 | 20 | 41,67 | 9 | 18,75 | 48 |
| Sub total | 18 | 12,50 | 54 | 37,50 | 55 | 38,19 | 17 | 11,81 | 144 |
| Rata-rata | 4,50 | 12,50 | 13,50 | 37,50 | 13,75 | 38,19 | 4,25 | 11,81 | 36,00 |
| Total | 45 | 7,81 | 194 | 33,68 | 282 | 48,96 | 55 | 9,55 | 576 |
| Rata-rata | 3,75 | 7,81 | 16,17 | 33,68 | 23,50 | 48,96 | 4,58 | 9,55 | 48,00 |

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Dari tabel 4.16 berdasarkan jawaban atas frekuensi yang telah direkap terhadap 48 responder bila instrumen ini digunakan sebagai angket dapat dicari nilai ideal (kriterium) variabel gaya kepemimpinan (X_1) pada penelitian ini sebagai berikut:

Jumlah skor total 45 yang menjawab Tidak Setuju (TS) = $45 \times 1 = 45$

Jumlah skor total 194 yang menjawab Kurang Setuju (KS) = $194 \times 2 = 388$

Jumlah skor total 282 yang menjawab Setuju (S) = $282 \times 3 = 846$

Jumlah skor total 55 yang menjawab Sangat Setuju (SS) = $55 \times 4 = 220$

Jumlah Total 1499

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini menurut persepsi 48 responden didapat jumlah nilai kriterium (bila setiap butir pertanyaan mendapat skor tertinggi menjawab Sangat Setuju (SS) = 4×12 pernyataan \times 48 reseponden = 2304. Berdasarkan data ini maka tingkat persetujuan atau penolakan terhadap variabel gaya kepemimpinan (X_1) pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung = $(1499 : 2304) \times 100\% = 65,06\%$. Dari kriteria yang ditetapkan, sehingga secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut.



Nilai 1499 termasuk dalam kategori interval “Kurang Setuju (KS) dan Setuju (S)”, dan dapat dipersepsikan cukup baik atau lebih mendekati pada persepsi baik. Penerapan gaya kepemimpinan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, terlihat dari rata-rata jumlah responden memberikan persepsi “Setuju” (S) untuk ke-12 pernyataan adalah 48,96%, dan memberikan Pernyataan “Sangat Setuju” (SS) untuk ke-12 pernyataan adalah 9,55%, sedangkan Persepsi “Kurang Setuju” (KS) untuk ke-12 pernyataan adalah 33,68% sisanya yang memiliki persepsi “Tidak Setuju” (TS) sebanyak 7,81 %.

Secara lebih rinci dilakukan perbandingan persepsi responden untuk variabel gaya kepemimpinan berdasarkan persentase dari persepsi pernyataan-pernyataan pada dimensi hubungan antara atasan dan bawahan menyangkut tentang hubungan pimpinan kepada bawahan dalam arti, atasan membimbing bawahan dengan baik, memberi arahan yang benar, adanya suatu penghargaan baik secara lisan maupun dalam bentuk materi dan promosi, keteladanan pimpinan dan saling memberi masukan ataupun saran yang diperlukan yang dituangkan dalam pernyataan

kuesioner ke-1 s.d. ke-5. Persepsi responden yang dihimpun rata-rata memberikan persepsi “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 49,17% dan 7,92% dan yang memberikan persepsi “Tidak Setuju” (TS) sebanyak 7,5% dan “Kurang Setuju” (KS) sebanyak 35,42%.

Untuk menunjukkan nilai dimensi hubungan atasan dan bawahan yaitu pertanyaan ke-1 s.d. ke-5 jumlah nilai untuk butir pernyataan tersebut seperti yang ditunjukkan pada lampiran 11 persepsi responden sebesar 618. Skor idealnya seharusnya sebesar $4 \times 5 \times 48 = 960$ (4 menyatakan nilai tertinggi jawaban, 5 menyatakan jumlah pertanyaan dimensi hubungan atasan dan bawahan, dan 48 menyatakan jumlah responden). Berdasarkan persepsi responden dimensi hubungan atasan dan bawahan yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar $618 : 960 = 0,6438$ atau 64,38% ini menandakan dimensi hubungan atasan dan bawahan yang merupakan gaya dasar kepemimpinan dalam perilaku mengarahkan dimana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah dengan menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan, memberitahukan bawahan apa yang seharusnya dikerjakan dimana, bagaimana melakukannya. Tak kalah pentingnya pengawasan secara ketat kepada bawahannya. Perilaku mendukung dalam arti sejauh mana pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para bawahan dalam pengambilan keputusan dapat dikategorikan baik.

Persepsi responden mengenai dimensi derajat struktur tugas yang terdapat pada pernyataan ke-6 s.d. ke-9 penelitian ini mengenai pimpinan memberikan keleluasaan dalam tugas, tugas yang diberikan telah tersusun atau terstruktur, pimpinan selalu memastikan bahwa informasi untuk organisasi tersalur melalui

pimpinan. Persepsi responden yang menyatakan variabel gaya kepemimpinan sesuai dimensi derajat struktur tugas yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, menjawab setuju dan sangat setuju sebanyak 56,77% dan 9,90% sedangkan menjawab tidak setuju dan kurang setuju sebanyak 4,69% dan 28,65%. Bila ditelusuri berdasarkan nilai skor ideal, jumlah yang diperoleh dari pernyataan ke-6 s.d. ke-9 berdasarkan lampiran 11, sebesar 522. Skor idealnya seharusnya sebesar $4 \times 4 \times 48 = 768$, sehingga berdasarkan persepsi responden terhadap dimensi derajat susunan tugas atau struktur tugas pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar $522 : 768 = 0,6797$ atau 67,97% menandakan dimensi derajat susunan atau struktur tugas pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dikatakan baik.

Dimensi derajat susunan atau struktur tugas yang diterapkan pada Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah terstruktur dengan pembagian tugas, pokok dan fungsi sesuai tupoksi masing-masing bagian atau bidang hanya saja pembagian tugas yang dilakukan oleh para pimpinan menengah belum maksimal dilakukan sehingga pembagian tugas kepada pegawai berdasarkan bidang ataupun bagian belum merata. Ini merupakan tugas pimpinan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai agar pegawai mempunyai tanggung jawab kerja yang nyata, juga pegawai dapat bekerja dengan baik sesuai dengan peraturan yang berlaku dan secara profesional.

Selanjutnya untuk variabel gaya kepemimpinan dari dimensi kekuatan posisi/kewibawaan/kekuasaan berdasarkan jawaban atau persepsi pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menjadi responden dalam penelitian ini untuk dimensi kekuatan posisi/kewibawaan

/kekuasaan dalam pernyataan ke-10 s.d. ke-12 menyatakan bahwa pimpinan bersikap otoriter, pimpinan tidak membiarkan bawahan melaksanakan kekuasaan yang besar serta, kekuasaan pimpinan dalam memberi hukuman dan penghargaan yang memberi persepsi “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 38,19% dan 11,81%, dan yang memberi persepsi “Tidak Setuju” (TS) dan “Kurang Setuju” (KS) sebanyak 12,50% dan 37,50%. Apabila dibandingkan dengan nilai skor ideal, jumlah yang di peroleh dari pernyataan ke-10 s.d.12 sebesar 359, skor ideal semestinya berjumlah $4 \times 3 \times 48 = 576$ menandakan variabel gaya kepemimpinan untuk dimensi kekuatan posisi/kewibawaan/kekuasaan yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar $359 : 576 = 0,6233$ atau 62,33% menandakan gaya kepemimpinan untuk dimensi kekuatan posisi/kewibawaan/kekuasaan dapat dikatakan baik. Penjelasan bahwa kekuasaan posisi merupakan batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman. Bila dicermati berdasarkan persepsi kuesioner yang terhimpun mengenai pimpinan menunjukkan kepada bawahan siapa yang menjadi atasan dengan melaksanakan kekuasaan yang diberikan organisasi sesuai pernyataan ke-10 sebagian besar responden menyatakan pimpinan mempunyai kekuasaan, posisi kewenangan yang sangat kuat karena tingkat penegakan disiplin pimpinan dapat diamati berdasarkan tingkat disiplin yang mengharuskan pegawai untuk apel pagi dan apel sore sebelum pulang ditambah dengan penggunaan alat sidik jari dan absensi secara manual untuk absensi pegawai. Untuk pernyataan ke-11 mengenai pimpinan tidak membiarkan bawahannya untuk melaksanakan kekuasaan yang relatif besar menurut persepsi responden, ada 11 (22,9%) responden memberi persepsi “Tidak Setuju” (TS) dan 27 (56,25%) responden memberi persepsi “Kurang Setuju” (KS)

dan hanya 8 (16,66%) memberi persepsi “Setuju” (S). Ini mencerminkan bahwa kekuasaan atau posisi kewenangan semuanya ada pada pimpinan. Berarti pimpinan tidak memberi kekuasaan yang besar kepada bawahan, dan kiranya masuk akal sekali gaya yang diterapkan oleh pimpinan karena kebijakan atau kekuasaan penuh yang menentukan segalanya adalah pimpinan dengan mempertimbangkan aspirasi-aspirasi dari bawahan, bukan berarti bawahan dapat langsung mengambil keputusan atau bawahan melaksanakan kekuasaan yang besar. Pernyataan ke-12 mengenai pimpinan mempunyai kekuasaan dalam memberikan penghargaan dan hukuman kepada pegawai berdasarkan persepsi responden yang “Tidak Setuju” (TS) sebanyak 5 (10,41%), memberi persepsi “Kurang Setuju” (KS) sebanyak 14 (29,16%), memberi persepsi “Setuju” sebanyak 20 (41,66%) dan yang memberi persepsi “Sangat Setuju” (SS) 9 (18,75%), mencerminkan bahwa posisi kewenangan pimpinan yang terapkan baik. Pemberian penghargaan kepada bawahan dapat dilihat dari bentuk perhatian pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi untuk dapat diusulkan atau dipromosikan ke jabatan kejenjang yang lebih tinggi, pemberian tugas luar berupa pelatihan ke luar daerah bagi pegawai yang berprestasi serta memberikan insentif tambahan lain untuk kesejahteraan serta penghargaan yang sifatnya perhatian baik secara lisan ataupun lainnya. Hanya saja pemberian hukuman yang kurang diterapkan kepada pegawai yang melanggar disiplin masih dianggap lemah. Sanksi yang diberikan pimpinan hanya bersifat teguran lisan yang sifatnya hanya menghibau atau menyarankan untuk tidak melakukan perbuatan melanggar disiplin yang sifatnya pembinaan terhadap pegawai. Pengajuan promosi yang dilakukan oleh pimpinan hanya sebatas pengajuan atau usulan tetapi tidak dapat menentukan atau menempatkan suatu

jabatan karena semuanya berada pada kewenangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Dari penjabaran dimensi penelitian seperti uraian secara garis besar, variabel gaya kepemimpinan dari ketiga dimensi ini dapat dikategorikan baik. Pimpinan sebagai objek penilaian haruslah lebih meningkatkan perhatian kepada bawahan dan menjalin hubungan yang baik sehingga tingkat kepercayaan, rasa hormat dan kekaguman para bawahan terhadap pimpinan juga akan baik. Pimpinan juga dapat melakukan pembagian atau susunan tugas yang lebih terstruktur dan melalui tahapan prosedur yang jelas dan terarah serta lebih tegas dalam bersikap dan dalam pengambilan keputusan. Untuk mempertegas analisis diatas peneliti membuat rekapitulasi nilai total variabel gaya kepemimpinan atas dimensi-dimensi dalam indikator 12 pernyataan di dapat hasil yang menunjukkan semua dimensi mempunyai hasil yang baik. Berikut diampikan rekapitulasi secara keseluruhan untuk mendapat gambaran variabel gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Tabel. 4.17 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) Berdasarkan Dimensi

| Dimensi | TS (Nilai 1) Frekuensi | KS (Nilai 2) Frekuensi | S (Nilai 3) Frekuensi | SS (Nilai 4) Frekuensi | Jml Nilai | Nilai Mak | % |
|--|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Dimensi Hubungan Atasan dan Bawahan | | | | | | | |
| I | 18 | 85 | 118 | 19 | 618 | 960 | 64,37 |
| Dimensi Derajat Susunan Tugas | | | | | | | |
| II | 9 | 55 | 109 | 19 | 522 | 768 | 67,96 |
| Dimensi Kekuasaan Posisi dan Kewibawaan | | | | | | | |
| III | 18 | 54 | 55 | 17 | 359 | 576 | 62,33 |
| Total | 45 | 194 | 282 | 55 | 1499 | 2304 | 65,06 |

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan Tabel 4.17 dari tiga dimensi gaya kepemimpinan yang dibuat, secara berturut-turut dimensi yang memiliki persentase tertinggi adalah dimensi derajat susunan tugas sebesar 67,96%, dimensi hubungan atasan dan bawahan

sebesar 64,37% dan dimensi kekuasaan posisi dan kewibawaan memiliki persentase terendah sebesar 62,33%. Secara keseluruhan variasi nilai dari dimensi-dimensi tersebut menunjukkan variabel gaya kepemimpinan mempunyai persentase yang baik, sebesar 65,06%. Keadaan ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah baik.

2. Analisis Deskriptif Nilai Persepsi Responden Terhadap Variabel

Budaya Organisasi (X_2)

Persepsi 48 responden berdasarkan kuesioner, diketahui jawaban responden terhadap 12 pernyataan yang menyangkut budaya organisasi dapat ditabulasikan dalam sebagai berikut:

Tabel. 4.18 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X_2) Berdasarkan Frekuensi Data Skala Ordinal

| No Item | Pilihan Jawaban | | | | | | | | Jumlah |
|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | TS | | KS | | S | | SS | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | |
| Dimensi Sikap Perilaku Kebiasaan Yang Dapat Diamati | | | | | | | | | |
| 1 | 4 | 8,33 | 10 | 20,83 | 32 | 66,67 | 2 | 4,17 | 48 |
| 2 | 6 | 12,50 | 11 | 22,92 | 23 | 47,92 | 8 | 16,67 | 48 |
| Sub total | 10 | 10,42 | 21 | 21,88 | 55 | 57,29 | 10 | 10,42 | 96 |
| Rata-rata | 5,00 | 10,42 | 10,50 | 21,88 | 27,50 | 57,29 | 5,00 | 10,42 | 48,00 |
| Dimensi Norma-Norma | | | | | | | | | |
| 3 | 5 | 10,42 | 12 | 25,00 | 24 | 50,00 | 7 | 14,58 | 48 |
| 4 | 1 | 2,08 | 5 | 10,42 | 26 | 54,17 | 16 | 33,33 | 48 |
| Sub tot | 6 | 6,25 | 17 | 17,71 | 50 | 52,08 | 23 | 23,96 | 96 |
| Rata-rata | 3,00 | 6,25 | 8,50 | 17,71 | 25,00 | 52,08 | 11,50 | 23,96 | 48,00 |
| Dimensi Nilai Nilai Dominan | | | | | | | | | |
| 5 | 2 | 4,17 | 13 | 27,08 | 28 | 58,33 | 5 | 10,42 | 48 |
| 6 | 4 | 8,33 | 19 | 39,58 | 25 | 52,08 | 0 | 0,00 | 48 |
| Sub tot | 6 | 6,25 | 32 | 33,33 | 53 | 55,21 | 5 | 5,21 | 96 |
| Rata-rata | 3,00 | 6,25 | 16,00 | 33,33 | 26,50 | 55,21 | 2,50 | 5,21 | 48,00 |
| Dimensi Filosofi | | | | | | | | | |
| 7 | 3 | 6,25 | 21 | 43,75 | 21 | 43,75 | 3 | 6,25 | 48 |
| 8 | 2 | 4,17 | 12 | 25,00 | 28 | 58,33 | 6 | 12,50 | 48 |
| Sub tot | 5 | 5,21 | 33 | 34,38 | 49 | 51,04 | 9 | 9,38 | 96 |
| Rata-rata | 2,50 | 5,21 | 16,50 | 34,38 | 24,50 | 51,04 | 4,50 | 9,38 | 48,00 |
| Dimensi Anturan-Atauran Main | | | | | | | | | |
| 9 | 5 | 10,41 | 13 | 27,08 | 27 | 56,25 | 3 | 6,25 | 48 |

Tabel 4.18 Lanjutan

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| 10 | 1 | 2,08 | 10 | 20,83 | 28 | 58,33 | 9 | 18,75 | 48 |
| Sub tot | 6 | 6,25 | 23 | 23,96 | 55 | 57,29 | 12 | 12,50 | 96 |
| Rata-rata | 3,00 | 6,25 | 11,50 | 23,96 | 27,50 | 57,29 | 6,00 | 12,50 | 48,00 |
| Dimensi Iklim Organisasi | | | | | | | | | |
| 11 | 3 | 6,25 | 15 | 31,25 | 25 | 52,08 | 5 | 10,42 | 48 |
| 12 | 6 | 12,50 | 16 | 33,33 | 26 | 54,17 | 0 | 0,00 | 48 |
| Sub tot | 9 | 9,38 | 31 | 32,29 | 51 | 53,13 | 5 | 5,21 | 96 |
| Rata-rata | 4,50 | 9,38 | 15,5 | 32,29 | 25,50 | 53,13 | 2,5 | 5,21 | 32,00 |
| Total | 42 | 7,29 | 157 | 27,25 | 313 | 54,34 | 64 | 11,11 | 576 |
| Rata-rata | 3,50 | 7,29 | 13,08 | 27,25 | 26,08 | 54,34 | 5,33 | 11,11 | 48,00 |

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Dari tabel 4.18 berdasarkan direkap terhadap 48 responden dicari skor ideal (kriterium) variabel budaya organisasi pada penelitian ini sebagai berikut:

Jumlah skor total 42 yang menjawab Tidak Setuju (TS) = $42 \times 1 = 42$

Jumlah skor total 157 yang menjawab Kurang Setuju (KS) = $157 \times 2 = 314$

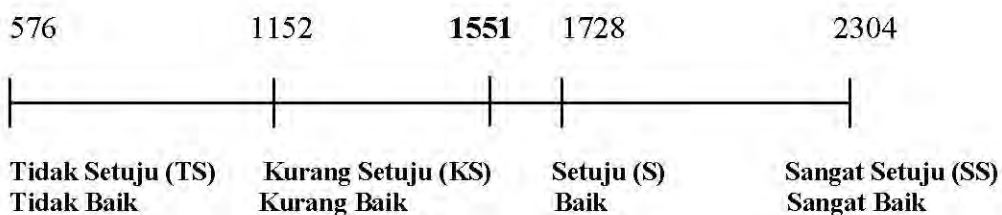
Jumlah skor total 313 yang menjawab Setuju (S) = $313 \times 3 = 939$

Jumlah skor total 64 yang menjawab Sangat Setuju (SS) = $64 \times 4 = 256$

Jumlah Total 1551

Variabel budaya organisasi pada penelitian ini menurut persepsi 48 responden di dapat jumlah skor kriterium (bila setiap butir pertanyaan mendapat skor tertinggi menjawab Sangat Setuju (SS) = $4 \times 12 \text{ Pertanyaan} \times 48 \text{ reseponden} = 2304$.

Berdasarkan data ini maka tingkat persetujuan terhadap variabel budaya organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung = $(1551 : 2304) \times 100\% = 67,31\%$ dari kreteria yang ditetapkan, secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Nilai 1551 termasuk dalam kategori interval “Kurang Setuju” (KS) dan “Setuju” (S) dipersepsikan baik. Persepsi responden atas dimensi pada variabel budaya organisasi sesuai dengan karakteristik budaya organisasi, pada penelitian ini dengan mengadopsi pendapat Luthans yang terdiri dari dimensi kebiasaan sikap perilaku yang dapat diamati atas pernyataan dalam kuesioner menyangkut interaksi atau kerjasama tim dan hubungan atasan dan bawahan sehingga saling berinteraksi, persepsi responden menyatakan “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 57,29% dan 10,42% sedangkan yang memberi persepsi “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju” (TS) sebesar 21,88% dan 10,42%. Dimensi kebiasaan sikap perilaku yang dapat diamati merupakan karakteristik budaya organisasi yang ada pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah berjalan dengan baik tetapi perlu ditingkatkan, dan juga seharusnya sikap atau perilaku anggota dalam hal ini pegawai dapat menggunakan fasilitas teknologi dengan baik juga dimasukkan dalam butir pernyataan.

Persepsi responden dimensi kebiasaan sikap dan perilaku yang dapat diamati sesuai lampiran 12 sebesar 257, untuk nilai skor ideal seharusnya sebesar $4 \times 2 \times 48 = 384$. Persepsi responden variabel budaya organisasi atas dimensi kebiasaan sikap perilaku yang dapat diamati, dalam pernyataan ke-1 dan ke-2 bahwa penyelesaian tugas yang dilakukan pegawai secara bersama-sama (tolong-menolong) dan hubungan antara atasan dan bawahan cukup baik, sehingga saling bertanya, belajar, dan membantu satu dengan lainnya diperoleh nilai sebesar $257 : 384 = 0,6693$ atau 66,93% dapat ditafsirkan baik.

Dimensi kedua yaitu norma-norma yang merupakan standar-standar perilaku dengan pernyataan mengenai organisasi ini mengutamakan akhlak mulia dan juga dalam melakukan pekerjaan selalu bersemangat dalam segala keadaan, terlihat dari

persepsi responden atas kuesioner yang menyatakan “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 52,08% dan 23,96% sisanya memberi persepsi “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju” (TS) sebesar 6,25% dan 17,71% hal ini sangat mengejutkan karena masih ada yang berpendapat kurang setuju dan tidak setuju dengan norma-norma yang mengutamakan akhlak mulia dan selalu bersemangat dalam segala keadaan sehingga perlu dicari alasan sebagian responden memberi persepsi atas pernyataan ini. Persepsi responden untuk dimensi norma atas pertanyaan ke-3 dan ke-4 sesuai tabel pada lampiran 12 sebesar 282, sedangkan nilai skor ideal seharusnya sebesar $4 \times 2 \times 48 = 384$, berarti penerapan dimensi norma pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar $282 : 384 = 0,7344$ atau 73,44% ditafsirkan dalam kategori baik, menurut peneliti wajar karena norma-norma yang diterapkan organisasi haruslah dilakukan dan dimaknai dengan sepenuh hati.

Dimensi ketiga yaitu nilai-nilai dominan, dengan pengertian ada nilai-nilai yang umum yang sengaja didorong dan menjadi harapan organisasi dapat menerima dan menerapkan sehingga pernyataan di buat menyangkut tingkat loyalitas pegawai terhadap atasan dan pekerjaan dalam organisasi dan tingkat disiplin pegawai. Persepsi responden menyatakan “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 55,21% dan 5,21% sisanya menjawab “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju” (TS) sebesar 33,33% dan 6,25% mencerminkan tingkat disiplin yang telah ditetapkan masih banyak di langgar pegawai karena persentase tingkat disiplin yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju sebanyak 39,58% menunjukkan perlu pembinaan dan pengawasan kedisiplinan serta peran kontrol pimpinan terhadap pegawai. Bila di analisis dengan menggunakan skor ideal jawaban responden atas pertanyaan ke-5 dan ke-6 di dapat persepsi responden

sebesar 249, dari nilai skor ideal seharusnya sebesar 384 sehingga penerapan dimensi nilai-nilai dominan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar $249 : 384 = 0,6484$ atau 64,84% dan di persepsikan baik, tetapi seharusnya sebagai pegawai negeri sipil tingkat loyalitas dan disiplin pegawai haruslah lebih diutamakan, dan menurut pendapat peneliti masih ada persepsi responden terhadap loyalitas menjadi pertanyaan tersendiri dan tingkat disiplin pegawai perlu diperhatikan dan pembinaan serta pengawasan ataupun kontrol terhadap pegawai perlu ditingkatkan.

Dimensi keempat pernyataan menyangkut filosofi dengan artian kebijakan-kebijakan fundamental yang sengaja di buat sebagai landasan moral dengan pernyataan atasan selalu mendorong pegawai untuk mencapai kemajuan dalam bekerja, sekecil apapun kemajuan itu, menentukan startegi yang akan dilakukan. Responden yang menyatakan “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 51,04% dan 9,38% sedangkan yang memberi pernyataan “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju” (TS) sebanyak 34,38% dan 5,21% berarti masih ada yang beranggapan belum adanya langkah-langkah strategi organisasi yang diterapkan oleh pimpinan untuk kedepan dan dorongan untuk mencapai kemajuan. Bila dianalisis berdasarkan skor ideal persepsi responden atas pertanyaan ke-7 dan ke-8 sebesar 254 dan nilai ideal seharusnya sebesar 384 berarti penerapan dimensi ini bila dibandingkan sebesar $254 : 384 = 0,6615$ atau 66,15% diklasifikasikan dalam tingkat baik. Kebijakan-kebijakan yang dibuat seharusnya menyetuh kepada pegawai agar terdorong untuk melakukan sesuatu hal kearah yang lebih baik serta mampu menciptakan suatu strategi terobosan baru yang bersifat inovatif dan lebih baik, sesuai dengan misi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan

Bangka Belitung “Terciptanya sumber daya aparatur yang berkualitas dan profesional dengan etos kerja tinggi dan berdaya saing” dapat tercapai.

Dimensi kelima mengenai aturan-aturan main artinya adanya rambu-rambu bagi setiap anggota organisasi dalam berinteraksi dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga roda organisasi berjalan lancar. Pernyataan yang menyangkut pengakuan kreatifitas dan laporan hasil kerja ternyata responden yang menjawab “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 57,29% dan 12,50% sedangkan yang menjawab “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju” (TS) sebesar 23,96% dan 6,25% bertanda bahwa pengakuan kreatifitas masih dianggap kurang mendapat respon oleh pimpinan, serta hasil laporan kerja belum diminta dengan jelas. Berdasarkan jumlah nilai yang di peroleh dari pernyataan ke-9 dan ke-10, persepsi responden berjumlah 265, dan nilai ideal atas skor ini seharusnya sebesar 384, sehingga penerapan untuk dimensi yang dilakukan sebesar $265 : 384 = 0,6901$ atau 69,01% diklasifikasikan baik.

Dimensi keenam yaitu iklim organisasi dalam pengertian meliputi keadaan atau kondisi psikologis yang terfokuskan melalui hubungan interaksi antar anggota organisasi secara internal maupun eksternal dengan pihak luar organisasi sesuai pernyataan dalam melakukan pekerjaan telah berkoordinasi dengan bagian-bagian lain dan juga dapat menciptakan lingkungan yang mendorong terciptanya partisipasi semua pegawai. Responden yang memberi persepsi “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 53,13% dan 5,21% dan sisanya memberi persepsi “Tidak Setuju” (TS) dan “Kurang Setuju” (KS) sebanyak 32,29% dan 9,38% mencerminkan masih belum atau kurangnya koordinasi antar lini dan juga lingkungan yang mendorong terciptanya partisipasi semua pegawai dalam pengambilan keputusan masih rendah. Untuk nilai skor ideal sebesar 384

dibandingkan dengan jawaban reseponden sebesar 244 sehingga penerapan dimensi ini sebesar $244 : 384 = 0,6354$ atau 63,54% di kategorikan baik.

Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner, responden mempunyai persepsi baik terhadap penerapan budaya organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang terlihat dari jawaban rata-rata jumlah responden yang memberikan jawaban “Setuju” (S) untuk ke 12 pernyataan adalah 54,51%, dan memberikan jawaban “Sangat Setuju” (SS) untuk ke 12 pernyataan adalah 11,11% sedangkan yang menjawab “Kurang Setuju” (KS) untuk 12 pernyataan adalah 27,08% dan sisanya yang menjawab “Tidak Setuju” (TS) sebanyak 7,29%. Variabel budaya organisasi berdasarkan nilai rata-rata dari nilai skor ideal yang didapat berdasarkan dimensi yang dianalisis sebesar 67,23 % atau dapat dipersepsikan baik. Berdasarkan analisis variabel budaya organisasi berdasarkan pernyataan ke-6 mengenai dimensi nilai-nilai dominan mengenai tingkat disiplin pegawai menjadi suatu perhatian khusus pimpinan untuk selalu melakukan pembinaan dan pengawasan yang lebih. Pimpinan dapat menerapkan peraturan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dapat menerapkan secara *fleksibel*.

Dari uraian di atas maka dibuatlah suatu rekapitulasi variabel budaya organisasi atas dimensi-dimensi yang diteliti untuk mempertegas analisis yang telah dikemukakan diatas kedalam suatu rekapitulasi persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi berdasarkan dimensi sebagai berikut:

Tabel. 4.19 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X_2) Berdasarkan Dimensi

| Dimensi | TS (Nilai 1) Frekuensi | KS (Nilai 2) Frekuensi | S (Nilai 3) Frekuensi | SS (Nilai 4) Frekuensi | Jml Nilai | Nilai Mak | % |
|--|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Dimensi Sikap Perilaku Kebiasaan Yang Dapat Diamati | | | | | | | |
| I | 10 | 21 | 55 | 10 | 257 | 384 | 66,93 |
| Dimensi Norma-Norma | | | | | | | |
| II | 6 | 17 | 50 | 23 | 282 | 384 | 73,44 |
| Dimensi Nilai-Nilai Dominan | | | | | | | |
| III | 6 | 32 | 53 | 5 | 249 | 384 | 64,84 |
| Dimensi Filosofi | | | | | | | |
| IV | 5 | 33 | 49 | 9 | 254 | 384 | 66,15 |
| Dimensi Aturan-Aturan Main | | | | | | | |
| V | 6 | 23 | 55 | 12 | 265 | 384 | 69,01 |
| Dimensi Iklim Organisasi | | | | | | | |
| VI | 9 | 31 | 51 | 5 | 244 | 384 | 63,54 |
| Total | 42 | 157 | 313 | 64 | 1551 | 2304 | 67,31 |

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.19 dari enam dimensi variabel budaya organisasi yang diteliti pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dimensi norma-norma memiliki persentase tertinggi sebesar 73,44% berisikan atas pernyataan mengutamakan ahlak mulia sesuai norma-norma dan selalu bersemangat dalam segala keadaan. Menggambarkan bahwa organisasi mengharap kepada pegawai untuk berahlak mulia dan selalu bersemangat dalam segala keadaan sesuai apa yang setiap hari dibacakan dalam era emas sewaktu apel pagi. Sedangkan dari enam dimensi budaya organisasi ini persentase terendah pada dimensi iklim organisasi sebesar 63,54%, namun berdasarkan pengamatan observasi yang peneliti lakukan, menemukan masih terdapatnya masing-masing bagian ataupun bidang tertentu yang melakukan pekerjaan ataupun kegiatan sendiri-sendiri atau langsung tanpa berkoordinasi pada tingkat atau jenjang yang ada. Menurut pendapat peneliti seharusnya bidang atau bagian-bagian saling berkoordinasi sehingga organisasi akan berjalan rapi dan baik. Saling bekerjasama dan melibatkan bagian-bagian lain, tidak semata-mata hanya orang pada bagian itu saja sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial antar

pegawai sehingga iklim organisasi akan baik. Dari enam dimensi yang dilakukan penelitian dapat diambil suatu kesimpulan untuk variabel budaya organisasi yang diterapkan pada Badan pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dipersepsikan baik namun diharapkan peran pimpinan baik pimpinan menengah maupun pimpinan atas dapat menjaga penerapan budaya yang ada sekarang ini untuk lebih baik sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat. Peran pimpinan dapat mengubah atau memperbaiki budaya yang ada untuk lebih dalam melakukan pelayanan baik kepada pegawai atau masyarakat.

3. Analisis Deskriptif Nilai Persepsi Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Diketahui jawaban responden terhadap 12 pernyataan yang menyangkut pertanyaan tentang kinerja pegawai dengan dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan penggunaan waktu dan kerjasama dapat ditabulasikan dalam tabel 4.20.

Tabel. 4.20 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y) Berdasarkan Frekuensi Data Skala Ordinal

| No Item | Pilihan Jawaban | | | | | | | | Jml. |
|--------------------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| | TS | | KS | | S | | SS | | |
| | Jml | % | Jml | % | Jml | % | Jml | % | |
| Dimensi Kualitas | | | | | | | | | |
| 1 | 0 | 0,00 | 2 | 4,17 | 29 | 60,42 | 17 | 35,42 | 48 |
| 2 | 0 | 0,00 | 10 | 20,83 | 33 | 68,75 | 5 | 10,42 | 48 |
| 3 | 0 | 0,00 | 3 | 6,25 | 38 | 79,17 | 7 | 14,58 | 48 |
| Sub total | 0 | 0,00 | 15 | 10,42 | 100 | 69,44 | 29 | 20,14 | 144 |
| rata-rata | 0,00 | 0,00 | 5,00 | 10,42 | 33,33 | 69,44 | 9,67 | 20,14 | 48,00 |
| Dimensi Kuantitas | | | | | | | | | |
| 4 | 1 | 2,08 | 14 | 29,17 | 30 | 62,50 | 3 | 6,25 | 48 |
| 5 | 3 | 6,25 | 6 | 12,50 | 27 | 56,25 | 12 | 25,00 | 48 |
| 6 | 0 | 0,00 | 23 | 47,92 | 20 | 41,67 | 5 | 10,42 | 48 |
| Sub total | 4 | 2,78 | 43 | 29,86 | 77 | 53,47 | 20 | 13,89 | 144 |
| Rata-rata | 1,33 | 2,78 | 14,33 | 29,86 | 25,67 | 53,47 | 6,67 | 13,89 | 48,00 |

Tabel 4.20 Lanjutan

| Dimensi Ketepatan waktu | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| 7 | 0 | 0,00 | 8 | 16,67 | 29 | 60,42 | 11 | 22,92 | 48 |
| 8 | 4 | 8,33 | 18 | 37,50 | 13 | 27,08 | 13 | 27,08 | 48 |
| 9 | 4 | 8,33 | 20 | 41,67 | 24 | 50,00 | 0 | 0,00 | 48 |
| Sub total | 8 | 5,56 | 46 | 31,94 | 66 | 45,83 | 24 | 16,67 | 144 |
| Rata-rata | 2,67 | 5,56 | 15,33 | 31,94 | 22,00 | 45,83 | 8,00 | 16,67 | 48,00 |
| Dimensi kerjasama | | | | | | | | | |
| 10 | 4 | 8,33 | 12 | 25,00 | 30 | 62,50 | 2 | 4,17 | 48 |
| 11 | 1 | 2,08 | 18 | 37,50 | 26 | 54,17 | 3 | 6,25 | 48 |
| 12 | 1 | 2,08 | 18 | 37,50 | 23 | 47,92 | 6 | 12,50 | 48 |
| Sub total | 6 | 4,17 | 48 | 33,33 | 79 | 54,86 | 11 | 7,64 | 144 |
| Rata-rata | 2,00 | 4,17 | 16,00 | 33,33 | 26,33 | 54,86 | 3,67 | 7,64 | 48,00 |
| Total | 18 | 3,13 | 152 | 26,39 | 322 | 55,90 | 84 | 14,58 | 576 |
| Rata-rata | 1,50 | 3,13 | 12,67 | 26,39 | 26,83 | 55,90 | 7,00 | 14,58 | 48,00 |

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Dari tabulasi variabel kinerja pegawai (Y) tabel 4.20 hasil skor yang telah di rekap terhadap 48 responden dicari skor ideal (*kriterium*) variabel kinerja pegawai pada penelitian ini sebagai berikut:

Jumlah skor total 18 yang menjawab Tidak Setuju (TS) = 18 X 1 = 18

Jumlah skor total 152 yang menjawab Kurang Setuju (KS) = 152 X 2 = 304

Jumlah skor total 322 yang menjawab Setuju (S) = 322 X 3 = 966

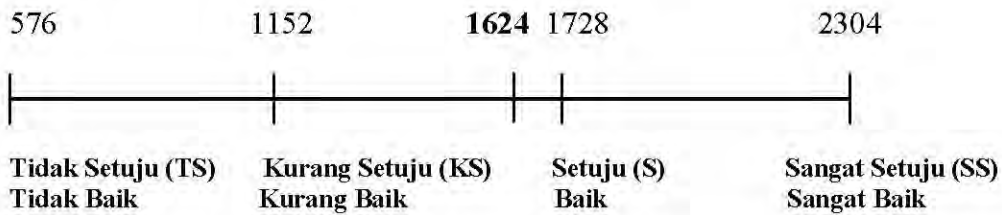
Jumlah skor total 84 yang menjawab Sangat Setuju (SS) = 84 X 4 = 336

Jumlah Total 1624

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini menurut persepsi 48 responden di dapat jumlah skor kriterium (bila setiap butir pertanyaan mendapat skor tertinggi menjawab Sangat Setuju (SS) = 4 X 12 pernyataan X 48 reseponden = 2304.

Berdasarkan data ini tingkat persetujuan terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung = (1624:

$2304) \times 100\% = 70,48\%$ dari kriteria yang ditetapkan, sehingga secara kontinu dapat di buat kategori sebagai berikut.



Nilai 1624 termasuk dalam kategori interval “Kurang Setuju dan Setuju”. dan dapat di persepsikan cukup baik tetapi lebih mendekati baik. Variabel kinerja pegawai dianalisis berdasarkan dimensi kualitas kerja yang isinya menyatakan hasil kerja pegawai mengutamakan kualitas, hasil kerja memuaskan atasan dan hasil kerja sesuai perintah dan anjuran atasan dan jawaban atas pernyataan responden dalam kuesioner yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 69,44% dan 29,14 % dan menjawab kurang setuju sebanyak 10,42%. Apabila dianalisis berdasarkan nilai ideal untuk dimensi kualitas dari persepsi responden untuk pertanyaan ke-1 s.d ke-3 pada lampiran 13, dengan jumlah sebesar 446, sedangkan nilai ideal berjumlah $4 \times 3 \times 48 = 576$, berarti penerapan kinerja pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk dimensi kualitas sebesar $446 : 576 = 0,7743$ atau 77,43% dipersepsikan sangat baik tetapi lebih mendekati baik. Kualitas kerja merupakan mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan sesuai dengan tingkat hasil kerja yang cermat, ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Kualitas kerja pegawai tercermin dalam tingkat kecermatan pegawai dalam menjalankan tugas yang dilaksanakan sehari-hari baik dengan ketepatan dan ketelitian serta keterampilan pegawai dalam laporan hasil pekerjaan. Berdasarkan pandangan responden terhadap pernyataan dimensi kualitas yang dibuat dalam kuesioner mengenai “pegawai bekerja memberikan hasil kerja yang baik dan mengutamakan kualitas”, hasil kerja pegawai dapat

memuaskan atasan, dan sudah sesuai dengan perintah dan anjuran pimpinan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dari tanggapan responden yang memberi persepsi “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 69,44% dan 20,14 % dan yang memberi persepsi “Kurang Setuju” (KS) sebesar 10,42%. Persepsi responden mengenai kualitas baik dari segi kesalahan, kerusakan, serta kecermatan bekerja dan penyelesaian tugas dipersepsikan baik tetapi masih ada sebagian yang berpendapat kurang setuju terhadap kualitas kerja, hal ini perlu mendapat perhatian pimpinan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penyebabnya.

Dimensi kedua yaitu kuantitas, dari pernyataan dalam kuesioner yaitu pernyataan ke-4 s.d ke-6 yaitu penyelesaian tugas dan pekerjaan sesuai rencana, beban kerja sesuai tupoksi dan hasil kerja mengutamakan kuantitas (jumlah pekerjaan yang dihasilkan) tanggapan yang diberikan responden menyatakan “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebanyak 53,47% dan 13,89% sedangkan menjawab “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju” (TS) sebanyak 29,86% dan 2,7%, bila dianalisis berdasarkan nilai persepsi yang diberikan dari tanggapan responden pada lampiran 13 sejumlah 401 sedangkan nilai ideal sebesar 576 maka perbandingan nilai skor yang di dapat atas penerapan dimensi ini sebesar $401 : 576 = 0,6962$ atau 69,62% di tafsirkan baik. Dimensi ini terlihat dari jumlah pelaksanaan kegiatan kediklatan yang berjalan baik dan mencapai jumlah penyelesaian kegiatan sampai akhir tahun sebelumnya terlaksana dan menghasilkan jumlah lulusan atau peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik pendidikan dan pelatihan penjenjangan ataupun pendidikan dan pelatihan fungsional dapat tercapai.

Variabel kinerja pegawai dari dimensi ketepatan penggunaan waktu dalam pernyataan kuesioner ke-7 s.d. ke-9 berisi penyelesaian tugas tepat waktu,

kedisiplinan atas kedatangan atau penggunaan waktu jam kerja dan kelebihan pulang dari waktu yang ditentukan yang memberi persepsi “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) sebesar 45,83% dan 16,67% dan yang memberi persepsi “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju” (TS) sebanyak 31,94% dan 5,56%, berdasarkan nilai skor ideal dari pernyataan, jumlah yang dihimpun pada tabulasi lampiran 13 diperoleh nilai sebesar 394 sedangkan untuk nilai skor ideal sebesar 576 bila dipersepsikan maka penerapan atas dimensi ini sebesar 0,6840 atau 68,40% dapat dikatakan baik. Perlu diperhatikan pula masih banyak persepsi pegawai yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju atas dimensi ketepatan penggunaan waktu dan harus menjadi perhatian dari pimpinan. Berdasarkan pendapat peneliti dari hasil observasi tentang penggunaan waktu kerja pegawai masih ada yang hanya datang absen pagi atau sore untuk apel sedangkan pada siangya pulang atau keluyuran ini disebabkan karena pekerjaan telah diselesaikan sehingga tidak ada yang dirugikan ini merupakan anggapan sebagian pegawai. Hal ini dipermudah lagi dengan tidak adanya pengawasan yang dapat mengontrol keluar masuknya pegawai dari tempat kerja kecuali pada saat apel pagi dan sore. Berdasarkan buku yang disiapkan untuk izin keluar kepada pegawai jarang sekali pegawai mengisi buku tersebut. Disamping itu tidak ada kompensasi atas kelebihan jam kerja seperti lembur atau bentuk insentif kelebihan jam kerja, sehingga kiranya pimpinan dapat memperhatikan hal ini lebih serius sebagai masukan. Apabila tidak diperbaiki, akan dapat menimbulkan iklim yang kurang kondusif bagi pegawai lainnya.

Dimensi kerjasama dari tiga pernyataan pada kuesioner pernyataan ke-10 s.d. ke-12 sebanyak 54,86% dan 7,64% memberi persepsi “Setuju” (S) dan “Sangat Setuju” (SS) dan sisanya yang memberi “Kurang Setuju” (KS) dan “Tidak Setuju”

(TS) sebanyak 33,33% dan 4,17%. Nilai skor dari tabulasi pada lampiran 13 sebesar 383 dan nilai ideal sebesar 576 maka nilai yang diperoleh atas penerapan dimensi ini sebesar $383:576 = 0,6649$ atau 66,49% dapat di katakan baik. Dimensi kerjasama pada variabel kinerja pegawai dengan indikator praktek kerjasama antar pegawai di lingkungan organisasi berjalan lancar, interaksi antara bawahan dan atasan berjalan baik penyelesaian tugas pekerjaan saling bersama-sama tetapi masih terdapat *individualisme* dalam penyelesaian pekerjaan. Ini di lihat masih adanya pegawai yang santai dan sibuk dalam pekerjaan tergantung bidang atau bagian yang memiliki kegiatan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan dari variabel kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang terdiri dari 12 pernyataan dalam dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan kerjasama, secara keseluruhan di tafsirkan baik, ini terbukti dari persepsi responden terhadap kuesioner yang direkapitulasi sebagai berikut:

Tabel. 4.21 Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y) Berdasarkan Dimensi

| Dimensi | TS (Nilai 1) Frekuensi | KS (Nilai 2) Frekuensi | S (Nilai 3) Frekuensi | SS (Nilai 4) Frekuensi | Jml Nilai | Nilai Mak | % |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Dimensi Kualitas | | | | | | | |
| I | 0 | 15 | 100 | 29 | 446 | 576 | 77,43 |
| Dimensi Kuantitas | | | | | | | |
| II | 4 | 43 | 77 | 20 | 401 | 576 | 69,62 |
| Dimensi Ketepatan Waktu | | | | | | | |
| III | 5 | 33 | 49 | 9 | 249 | 576 | 64,84 |
| Dimensi Kerjasama | | | | | | | |
| IV | 6 | 48 | 79 | 11 | 254 | 576 | 66,15 |
| Total | 42 | 157 | 313 | 64 | 1551 | 2304 | 67,31 |

Sumber : Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.21 dapat di jelaskan, kinerja pegawai di asumsikan baik dengan persepsi pegawai sebesar 67,31% dengan dimensi yang paling dominan terdapat pada dimensi kualitas. Berbicara mengenai kualitas kerja memang pegawai

Badan Pendidikan dan Pelatihan harus lebih dari rata-rata pegawai lain karena peran serta tugas yang diemban merupakan contoh baik perilaku serta wawasan yang lebih. Perlu menjadi perhatian pimpinan untuk selalu mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi lebih. Dikaitkan dengan tingkat pendidikan pegawai yang ada sekarang ini usaha pimpinan untuk mendorong bawahannya selalu mengembangkan diri terlihat dari pegawai yang sedang mengikuti program doktor sebanyak 1 orang, program magister sebanyak 8 orang dan yang sedang melanjutkan ke jenjang strata sebanyak 3 orang.

Hasil analisis deskriptif dari variabel penelitian yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menemukan dimensi dari variabel gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah dimensi derajat susunan tugas. Peneliti berkesimpulan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini adalah faktor kepemimpinan dengan gaya yang berorientasi pada tugas atau hasil dari faktor budaya organisasi adalah norma-norma yang akan mengatur perilaku pegawai. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Thoha (2007:49) menerangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dari dua gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis dipandang gaya kepemimpinan yang diterapkan pada penelitian ini lebih pada gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Konsep dari kepemimpinan situasional menurut Thoha (2007:77) mengenai perilaku tugas ialah suatu perilaku seseorang pemimpin untuk mengatur

dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disikapi usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai. Sedangkan Fiedler (dalam Gibson, Ivanvevich dan Donnelly:344) gaya kepemimpinan tentang pengukuran orientasi kepemimpinan seseorang dengan mengembangkan skala rekan kerja yang kurang disukai menerangkan terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Berorientasi pada tugas, atau kepemimpinan yang mengendalikan, menstruktur.
- 2) Berorientasi hubungan, atau kepemimpinan pasif, penuh perhatian.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Thoha dan Fiedler dapat diapresiasi bahwa penelitian tentang variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, atau kepemimpinan yang mengendalikan, menstruktur. Variabel budaya organisasi berdasarkan analisis peneliti pada penelitian ini dimensi yang paling dominan adalah dimensi norma-norma. Norma adalah standar yang dimiliki bersama oleh anggota suatu kelompok (Gibson, Ivanvevich dan Donnelly: 249). Indikator dari pelaksanaan norma-norma yang dibuat dalam penelitian ini tercermin dalam era emas Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang diambil mengenai mengutamakan ahlak mulia sesuai norma-norma yang ada dan selalu bersemangat dalam segala keadaan. dan untuk variabel kinerja pegawai dimensi yang paling dominan adalah dimensi kualitas kerja. Norma merupakan kendali mental dan perilaku anggota yang sesuai dengan nilai dan budaya yang dianut, norma membantu membentuk

perilaku anggota dan tim kerja secara internal, dimulai dari dalam diri masing-masing individu dan bukan secara eksternal (Ilyas,2006:99). Hubungan budaya organisasi untuk dimensi norma-norma terhadap kinerja pegawai, norma merupakan kunci harmonisasi perilaku anggota dalam berinteraksi sesama anggota tim. Norma tim sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja anggota yang selanjutnya berpengaruh terhadap pencapaian tujuan kelompok.

Variabel Budaya organisasi dengan dimensi iklim organisasi yang dilakukan penelitian di Badan Diklat menduduki posisi terendah bila dibandingkan dengan dimensi lain seperti perilaku sikap, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, dan atauran-aturan main. Indikator penyebabnya adalah kurangnya koordinasi antar lini, dan praktek pengambilan keputusan yang kurang. Pengambilan keputusan hendaknya dengan mempertimbangkan masukan bawahan sehingga bawahan akan merasa bertanggungjawab terhadap berhasil atau tidaknya pelaksanaan keputusan tersebut. Secara keseluruhan dari variabel budaya organisasi dengan enam dimensi yang diteliti sesuai karakteristik budaya organisasi yang adopsi dari Luthan. Pada penelitian yang dilakukan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah baik.

Variabel Kinerja pegawai berdasarkan analisis deskriptif yang peneliti lakukan dimensi yang paling dominan adalah mengenai kualitas kerja. Berarti kompetensi pegawai mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari faktor instrinsik (personal/individu) atau SDM, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu. Penciptaan kualitas kerja pegawai dapat dilakukan dalam bentuk meningkatkan kemauan belajar melalui pendidikan-pelatihan formal dan informal

secara kesinambungan, melatih bersikap dan berpikir positif, mengembangkan perilaku disiplin, meningkatkan sifat rasa ingin tahu, dan melakukan penilaian diri secara berkesinambungan.

Variabel kinerja pegawai dengan dimensi yang paling rendah dalam penelitian di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah dimensi ketepatan waktu dengan indikator mengenai tingkat penyelesaian tugas dan kedisiplinan. Peneliti menilai berdasarkan persepsi responden dan pengamatan langsung, dimensi ini menjadi faktor yang harus diperhatikan serius oleh pimpinan, perlu pengawasan yang lebih melekat karena kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Penguatan sistem pengawasan atau kontrol yang berupa pemberian penghargaan dan sanksi perlu diberlakukan agar tercipta iklim organisasi yang baik.

G. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan metode penelitian yang dikemukakan pada bab III, terdapat 3 (tiga) hipotesis yang peneliti buat dan selanjutnya akan diuji kebenarannya. Alat uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis menuntut data yang tingkat pengukurannya paling rendah interval. Dalam proses pengolahan data yang diperoleh dari persepsi responden dengan skala likert yang merupakan data ordinal dinaikkan tingkat pengukurannya menjadi skala interval dengan mentransformasikan data skala ordinal menjadi skala interval menggunakan "Method of Successive Interval" dapat dilihat pada halaman lampiran.

Untuk menghitung koefisien korelasi sederhana digunakan rumus *Pearson Product Moment (PPM)* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Korelasi *PPM* dilambangkan (r) dengan ketentuan r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq +1)$. Apabila r

= -1 artinya korelasinya negatif sempurna, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ berarti korelasinya positif sempurna (sangat kuat). Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah variabel kinerja pegawai (Y) dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan (X_1). Dan variabel kinerja pegawai (Y) dipengaruhi variabel budaya organisasi (X_2). Untuk melihat hubungan variabel yang diteliti apakah mempunyai hubungan yang kuat atau lemah, selanjutnya dilakukan perhitungan nilai koefisien determinasi untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel X terhadap variabel Y. Uji signifikansi (uji-t) digunakan apabila ingin mencari makna hubungan variabel X terhadap Y, maka hasil korelasi PPM tersebut diuji dengan uji signifikansi dan kemudian dilakukan analisis regresi sederhana untuk meramalkan atau memprediksikan variabel terikat (Y) apabila variabel bebas (X) diketahui, ini berlaku untuk pengujian terhadap hipotesis pertama dan hipotesis kedua.

Hipotesis ketiga dilakukan analisis korelasi berganda (*Multiple Product Moment Correlation*), dengan maksud untuk mencari besarnya hubungan dan kontribusi dua variabel bebas (X) secara bersama-sama (*simultan*) dengan variabel terikat Y, selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menentukan kontribusi variabel X_1 dan X_2 secara bersama-sama dan diteruskan dengan menguji signifikansi dengan rumus F hitung dan juga dilakukan analisis regresi berganda.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

a. Analisis Korelasi Sederhana *Pearson Product Moment (PPM)*

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah variabel kinerja (Y) dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan (X_1), dengan kata lain variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y). Hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{yx1} = 0$; Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_1 : \rho_{yx1} \neq 0$; Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Dalam pengujian ini teknik korelasi digunakan rumus PPM (*Pearson Product Moment*) dilakukan dengan pengolahan Program SPSS for Windows Versi 12, yang disajikan lebih jelas terdapat pada lampiran 14, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hasil pengolahan data *descriptif statistik* menyajikan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel kinerja pegawai (Y) dengan hasil korelasi yang positif sebesar 0,449 antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai. Kaidah bila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} atau ($0,449 > 0,284$) maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel kinerja (Y), hasil deskriptif variabel gaya kepemimpinan (X_1) dalam tabel *descriptive statistik* dijelaskan bahwa terdapat jumlah sampel (N) = 48 responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) = 35,40 dan simpangan baku (*standar deviation*) = 6,635 dan variabel kinerja (Y) dijelaskan jumlah kasus (N) = 48 dengan rata rata (*mean*) sebesar 34,49 dan simpangan baku (*standart deviation*) = 6,270.

Hasil koefisien korelasi *pearson product moment* antara kedua variabel tersebut diperoleh r_{hitung} 0,449 sedangkan r_{tabel} untuk $n=48$ dan kesalahan 5% sehingga $r_{tabel} = 0,284$. karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} atau $0,449 > 0,284$ berarti terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel kinerja (Y). Dengan kata lain, hasil korelasi (r) yang positif sebesar 0,449 menunjukkan hubungan positif, dimana semakin tinggi atau semakin bagus nilai dari gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin bagus, dalam arti

cenderung berorientasi pada kinerja yang tinggi. Koefisien sebesar 0,449 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Setelah ditemukan koefisien korelasi *pearson product moments* sebesar 0,449 berarti terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Untuk menilai besar kecilnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan perhitungan koefisien determinasi secara manual dengan memasukkan rumus koefisien determinan sebagai berikut:

$$KP = r^2 \times 100 \% \text{ -----} KP = 0,449^2 \times 100 \% \text{ -----} KP = 0,2016 \text{ atau } 20,16\%$$

Ini berarti kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 20,16% ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan, atau pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja sebesar 20,16%, dan sisanya 79,84% ditentukan oleh variabel-variabel lainnya.

Untuk mempertegas hasil perhitungan ini dilakukan pengujian menggunakan program *SPSS* seperti yang dibuat pada lampiran 14 menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan hasil dari contoh ringkasan (*model summary*), pada bagian ini ditampilkan nilai $R = 0,449$ dan koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,2016 ini menunjukkan pengertian bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebesar 0,2016 atau 20,16%, sedangkan sisanya ($100\% - 20,16\% = 79,84\%$) dipengaruhi oleh sebab-sebab yang lain. *R Squaer* berkisar pada angka 0 sampai 1, dengan catatan semakin kecil angka *R Square*, semakin lemah hubungan kedua variabel.

c. Analisis Uji Signifikansi (Uji-t)

Uji signifikansi dilakukan guna ingin mencari makna hubungan variabel X terhadap variabel Y, maka hasil korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) tersebut di uji dengan Uji signifikansi dengan taraf kesalahan, $\alpha = 0,05$ uji dua pihak dan $dk = n - 2$ dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima (artinya signifikan)

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a tolak (artinya tidak signifikan)

Untuk mencari tingkat signifikan pada penelitian ini data hasil dimasukan kedalam rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,449\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0,449^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{3,044}{0,894}$$

$$t_{hitung} = 3,4049 \text{ (dibulatkan menjadi 3,405)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, $\alpha = 0,05$ dan $n = 48$, uji dua pihak serta $dk = n - 2 = 48 - 2 = 46$ sehingga diperoleh $t_{tabel} = 2,013$. Ternyata t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau $3,405 > 2,013$, maka kaidah yang digunakan adalah H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh atau hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan membaca hasil dari pengolahan data *SPSS* pada lampiran 14. Sesuai kaidah keputusan: Jika nilai *probabilitas* 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai *probabilitas sig* atau ($0,05 \leq Sig$) maka H_0 diterima dan H_1 di tolak, artinya tidak signifikan, dan jika nilai

probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai *probabilitas sig* atau ($0,05 \geq Sig$) maka H_0 ditolak dan H_1 di terima, artinya signifikan

Maka berdasarkan hasil korelasi pada lampiran 14 diperoleh variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel kinerja (Y) nilai *Sig* sebesar 0,001 kemudian dibandingkan dengan *probabilitas* sebesar 0,05 ternyata nilai *probabilitas* 0,05 lebih besar dari nilai *probabilitas Sig* atau ($0,05 > 0,001$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya signifikan, terbukti bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan secara signifikan terhadap kinerja. Atau membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{table} , diketahui nilai r_{hitung} sebesar 0,449 sedangkan nilai r_{table} sebesar = 0,284 atau $0,449 > 0,284$ maka kesimpulan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap Variabel Kinerja (Y)

d. Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil dari uji *ANOVA*, yang dibuat pada lampiran 14 pada bagian ini ditampilkan hasil yang di peroleh adalah nilai $F = 11,592$ dengan tingkat *probabilitas sig.* 0,001 oleh karena *probabilitas* (0,001) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksikan kinerja pegawai. Kegunaan regresi dalam penelitian adalah untuk meramalkan atau memprediksikan variabel terikat (*Dependen*) apabila variabel bebas (*Independent*) diketahui. Regresi sederhana dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) berdasarkan data yang diolah dalam penelitian ini, dalam variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan kinerja pegawai (Y) setelah dilakukan korelasi kedua variabel ini mempunyai hubungan yang sangat kuat dan dibuat persamaan regresi sederhana dengan rumus $\hat{Y} = a + bX$ didapatkan persamaan regresi linier $Y = 19,480 + 0,424X_1$.

Diketahui nilai konstantanya sebesar 19,480 nilai ini secara matematis menyatakan bahwa pada saat gaya kepemimpinan bernilai 0 maka kinerja pegawai memiliki nilai 19,480. Nilai positif yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas gaya kepemimpinan sebesar 0,424 menggambarkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel gaya kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,424.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai

a. Analisis Korelasi Sederhana *Pearson Product Moment* (PPM)

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah variabel budaya organisasi (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y), berdasarkan data yang telah dilakukan uji validitas, reliabilitas dan normalitas data. Selanjutnya dilakukan analisis korelasi yaitu mencari hubungan variabel budaya organisasi (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) dengan hipotesis yang berbunyi :

$H_0 : \rho_{yx2} = 0$; Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

$H_2 : \rho_{yx2} \neq 0$; Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil olahan *SPSS descriptive statistik* pada lampiran 15 dengan hasil deskriptif variabel budaya organisasi (X_2) dalam tabel *descriptive statistik* dijelaskan bahwa terdapat jumlah $N = 48$ responden yang mengisi angket dengan rata-rata (*mean*) = 35,45 dan simpangan baku (*standar deviation*) = 7,686 dan variabel kinerja (Y) dijelaskan jumlah $N = 48$, rata rata (*mean*) sebesar 34,49 dan simpangan baku (*standart deviation*) = 6,270. Sehingga dapat dilihat hasil *koefisien korelasi pearson product moment* antara kedua variabel tersebut. Nilai yang diperoleh r_{hitung}

sebesar 0,642 sedangkan r_{tabel} untuk $n=48$ dan tingkat kesalahan 5% sehingga $r_{\text{tabel}} = 0,284$ berarti terdapat hubungan yang kuat antara variabel budaya organisasi (X_2) dan variabel kinerja (Y). Dengan kata lain, hasil korelasi (r) yang positif sebesar 0,642 menunjukkan hubungan yang positif, dimana semakin baik penerapan budaya organisasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Koefisien sebesar 0,642 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Setelah ditemukan koefisien *Korelasi Pearson Product Moments* yang berarti mencari hubungan variabel X_2 dan variabel Y sebesar 0,642 berarti terdapat hubungan yang kuat antara variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai. selanjutnya untuk menilai besar kecilnya sumbangan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan perhitungan koefisien determinasi secara manual dengan memasukkan rumus koefisien determinan sebagai berikut.

$$KP = r^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,642^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,412164 \text{ atau } 41,22\%$$

Kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja pegawai sebesar 41,22% ditentukan oleh variabel budaya organisasi dan sisanya 58,78% ditentukan oleh variabel-variabel lainnya. Pandangan yang mengatakan, apabila ingin meningkatkan kinerja, maka budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pekerja, konsepnya adalah kecocokan, menciptakan hubungan yang harmonis antar pegawai dan antar bagian-bagian dalam organisasi. Luthans, (1995) memang tidak sederhana dan mudah untuk memahami dan mengkonseptualisasikan fenomena budaya organisasi. Dari enam karakteristik budaya organisasi yang dilakukan pada

penelitian ini seperti kebiasaan sikap perilaku dimana perilaku pegawai yang diamati untuk menciptakan suatu kinerja yang baik, norma-norma yang merupakan standar sikap yang harus dilakukan, serta mengedepankan nilai-nilai dan filosofi serta berpijak pada aturan-aturan main dan iklim organisasi.

c. Analisis Uji Signifikansi (Uji-t)

Uji signifikansi dilakukan guna ingin mencari makna hubungan variabel X terhadap Y, maka hasil korelasi *Pearson Product Moment (PPM)* tersebut diuji dengan uji signifikansi dengan taraf kesalahan, $\alpha = 0,05$ uji dua pihak dan ($dk = n - 2$) dengan kaidah keputusan sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima (artinya signifikan)

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a tolak (artinya tidak signifikan)

Untuk mencari tingkat signifikan pada penelitian ini data hasil dimasukan kedalam rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,642\sqrt{48-2}}{\sqrt{1-0,642^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{4,352}{0,766}$$

$$t_{hitung} = 5,68146 \text{ (dibulatkan menjadi } 5,681)$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, $\alpha = 0,05$ dan $n = 48$, uji dua pihak serta $dk = n - 2 = 48 - 2 = 46$ sehingga diperoleh $t_{tabel} = 2,013$

Ternyata t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau $5,681 > 2,013$, maka kaidah yang digunakan adalah H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh atau hubungan yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja.

Dengan membaca hasil dari pengolahan data *SPSS* pada lampiran 15 sesuai kaidah keputusan:

Jika nilai *probabilitas* 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai *probabilitas sig* atau ($0,05 \leq Sig$) maka H_0 diterima dan H_1 di tolak, artinya tidak signifikan, dan jika nilai *probabilitas* 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai *probabilitas sig* atau ($0,05 > Sig$) maka H_0 ditolak dan H_1 di terima, artinya signifikan.

Maka berdasarkan hasil korelasi diperoleh variabel budaya organisasi (X_2) dan variabel kinerja (Y) nilai Sig sebesar 0,000 kemudian dibandingkan dengan *probabilitas* sebesar 0,05 ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai *probabilitas sig* atau ($0,05 > 0,000$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya signifikan, terbukti bahwa variabel budaya organisasi mempunyai hubungan secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut maka dinyatakan bahwa t_{hitung} jatuh pada daerah penolakan H_0 maka dapat dinyatakan bahwa korelasi antara budaya organisasi dan kinerja sebesar 0,642 adalah signifikan dan sehingga digeneralisasikan untuk populasi dimana sampel diambil. (H_0 : Tidak ada hubungan ditolak), kaidah bila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($0,642 > 0,285$) maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai(Y)

d. Analisis Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil dari uji *ANOVA*, yang dibuat pada lampiran 15 pada bagian ini ditampilkan hasil yang diperoleh adalah nilai $F = 32,270$ dengan tingkat *probabilitas sig.* 0,000. Oleh karena *probabilitas* (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi bisa di pakai memprediksikan kinerja pegawai. Regresi sederhana dapat dianalisis karena di dasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Variabel

budaya organisasi (X_2) dan kinerja pegawai (Y) setelah dilakukan korelasi kedua variabel ini mempunyai hubungan kuat dan mempunyai keeratan.

Bila data diolah menggunakan *program SPSS for Windows Versi.12* data tersebut akan dilakukan proses pengolahan data yang menampilkan hasil pada lampiran 15 didapatlah persamaan regresi: $\hat{Y} = a + bX$ ----- $\rightarrow \hat{Y} = 15,918 + 0,524 X_2$

Berdasarkan hasil olahan data dengan *SPSS for Windows Versi 12* didapat persamaan regresi sederhana dan diketahui nilai konstantanya sebesar 15,918 nilai ini secara matematis menyatakan bahwa pada saat budaya organisasi bernilai 0 maka kinerja aparatur memiliki nilai 15,918. Nilai positif yang terdapat pada koefisien regresi variabel independen budaya organisasi sebesar 0,524 menggambarkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja adalah searah; dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja aparatur sebesar 0,524.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai

a. Analisis Korelasi Berganda (*Multiple Product Moment Correlation*)

Pengujian korelasi antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y), dilakukan dengan perhitungan korelasi ganda (*multiple correlation*).

Hipotesis III berbunyi:

$H_0 : \rho_{y x_1 x_2} = 0$; Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_4 : \rho_{y x_1 x_2} \neq 0$; Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rumus yang digunakan dalam pengujian hipotesis III menggunakan rumus *Pearson Product Moment*. Hasil pengolahan data statistik menggunakan *Program SPSS for Windows Versi 12*, pada lampiran 16 diketahui variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap jumlah responden $N=48$ dan rata-rata (*mean*) sebesar 35,40 dan simpangan baku (*standar deviation*) = 6,635. Variabel budaya organisasi (X_2) jumlah responden $N=48$ dan rata-rata (*mean*) sebesar 35,45 dan simpangan baku (*standar deviation*) = 7,686 dan variabel kinerja (Y) dengan jumlah responden $N=48$ dengan rata-rata (*mean*) = 34,49 dan simpangan baku (*standar deviation*) = 6,270. hasil korelasi nilai yang diperoleh untuk X_1 dan X_2 terhadap Y secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai dengan korelasi ganda adalah 0,647 atau ($\rho_{yx1x2} = 0,647$).

Hubungan ini dapat dinyatakan kuat, dan besarnya lebih dari koefisien individu antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan variabel kinerja (Y) sebesar 0,449 atau ($\rho_{yx1} = 0,449$) maupun antara variabel budaya organisasi (X_2) dengan variabel kinerja (Y) sebesar 0,642 atau ($\rho_{yx2} = 0,642$). korelasi sebesar 0,647 variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh yang kuat dan baru berlaku untuk sampel yang diteliti. Hasil koefisien korelasi (r) yang positif sebesar 0,647 menunjukkan orientasi yang positif apabila gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berjalan dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) akan dihitung nilai korelasi determinasi (*R Square*) = $R^2 \times 100\%$ atau $0,647^2 \times 100\% = 41,86\%$. Artinya kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan

budaya organisasi secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 41,86% dan sisanya 58,14% dipengaruhi variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

c. Uji Hipotesis (Uji F) dan Analisis Regresi Berganda

Korelasi yang menyatakan hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sebesar 0,647 baru berlaku untuk sampel yang diteliti. Apakah koefisien korelasi itu dapat digeneralisasikan atau tidak maka harus dilakukan uji signifikansinya dengan rumus :

$$F_h = \frac{R^2 / 2}{(1 - R^2) / (N - K - 1)}$$

$$F_h = \frac{0,647^2 / 2}{(1 - 0,647^2) / (48 - 2 - 1)}$$

$$F_h = \frac{0,2095}{0,01291} \quad F_h = 16,22773 \text{ (dibulatkan menjadi 16,23)}$$

Kaidah pengujian signifikan :

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka tolak H_0 artinya signifikan

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka terima H_0 artinya tidak signifikan

Dengan taraf signifikan (α) = 0,05

$F_{tabel} = F \{1 - \alpha, (dk=k), (dk=n-k-1)\}$

$F_{tabel} = F \{1 - 0,05, (dk=2), (dk=48-2-1)\}$

$F_{tabel} = F \{0,95, (2, 45)\}$

$F_{tabel} = 3,205$

Ternyata $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau $16,23 > 3,205$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya

organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

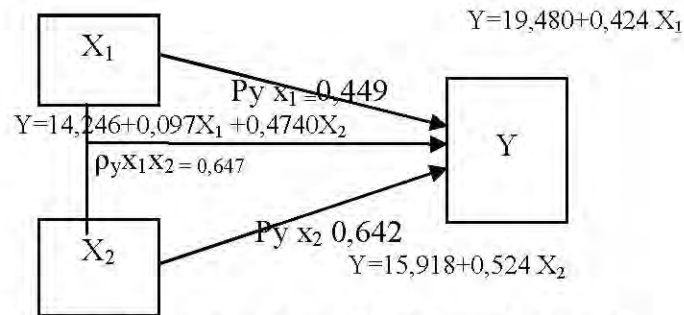
Hasil pengolahan data statistik *SPSS* pada lampiran 16 dapat disusun persamaan regresi berganda $\hat{Y} = 14,246 + 0,097 X_1 + 0,474 X_2$ persamaan ini diketahui nilai konstanta sebesar 14,246 secara matematis nilai konstanta tersebut menyatakan bahwa pada saat gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dianggap konstan, maka nilai kinerja pegawai adalah 14,246 dari persamaan regresi ini terlihat bahwa kedua variabel bebas (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) memiliki koefisien regresi yang bernilai positif, yaitu 0,097 dan 0,474, ini berarti bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan yang searah dengan kinerja pegawai.

Berikut dijelaskan dalam rangkuman pengujian hipotesis *assosiatif* pengujian hipotesis I, II, dan III sesuai tabel 4.21 dan selanjutnya angka-angka korelasi tersebut dimasukkan dalam paradikma penelitian pada gambar 4.8.

Tabel 4.21 Rangkuman Pengujian Hipotesis Assosiatif

| Variabel yang dikorelasikan | r hitung | r tabel | Ket | Koefisien Korelasi (r^2) | Persamaan Regresi |
|---|----------|---------|------------|------------------------------|--|
| Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja (P_{yX_1}) | 0,449 | 0,284 | Signifikan | 0,202 | $\hat{Y} = 19,480 + 0,424X_1$ |
| Budaya Organisasi terhadap Kinerja (P_{yX_2}) | 0,642 | 0,284 | Signifikan | 0,412 | $\hat{Y} = 15,918 + 0,524X_2$ |
| Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja ($P_{y X_1, X_2}$) | 0,647 | 0,284 | Signifikan | 0,419 | $\hat{Y} = 14,246 + 0,097 X_1 + 0,474 X_2$ |

Sumber : Data Primer olahan



Gambar 4.8 Paradigma Penelitian Koefisien Korelasi dan Persamaan Regresi Variabel X_1 , X_2 Terhadap Y

H. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Berdasarkan analisis uji hipotesis yang dilakukan pada hipotesis pertama di dapat koefisien korelasi sebesar 0,449 berarti terdapat hubungan positif yang cukup kuat. Nilai t_{hitung} sebesar 3,405, sedangkan nilai t_{tabel} dengan derajat kebebasan 46 ($dk = n - 2 = 48 - 2$) adalah 2,013. Dengan membandingkan kedua nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,405 > 2,013$ yang berarti hipotesis variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai dapat diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Yukl (2005:9) mendefinisikan "kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama". Dengan bertitik tolak dari pendapat beberapa Yukl, semakin dipertegas bahwa kepemimpinan itu merupakan proses mempengaruhi, memberi inspirasi kepada seseorang ataupun kelompok untuk melakukan sesuatu atau cara mengajak pegawai

agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan menjadi salah satu kata kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai atau organisasi. Figur pemimpin yang mempunyai ciri-ciri, karakteristik, sifat pemimpin dan peran kepemimpinan yang tegas dan mampu melakukan reformasi pola pikir pegawai dapat di ambil maknanya mengenai keberadaan pemimpin sangatlah dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktivitas kelompok suatu organisasi dan tidak terlepas dari gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan secara nyata memfasilitasi koordinasi dari pengendalian atas aktivitas.

Berkaitan dengan kinerja pegawai akan meningkat ataupun menurun tergantung dari gaya kepemimpinan pimpinan dalam menterjemahkan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung lebih mendekati gaya kepemimpinan demokratis tetapi dalam situasi-situasi tertentu dapat menggunakan gaya otokratis sesuai keadaan. Gaya kepemimpinan dengan cara kontigensi atau situasional yang diterapkan oleh pimpinan sudah baik. Sesuai karakteristik situasi kepemimpinan sebagai dimensi hubungan atasan dan bawahan mencerminkan hubungan atasan dan bawahan cukup baik karena faktor hubungan pemimpin dan bawahan mengacu pada kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para bawahan terhadap pimpinan baik.

Dimensi struktur tugas dalam pekerjaan yang diterapkan di Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta Peraturan Gubernur Nomor 70 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan

Bangka Belitung hanya saja disposisi tugas yang diembankan kepada pimpinan tingkat menengah dalam pendistribusian tugas pekerjaan pada sub bagian atau bidang kepada pegawai staf pelaksana belum merata ini tampak dari tingkat kesibukan kerja pegawai yang tidak sama. Pendistribusian tugas yang tidak merata dikarenakan tiap-tiap bidang atau bagian mempunyai kegiatan yang berbeda sesuai tugas pokok dan fungsi, menimbulkan kecemburuan antar pegawai baik dari segi penghasilan akan berbeda dan berdampak terhadap kinerja organisasi menurun. Kaitan antara struktur tugas yang ada terhadap kinerja pegawai bertitik tolak pada pembagian tugas, yaitu prinsip fungsionalisasi, karena dengan ditetapkan fungsi, tugas, wewenang, dan aktivitas berbagai satuan kerja dalam organisasi, jelas setiap satuan kerja mempunyai tugas dan kegiatan yang secara fungsional menjadi tanggung jawabnya.

Dimensi kekuasaan posisi di peroleh dari aspek situasi, seperti jumlah kewenangan formal, kendali atas distribusi penghargaan dan hukuman, kendali atas informasi, dan akses kepada orang penting. Keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan gaya bertindak, ini akan nampak dari cara melakukan pekerjaan, misalnya cara memerintah bawahan, cara berkomunikasi, cara pengambilan keputusan, memotivasi, dan sebagainya. Untuk dapat mengefektifkan kinerja pegawai suatu organisasi, pimpinan organisasi harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dan observasi yang dilakukan atas variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dimensi hubungan pimpinan dengan bawahan yang diterapkan sudah dapat dikatakan baik dalam arti pimpinan mempunyai hubungan yang baik

dengan seluruh pegawai, komunikasi yang dilakukan pimpinan dalam hal bertindak memperhatikan bawahan, tingkat perhatian yang baik kepada bawahan serta tingkat pengarahan atau anjuran yang memperhatikan kebutuhan pegawai juga baik. Kaitannya dengan kualitas kerja yang dicapai terlihat dari hasil kerja pegawai dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan berjalan cukup baik disini peran pimpinan mengkoordinir bawahannya sudah cukup baik, dari segi kuantitas yaitu jumlah kegiatan yang dilakukan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami penurunan hal ini disebabkan bukan dari segi kinerja pegawai atau organisasi yang menurun tetapi dari keterbatasan dana yang terserap oleh Provinsi. Pengajuan anggaran ataupun pengajuan kegiatan yang dilaksanakan telah dibuat tetapi pada kenyataannya tidak dapat dilaksanakan disebabkan keterbatasan dana yang tersedia. Berkaitan dengan ketepatan waktu dapat di lihat dari keberhasilan dalam menjalankan kegiatan sesuai penjadwalan yang telah ditetapkan dan berjalan dengan baik, dan dimensi kerjasama dapat dilihat dengan terjalin hubungan kerjasama yang baik, dengan instansi lain atau SKPD dalam hal pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan ataupun kerjasama dengan pihak luar seperti Kementerian Dalam Negeri, Lembaga Administrasi Negara.

Dari segi dimensi struktur tugas, pembagian tugas sesuai tupoksi bagian-bagian atau bidang-bidang yang ditetapkan sudah sesuai dan dapat dikatakan baik hanya saja pendistribusian tugas atau pekerjaan yang dilakukan perlu menjadi perhatian serius pimpinan, penataan atas pembagian tugas sangat-sangat diperlukan, juga kompetensi keilmuan atau keahlian pegawai perlu ditingkatkan dengan pengiriman pegawai untuk ikut pelatihan-pelatihan baik di dalam maupun di luar daerah untuk menambah kompetensi sumber daya aparatur yang ada.

Dimensi kekuasaan atau kewibawaan pimpinan dalam pelaksanaan jalannya organisasi perlu ketegasan pimpinan baik dalam memberi penghargaan dalam arti pengajuan pegawai yang berprestasi untuk mendapatkan promosi jabatan, kesejahteraan dan sebagainya lebih ditingkatkan serta pemberian hukuman kepada pegawai yang tidak disiplin perlu diberlakukan.

Faktor-faktor kelompok dan organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai selain kepemimpinan juga dapat dipengaruhi oleh pengaturan organisasi (memuat tentang kebijakan, prosedur, peran dan struktur). Pengaturan organisasi (memuat penataan organisasi, teknologi, budaya organisasi, insentif ekstrinsik dan instrinsik, sanksi, faktor kebijakan) sedangkan faktor individu yang dapat mempengaruhi kinerja mencakup kemampuan, keahlian, pengetahuan, sikap, perilaku dan motivasi.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Hasil uji statistik variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung diperoleh nilai korelasi sebesar 0,642 dan nilai t_{hitung} sebesar 5,681, sedangkan nilai t_{tabel} dengan derajat kebebasan 46 ($dk = n - 2 = 48 - 2$) adalah 2,013, dengan membandingkan kedua nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $5,681 > 2,013$, yang berarti hipotesis kedua dapat diterima, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Seperti yang telah dikemukakan selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya akan mempengaruhi sejauh mana organisasi dalam mencapai tujuan

organisasi. Budaya organisasi akan berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yaitu: penyatuan tujuan, memotivasi kinerja, dan memberikan struktur dan kontrol (Sudarmanto, 2009:181).

Stoner (dalam Suwanto dan Koeshartono, 2009:2) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan juga budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama/persepsi anggota organisasi. Menurut Harvey & Brown (1992) budaya organisasi (*organization culture*) adalah sebuah sistem pembagian nilai-nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang, struktur dan sistem untuk menghasilkan norma perilaku cara melakukan pekerjaan. Sedangkan Luthans (dalam Chatab, 2007:10) budaya organisasi adalah tata nilai & asumsi bersama didalam organisasi. Sedangkan Gibson, (1985:42) mengartikan budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan dan norma bersama tersebut adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi manajerial; yaitu perilaku, struktur, dan proses organisasi dan dengan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada.

Berdasarkan definisi atau pengertian budaya organisasi yang dikemukakan para ahli kesemuanya mempunyai persepsi yang hampir sama, jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah ciri yang dimiliki oleh organisasi yang didalamnya terdapat nilai-nilai, perilaku, norma-norma, sikap dan keyakinan bersama dalam suatu organisasi. Berarti budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai dan kinerja kelompok dan organisasi. Karena semakin baik budaya organisasi diterapkan maka kinerja pegawai juga semakin meningkat. Seperti yang dikemukakan oleh Bijur (dalam Effendi, 2005:4) menganggap syarat yang paling utama untuk menjamin keberhasilan upaya perubahan budaya organisasi adalah

kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) baik dalam kemampuan memimpin maupun dalam ketajaman visinya. Selanjutnya untuk mensukseskan perubahan budaya organisasi terdapat lima faktor penting antara lain: a. Nilai-nilai yang mendukung pencapaian visi yang telah ditetapkan; b. Motivasi yang mampu memobilisasi dukungan untuk perubahan; c. Ide dan strategi yang tepat untuk menciptakan lingkungan yang mampu menyuburkan kebersamaan dalam perumusan ide-ide dan strategi untuk mendorong perubahan; d. Tujuan yang jelas serta selalu dikomunikasikan kepada para anggota organisasi; e. Etik kinerja yang ditumbuhkan dengan sistem remunerasi dan penghargaan yang tepat.

Sikap dan perilaku, dapat diartikan sebagai suatu disposisi atau kesadaran mental di dalam jiwa dan diri seseorang untuk bereaksi terhadap lingkungannya dan juga bentuk reaksi perasaan, sedangkan perilaku adalah fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungan organisasinya. Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang merupakan bagian dari organisasi pemerintah akan selalu berupaya meningkatkan kinerja pegawai. Baik kualitas maupun kuantitas untuk menciptakan sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan visi dan misi. Berdasarkan penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, berarti semakin baik budaya organisasi diterapkan dalam lingkungan kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Pelaksanaan budaya organisasi di terapkan agar sumber daya manusia (pegawai) menghasilkan kinerja yang baik, organisasi akan menunjukkan hasil kerja yang lebih tinggi jika ada kesesuaian antara lingkungan eksternal organisasi dengan strategi organisasi. Selain itu juga dalam penentuan kebijakan-kebijakan dan program-program SDM. Setiap organisasi akan memikirkan kebutuhan-kebutuhan pegawai.

Organisasi harus mempunyai budaya, misi, visi serta tujuan agar arahnya jelas, tidak melenceng jauh dari apa yang diharapkan dari organisasi. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pendidikan dan pelatihan untuk menciptakan aparatur pemerintah yang handal akan berupaya menanamkan sikap, perilaku, serta norma-norma dan nilai-nilai yang baik kepada aparatur (pegawai) dengan membekalkan ilmu, pengetahuan, dan teknologi tak luput sikap, perilaku harus di junjung kemuliaannya. Untuk mewujudkan kinerja yang baik atau berhasilnya suatu organisasi tentu banyak faktor yang mendukungnya antara lain sumber daya manusia, kecukupan sarana dan prasarana, kemampuan pendanaan, manajemen organisasi. Tetapi dari sekian banyak faktor pendukung, yang paling utama adalah SDM yaitu kemampuan, kualitas, sikap dan perilaku.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya dilakukan suatu penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja. Hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Norma merupakan petunjuk bagi anggotanya, apa yang patut dan tidak patut dikerjakan dalam kondisi dan situasi tertentu (Robbins & Judge, 2007:367). Norma diperlukan sebagai acuan berpikir yang akan mengarahkan seluruh perilaku. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku dan perasaan seseorang berkaitan erat, pengaruh-pengaruh kelompok berpengaruh terhadap perilaku individu, standar-standar kelompok sangat efektif dalam menetapkan hasil kerja atau kinerja pegawai secara individu, sehingga sikap, perilaku dan norma mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai dengan dikendalikan oleh pimpinan yang berwibawa, cerdas, mempunyai visi, pengayom. Nilai-nilai dominan yang dimiliki pegawai haruslah mencerminkan

sikap, perilaku, serta norma yang berjalan searah sehingga terciptanya suatu hubungan yang harmonis. Karakter sifat yang mencerminkan tingkah laku seseorang akan mempengaruhi kinerja seseorang. Nilai-nilai seseorang itu bisa saja sifat kejujuran, kualitas seseorang dalam arti nilai-nilai dominan adalah meliputi nilai-nilai yang penting yang hendak ditanamkan. Selanjutnya filosofi yang mencerminkan kepercayaan organisasi tentang bagaimana memperlakukan anggota, diciptakan sebagai landasan moral kerja atau *credo* organisasi seperti visi dan arah tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan norma-norma menduduki posisi yang dominan dan iklim organisasi mempunyai nilai terendah hal ini disebabkan karena kurang kondusif dalam organisasi atau kecemburuan sosial antar pegawai atau bagian-bagian tertentu sehingga pimpinan mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan pegawai dan penataan organisasi agar lebih taat dan bekerja seefektif mungkin.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Hasil uji statistik variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama (*simultan*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung diperoleh nilai korelasi sebesar 0,647 atau ($P_{YX_1X_2}=0,647$). Hubungan ini secara kualitatif dapat dinyatakan kuat, bila dibandingkan dengan koefisien secara individu variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai nilai korelasinya sebesar 0,449 atau ($P_{YX_1}=0,449$) dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja nilai korelasinya sebesar 0,642 atau ($P_{YX_2}=0,642$).

Hasil Koefisien (r) yang positif (0,647) menunjukkan orientasi yang positif apabila gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berjalan dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat. Hasil F_{hitung} untuk uji signifikansi keseluruhan atau secara bersama-sama menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 16,235 yang berarti lebih besar dari nilai F_{tabel} dengan taraf signifikan 0,05 dan ($dk= 48-2-1$) sehingga $F_{tabel} > F_{hitung}$ ($16,235 > 3,205$) sehingga hipotesis nol tidak diterima (ditolak). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar 41,9% dan sisanya sebesar 58,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Besarnya nilai determinasi ini termasuk cukup baik.

Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, diperoleh sebesar $r^2 = 0,419$. Adapun besarnya pengaruh variabel bebas yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai secara berturut-turut dari paling tinggi ke paling rendah adalah: (1) variabel budaya organisasi dengan pengaruh langsung sebesar 0,4121, (2) variabel gaya kepemimpinan dengan pengaruh langsung sebesar 0,2016.

Berdasarkan tingkat korelasi yang diperoleh pengaruh kedua variabel ini bila bersama-sama akan meningkat, mengartikan kinerja pegawai akan meningkat apabila gaya kepemimpinan dan budaya organisasi lebih baik. Hasil yang diperoleh menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai pengaruh yang tidak begitu kuat bila dibandingkan dengan pengaruh variabel budaya organisasi

yang ada. Budaya organisasi yang diciptakan pada awalnya sudah baik, penanaman sikap, perilaku, norma dari pemimpin-pemimpin terdahulu sudah baik hanya tinggal meneruskan sedangkan kepemimpinan sudah beberapa kali ada pergantian, sehingga faktor objektif akan mempengaruhi persepsi subjektif pegawai terhadap keseluruhan organisasi. Pasolong, (2009) mengemukakan fenomena kepemimpinan birokrasi publik, menunjukkan masih lemahnya kepemimpinan dalam berbagai level atau tingkatan. Hal ini dapat diidentifikasi antara lain: (a). Pemimpin birokrasi publik menjalankan roda birokrasi umumnya belum digerakkan oleh visi dan misi, tetapi masih senantiasa digerakkan oleh peraturan yang kaku; (b). Pemimpin birokrasi memiliki kompetensi rendah. Tidak terlepas dari pada pola promosi pada birokrasi publik yang kurang mempertimbangkan kompetensi pejabat yang akan diangkat.

Dalam konteks persyaratan budaya organisasi, perlunya mempersiapkan aparatut-aparatur yang benar-benar memiliki kemampuan, loyalitas dan memiliki keterkaitan kepentingan. Budaya organisasi dibina menurut Wibowo, (2010: 72-73) dapat dilakukan dengan seleksi pegawai yang objektif; penempatan pegawai sesuai kemampuan serta pengakuan dan promosi; peningkatan kemahiran; pengukuran prestasi kerja; penghayatan nilai-nilai, filosofi, aturan yang dapat menumbuhkan semangat dan kebanggaan.

Besarnya pengaruh variabel budaya organisasi yang didalamnya terdapat sikap dan perilaku, norma-norma, nilai-nilai, filosofi, aturan-aturan dan iklim organisasi merupakan cerminan dari budaya birokrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam mengupayakan terjadinya peningkatan kinerja pegawai dalam peningkatan kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dan kerjasama sehingga pada gilirannya akan berdampak terhadap keberhasilan



organisasi sesuai dengan misi Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu meningkatkan kualitas sistem pengelolaan diklat, mengembangkan kemampuan SDM pengelolaan kediklatan, memperluas jaringan kerjasama, menumbuh kembangkan nilai-nilai kerjasama yang saling menghargai serta mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya kediklatan dan menciptakan iklim yang kondusif.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, observasi, analisis data serta temuan dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1). Faktor gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengujian statistik, hubungan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan nilai korelasi relative cukup kuat sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Selanjutnya, melalui deskriptif dan analisis variabel gaya kepemimpinan, atas pengembangan teori yang dikemukakan oleh Fiedler dari tiga dimensi yang diteliti, dimensi struktur tugas lebih dominant, namun secara keseluruhan menunjukkan nilai yang cukup tinggi. Keadaan ini menggambarkan variabel gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah baik. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sangat tergantung dari seberapa besar peran pimpinan mengkoordinir bawahan menjalankan rutinitas pekerjaan. Peran pimpinan dalam pengambilan suatu keputusan diharapkan dapat dilakukan secara objektif berdasarkan penilaian-penilaian kinerja dengan memperhatikan pegawai yang mempunyai prestasi kerja serta pemererat atau mempersatukan pegawai untuk dapat bekerjasama dan berkoordinasi dalam menjalankan aktivitas secara bersama-sama sehingga tujuan organisasi dapat berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang dianggap masih rendah dari variabel gaya kepemimpinan yaitu dimensi kekuasaan posisi, disebabkan pimpinan kurang kuasa merekomendasi

imbalan atau hukuman terhadap bawahan, merekomendasi promosi jabatan terhadap pegawai yang berprestasi, sehingga masih ada pegawai bekerja belum sepenuh hati.

- 2). Budaya organisasi menunjukkan hubungan terhadap kinerja pegawai adalah kuat. Berdasarkan penelitian variabel budaya organisasi atas dimensi perilaku yang dapat diamati, mencerminkan perilaku-perilaku pegawai sudah baik. Ketaatan terhadap peraturan, norma-norma yang diberlakukan dijalankan dengan baik. Nilai-nilai dominan yang merupakan nilai-nilai yang umum yang sengaja didorong dan menjadi harapan organisasi terhadap pegawai adalah merupakan penilaian yang mempunyai nilai yang perlu diperbaiki terutama dalam peningkatan disiplin pegawai dan loyalitas pegawai, sehingga menjadi perhatian penting pimpinan untuk lebih meningkatkan pengawasan dan pembinaan yang lebih, karena pimpinan mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan pegawai agar lebih taat dan bekerja seefektif mungkin. Berdasarkan pengujian statistik, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, melalui deskriptif dan analisis variabel budaya organisasi untuk dimensi norma-norma lebih dominan membentuk budaya organisasi, sedangkan dimensi perilaku yang dapat diamati, nilai-nilai dominan, filosofi dan dimensi aturan-aturan main memiliki persentase yang tidak jauh berbeda atau hampir sama dan dikategorikan baik. Dimensi iklim organisasi merupakan dimensi yang memiliki persentase terendah. Namun berdasarkan dimensi-dimensi yang diteliti dalam variabel budaya organisasi memiliki persentase yang cukup besar. Keadaan ini menunjukkan variabel budaya organisasi yang diterapkan sudah baik dan mesti harus dipertahankan. Tersirat masih adanya persepsi pegawai terhadap disiplin dan loyalitas pegawai

yang rendah dan kurangnya koordinasi antar lini bagian ataupun bidang serta kurang terciptanya lingkungan yang mendorong terciptanya partisipasi pegawai, menjadi perhatian serius pihak pimpinan dalam meningkatkan pembinaan dan pengawasan sehingga kinerja pegawai meningkat.

- 3). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara kualitatif menunjukkan hubungan yang tergolong kuat, hasil koefisien korelasi menunjukkan hubungan yang positif, apabila gaya kepemimpinan dan budaya organisasi kondisinya semakin baik, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat. Berdasarkan teori, pendekatan kontingensi dilandasi pemikiran Fiedler yang menyatakan “kepemimpinan akan berhasil apabila mendasarkan diri pada situasi, situasi yang berubah harus dihadapi dengan sikap serta gaya bertindak yang berubah pula. Pemimpin tidak dibenarkan menerapkan gaya bersikap dan gaya bertindak yang sama untuk segala situasi”. Gaya bersikap maupun gaya bertindak akan nampak dari cara pimpinan melakukan sesuatu, misalnya cara memerintah, memberi tugas, dan berkomunikasi. Cara membuat keputusan, mengarahkan, membangkit semangat kerja, menegak disiplin dan cara melakukan kontrol, cara meminta laporan, cara menegur bawahan, serta cara meminta pertanggungjawaban pekerjaan. Kesemuanya itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan gaya bertindak maupun gaya bersikap terdapat keterkaitan terhadap budaya organisasi yang dijalankan. Perwujudan budaya yang positif diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak terhadap kinerja organisasi yang memiliki karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari sikap perilaku yang dapat diamati dan norma-norma dalam artian mempunyai integritas, bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, menjaga

kehormatan dan nama baik serta taat pada kode etik dan peraturan yang berlaku. Memiliki nilai-nilai dominan, filosofi dan aturan-aturan main dalam arti memiliki nilai profesionalisme yang bertanggungjawab, loyalitas tinggi, disiplin yang baik dan berorientasi kemasa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan, dan kesempatan. Memiliki iklim organisasi yang sehat, sehingga adanya suatu penghargaan kepada sumber daya manusia yang berkualitas, sekaligus memperlakukan pegawai berdasarkan kepercayaan, mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan, serta memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas maka disampaikan pendapat berupa saran yang dapat dijadikan masukan.

Implikasi praktis, penelitian ini menyarankan:

1. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, peran dan fungsi pimpinan memegang kendali penting menjalankan budaya organisasi perlu diperbaiki dan ditingkatkan agar dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas pokok Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Provinsi dalam bidang pendidikan dan pelatihan serta menjalankan fungsi perumusan kebijakan teknis dibidang pendidikan dan pelatihan dan pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintahan provinsi tercapai.
2. Penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kiranya selain memperhatikan hubungan atasan dan bawahan juga peran pimpinan dalam menerapkan struktur tugas pada level-level eselon III dan IV dalam

penyebaran (pendistribusian) atau pembagian tugas kepada pegawai staf pelaksana perlu menjadi perhatian serius. Setiap pegawai mempunyai *job description*, sehingga pegawai mempunyai tanggungjawab dan tugas rutin yang jelas.

3. Penataan baik struktur maupun pembagian tugas perlu dijadikan perhatian khusus dalam arti penguatan sistem pengawasan dan kontrol yang berupa *panisment* dan *rewards* terhadap kinerja pegawai, kinerja kelompok dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya kerja yang telah diterapkan lebih ditingkatkan dalam arti perilaku, norma, nilai-nilai, filosofi, aturan main dan iklim organisasi diarahkan sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi.
4. Perlunya dilakukan pengembangan sumber daya aparatur Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam peningkatan kompetensi aparatur dengan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan atau pendidikan formal maupun non formal di luar daerah yang lebih maju sehingga aparatur pegawai mempunyai kompetensi lebih dan bisa menyalurkan kepada aparatur lain.

Implikasi teoritis, penelitian ini menyarankan perlunya dilakukan penelitian untuk pengembangan yang lebih mendalam khususnya untuk bidang perencanaan yang membawahi sub bidang penelitian dan pengembangan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan penelitian lebih lanjut dengan variabel-variabel lain, dengan sampel yang lebih besar dan meliputi wilayah kerja yang lebih luas, dengan melibatkan binaan Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam hal ini Badan Diklat Kabupaten/Kota serta melibatkan variabel-variabel lain yang terkait untuk meningkatkan kinerja pegawai, kinerja kelompok dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel jurnal, satu Penulis

Tampubolon, B.D. (2008). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standarisasi Vol.9 No. 3*

Artikel koran/harian

Admaja, Tri. (2007, 30 November). Pemberian penghargaan PNS hingga tabur Bunga dalam *Bangka Pos* hal II.

Rewansyah, Asmawi. (2009, 13 November). Reformasi Birokrasi dalam *Bangka Pos* hal I.

Buku

Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Cetakan Ke-13. Jakarta: Rineka Cipta.

Chatab, Nevizond. (2007). *Profil Budaya Organisasi*. Edisi Ke-1. Bandung: Alfabeta.

Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ke-4. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gibson, James L. Ivanvevich, John M. Donnelly, James H (1985). *Organisasi Jilid 1: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke-5. Jakarta: Erlangga.

————— (1985). *Organisasi Jilid 2: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke-5. Jakarta: Erlangga.

Hasan, Iqbal. (2009). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Cetakan Ke-4. Jakarta: Bumi Aksara.

Ilyas, Yaslis. (2006). *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Cetakan Ke-2. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Iswanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-1. Jakarta: Universitas Terbuka.

Muhammad, Fadel. (2008). *Reinventing Local Government*. Edisi Ke-1. Jakarta: PT Gramedia.

Mangkuprawira, TB Sjafrri. dan Hubeis, Aida Vitayala. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya manusia Manusia*. Cetakan Ke-1. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nawawi, Hadari (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Edisi Ke-1. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pasolong, Harbani. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Edisi Ke-1. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, Agus Djoko. Elu, Wilfridus B. Krisdasakti, Sri Wahyu. (2008). *Teori Orgsnisasi*. Cetakan Ke-8. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2006). *Human Resource Management - Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-10. Jakarta: Salemba 4.
- Robbin, Stephen, P. Judge, A. Timothy. (2008). *Perilaku Organisasi (organizational Behavior)*. Edisi Ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Cetakan Ke-5. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- , (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Ke-1. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Singarimbun, M. & Efendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi. Yogyakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Simamora, Hendry. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Cetakan Ke-1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ke-8. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Edisi Ke-2. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Organisasi*. Cetakan Ke-21. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- . (2006). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Cetakan Ke-7. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suwarto, F.X & Koeshartono, D. (2009). *Budaya Organisasi, Kajian Konsep dan Implementasi*. Cetakan Ke-1. Universitas Atmajaya Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Edisi Ke-1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. (2009). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Edisi Ke-1. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Thoha, Nurianna. dan Hutafea, Parulian. (2008). *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka panjang*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Buku dengan Editor

Sedarmayanti. (Ed). (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Ke-3. Bandung: PT. Refika Aditama.

Surjadi. (Ed). (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan publik*. Cetakan Ke-1. Bandung: PT. Refika Aditma.

Yukl, Gary. (Ed). (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Ke-5. Jakarta: PT. Indexs.

Makalah yang di presentasikan

Effendi, Sofian. (2005). *Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance*. Makalah disajikan pada *Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi yang diselenggarakan Kantor Menteri Negara PAN tanggal 22 September 2005*. Yogyakarta.

Disertasi yang tidak dipublikasikan

Hanggraeni, Dewi. (2009). *Pengaruh Privatisasi Terhadap Tata Kelola Dan Kinerja Perusahaan PT. IndoFarma (Persero).Tbk. Disertasi Sekolah Pasca Sarjana*. Universitas Gaya Mada Yogyakarta. Yogyakarta

Tesis yang tidak dipublikasikan

Agusman. (2004). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau. Tesis Program Studi Magister Administrasi Publik UGM*. Yogyakarta.

Herman. (2004). *Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten-Riau. Tesis Program Studi Magister Administrasi Publik UGM*. Yogyakarta



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp.021.7415050, Fax.021.7415588

BIODATA

Nama : Hardian

NIM : 015536303

Tempat dan Tanggal Lahir : Lampung (Bangka), 01 April 1976

Registrasi Pertama : 2008-2

Riwayat Pendidikan : SD UPTB Lampung-2, Th. 1988
SMP UPTB Lampung Th. 1991
SMA Muhammad vah Pangkalpinang, Th. 1994
Diploma Tiga STIE Muhammadiyah Jakarta Th. 1998
Strata Satu (S1) STIE IBEK Pangkalpinang, Th. 2004
Magister Sains Program Magister Administrasi Publik
Universitas Terbuka (in process)

Riwayat Pekerjaan : PT.Timah Tbk. Staf Bagian Akuntansi Piutang Th. 1998
s.d. 2002
Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi Kepulauan Bangka
Belitung, Staf Keuangan Badan Pendidikan dan
Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun
2002 s.d. 2006
Bendahara Pengeluaran Badan Pendidikan dan Pelatihan
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2006 s.d.
Maret 2010
Kepala Sub. Bagian Keuangan Badan Pendidikan dan
Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung s.d.
Sekarang

Alamat Tetap : Jalan Menara dalam No. 68 RT. 008 RW.003 Kelurahan
Bukit Sari Kecamatan Gerunggang Kota Pangkalpinang

Telp./HP/Email : (0717) 438445
HP. 081367273427
Email : hardian76@yahoo.co.id
hrdn.yudha@gmail.com

Pangkalpinang, Oktober 2010

Hardian
NIM. 015536303



UNIVERSITAS TERBUKA



Lampiran 1.
PERMOHONAN IJIN MENDAPATKAN DATA PENELITIAN

UNIVERSITAS TERBUKA



Lampiran 2.
IJIN PENELITIAN

UNIVERSITAS TERBUKA



Lampiran 3.
KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

Pangkalpinang, Mei 2010

Perihal : Permohonan mengisi kuesioner (survey)
Lampiran : 8 halaman

Kepada Yth.
Para Pegawai di Lingkungan
Badan Pendidikan dan Pelatihan
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
di -

Tempat
Dengan Hormat,

Sebelumnya perkenankan saya mengenalkan diri,

Nama : Hardian
NIM : 015536303

Adalah mahasiswa S-2 Program Studi Magister Administrasi Publik UPBJJ-Universitas Terbuka Pangkalpinang. Untuk keperluan tugas akhir (tesis), saya mengadakan riset dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung". Untuk mendukung penelitian tersebut saya mohon kepada Bapak/Ibu Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, untuk mengisi kuesioner penelitian tersebut terlampir berikut.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Daerah juga bagi peneliti guna penyelesaian tesis ini sebagai tugas akhir pada Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pangkalpinang.

Partisipasi Bapak/Ibu sangat menentukan keberhasilan penelitian ini, karena itu kuesioner mohon di isi dengan jujur berdasarkan pengalaman dan pengamatan Bapak/Ibu tanpa perlu memperhatikan benar atau salahnya. Pengisian kuesioner ini tidak terkait dengan kinerja Bapak/Ibu. Data-data yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas partisipasi Bapak/Ibu, Saya mengucapkan terima kasih.

Hardian
NIM. 015536303

Lampiran 3. Lanjutan

KUESIONER

**BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**

**KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**

DATA RESPONDEN

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|---------------------------------------|------------------------------------|---|
| Gol. Kepangkatan | : | Gol. I <input type="checkbox"/> | Gol. II <input type="checkbox"/> | Gol. III <input type="checkbox"/> | Gol. IV <input type="checkbox"/> |
| Jenis Kelamin | : | 1. Laki-laki <input type="checkbox"/> | 2. Perempuan <input type="checkbox"/> | | |
| Lama bekerja di Badan Diklat | : | < 1 tahun <input type="checkbox"/> | 1 - 3 tahun <input type="checkbox"/> | > 3 tahun <input type="checkbox"/> | |
| Pendidikan Terakhir | : | SMP <input type="checkbox"/> | SMA <input type="checkbox"/> | Diploma 3 <input type="checkbox"/> | S-1 <input type="checkbox"/> S-2 <input type="checkbox"/> |
| Usia | : | 21 - 30 <input type="checkbox"/> | 31 - 40 <input type="checkbox"/> | 41 - 50 <input type="checkbox"/> | > 50 <input type="checkbox"/> |
| Eselon | : | Eselon III <input type="checkbox"/> | Eselon IV <input type="checkbox"/> | Staf <input type="checkbox"/> | Lainnya <input type="checkbox"/> |
| Bagian | : | Sekretaris <input type="checkbox"/> Sekretariat Umum dan Kepegawaian <input type="checkbox"/> Perlengkapan dan Sarana <input type="checkbox"/> Keuangan <input type="checkbox"/> Perencanaan <input type="checkbox"/> Monitoring dan Evaluasi <input type="checkbox"/> Diklat Penjenjangan <input type="checkbox"/> Diklat Teknis dan Fungsional <input type="checkbox"/> Widyaiswara <input type="checkbox"/> | | | |

Lampiran 3. Lanjutan

DEFINISI KONSEP-KONSEP DASAR

| No. | Konsep Dasar | Definisi |
|-----|---|--|
| 1. | Gaya kepemimpinan | Perilaku yang dilakukan oleh unsur pimpinan dalam menggerakkan pegawai atau bawahannya, gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan berorientasi kemanusiaan dan berorientasi tugas |
| 2. | Hubungan atasan dengan bawahan | Suatu situasi akan menyenangkan jika hubungan baik antara pemimpin dan bawahan tercipta, pemimpin dapat diterima bawahan, terjalin serasi hubungan antara kedua belah pihak, perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan memuaskan kedua belah pihak |
| 3. | Derajat susunan tugas | Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, tiap tiap orang mempunyai perincian tugas yang jelas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing, tegas, tidak terjadi saling lempar tanggungjawab. |
| 4. | Kedudukan kekuasaan pimpinan (kekuasaan Posisi) | Sebuah faktor dalam model kontigensi fiedler yang mengacu pada kekuasaan yang melekat dalam posisi kepemimpinan. Faktor situasi yang dirancang untuk menentukan berapa banyak kekuasaan yang dimiliki seseorang yang melakukan suatu pekerjaan tertentu. Kedudukan kekuasaan formal pemimpin tegas dan kuat sehingga memudahkan usaha mempengaruhi bawahan. Situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin ditandai dengan adanya hubungan yang renggang antara pemimpin dan bawahan, pemimpin ditolak oleh bawahan, demikian pula sebaliknya. |
| 5. | Budaya organisasi | Cara melakukan pekerjaan atau mencapai kinerja yang diinginkan, budaya organisasi dimensinya terdiri dari kebiasaan sikap perilaku yang dapat diamati, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, tradisi dan peraturan yang disepakati bersama dalam organisasi serta iklim organisasi. |
| 6. | Kebiasaan sikap berperilaku yang dapat diamati | Ketika anggota organisasi saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya, mereka menggunakan bahasa umum, teknologi dan ritual yang sama |

Lampiran 3. Lanjutan

| | | |
|-----|----------------------|--|
| 7. | Norma-norma | Standar-standar sikap perilaku ditetapkan termasuk berbagai batasan (<i>quaidliner</i>) terhadap berapa besar suatu pekerjaan dapat dikerjakan |
| 8 | Nilai- nilai dominan | Ada nilai-nilai yang umum yang sengaja didorong dan menjadi harapan organisasi, hal mana anggota organisasi dapat menerima dan menerapkan. Contoh seperti loyalitas tinggi, disiplin kerja, kerja efisien dan seterusnya. |
| 9 | Filosofi | Kebijakan-kebijakan fundamental yang sengaja diciptakan sebagai landasan moral kerja dan credo organisasi, contoh : seperti pembeli adalah raja, setia menemani anda, <i>we serve better</i> . |
| 10 | Aturan – aturan main | Adanya rambu-rambu bagi setiap anggota organisasi dalam berinteraksi dapat menjalankan fungsinya dengan baik, sehingga roda organisasi berjalan lancar. Terlebih bagi pendatang anggota baru, maka ia harus belajar dan menyesuaikan diri terhadap aturan main agar diterima penuh oleh kelompok-kelompok dalam organisasi. |
| 11 | Iklim organisasi | Meliputi keadaan atau kondisi psikologis yang terfokuskan melalui hubungan interaksi antar anggota organisasi secara internal maupun eksternal dengan pihak luar organisasi. |
| 12. | Kinerja | Merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan suatu organisasi dapat memberikan hasil atau pencapaian tujuan. Kinerja pegawai akan dinilai baik apabila hasil yang diharapkan maksimal. Dimensi atau tolak ukur penelitian ini antara lain: kualitas dari hasil kerja, kuantitas hasil kerja, penggunaan waktu (ketepatan waktu) dan kerjasama dengan orang lain |

Lampiran 3. Lanjutan

KOESIONER PENELITIAN

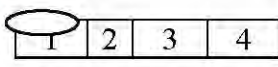
A. KOESIONER TERTUTUP

| | | | |
|--------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Tidak Setuju (TS) | Kurang Setuju (KS) | Setuju (S) | Sangat Setuju (SS) |

Petunjuk Cara Pengisian:

Berikan tanggapan pada pernyataan berikut dengan melingkari atau mensilang jawaban yang di anggap paling sesuai menurut persepsi Anda.

Contoh :

| | | |
|----|---|--|
| a) | Menurut saya, gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan pada Badan pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini sudah baik |  |
|----|---|--|

KOESIONER

| No. | Pernyataan | Jawaban Responden | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| I | Gaya kepemimpinan | | | | | |
| 1. | Menurut saya, pimpinan membimbing bawahannya dengan baik dan terarah. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 2 | Menurut saya, untuk mendapatkan hasil kerja yang benar, pimpinan memberikan contoh atau arahan sudah tepat. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 3 | Menurut saya, pimpinan bisa memanfaatkan waktu luang untuk berkomunikasi dengan bawahannya dengan baik. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 4 | Menurut saya, pimpinan memberikan suatu penghargaan kepada bawahan sudah sesuai dengan hasil kerja dan tepat sasaran. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 5 | Menurut saya, pimpinan memberikan keteladanan yang baik terhadap bawahannya. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 25px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 25px; text-align: center;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |

Lampiran 3. Lanjutan

| No. | Pernyataan | Jawaban Responden | | | | |
|-----------|--|--|---|---|---|---|
| 6 | Menurut saya, pimpinan memberikan keleluasan bagi bawahan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 7 | Menurut saya, pimpinan mengajak bawahan untuk bekerjasama dalam tahap perencanaan dan pengambilan keputusan tugas. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 8 | Menurut saya, pimpinan memberikan tugas yang lebih terstruktur dan instruksi secara terinci | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 9 | Menurut saya, pimpinan dapat memastikan bahwa informasi untuk organisasi tersalur melaluinya | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 10 | Menurut saya, pimpinan menunjukan pada bawahan, siapa yang jadi atasan dengan melaksanakan kekuasaan yang diberikan organisasi. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 11 | Menurut saya, pimpinan tidak membiarkan bawahannya untuk melaksanakan kekuasaan yang relatif besar | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 12 | Menurut saya, pemimpin mempunyai kekuasaan dalam memberi hukuman dan penghargaan dengan tegas dan jelas sesuai ketentuan serta memberikan perlakuan yang adil tanpa diskriminatif. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| II | Budaya Organisasi | | | | | |
| 1 | Menurut saya, pegawai dalam penyelesaian tugas dilakukan dengan kerjasama tim sudah baik | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 2 | Menurut saya, hubungan antara atasan dan bawahan cukup baik, sehingga saling bertanya, belajar, dan membantu satu dengan lainnya | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |

Lampiran 3. Lanjutan

| | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|---|
| 3 | Menurut saya, pegawai selalu mengutamakan ahlak mulia sesuai norma-norma yang ada dalam bekerja. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 4 | Menurut saya, pegawai selalu bersemangat dalam segala keadaan serta responsif terhadap masalah dan keadaan. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 5 | Menurut saya, tingkat loyalitas dan kepatuhan pegawai terhadap atasan baik | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 6 | Menurut saya, disiplin pegawai dalam melakukan pekerjaan sehari-hari sudah baik dan sudah melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi yang ditentukan | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 7 | Menurut saya, atasan dapat menentukan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan dimasa yang akan datang. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 8 | Menurut saya, atasan selalu mendorong pegawai untuk mencapai kemajuan dalam bekerja, sekecil apapun kemajuan itu. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 9 | Menurut saya, pegawai di hargai dan diakui kreatifitasnya. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 10 | Menurut saya, pegawai dapat melaporkan hasil kerja yang dilakukan dengan baik dan memuaskan. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 11 | Menurut saya, pegawai dalam melakukan pekerjaan saling berkoordinasi dengan bagian-bagian lain dalam unit organisasi. | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 12 | Menurut saya, organisasi selalu menciptakan lingkungan yang mendorong terciptanya partisipasi semua pegawai dalam mengambil keputusan. | | | | | |

Lampiran 3. Lanjutan

| | | | |
|----------|---|---|---------------|
| C | 1 | Kinerja Pegawai Kualitas Menurut saya, pegawai bekerja memberikan hasil kerja yang baik dan mengutamakan kualitas serta bekerja dengan cekatan dan cepat. | 1 2 3 4 |
| | 2 | Menurut saya, pegawai selalu berusaha memberi hasil kerja sebaik mungkin dan hasil kerja pegawai dapat memuaskan atasan. | 1 2 3 4 |
| | 3 | Menurut saya, hasil kerja yang dilakukan pegawai sudah sesuai dengan perintah dan anjuran pimpinan. | 1 2 3 4 |
| B | 4 | Kuantitas Menurut saya, pegawai dapat melaksanakan dan penyelesaian tugas dalam pekerjaan sesuai rencana yang ada memenuhi standar kerja yang ditentukan. | 1 2 3 4 |
| | 5 | Menurut saya, beban kerja pegawai sudah sesuai dengan tupoksi dan dijalankan dengan baik. | 1 2 3 4 |
| | 6 | Menurut saya, hasil kerja pegawai mengutamakan kuantitas (jumlah) dan melebihi hasil kerja dari rata-rata yang ditentukan. | 1 2 3 4 |
| C | 7 | Ketepatan waktu Menurut saya, pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan sudah tepat waktu sesuai rencana yang ada. | 1 2 3 4 |
| | 8 | Menurut saya, pegawai bekerja tidak pernah datang terlambat dan tidak pernah keluar dalam waktu jam kerja atau pegawai menghargai waktu kerja dengan baik | 1 2 3 4 |

Lampiran 3. Lanjutan

| | | | | | | | |
|---|---------|--|---|---|---|---|---|
| | 9 | Menurut saya, pegawai pulang kerja lebih dari jam kantor yang telah ditetapkan mendapat kompensasi atau insentif. | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | D 10 | Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja Menurut saya, praktek kerjasama antar pegawai di lingkungan kantor berjalan dengan lancar dan harmonis | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 11 | Menurut saya, kerjasama pegawai dengan pimpinan di kantor berjalan dengan baik dan lancar | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| | 12 | Menurut saya, individualisme antar pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan masih ada | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |

Lampiran 4.
MATRIK PENGEMBANGAN INSTRUMEN &
KISI-KISI PENYUSUNAN INSTRUMEN

MATRIK PENGEMBANGAN INSTRUMEN

| Variabel | Sub variabel | Sumber Data | Instrumen |
|---|--|-------------|-----------|
| Gaya Kepemimpinan (Dasar teori Fiedler) | <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan Atasan dengan bawahan • struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut • kewibawaan kedudukan kepemimpinan | Responden | Kuesioner |
| Budaya Organisasi (Dasar teori Luthans,F) | <ul style="list-style-type: none"> • Kebiasaan sikap yang dapat diamati • Norma-norma • Nilai-nilai dominan • filosofi • Aturan-aturan main • Iklim organisasi | Responden | Kuesioner |
| Kinerja (Dasar teori John Miner) | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas (Jml Pekerjaan yang dihasilkan) • Penggunaan Waktu • Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja | Responden | Kuesioner |

KISI-KISI PENYUSUNAN INSTRUMEN

| Variabel | Dimensi | Discription | Nomor Item |
|--|--|---|------------|
| Gaya Kepemimpinan (X1) (Dasar teori Fiedler) | • Hubungan Atasan dengan bawahan | a) Tingkat kesesuaian bimbingan atasan | No.1,2,3,4 |
| | | b) Tingkat kesesuaian tugas dengan tanggung jawab | No.5 |
| | • struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan | a) Tingkat kejelasan pola kerja bagi masing-masing bagian dan bagi masing-masing pegawai. | No. 6, 8 |
| | | b) Tingkat kejelasan wewenang bagi masing-masing bagian dan bagi masing-masing pegawai. | No. 7,9 |
| | • kewibawaan kedudukan kepemimpinan | a) Tingkat kejelasan wewenang yang ditetapkan pada posisi pimpinan. | No. 11 |
| | | b) Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan serta formal yang ditetapkan pada posisi pimpinan. | No.10 ,12 |

Lampiran 4. Lanjutan

| Variabel | Dimensi | Discription | Nomor Item |
|---|---|--|------------|
| Budaya Organisasi (Dasar teori Luthans,F) | <ul style="list-style-type: none"> • Kebiasaan sikap yang dapat diamati | a. Tingkat penyelesaian tugas dilakukan dengan kerjasama tim. | No.1 |
| | | b. Tingkat saling membantu dan menolong pada sesama pegawai | No.2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Norma-norma | a. Mengutamakan akhlak mulia | No.3 |
| | | b. Dalam penyelesaian tugas selalu bersemangat dalam segala keadaan | No.4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai dominan | a. Tingkat loyalitas pegawai terhadap atasan dan pekerjaan tinggi | No.5 |
| | | b. Tingkat disiplin pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai jadwal yang ditentukan | No.6 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • filosofi | a. Menentukan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan dimasa yang datang | No.7 |
| | | b. Atasan selalu mendorong pegawai untuk mencapai kemajuan dalam bekerja, sekecil apapun kemajuan itu. | No.8 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Aturan-aturan main | a. unit kerja sangat menghargai dan mengakui kreatifitas pegawai. | No.9 |
| | | b. Unit kerja selalu meminta laporan hasil kerja | No. 10 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Iklim organisasi | a. Selalu berkoordinasi dengan bagian-bagian lain dalam unit organisasi | No. 11 |
| | | b. Selalu menciptakan lingkungan yang mendorong terciptanya partisipasi semua pegawai dalam mengambil keputusan. | No.12 |
| Kinerja (Dasar teori John Miner) | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas | a. Tingkat kesesuai tugas dengan perintah | No. 1,2 |
| | | b. Tingkat Kualitas hasil kerja | No.3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas (Jumlah Pekerjaan yang dihasilkan | a. Tingkat ketepatan penyelesaian tugas | No. 4 |
| | | b. Tingkat kuantitas hasil kerja | No.5, 6 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan Waktu (ketepatan) | a. penyelesaian tugas dan pekerjaan tepat waktu sesuai rencana yang ada | No.7 |
| | | b. Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dan keluar waktu jam kerja | No. 8, 9 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja | a. Tingkat kemampuan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan antara atasan dan bawahan di masing-masing bagian | No.10, 11 |
| | | b. Tingkat kemampuan kerjasama antar pegawai, baik tiap-tiap bagian maupun antar bagian. | No. 12 |

Lampiran 5.

**REKAPITULASI JAWABAN KOESIONER
INSTRUMEN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X₁) SKALA ORDINAL**

| NO | RESPONDEN | VAR X1P1 | VAR X1P2 | VAR X1P3 | VAR X1P4 | VAR X1P5 | VAR X1P6 | VAR X1P7 | VAR X1P8 | VAR X1P9 | VAR X1P10 | VAR X1P11 | VAR X1P12 | JUMLAH |
|----|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| 1 | RES 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 33 |
| 2 | RES 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 33 |
| 3 | RES 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 35 |
| 4 | RES 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 39 |
| 5 | RES 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 35 |
| 6 | RES 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 31 |
| 7 | RES 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 36 |
| 8 | RES 8 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 32 |
| 9 | RES 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 25 |
| 10 | RES 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 35 |
| 11 | RES 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 24 |
| 12 | RES 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 39 |
| 13 | RES 13 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 36 |
| 14 | RES 14 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 31 |
| 15 | RES 15 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 33 |
| 16 | RES 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 38 |
| 17 | RES 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 33 |
| 18 | RES 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 39 |
| 19 | RES 19 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 19 |
| 20 | RES 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 34 |
| 21 | RES 21 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 29 |
| 22 | RES 22 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 29 |
| 23 | RES 23 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 33 |
| 24 | RES 24 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 36 |

Lampiran 5. Lanjutan

| NO | RESPONDEN | VAR X1P1 | VAR X1P2 | VAR X1P3 | VAR X1P4 | VAR X1P5 | VAR X1P6 | VAR X1P7 | VAR X1P8 | VAR X1P9 | VAR X1P10 | VAR X1P11 | VAR X1P12 | JUMLAH |
|--------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| 25 | RES 25 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 37 |
| 26 | RES 26 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 27 |
| 27 | RES 27 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 27 |
| 28 | RES 28 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 29 |
| 29 | RES 29 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 24 |
| 30 | RES 30 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 25 |
| 31 | RES 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 38 |
| 32 | RES 32 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 34 |
| 33 | RES 33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 28 |
| 34 | RES 34 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 23 |
| 35 | RES 35 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 35 |
| 36 | RES 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 31 |
| 37 | RES 37 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 29 |
| 38 | RES 38 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 24 |
| 39 | RES 39 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 28 |
| 40 | RES 40 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| 41 | RES 41 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 32 |
| 42 | RES 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| 43 | RES 43 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 19 |
| 44 | RES 44 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 32 |
| 45 | RES 45 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 34 |
| 46 | RES 46 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 29 |
| 47 | RES 47 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 24 |
| 48 | RES 48 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 29 |
| JUMLAH | | 125 | 127 | 135 | 107 | 124 | 140 | 140 | 120 | 122 | 135 | 95 | 129 | 1499 |

Lampiran 6.

**REKAPITULASI JAWABAN KOESIONER
INSTRUMEN VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₂) SKALA ORDINAL**

| NO | RESPONDEN | VAR X2P1 | VAR X2P2 | VAR X2P3 | VAR X2P4 | VAR X2P5 | VAR X2P6 | VAR X2P7 | VAR X2P8 | VAR X2P9 | VAR X2P10 | VAR X2P11 | VAR X2P12 | JUMLAH |
|----|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 1 | RES 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 36 |
| 2 | RES 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 39 |
| 3 | RES 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| 4 | RES 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 33 |
| 5 | RES 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 39 |
| 6 | RES 6 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 26 |
| 7 | RES 7 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 30 |
| 8 | RES 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 18 |
| 9 | RES 9 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 30 |
| 10 | RES 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 11 | RES 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 32 |
| 12 | RES 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 35 |
| 13 | RES 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 38 |
| 14 | RES 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 41 |
| 15 | RES 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 31 |
| 16 | RES 16 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 42 |
| 17 | RES 17 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 39 |
| 18 | RES 18 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 40 |
| 19 | RES 19 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 19 |
| 20 | RES 20 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 28 |
| 21 | RES 21 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 20 |
| 22 | RES 22 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 33 |
| 23 | RES 23 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 |
| 24 | RES 24 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 33 |

Lampiran 6. Lanjutan

| NO | RESPONDEN | VAR X2P1 | VAR X2P2 | VAR X2P3 | VAR X2P4 | VAR X2P5 | VAR X2P6 | VAR X2P7 | VAR X2P8 | VAR X2P9 | VAR X2P10 | VAR X2P11 | VAR X2P12 | JUMLAH |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 25 | RES 25 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 28 |
| 26 | RES 26 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 28 |
| 27 | RES 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 |
| 28 | RES 28 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 26 |
| 29 | RES 29 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 24 |
| 30 | RES 30 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 41 |
| 31 | RES 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 43 |
| 32 | RES 32 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 33 | RES 33 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 33 |
| 34 | RES 34 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 23 |
| 35 | RES 35 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 37 |
| 36 | RES 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 37 | RES 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 31 |
| 38 | RES 38 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| 39 | RES 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 32 |
| 40 | RES 40 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 38 |
| 41 | RES 41 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 28 |
| 42 | RES 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 43 | RES 43 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 23 |
| 44 | RES 44 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 31 |
| 45 | RES 45 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 38 |
| 46 | RES 46 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 32 |
| 47 | RES 47 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 |
| 48 | RES 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 34 |
| JUMLAH | | 128 | 129 | 129 | 153 | 132 | 117 | 120 | 134 | 124 | 141 | 128 | 116 | 1551 |

Lampiran 7.

**REKAPITULASI JAWABAN KOESIONER
INSTRUMEN VARIABEL KINERJA (Y) SKALA ORDINAL**

| NO | RESPONDEN | VAR YP1 | VAR YP2 | VAR YP3 | VAR YP4 | VAR YP5 | VAR YP6 | VAR YP7 | VAR YP8 | VAR YP9 | VAR YP10 | VAR YP11 | VAR YP12 | JUMLAH |
|----|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| 1 | RES 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 2 | RES 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 39 |
| 3 | RES 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 4 | RES 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42 |
| 5 | RES 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 40 |
| 6 | RES 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 34 |
| 7 | RES 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 |
| 8 | RES 8 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 33 |
| 9 | RES 9 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 35 |
| 10 | RES 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 37 |
| 11 | RES 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 36 |
| 12 | RES 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 35 |
| 13 | RES 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 41 |
| 14 | RES 14 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 40 |
| 15 | RES 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 31 |
| 16 | RES 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 43 |
| 17 | RES 17 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 38 |
| 18 | RES 18 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 39 |
| 19 | RES 19 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 37 |
| 20 | RES 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 33 |
| 21 | RES 21 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 22 |
| 22 | RES 22 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 24 |
| 23 | RES 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 32 |
| 24 | RES 24 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 31 |

Lampiran 7. Lanjutan

| NO | RESPONDEN | VAR YP1 | VAR YP2 | VAR YP3 | VAR YP4 | VAR YP5 | VAR YP6 | VAR YP7 | VAR YP8 | VAR YP9 | VAR YP10 | VAR YP11 | VAR Y1P12 | JUMLAH |
|--------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|-----------|--------|
| 25 | RES 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 33 |
| 26 | RES 26 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 34 |
| 27 | RES 27 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 37 |
| 28 | RES 28 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 28 |
| 29 | RES 29 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 30 |
| 30 | RES 30 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 37 |
| 31 | RES 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 45 |
| 32 | RES 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 33 |
| 33 | RES 33 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 28 |
| 34 | RES 34 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 30 |
| 35 | RES 35 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 31 |
| 36 | RES 36 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| 37 | RES 37 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 31 |
| 38 | RES 38 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 25 |
| 39 | RES 39 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 33 |
| 40 | RES 40 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 34 |
| 41 | RES 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 33 |
| 42 | RES 42 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 33 |
| 43 | RES 43 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 29 |
| 44 | RES 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 30 |
| 45 | RES 45 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 35 |
| 46 | RES 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 32 |
| 47 | RES 47 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 29 |
| 48 | RES 48 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| JUMLAH | | 159 | 139 | 148 | 131 | 144 | 126 | 147 | 131 | 116 | 126 | 127 | 130 | 1624 |

Lampiran 8.

**REKAPITULASI JAWABAN KOESIONER
INSTRUMEN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X₁)
HASIL TRANSFORMASI DATA SKALA ORDINAL MENJADI SKALA INTERVAL**

| NO | RES | VAR X1P1 | VAR X1P2 | VAR X1P3 | VAR X1P4 | VAR X1P5 | VAR X1P6 | VAR X1P7 | VAR X1P8 | VAR X1P9 | VAR X1P10 | VAR X1P11 | VAR X1P12 | JUMLAH |
|----|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| 1 | RES 1 | 3,65 | 2,30 | 3,14 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 4,17 | 37,24 |
| 2 | RES 2 | 5,11 | 2,30 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 2,09 | 4,64 | 4,98 | 2,43 | 2,16 | 2,35 | 2,03 | 38,14 |
| 3 | RES 3 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 4,94 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 2,43 | 2,16 | 3,70 | 3,01 | 40,2 |
| 4 | RES 4 | 3,65 | 4,98 | 4,47 | 3,43 | 3,48 | 5,05 | 4,64 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 45,6 |
| 5 | RES 5 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 39,88 |
| 6 | RES 6 | 2,33 | 2,30 | 2,01 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 1,95 | 3,46 | 3,74 | 4,64 | 2,35 | 4,17 | 34,88 |
| 7 | RES 7 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 2,16 | 3,70 | 4,17 | 41,21 |
| 8 | RES 8 | 2,33 | 1,00 | 4,47 | 1,00 | 3,48 | 3,50 | 1,95 | 3,46 | 2,43 | 4,64 | 3,70 | 4,17 | 36,13 |
| 9 | RES 9 | 2,33 | 2,30 | 2,01 | 2,22 | 2,21 | 2,09 | 1,95 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 1,00 | 3,01 | 27,08 |
| 10 | RES 10 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 39,88 |
| 11 | RES 11 | 2,33 | 2,30 | 3,14 | 1,00 | 2,21 | 3,50 | 1,00 | 1,00 | 2,43 | 3,34 | 1,00 | 3,01 | 26,26 |
| 12 | RES 12 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 5,05 | 4,64 | 2,19 | 5,11 | 4,64 | 2,35 | 4,17 | 45,43 |
| 13 | RES 13 | 5,11 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 4,94 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 2,16 | 2,35 | 4,17 | 41,57 |
| 14 | RES 14 | 3,65 | 2,30 | 2,01 | 3,43 | 2,21 | 3,50 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 4,17 | 34,78 |
| 15 | RES 15 | 3,65 | 3,58 | 4,47 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 2,03 | 37,65 |
| 16 | RES 16 | 3,65 | 4,98 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 4,64 | 2,35 | 4,17 | 43,74 |
| 17 | RES 17 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 2,19 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 37,4 |
| 18 | RES 18 | 5,11 | 3,58 | 4,47 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 4,64 | 3,46 | 3,74 | 4,64 | 2,35 | 3,01 | 45,41 |
| 19 | RES 19 | 1 | 2,30 | 1,00 | 1,00 | 2,21 | 2,09 | 1,95 | 1,00 | 2,43 | 2,16 | 1,00 | 2,03 | 20,17 |
| 20 | RES 20 | 2,33 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 4,94 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 2,03 | 39,04 |
| 21 | RES 21 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 2,21 | 1,00 | 3,20 | 2,19 | 3,74 | 3,34 | 1,00 | 3,01 | 32,28 |
| 22 | RES 22 | 2,33 | 4,98 | 4,47 | 1,00 | 2,21 | 2,09 | 4,64 | 2,19 | 1,00 | 2,16 | 3,70 | 2,03 | 32,8 |
| 23 | RES 23 | 2,33 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 37,35 |
| 24 | RES 24 | 3,65 | 3,58 | 4,47 | 3,43 | 3,48 | 5,05 | 3,20 | 2,19 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 41,49 |

Lampiran 8. Lanjutan

| NO | RES | VAR X1P1 | VAR X1P2 | VAR X1P3 | VAR X1P4 | VAR X1P5 | VAR X1P6 | VAR X1P7 | VAR X1P8 | VAR X1P9 | VAR X1P10 | VAR X1P11 | VAR X1P12 | JUMLAH |
|---------------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 25 | RES 25 | 3,65 | 4,98 | 3,14 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 4,98 | 5,11 | 3,34 | 1,00 | 4,17 | 42,77 |
| 26 | RES 26 | 2,33 | 2,30 | 3,14 | 1,00 | 2,21 | 3,50 | 3,20 | 2,19 | 3,74 | 2,16 | 1,00 | 3,01 | 29,78 |
| 27 | RES 27 | 2,33 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 2,43 | 2,16 | 1,00 | 1,00 | 30,23 |
| 28 | RES 28 | 2,33 | 2,30 | 3,14 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 32,22 |
| 29 | RES 29 | 2,33 | 2,30 | 3,14 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 1,00 | 2,19 | 3,74 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 25,63 |
| 30 | RES 30 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 2,21 | 2,09 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 27,71 |
| 31 | RES 31 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 5,05 | 4,64 | 3,46 | 5,11 | 4,64 | 2,35 | 2,03 | 44,56 |
| 32 | RES 32 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 3,70 | 2,03 | 39,04 |
| 33 | RES 33 | 2,33 | 2,30 | 2,01 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 1,95 | 3,46 | 2,43 | 2,16 | 3,70 | 3,01 | 31,28 |
| 34 | RES 34 | 2,33 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,09 | 3,20 | 3,46 | 2,43 | 2,16 | 3,70 | 2,03 | 25,4 |
| 35 | RES 35 | 2,33 | 2,30 | 4,47 | 2,22 | 3,48 | 5,05 | 4,64 | 2,19 | 3,74 | 4,64 | 3,70 | 2,03 | 40,79 |
| 36 | RES 36 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 2,09 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 2,03 | 34,91 |
| 37 | RES 37 | 2,33 | 2,30 | 2,01 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 32,36 |
| 38 | RES 38 | 1 | 3,58 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 3,50 | 1,95 | 1,00 | 2,43 | 4,64 | 2,35 | 3,01 | 26,46 |
| 39 | RES 39 | 2,33 | 2,30 | 2,01 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 31,09 |
| 40 | RES 40 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 4,90 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 3,70 | 3,01 | 42,7 |
| 41 | RES 41 | 3,65 | 3,58 | 2,01 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 3,01 | 36,27 |
| 42 | RES 42 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 4,64 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 3,70 | 3,01 | 42,67 |
| 43 | RES 43 | 2,33 | 2,30 | 2,01 | 1,00 | 1,00 | 2,09 | 1,95 | 1,00 | 1,00 | 2,16 | 1,00 | 2,03 | 19,87 |
| 44 | RES 44 | 3,65 | 3,58 | 2,01 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 3,34 | 2,35 | 2,03 | 36,56 |
| 45 | RES 45 | 3,65 | 3,58 | 4,47 | 3,43 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 3,74 | 2,16 | 2,35 | 2,03 | 39,05 |
| 46 | RES 46 | 3,65 | 2,30 | 2,01 | 2,22 | 2,21 | 5,05 | 3,20 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 2,35 | 2,03 | 32,98 |
| 47 | RES 47 | 2,33 | 2,30 | 2,01 | 2,22 | 2,21 | 3,50 | 1,95 | 2,19 | 2,43 | 3,34 | 1,00 | 1,00 | 26,48 |
| 48 | RES 48 | 3,65 | 3,58 | 3,14 | 2,22 | 3,48 | 3,50 | 3,20 | 3,46 | 2,43 | 2,16 | 1,00 | 1,00 | 32,82 |
| JUMLAH | | 150,52 | 150,52 | 142,51 | 120,05 | 142,39 | 163,52 | 150,72 | 136,42 | 150,64 | 150,70 | 110,10 | 131,15 | 1699,24 |

Lampiran 9.

**REKAPITULASI JAWABAN KOESIONER
INSTRUMEN VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₂)
HASIL TRANSFORMASI DATA SKALA ORDINAL MENJADI SKALA INTERVAL**

| NO | RES | VAR X2P1 | VAR X2P2 | VAR X2P3 | VAR X2P4 | VAR X2P5 | VAR X2P6 | VAR X2P7 | VAR X2P8 | VAR X2P9 | VAR X2P10 | VAR X2P11 | VAR X2P12 | JUMLAH |
|----|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 1 | RES 1 | 3,22 | 4,15 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 2,34 | 2,12 | 3,19 | 3,46 | 4,70 | 3,38 | 39,72 |
| 2 | RES 2 | 4,98 | 4,15 | 4,30 | 4,50 | 2,16 | 2,22 | 4,94 | 4,78 | 4,70 | 3,46 | 2,15 | 2,07 | 44,41 |
| 3 | RES 3 | 3,22 | 4,15 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 40,88 |
| 4 | RES 4 | 1,93 | 2,90 | 1,97 | 3,11 | 4,87 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 2,00 | 3,46 | 3,35 | 2,07 | 36,23 |
| 5 | RES 5 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 4,50 | 4,87 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 4,84 | 3,35 | 3,38 | 43,84 |
| 6 | RES 6 | 1,93 | 1,92 | 1,97 | 3,11 | 2,16 | 3,60 | 2,34 | 3,37 | 1,00 | 3,46 | 2,15 | 1,00 | 28,01 |
| 7 | RES 7 | 3,22 | 1,92 | 1,97 | 1,91 | 2,16 | 2,22 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 2,19 | 3,35 | 3,38 | 32,48 |
| 8 | RES 8 | 1 | 1,00 | 1,97 | 1,91 | 1,00 | 1,00 | 2,34 | 1,00 | 1,00 | 4,84 | 1,00 | 1,00 | 19,06 |
| 9 | RES 9 | 3,22 | 2,90 | 1,97 | 4,50 | 3,43 | 2,22 | 2,34 | 2,12 | 2,00 | 3,46 | 2,15 | 2,07 | 32,38 |
| 10 | RES 10 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 39,63 |
| 11 | RES 11 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 2,34 | 2,12 | 2,00 | 3,46 | 3,35 | 2,07 | 34,62 |
| 12 | RES 12 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 4,50 | 3,43 | 2,22 | 4,94 | 3,37 | 2,00 | 3,46 | 3,35 | 2,07 | 38,48 |
| 13 | RES 13 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 4,50 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 4,84 | 3,35 | 3,38 | 42,4 |
| 14 | RES 14 | 3,22 | 2,90 | 4,30 | 4,50 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 4,78 | 4,70 | 4,84 | 3,35 | 3,38 | 46,6 |
| 15 | RES 15 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 2,22 | 2,34 | 2,12 | 3,19 | 3,46 | 2,15 | 2,07 | 33,23 |
| 16 | RES 16 | 3,22 | 4,15 | 3,02 | 4,50 | 4,87 | 3,60 | 4,94 | 4,78 | 3,19 | 4,84 | 3,35 | 3,38 | 47,84 |
| 17 | RES 17 | 3,22 | 2,90 | 4,30 | 4,50 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 4,70 | 3,38 | 43,65 |
| 18 | RES 18 | 3,22 | 4,15 | 3,02 | 4,50 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 4,78 | 3,19 | 4,84 | 3,35 | 3,38 | 45,06 |
| 19 | RES 19 | 1 | 1,00 | 1,00 | 3,11 | 1,00 | 2,22 | 2,34 | 2,12 | 1,00 | 2,19 | 2,15 | 1,00 | 20,13 |
| 20 | RES 20 | 3,22 | 2,90 | 1,97 | 3,11 | 2,16 | 2,22 | 2,34 | 3,37 | 2,00 | 3,46 | 2,15 | 1,00 | 29,9 |
| 21 | RES 21 | 1 | 1,00 | 1,00 | 3,11 | 2,16 | 1,00 | 2,34 | 3,37 | 1,00 | 2,19 | 1,00 | 2,07 | 21,24 |
| 22 | RES 22 | 3,22 | 4,15 | 3,02 | 3,11 | 2,16 | 1,00 | 2,34 | 3,37 | 2,00 | 3,46 | 4,70 | 3,38 | 35,91 |
| 23 | RES 23 | 1,93 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 38,34 |
| 24 | RES 24 | 1,93 | 1,92 | 3,02 | 4,50 | 4,87 | 3,60 | 2,34 | 3,37 | 3,19 | 2,19 | 3,35 | 2,07 | 36,35 |

Lampiran 9. Lanjutan

| NO | RES | VAR X2P1 | VAR X2P2 | VAR X2P3 | VAR X2P4 | VAR X2P5 | VAR X2P6 | VAR X2P7 | VAR X2P8 | VAR X2P9 | VAR X2P10 | VAR X2P11 | VAR X2P12 | JUMLAH |
|---------------|--------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 25 | RES 25 | 3,22 | 1,92 | 1,97 | 3,11 | 2,16 | 2,22 | 2,34 | 3,37 | 2,00 | 3,46 | 2,15 | 2,07 | 29,99 |
| 26 | RES 26 | 1,93 | 1,92 | 3,02 | 1,91 | 3,43 | 2,22 | 2,34 | 2,12 | 2,00 | 3,46 | 3,35 | 2,07 | 29,77 |
| 27 | RES 27 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 2,22 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 38,25 |
| 28 | RES 28 | 3,22 | 1,92 | 1,97 | 1,91 | 2,16 | 2,22 | 2,34 | 2,12 | 2,00 | 3,46 | 2,15 | 2,07 | 27,54 |
| 29 | RES 29 | 3,22 | 1,92 | 1,00 | 1,00 | 2,16 | 2,22 | 3,60 | 3,12 | 1,00 | 3,46 | 3,35 | 1,00 | 26,05 |
| 30 | RES 30 | 3,22 | 2,90 | 4,30 | 4,50 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 4,78 | 3,19 | 4,84 | 4,70 | 3,38 | 46,44 |
| 31 | RES 31 | 4,98 | 4,15 | 4,30 | 4,50 | 4,87 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 4,84 | 4,70 | 3,38 | 49,48 |
| 32 | RES 32 | 3,22 | 4,15 | 1,97 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 39,83 |
| 33 | RES 33 | 3,22 | 1,92 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 2,34 | 3,37 | 3,19 | 2,19 | 3,35 | 3,38 | 36,12 |
| 34 | RES 34 | 1,93 | 1,00 | 1,00 | 4,50 | 3,43 | 1,00 | 1,00 | 2,12 | 3,19 | 3,46 | 1,00 | 1,00 | 24,63 |
| 35 | RES 35 | 3,22 | 1,92 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 4,78 | 3,19 | 4,84 | 3,35 | 3,38 | 41,44 |
| 36 | RES 36 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 39,63 |
| 37 | RES 37 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 2,16 | 2,22 | 2,34 | 3,37 | 3,19 | 1,00 | 3,35 | 3,38 | 33,26 |
| 38 | RES 38 | 1 | 1,00 | 1,97 | 1,91 | 2,16 | 2,22 | 1,00 | 2,12 | 2,00 | 2,19 | 2,15 | 2,07 | 21,79 |
| 39 | RES 39 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 2,16 | 3,60 | 2,34 | 3,37 | 3,19 | 2,19 | 2,15 | 3,38 | 34,63 |
| 40 | RES 40 | 3,22 | 2,90 | 4,30 | 4,50 | 3,43 | 2,22 | 3,60 | 3,37 | 4,70 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 42,43 |
| 41 | RES 41 | 1,93 | 1,92 | 1,97 | 3,11 | 3,43 | 2,22 | 2,34 | 3,37 | 2,00 | 3,46 | 2,15 | 2,07 | 29,97 |
| 42 | RES 42 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 39,63 |
| 43 | RES 43 | 1,93 | 1,00 | 1,00 | 4,50 | 3,43 | 2,22 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 2,19 | 2,15 | 2,07 | 24,49 |
| 44 | RES 44 | 1,93 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 2,16 | 3,60 | 2,34 | 3,37 | 3,19 | 2,19 | 2,15 | 3,38 | 33,34 |
| 45 | RES 45 | 3,22 | 2,90 | 4,30 | 4,50 | 3,43 | 3,60 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 42,3 |
| 46 | RES 46 | 3,22 | 2,90 | 1,97 | 3,11 | 3,43 | 2,22 | 3,60 | 3,37 | 3,19 | 3,34 | 2,15 | 2,07 | 34,57 |
| 47 | RES 47 | 1,93 | 1,92 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 2,22 | 2,34 | 2,12 | 2,00 | 2,19 | 2,15 | 2,07 | 28,5 |
| 48 | RES 48 | 3,22 | 2,90 | 3,02 | 3,11 | 3,43 | 3,60 | 2,34 | 2,12 | 3,19 | 3,46 | 3,35 | 3,38 | 37,12 |
| JUMLAH | | 136,3 | 127,02 | 131,22 | 163,41 | 150,47 | 136,18 | 142,56 | 150,48 | 131,23 | 163,22 | 142,50 | 127,00 | 1701,59 |

Lampiran 10.

**REKAPITULASI JAWABAN KOESIONER
INSTRUMEN VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)
HASIL TRANSFORMASI DATA SKALA ORDINAL MENJADI SKALA INTERVAL**

| NO | RES | VAR YP1 | VAR YP2 | VAR YP3 | VAR YP4 | VAR YP5 | VAR YP6 | VAR YP7 | VAR YP8 | VAR YP9 | VAR YP10 | VAR YP11 | VAR YP12 | JUMLAH |
|----|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| 1 | RES 1 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 3,08 | 2,25 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 37,25 |
| 2 | RES 2 | 4,19 | 1,00 | 2,83 | 3,78 | 4,24 | 3,57 | 2,41 | 4,06 | 2,25 | 3,28 | 3,89 | 5,05 | 40,55 |
| 3 | RES 3 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 3,08 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 37,12 |
| 4 | RES 4 | 4,19 | 4,11 | 2,83 | 3,78 | 4,24 | 3,57 | 3,82 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 45,19 |
| 5 | RES 5 | 4,19 | 2,53 | 4,54 | 3,78 | 2,88 | 3,57 | 3,82 | 3,08 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 42,98 |
| 6 | RES 6 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 3,08 | 3,64 | 2,00 | 2,51 | 3,78 | 34,63 |
| 7 | RES 7 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 3,08 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 37,12 |
| 8 | RES 8 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 1,60 | 2,35 | 1,00 | 2,19 | 2,25 | 3,28 | 2,51 | 5,05 | 33,56 |
| 9 | RES 9 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 2,36 | 4,24 | 2,35 | 2,41 | 3,08 | 3,64 | 2,00 | 2,51 | 3,78 | 35,92 |
| 10 | RES 10 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 5,05 | 38,02 |
| 11 | RES 11 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 3,82 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 2,51 | 3,78 | 36,78 |
| 12 | RES 12 | 2,67 | 1,00 | 2,83 | 3,78 | 4,24 | 1,00 | 3,82 | 4,06 | 2,25 | 2,00 | 3,89 | 3,78 | 35,32 |
| 13 | RES 13 | 4,19 | 2,53 | 4,54 | 5,37 | 4,24 | 2,35 | 2,41 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 44,28 |
| 14 | RES 14 | 4,19 | 2,53 | 4,54 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 5,37 | 3,78 | 42,81 |
| 15 | RES 15 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 1,60 | 1,00 | 1,00 | 3,08 | 2,25 | 2,00 | 3,89 | 3,78 | 30,41 |
| 16 | RES 16 | 4,19 | 4,11 | 4,54 | 5,37 | 4,24 | 2,35 | 3,82 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 47,27 |
| 17 | RES 17 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 4,24 | 3,57 | 3,82 | 4,06 | 1,00 | 3,28 | 3,89 | 2,51 | 39,7 |
| 18 | RES 18 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 4,24 | 1,00 | 3,82 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 41,04 |
| 19 | RES 19 | 4,19 | 4,11 | 4,54 | 2,36 | 4,24 | 2,35 | 3,82 | 3,08 | 2,25 | 1,00 | 2,51 | 5,05 | 39,5 |
| 20 | RES 20 | 1 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 3,08 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 2,51 | 32,83 |
| 21 | RES 21 | 2,67 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,41 | 1,00 | 2,25 | 1,00 | 2,51 | 2,51 | 19,35 |
| 22 | RES 22 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 2,36 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 2,51 | 2,51 | 22,41 |
| 23 | RES 23 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 3,28 | 3,89 | 2,51 | 32,22 |
| 24 | RES 24 | 2,67 | 1,00 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 1,00 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 30,71 |

Lampiran 10. Lanjutan

| NO | RES | VAR YP1 | VAR YP2 | VAR YP3 | VAR YP4 | VAR YP5 | VAR YP6 | VAR YP7 | VAR YP8 | VAR YP9 | VAR YP10 | VAR YP11 | VAR YP12 | JUMLAH |
|---------------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 25 | RES 25 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 3,08 | 3,64 | 3,28 | 2,51 | 2,51 | 33,12 |
| 26 | RES 26 | 4,19 | 1,00 | 2,83 | 2,36 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 3,08 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 2,51 | 34,42 |
| 27 | RES 27 | 2,67 | 4,11 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 4,06 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 38,33 |
| 28 | RES 28 | 2,67 | 1,00 | 2,83 | 2,36 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 1,00 | 2,25 | 2,00 | 2,51 | 2,51 | 26,77 |
| 29 | RES 29 | 1 | 1,00 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 1,00 | 2,19 | 2,25 | 3,28 | 3,89 | 2,51 | 28,96 |
| 30 | RES 30 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 3,82 | 2,19 | 3,64 | 4,98 | 3,89 | 2,51 | 39,59 |
| 31 | RES 31 | 4,19 | 2,53 | 4,54 | 5,37 | 4,24 | 3,57 | 3,82 | 4,06 | 3,64 | 4,98 | 5,37 | 3,78 | 50,09 |
| 32 | RES 32 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 2,51 | 33,61 |
| 33 | RES 33 | 2,67 | 1,00 | 1,00 | 2,36 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 2,00 | 3,89 | 2,51 | 26,16 |
| 34 | RES 34 | 2,67 | 1,00 | 2,83 | 2,36 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 2,00 | 1,00 | 5,05 | 28,99 |
| 35 | RES 35 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 2,36 | 1,60 | 1,00 | 1,00 | 2,19 | 3,64 | 3,28 | 5,37 | 2,51 | 30,98 |
| 36 | RES 36 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 2,36 | 1,60 | 1,00 | 1,00 | 3,08 | 3,64 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 31,66 |
| 37 | RES 37 | 2,67 | 2,53 | 4,54 | 2,36 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 3,28 | 3,89 | 1,00 | 31 |
| 38 | RES 38 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 2,36 | 1,00 | 1,00 | 2,41 | 1,00 | 2,25 | 1,00 | 2,51 | 2,51 | 24,07 |
| 39 | RES 39 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 2,36 | 4,24 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 3,28 | 2,51 | 5,05 | 33,32 |
| 40 | RES 40 | 4,19 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 3,08 | 2,25 | 3,28 | 3,89 | 2,51 | 34,63 |
| 41 | RES 41 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 3,28 | 2,51 | 3,78 | 33,46 |
| 42 | RES 42 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 2,19 | 3,64 | 2,00 | 2,51 | 3,78 | 33,57 |
| 43 | RES 43 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 2,36 | 1,60 | 2,35 | 1,00 | 2,19 | 3,64 | 2,00 | 2,51 | 2,51 | 28,19 |
| 44 | RES 44 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 2,35 | 1,00 | 2,19 | 2,25 | 2,00 | 2,51 | 2,51 | 29,5 |
| 45 | RES 45 | 2,67 | 4,11 | 2,83 | 3,78 | 1,60 | 2,35 | 3,82 | 4,06 | 1,00 | 3,28 | 2,51 | 3,78 | 35,79 |
| 46 | RES 46 | 2,67 | 2,53 | 2,83 | 3,78 | 4,24 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 3,64 | 1,00 | 2,51 | 3,78 | 32,58 |
| 47 | RES 47 | 2,67 | 2,53 | 1,00 | 2,36 | 2,88 | 2,35 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 2,00 | 2,51 | 2,51 | 27,66 |
| 48 | RES 48 | 2,67 | 1,00 | 2,83 | 3,78 | 2,88 | 1,00 | 2,41 | 2,19 | 2,25 | 3,28 | 3,89 | 3,78 | 31,96 |
| JUMLAH | | 150,66 | 114,04 | 142,32 | 163,55 | 141,24 | 87,85 | 119,91 | 136,24 | 136,36 | 136,36 | 163,43 | 163,42 | 1655,38 |

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 11.

**DATA HASIL KUESIONER VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN
BERDASARKAN DIMENSI HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN,
DIMENSI DERAJAT SUSUNAN TUGAS, DAN DIMENSI KEKUASAAN POSISI (SKALA ORDINAL)**

| NO | RESPONDEN | VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN | | | | | | | | | | | | | | Jumlah Total | |
|----|-----------|----------------------------|---|---|---|---|-----|-----------------------|---|---|---|-----|------------------|----|----|--------------|-----|
| | | Hub. Atasan dan Bawahan | | | | | Jml | Derajat Susunan Tugas | | | | Jml | Kekuasaan Posisi | | | | Jml |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | | 10 | 11 | 12 | | |
| 1 | RES 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 3 | 2 | 4 | 9 | 33 |
| 2 | RES 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 4 | 4 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 6 | 33 |
| 3 | RES 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 2 | 3 | 3 | 8 | 35 |
| 4 | RES 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 8 | 39 |
| 5 | RES 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 8 | 35 |
| 6 | RES 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 4 | 2 | 4 | 10 | 31 |
| 7 | RES 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 3 | 4 | 9 | 36 |
| 8 | RES 8 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 4 | 3 | 4 | 11 | 32 |
| 9 | RES 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 3 | 1 | 3 | 7 | 25 |
| 10 | RES 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 8 | 35 |
| 11 | RES 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 3 | 1 | 3 | 7 | 24 |
| 12 | RES 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 4 | 2 | 4 | 14 | 4 | 2 | 4 | 10 | 39 |
| 13 | RES 13 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 4 | 8 | 36 |
| 14 | RES 14 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 4 | 9 | 31 |
| 15 | RES 15 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 7 | 33 |
| 16 | RES 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 2 | 4 | 10 | 38 |
| 17 | RES 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 3 | 2 | 3 | 8 | 33 |
| 18 | RES 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 4 | 2 | 3 | 9 | 39 |
| 19 | RES 19 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 7 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 2 | 1 | 2 | 5 | 19 |
| 20 | RES 20 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 2 | 7 | 34 |
| 21 | RES 21 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 1 | 3 | 2 | 3 | 9 | 3 | 1 | 3 | 7 | 29 |
| 22 | RES 22 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 13 | 2 | 4 | 2 | 1 | 9 | 2 | 3 | 2 | 7 | 29 |
| 24 | RES 24 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 4 | 3 | 2 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 8 | 36 |

Lampiran 11. Lanjutan

| VARIABEL GAYA KEPEMIPINAN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------|-----|-----|-----|-----|------------------|----|-----|-----|--------------|
| NO | RESPONDEN | Hub. Atasan dan Bawahan | | | | | Jml | Derajat Susunan Tugas | | | | Jml | Kekuasaan Posisi | | | Jml | Jumlah Total |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | | 10 | 11 | 12 | | |
| 25 | RES 25 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 1 | 4 | 8 | 37 |
| 26 | RES 26 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 2 | 1 | 3 | 6 | 27 |
| 27 | RES 27 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 2 | 1 | 1 | 4 | 27 |
| 28 | RES 28 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 3 | 8 | 29 |
| 29 | RES 29 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 3 | 1 | 2 | 3 | 9 | 1 | 2 | 1 | 4 | 24 |
| 30 | RES 30 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 1 | 1 | 1 | 3 | 25 |
| 31 | RES 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 2 | 2 | 8 | 38 |
| 32 | RES 32 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 8 | 34 |
| 33 | RES 33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 2 | 3 | 3 | 8 | 28 |
| 34 | RES 34 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 2 | 3 | 2 | 7 | 23 |
| 35 | RES 35 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 13 | 4 | 4 | 2 | 3 | 13 | 4 | 3 | 2 | 9 | 35 |
| 36 | RES 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 31 |
| 37 | RES 37 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 3 | 8 | 29 |
| 38 | RES 38 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8 | 4 | 2 | 3 | 9 | 24 |
| 39 | RES 39 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 3 | 8 | 28 |
| 40 | RES 40 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 9 | 37 |
| 41 | RES 41 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 8 | 32 |
| 42 | RES 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 9 | 37 |
| 43 | RES 43 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 2 | 5 | 19 |
| 44 | RES 44 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 2 | 2 | 7 | 32 |
| 45 | RES 45 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 6 | 34 |
| 46 | RES 46 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 4 | 3 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 7 | 29 |
| 47 | RES 47 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 3 | 1 | 1 | 5 | 24 |
| 48 | RES 48 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 2 | 1 | 1 | 4 | 29 |
| JUMLAH | | 125 | 127 | 135 | 107 | 124 | 618 | 140 | 140 | 120 | 122 | 522 | 135 | 95 | 129 | 359 | 1499 |

Lampiran 12.

DATA HASIL KUESIONER VARIABEL BUDAYA ORGANISASI
BERDASARKAN DIMENSI KEBIASAAN SIKAP PRILAKU YANG DAPAT DIAMATI, NORMA-NORMA,
NILAI NILAI DOMINAN, ATURAN-ATURAN MAIN, SERTA IKLIM ORGANISASI (SKALA ORDINAL)

| No. | Responden | VARIABEL BUDAYA ORGANISASI | | | | | | | | | | | | | | | | | Jumlah Total | |
|-----|-----------|--|---|-----|-------------|---|-----|---------------------|---|-----|----------|---|-----|--------------------|----|-----|------------------|----|--------------|-----|
| | | Kebiasaan Sikap Prilaku yang dpt diamati | | Jml | Norma-Norma | | Jml | Nilai-Nilai Dominan | | Jml | Filosofi | | Jml | Aturan-Aturan Main | | Jml | Iklim Organisasi | | | Jml |
| | | 1 | 2 | | 3 | 4 | | 5 | 6 | | 7 | 8 | | 9 | 10 | | 11 | 12 | | |
| 1 | RES 1 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 36 |
| 2 | RES 2 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 2 | 2 | 4 | 39 |
| 3 | RES 3 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 37 |
| 4 | RES 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 33 |
| 5 | RES 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 39 |
| 6 | RES 6 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 26 |
| 7 | RES 7 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 30 |
| 8 | RES 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 18 |
| 9 | RES 9 | 3 | 3 | 6 | 2 | 4 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 30 |
| 10 | RES 10 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 36 |
| 11 | RES 11 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 32 |
| 12 | RES 12 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 35 |
| 13 | RES 13 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 38 |
| 14 | RES 14 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 41 |
| 15 | RES 15 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 31 |
| 16 | RES 16 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 42 |
| 17 | RES 17 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 39 |
| 18 | RES 18 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 40 |
| 19 | RES 19 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 19 |
| 20 | RES 20 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 28 |
| 21 | RES 21 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 20 |
| 22 | RES 22 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 | 33 |
| 23 | RES 23 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 35 |

Lampiran 12. Lanjutan

| No. | Responden | VARIABEL BUDAYA ORGANISASI | | | | | | | | | | | | | | | | | Jumlah Total | |
|---------------|-----------|--|-----|------------|-------------|-----|------------|---------------------|-----|------------|----------|-----|------------|--------------------|-----|------------|------------------|-----|--------------|-------------|
| | | Kebiasaan Sikap Prilaku yang dpt diamati | | Jml | Norma-Norma | | Jml | Nilai-Nilai Dominan | | Jml | Filosofi | | Jml | Aturan-Aturan Main | | Jml | Iklim Organisasi | | | Jml |
| | | 1 | 2 | | 3 | 4 | | 5 | 6 | | 7 | 8 | | 9 | 10 | | 11 | 12 | | |
| 25 | RES 25 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 28 |
| 26 | RES 26 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 28 |
| 27 | RES 27 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 35 |
| 28 | RES 28 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 26 |
| 29 | RES 29 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 24 |
| 30 | RES 30 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 41 |
| 31 | RES 31 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 43 |
| 32 | RES 32 | 3 | 4 | 7 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 36 |
| 33 | RES 33 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 33 |
| 34 | RES 34 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 6 | 1 | 1 | 2 | 23 |
| 35 | RES 35 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 37 |
| 36 | RES 36 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 36 |
| 37 | RES 37 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 6 | 31 |
| 38 | RES 38 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 21 |
| 39 | RES 39 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 32 |
| 40 | RES 40 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 38 |
| 41 | RES 41 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 28 |
| 42 | RES 42 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 36 |
| 43 | RES 43 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 23 |
| 44 | RES 44 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 31 |
| 45 | RES 45 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 38 |
| 46 | RES 46 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 32 |
| 47 | RES 47 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 27 |
| 48 | RES 48 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 34 |
| JUMLAH | | 128 | 129 | 257 | 129 | 153 | 282 | 132 | 117 | 249 | 120 | 134 | 254 | 124 | 141 | 265 | 128 | 116 | 244 | 1551 |

Lampiran 13.

**DATA HASIL KUESIONER VARIABEL KINERJA
BERDASARKAN DIMENSI KUALITAS, KUANTITAS, KETEPATAN WAKTU, KERJASAMA (SKALA ORDINAL)**

| No. | Responden | VARIABEL KINERJA | | | | | | | | | | | | | | | Jumlah Total | |
|-----|-----------|------------------|---|---|-----|-----------|---|---|-----|-----------------|---|---|-----|-----------|----|----|--------------|-----|
| | | KUALITAS | | | JML | KUANTITAS | | | JML | KETEPATAN WAKTU | | | JML | KERJASAMA | | | | JML |
| | | 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | | 7 | 8 | 9 | | 10 | 11 | 12 | | |
| 1 | RES 1 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 3 | 3 | 9 | 36 |
| 2 | RES 2 | 4 | 2 | 3 | 9 | 3 | 4 | 4 | 11 | 3 | 4 | 2 | 9 | 3 | 3 | 4 | 10 | 39 |
| 3 | RES 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 36 |
| 4 | RES 4 | 4 | 4 | 3 | 11 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 4 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 9 | 42 |
| 5 | RES 5 | 4 | 3 | 4 | 11 | 3 | 3 | 4 | 10 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 40 |
| 6 | RES 6 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 3 | 7 | 34 |
| 7 | RES 7 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 36 |
| 8 | RES 8 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 6 | 3 | 2 | 4 | 9 | 33 |
| 9 | RES 9 | 4 | 3 | 3 | 10 | 2 | 4 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 3 | 7 | 35 |
| 10 | RES 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 3 | 4 | 10 | 37 |
| 11 | RES 11 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 4 | 4 | 3 | 11 | 3 | 2 | 3 | 8 | 36 |
| 12 | RES 12 | 3 | 2 | 3 | 8 | 3 | 4 | 2 | 9 | 4 | 4 | 2 | 10 | 2 | 3 | 3 | 8 | 35 |
| 13 | RES 13 | 4 | 3 | 4 | 11 | 4 | 4 | 3 | 11 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 41 |
| 14 | RES 14 | 4 | 3 | 4 | 11 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 4 | 3 | 10 | 40 |
| 15 | RES 15 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 2 | 7 | 2 | 3 | 3 | 8 | 31 |
| 16 | RES 16 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 3 | 11 | 4 | 4 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 9 | 43 |
| 17 | RES 17 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 4 | 1 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 38 |
| 18 | RES 18 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 4 | 2 | 9 | 4 | 4 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 9 | 39 |
| 19 | RES 19 | 4 | 4 | 4 | 12 | 2 | 4 | 3 | 9 | 4 | 3 | 2 | 9 | 1 | 2 | 4 | 7 | 37 |
| 20 | RES 20 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 33 |
| 21 | RES 21 | 3 | 2 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 2 | 5 | 22 |
| 22 | RES 22 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 6 | 24 |
| 23 | RES 23 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 2 | 8 | 32 |

Lampiran 13. Lanjutan

| No. | Responden | VARIABEL KINERJA | | | | | | | | | | | | | | | Jumlah Total | |
|---------------|-----------|------------------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|-----------------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|--------------|------|
| | | KUALITAS | | | JML | KUANTITAS | | | JML | KETEPATAN WAKTU | | | JML | KERJASAMA | | | | JML |
| | | 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | | 7 | 8 | 9 | | 10 | 11 | 12 | | |
| 24 | RES 24 | 3 | 2 | 3 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 2 | 1 | 6 | 3 | 3 | 3 | 9 | 31 |
| 25 | RES 25 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 33 |
| 26 | RES 26 | 4 | 2 | 3 | 9 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 34 |
| 27 | RES 27 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 37 |
| 28 | RES 28 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 1 | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 | 6 | 28 |
| 29 | RES 29 | 2 | 2 | 3 | 7 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 2 | 6 | 3 | 3 | 2 | 8 | 30 |
| 30 | RES 30 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 4 | 2 | 3 | 9 | 4 | 3 | 2 | 9 | 37 |
| 31 | RES 31 | 4 | 3 | 4 | 11 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 3 | 11 | 4 | 4 | 3 | 11 | 45 |
| 32 | RES 32 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 2 | 3 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 33 |
| 33 | RES 33 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 2 | 7 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2 | 3 | 2 | 7 | 28 |
| 34 | RES 34 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2 | 1 | 4 | 7 | 30 |
| 35 | RES 35 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 2 | 3 | 7 | 3 | 4 | 2 | 9 | 31 |
| 36 | RES 36 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 3 | 3 | 9 | 32 |
| 37 | RES 37 | 3 | 3 | 4 | 10 | 2 | 3 | 2 | 7 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 1 | 7 | 31 |
| 38 | RES 38 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 2 | 5 | 25 |
| 39 | RES 39 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 4 | 2 | 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 2 | 4 | 9 | 33 |
| 40 | RES 40 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 34 |
| 41 | RES 41 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 2 | 3 | 8 | 33 |
| 42 | RES 42 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2 | 2 | 3 | 7 | 33 |
| 43 | RES 43 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 3 | 7 | 2 | 2 | 3 | 7 | 2 | 2 | 2 | 6 | 29 |
| 44 | RES 44 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 | 6 | 30 |
| 45 | RES 45 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 2 | 3 | 8 | 4 | 4 | 1 | 9 | 3 | 2 | 3 | 8 | 35 |
| 46 | RES 46 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 4 | 2 | 9 | 3 | 2 | 3 | 8 | 1 | 2 | 3 | 6 | 32 |
| 47 | RES 47 | 3 | 3 | 2 | 8 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 6 | 29 |
| 48 | RES 48 | 3 | 2 | 3 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 3 | 9 | 32 |
| JUMLAH | | 159 | 139 | 148 | 446 | 131 | 144 | 126 | 401 | 147 | 131 | 116 | 394 | 126 | 127 | 130 | 383 | 1624 |

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 14.

**HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS VERSI 12 STATISTIK
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1) TERHADAP VARIABEL
KINERJA PEGAWAI (Y)**

Correlations

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----|---------|----------------|----|
| X1 | 35,4008 | 6,63520 | 48 |
| Y | 34,4871 | 6,26973 | 48 |

Correlations

| | | X1 | Y |
|----|---------------------|----------|----------|
| X1 | Pearson Correlation | 1 | ,449(**) |
| | Sig. (2-tailed) | . | ,001 |
| | N | 48 | 48 |
| Y | Pearson Correlation | ,449(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | . |
| | N | 48 | 48 |

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

Regression

Model Summary(b)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,449(a) | ,201 | ,184 | 5,66390 | ,201 | 11,592 | 1 | 46 | ,001 |

a Predictors: (Constant), X1

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 371,877 | 1 | 371,877 | 11,592 | ,001(a) |
| | Residual | 1475,672 | 46 | 32,080 | | |
| | Total | 1847,548 | 47 | | | |

a Predictors: (Constant), X1

b Dependent Variable: Y

Lampiran 14. Lanjutan

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 19,480 | 4,483 | | 4,345 | ,000 |
| | X1 | ,424 | ,125 | ,449 | 3,405 | ,001 |

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics(a)

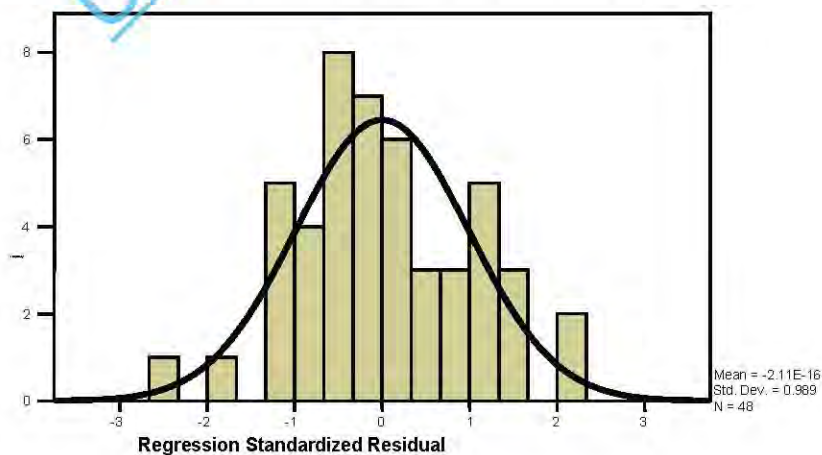
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|-----------|----------|---------|----------------|----|
| Predicted Value | 27,9031 | 38,8108 | 34,4871 | 2,81288 | 48 |
| Std. Predicted Value | -2,341 | 1,537 | ,000 | 1,000 | 48 |
| Standard Error of Predicted Value | ,820 | 2,099 | 1,116 | ,304 | 48 |
| Adjusted Predicted Value | 26,2716 | 38,9939 | 34,4353 | 2,88591 | 48 |
| Residual | -13,81406 | 11,72005 | ,00000 | 5,60333 | 48 |
| Std. Residual | -2,439 | 2,069 | ,000 | ,989 | 48 |
| Stud. Residual | -2,471 | 2,175 | ,004 | 1,014 | 48 |
| Deleted Residual | -14,17612 | 13,22837 | ,05121 | 5,89188 | 48 |
| Stud. Deleted Residual | -2,624 | 2,271 | ,006 | 1,036 | 48 |
| Mahal. Distance | ,005 | 5,479 | ,979 | 1,199 | 48 |
| Cook's Distance | ,000 | ,363 | ,026 | ,057 | 48 |
| Centered Leverage Value | ,000 | ,117 | ,021 | ,026 | 48 |

a. Dependent Variable: VAR00002

Charts

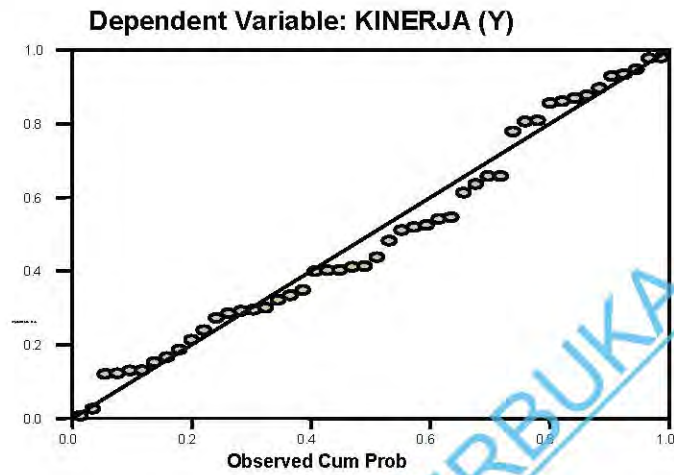
Histogram

Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI (Y)

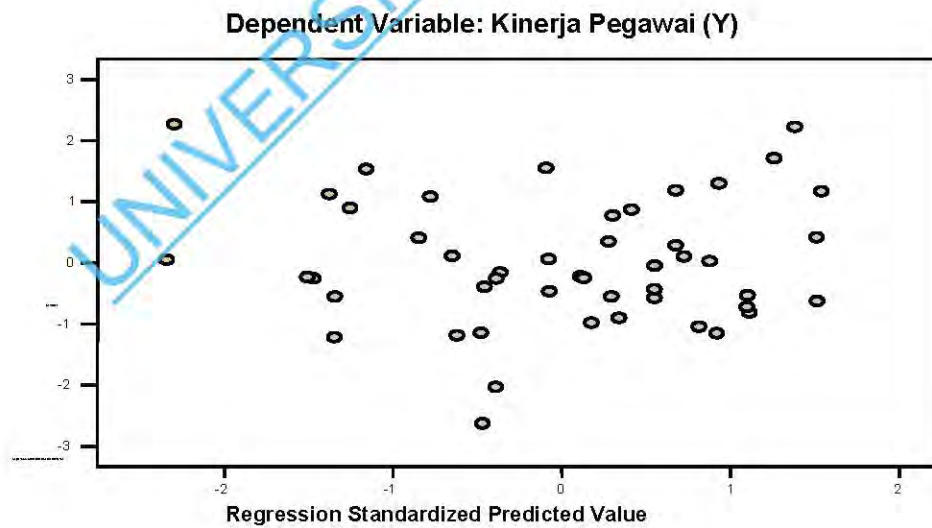


Lampiran 14. Lanjutan

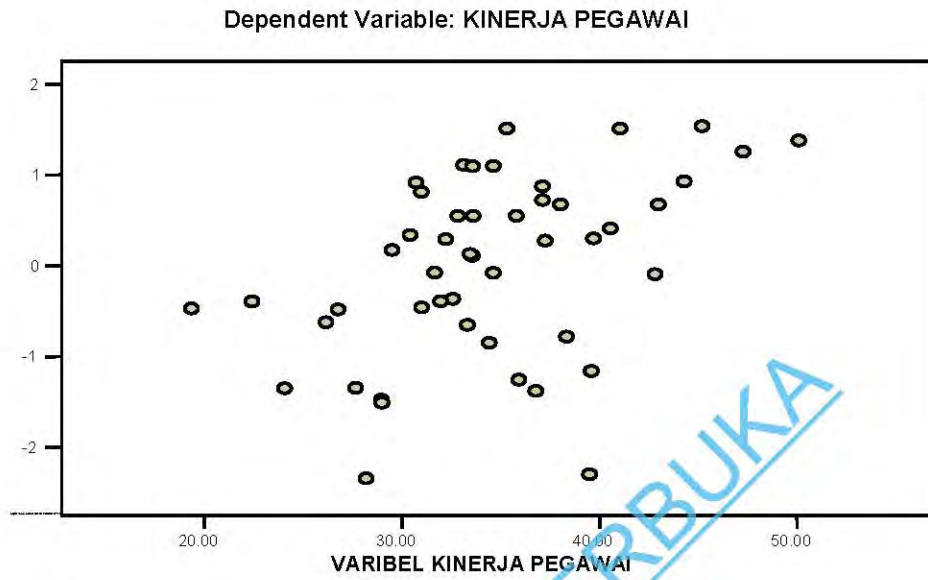
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Scatterplot



Lampiran 15.

**HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS VERSI 12 STATISTIK
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2) TERHADAP
VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)**

Correlations

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----|-------|----------------|----|
| X2 | 35,45 | 7,686 | 48 |
| Y | 34,49 | 6,270 | 48 |

Correlations

| | | X2 | Y |
|----|---------------------|----------|----------|
| X2 | Pearson Correlation | 1 | ,642(**) |
| | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | N | 48 | 48 |
| Y | Pearson Correlation | ,642(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | N | 48 | 48 |

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

Regression

Model Summary(b)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,642(a) | ,412 | ,400 | 4,858 | ,412 | 32,270 | 1 | 46 | ,000 |

a Predictors: (Constant), X2

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 761,727 | 1 | 761,727 | 32,270 | ,000(a) |
| | Residual | 1085,821 | 46 | 23,605 | | |
| | Total | 1847,548 | 47 | | | |

a Predictors: (Constant), X2

b Dependent Variable: Y

Lampiran 15. Lanjutan

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 15,918 | 3,343 | | 4,761 | ,000 |
| | X2 | ,524 | ,092 | ,642 | 5,681 | ,000 |

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics(a)

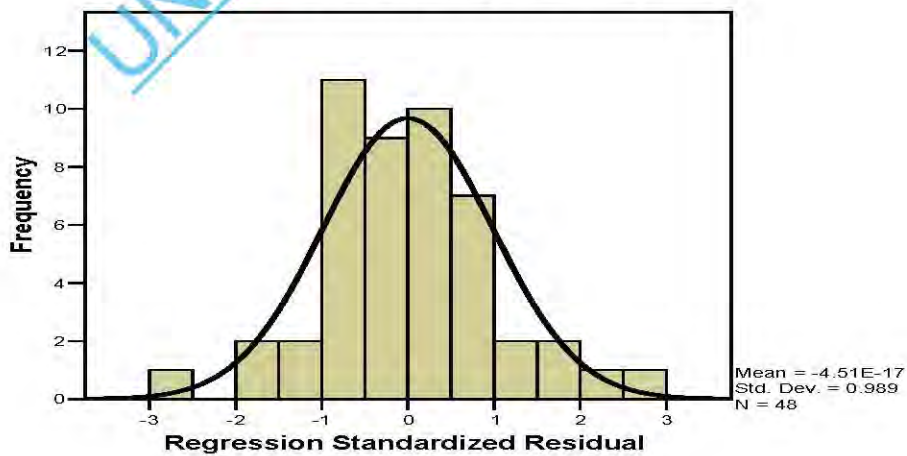
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value | 25,90 | 41,84 | 34,49 | 4,026 | 48 |
| Std. Predicted Value | -2,133 | 1,826 | ,000 | 1,000 | 48 |
| Standard Error of Predicted Value | ,703 | 1,666 | ,957 | ,262 | 48 |
| Adjusted Predicted Value | 24,88 | 41,00 | 34,44 | 4,053 | 48 |
| Residual | -12,318 | 13,038 | ,000 | 4,807 | 48 |
| Std. Residual | -2,535 | 2,683 | ,000 | ,989 | 48 |
| Stud. Residual | -2,562 | 2,837 | ,005 | 1,018 | 48 |
| Deleted Residual | -12,581 | 14,573 | ,051 | 5,093 | 48 |
| Stud. Deleted Residual | -2,737 | 3,089 | ,009 | 1,053 | 48 |
| Mahal. Distance | ,004 | 4,548 | ,979 | 1,156 | 48 |
| Cook's Distance | ,000 | ,474 | ,031 | ,077 | 48 |
| Centered Leverage Value | ,000 | ,097 | ,021 | ,025 | 48 |

a. Dependent Variable: Y

Charts

Histogram

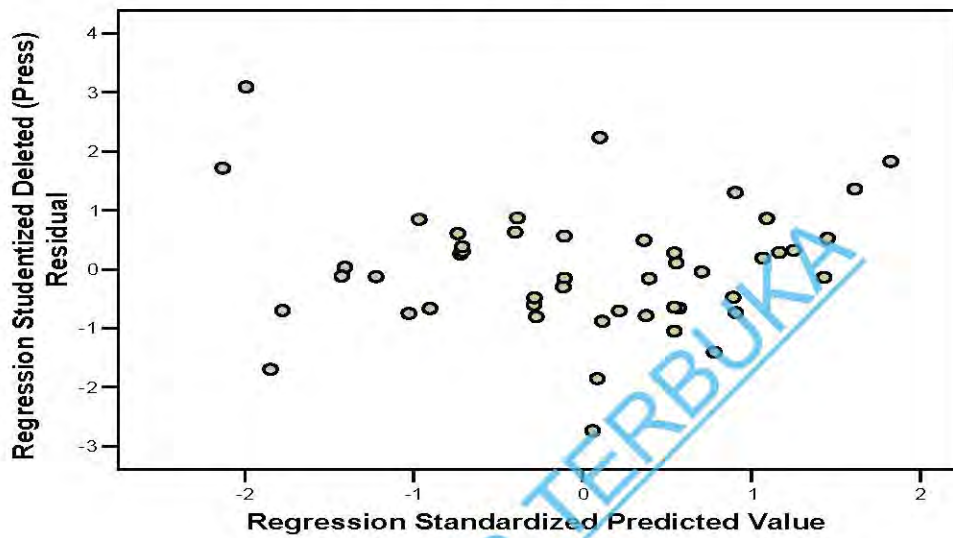
Dependent Variable: Y



Lampiran 15. Lanjutan

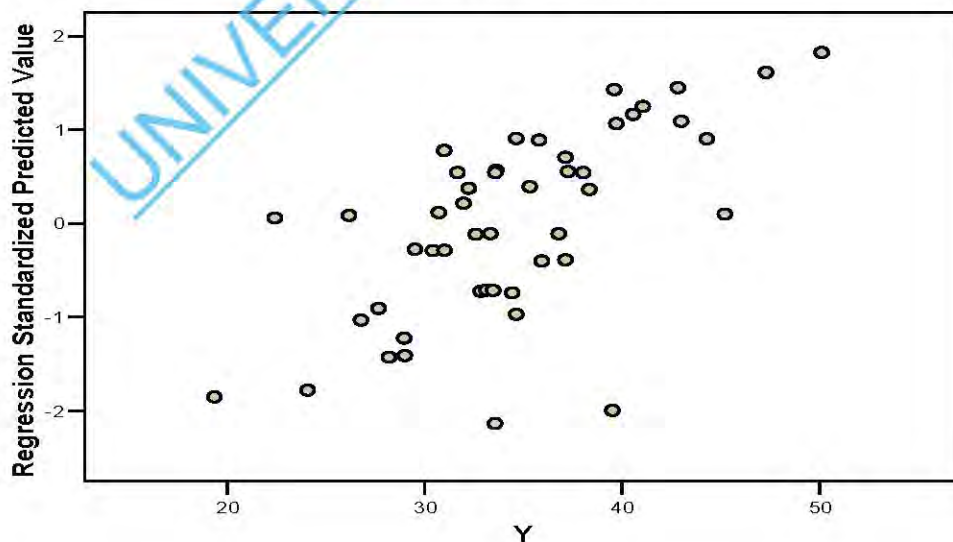
Scatterplot

Dependent Variable: Y



Scatterplot

Dependent Variable: Y



Lampiran 16.

HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS VERSI 12 STATISTIK VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1) DAN BUDAYA ORGANISASI (Y) TERHADAP VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y) SECARA BERSAMA SAMA

Correlations

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----|-------|----------------|----|
| Y | 34,49 | 6,270 | 48 |
| X1 | 35,40 | 6,635 | 48 |
| X2 | 35,45 | 7,686 | 48 |

Correlations

| | | X1 | X2 | Y |
|----|---------------------|----------|----------|----------|
| X1 | Pearson Correlation | 1 | ,595(**) | ,419(**) |
| | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,001 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| X2 | Pearson Correlation | ,595(**) | 1 | ,642(**) |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | . | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| Y | Pearson Correlation | ,419(**) | ,642(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | . |
| | N | 48 | 48 | 48 |

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

Regression

Model Summary^(b)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,647(a) | ,419 | ,393 | 4,883 | ,419 | 16,235 | 2 | 45 | ,000 |

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 774,375 | 2 | 387,188 | 16,235 | ,000(a) |
| | Residual | 1073,173 | 45 | 23,848 | | |
| | Total | 1847,548 | 47 | | | |

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 14,246 | 4,070 | | 3,500 | ,001 |
| | X1 | ,097 | ,134 | ,103 | ,728 | ,470 |
| | X2 | ,474 | ,115 | ,581 | 4,108 | ,000 |

a Dependent Variable: Y

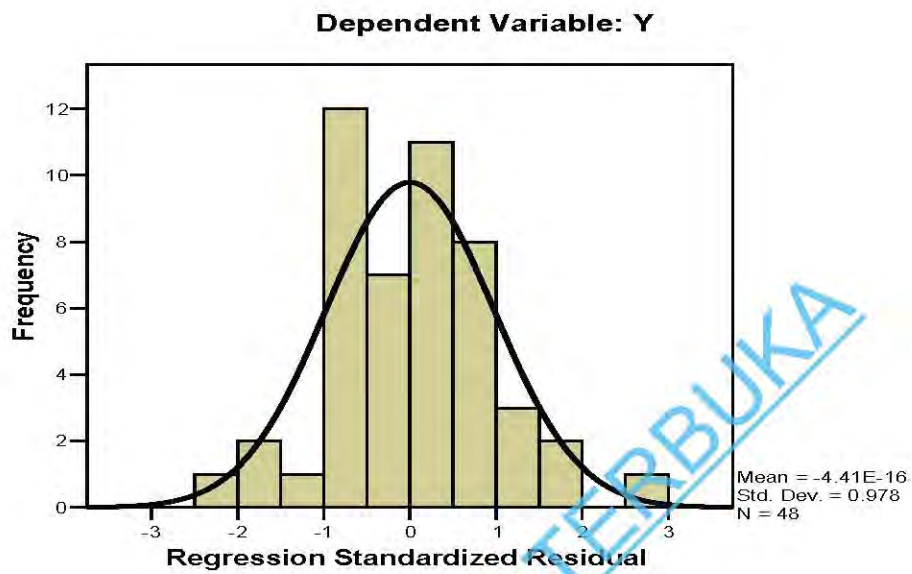
Residuals Statistics(a)

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|---------|---------|-------|----------------|----|
| Predicted Value | 25,75 | 42,03 | 34,49 | 4,059 | 48 |
| Std. Predicted Value | -2,153 | 1,857 | ,000 | 1,000 | 48 |
| Standard Error of Predicted Value | ,757 | 2,170 | 1,172 | ,345 | 48 |
| Adjusted Predicted Value | 23,40 | 41,18 | 34,39 | 4,148 | 48 |
| Residual | -12,042 | 13,754 | ,000 | 4,778 | 48 |
| Std. Residual | -2,466 | 2,816 | ,000 | ,978 | 48 |
| Stud. Residual | -2,500 | 3,047 | ,010 | 1,020 | 48 |
| Deleted Residual | -12,375 | 16,103 | ,100 | 5,202 | 48 |
| Stud. Deleted Residual | -2,664 | 3,383 | ,015 | 1,059 | 48 |
| Mahal. Distance | ,149 | 8,302 | 1,958 | 1,863 | 48 |
| Cook's Distance | ,000 | ,529 | ,031 | ,082 | 48 |
| Centered Leverage Value | ,003 | ,177 | ,042 | ,040 | 48 |

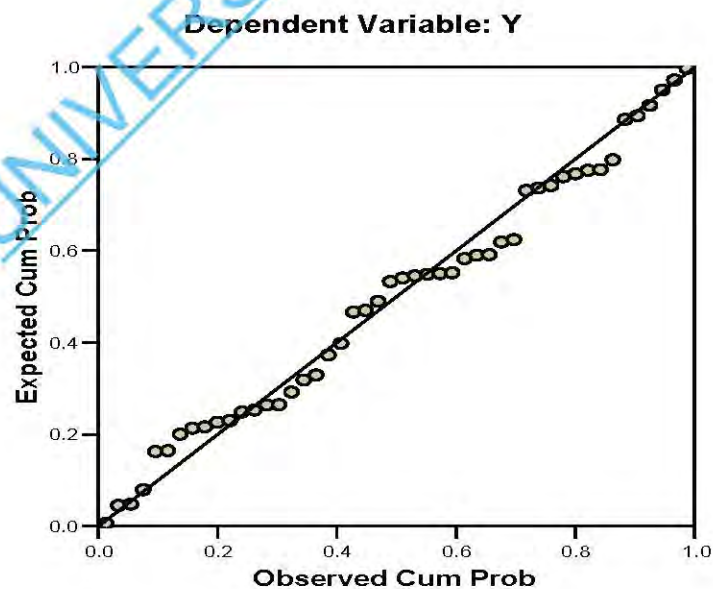
a Dependent Variable: Y

Charts

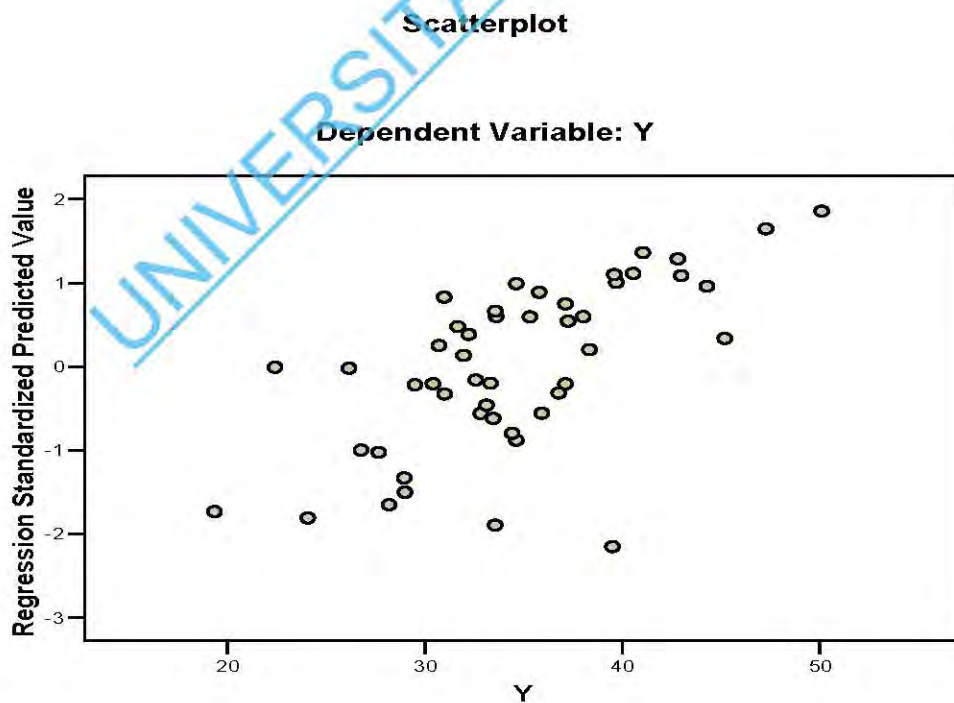
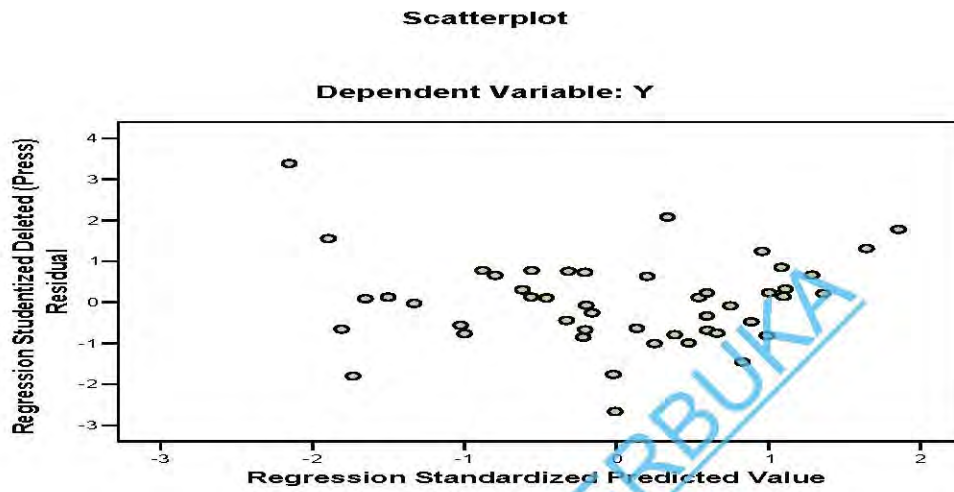
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 16. Lanjutan



Lampiran 17

NILAI KOEFISIEN ITEM DALAM UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS TERHADAP KUESIONER VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X₁)

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|--------------|----|-------|
| Cases | Valid | 48 | 100,0 |
| | Excluded (a) | 0 | ,0 |
| | Total | 48 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,837 | ,842 | 12 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VARX1P01 | 28,63 | 22,793 | ,612 | ,816 |
| VARX1P02 | 28,58 | 23,610 | ,457 | ,828 |
| VARX1P03 | 28,42 | 22,801 | ,501 | ,824 |
| VARX1P04 | 29,00 | 21,957 | ,665 | ,811 |
| VARX1P05 | 28,65 | 21,893 | ,724 | ,807 |
| VARX1P06 | 28,31 | 24,219 | ,432 | ,829 |
| VARX1P07 | 28,31 | 22,773 | ,580 | ,818 |
| VARX1P08 | 28,73 | 22,968 | ,544 | ,821 |
| VARX1P09 | 28,69 | 22,815 | ,601 | ,817 |
| VARX1P10 | 28,42 | 24,206 | ,322 | ,838 |
| VARX1P11 | 29,25 | 24,574 | ,329 | ,836 |
| VARX1P12 | 28,54 | 23,743 | ,300 | ,844 |

Lampiran 18.

NILAI KOEFISIEN ITEM DALAM UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS TERHADAP KUESIONER VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₂)

Reliability

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|--------------|----|-------|
| Cases | Valid | 48 | 100,0 |
| | Excluded (a) | 0 | ,0 |
| | Total | 48 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,912 | ,911 | 12 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VARX2P01 | 29,65 | 34,063 | ,700 | ,902 |
| VARX2P02 | 29,63 | 31,559 | ,773 | ,898 |
| VARX2P03 | 29,63 | 32,027 | ,772 | ,898 |
| VARX2P04 | 29,13 | 35,601 | ,490 | ,911 |
| VARX2P05 | 29,53 | 34,975 | ,575 | ,908 |
| VARX2P06 | 29,68 | 35,048 | ,618 | ,906 |
| VARX2P07 | 29,81 | 34,198 | ,659 | ,904 |
| VARX2P08 | 29,52 | 34,340 | ,642 | ,905 |
| VARX2P09 | 29,73 | 33,223 | ,724 | ,901 |
| VARX2P10 | 29,38 | 36,239 | ,417 | ,914 |
| VARX2P11 | 29,65 | 33,723 | ,678 | ,903 |
| VARX2P12 | 29,90 | 33,797 | ,717 | ,902 |

Lampiran 19.

NILAI KOEFISIEN ITEM DALAM UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS TERHADAP KUESIONER VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)
Reliability
Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|----|-------|
| Cases | Valid | 48 | 100,0 |
| | Excluded (a) | 0 | ,0 |
| | Total | 48 | 100,0 |

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,828 | ,829 | 12 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 30,52 | 19,617 | ,541 | ,812 |
| VAR00002 | 30,94 | 20,570 | ,335 | ,826 |
| VAR00003 | 30,75 | 20,106 | ,555 | ,814 |
| VAR00004 | 31,10 | 18,734 | ,656 | ,803 |
| VAR00005 | 30,83 | 17,844 | ,605 | ,805 |
| VAR00006 | 31,21 | 19,700 | ,405 | ,822 |
| VAR00007 | 30,77 | 19,329 | ,510 | ,814 |
| VAR00008 | 31,10 | 15,755 | ,771 | ,785 |
| VAR00009 | 31,42 | 20,291 | ,319 | ,828 |
| VAR00010 | 31,21 | 19,105 | ,483 | ,816 |
| VAR00011 | 31,19 | 19,985 | ,383 | ,823 |
| VAR00012 | 31,13 | 20,069 | ,311 | ,830 |

Lampiran 20. PENGUJIAN HIPOTESIS I

KORELASI (HUBUNGAN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X_1) TERHADAP VARIABEL KINERJA (Y))

TABEL PENOLONG UNTUK MENGHITUNG KORELASI PPM

| NO | RESP. | X1 | Y | X1 - rata X | Y1 - rata Y | (x^2) | (y^2) | (xy) |
|----|--------|-------|-------|-------------|-------------|---------|---------|--------|
| | | | | (x) | (y) | | | |
| 1 | RES 1 | 37,24 | 37,25 | 1,84 | 2,76 | 3,38 | 7,63 | 5,08 |
| 2 | RES 2 | 38,14 | 40,55 | 2,74 | 6,06 | 7,50 | 36,76 | 16,61 |
| 3 | RES 3 | 40,2 | 37,12 | 4,80 | 2,63 | 23,03 | 6,93 | 12,64 |
| 4 | RES 4 | 45,6 | 45,19 | 10,20 | 10,70 | 104,02 | 114,55 | 109,16 |
| 5 | RES 5 | 39,88 | 42,98 | 4,48 | 8,49 | 20,06 | 72,13 | 38,04 |
| 6 | RES 6 | 34,88 | 34,63 | -0,52 | 0,14 | 0,27 | 0,02 | -0,07 |
| 7 | RES 7 | 41,21 | 37,12 | 5,81 | 2,63 | 33,75 | 6,93 | 15,30 |
| 8 | RES 8 | 36,13 | 33,56 | 0,73 | -0,93 | 0,53 | 0,86 | -0,68 |
| 9 | RES 9 | 27,08 | 35,92 | -8,32 | 1,45 | 69,24 | 2,05 | -11,92 |
| 10 | RES 10 | 39,88 | 38,02 | 4,48 | 3,55 | 20,06 | 12,48 | 15,82 |
| 11 | RES 11 | 26,26 | 36,78 | -9,14 | 2,29 | 83,55 | 5,26 | -20,96 |
| 12 | RES 12 | 45,43 | 35,32 | 10,03 | 0,83 | 100,58 | 0,69 | 8,35 |
| 13 | RES 13 | 41,57 | 44,28 | 6,17 | 9,79 | 38,06 | 95,90 | 60,41 |
| 14 | RES 14 | 34,78 | 42,81 | -0,62 | 8,32 | 0,39 | 69,27 | -5,17 |
| 15 | RES 15 | 37,65 | 30,41 | 2,25 | -4,08 | 5,06 | 16,62 | -9,17 |
| 16 | RES 16 | 43,74 | 47,27 | 8,34 | 12,78 | 69,54 | 163,40 | 106,60 |
| 17 | RES 17 | 37,4 | 39,7 | 2,00 | 5,21 | 4,00 | 27,17 | 10,42 |
| 18 | RES 18 | 45,41 | 41,04 | 10,01 | 6,55 | 100,18 | 42,94 | 65,59 |
| 19 | RES 19 | 20,17 | 39,5 | -15,23 | 5,01 | 231,98 | 25,13 | -76,35 |
| 20 | RES 20 | 39,04 | 32,83 | 3,64 | -1,66 | 13,24 | 2,75 | -6,03 |
| 21 | RES 21 | 32,48 | 19,35 | -3,12 | -15,14 | 9,74 | 229,13 | 47,24 |
| 22 | RES 22 | 32,8 | 22,41 | -2,60 | -12,08 | 6,76 | 145,86 | 31,41 |
| 23 | RES 23 | 37,35 | 32,22 | 1,95 | -2,27 | 3,80 | 5,14 | -4,42 |
| 24 | RES 24 | 41,49 | 30,71 | 6,09 | -3,78 | 37,08 | 14,27 | -23,00 |
| 25 | RES 25 | 42,77 | 33,12 | 7,37 | -1,37 | 54,30 | 1,87 | -10,07 |
| 26 | RES 26 | 29,78 | 34,42 | -5,62 | -0,07 | 31,59 | 0,00 | 0,38 |
| 27 | RES 27 | 30,23 | 38,33 | -5,17 | 3,84 | 26,74 | 14,77 | -19,87 |
| 28 | RES 28 | 32,22 | 26,77 | -3,18 | -7,72 | 10,12 | 59,55 | 24,55 |
| 29 | RES 29 | 25,63 | 28,96 | -9,77 | -5,53 | 95,47 | 30,55 | 54,00 |
| 30 | RES 30 | 27,71 | 39,59 | -7,69 | 5,10 | 59,15 | 26,04 | -39,25 |
| 31 | RES 31 | 44,56 | 50,09 | 9,16 | 15,60 | 83,89 | 243,45 | 142,91 |
| 32 | RES 32 | 39,04 | 33,61 | 3,64 | -0,88 | 13,24 | 0,77 | -3,19 |
| 33 | RES 33 | 31,28 | 26,16 | -4,12 | -8,33 | 16,98 | 69,34 | 34,31 |
| 34 | RES 34 | 25,4 | 28,99 | -10,00 | -5,50 | 100,02 | 30,22 | 54,98 |
| 35 | RES 35 | 40,79 | 30,98 | 5,39 | -3,51 | 29,04 | 12,30 | -18,90 |
| 36 | RES 36 | 34,91 | 31,66 | -0,49 | -2,83 | 0,24 | 7,99 | 1,39 |
| 37 | RES 37 | 32,36 | 31 | -3,04 | -3,49 | 9,25 | 12,16 | 10,60 |
| 38 | RES 38 | 26,46 | 24,07 | -8,94 | -10,42 | 79,94 | 108,52 | 93,14 |
| 39 | RES 39 | 31,09 | 33,32 | -4,31 | -1,17 | 18,58 | 1,36 | 5,03 |

Lampiran 20. Lanjutan

| NO | RESP. | X1 | Y | X1 - rata X | Y1 - rata Y | (x ²) | (y ²) | (xy) |
|-----------|--------|---------|---------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|--------|
| | | | | (x) | (y) | | | |
| 40 | RES 40 | 42,7 | 34,63 | 7,30 | 0,14 | 53,28 | 0,02 | 1,04 |
| 41 | RES 41 | 36,27 | 33,46 | 0,87 | -1,03 | 0,76 | 1,05 | -0,89 |
| 42 | RES 42 | 42,67 | 33,57 | 7,27 | -0,92 | 52,84 | 0,84 | -6,67 |
| 43 | RES 43 | 19,87 | 28,19 | -15,53 | -6,30 | 241,21 | 39,65 | 97,80 |
| 44 | RES 44 | 36,56 | 29,5 | 1,16 | -4,99 | 1,34 | 24,87 | -5,78 |
| 45 | RES 45 | 39,05 | 35,79 | 3,65 | 1,30 | 13,32 | 1,70 | 4,75 |
| 46 | RES 46 | 32,98 | 32,58 | -2,42 | -1,91 | 5,86 | 3,64 | 4,62 |
| 47 | RES 47 | 26,48 | 27,66 | -8,92 | -6,83 | 79,58 | 46,61 | 60,90 |
| 48 | RES 48 | 32,82 | 31,96 | -2,58 | -2,53 | 6,66 | 6,39 | 6,52 |
| JUMLAH | | 1699,24 | 1655,38 | 0,0 | 0,0 | 2069,22 | 1847,55 | 877,21 |
| RATA-RATA | | 35,40 | 34,49 | | | | | |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer

1. **Korelasi (r):**

Rumus PPM korelasi sederhana

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}} \tag{1}$$

Dimana :

r_{hitung} = Koefisien Korelasi

x = Variabel independent (variabel bebas)

y = Variabel dependent (variabel terikat)

$$r_{xly} = \frac{877,21}{\sqrt{2069,22 \cdot 1847,55}}$$

$$r_{xly} = \frac{877,21}{1955,246125}$$

r_{xly} = 0,448644285 dibulatkan menjadi 0,449

Penjelasan:

Diperoleh nilai korelasi (r) sebesar 0,449 berdasarkan tabel interpretasi pada tabel 3.3 Angka 0,449 berada pada interval 0,40 – 0,599 dapat ditafsirkan bahwa korelasi variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai adalah cukup kuat. Hasil korelasi (r) yang positif 0,499 menunjukkan orientasi hubungan positif, dimana semakin tinggi nilai dari korelasi, maka kinerja pegawai akan semakin baik, dalam arti cenderung berorientasi pada kinerja yang baik.

Koefisien korelasi sebesar 0,499 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

Lampiran 20. Lanjutan

2. Koefisien Determinasi (KP)

Koefisien determinasi untuk melihat besar kecilnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai.

Rumus Koefisien Determinasi:

$$KP = r^2 \times 100\% \tag{2}$$

Dimana:

KP = Nilai koefisien determinasi

r = Nilai koefisien korelasi

$$KP = 0,449^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,2016$$

Kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 0,2016 atau 20,16% ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan dan sisanya 79,84% ditentukan oleh variabel-variabel lainnya.

3. Regresi Sederhana

Rumus Persamaan Regresi :

$$\hat{Y} = a + bX \tag{3}$$

Dimana :

\hat{Y} = Variabel dependent (Kinerja pegawai)

X = variabel independent (Gaya Kepemimpinan)

a = Nilai konstanta

$$b = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \tag{4}$$

$$b = \frac{(48 \cdot 59479) - (1699,24 \cdot 1655,38)}{48 \cdot 62223,73 - (1699,24)^2}$$

$$b = \frac{2854992 - 2812887,911}{2986739,04 - 2887416,578}$$

$$b = \frac{42104,089}{99332,462} \quad b = 0,423870 \text{ dibulatkan } 0,424$$

Lampiran 20. Lanjutan

$$a = \frac{\Sigma y - b \cdot \Sigma x}{n} \quad (5)$$

$$a = \frac{1655,38 - 0,424 \cdot 1699,24}{48}$$

$$a = \frac{1655,38 - 720,47776}{48}$$

$$a = 19,477 \text{ dibulatkan menjadi } 19,480$$

Persamaan regresinya adalah = $\hat{Y} = 19,480 + 0,424 X_1$

Diketahui nilai konstanta sebesar 19,480 nilai ini secara matematis menyatakan bahwa pada saat gaya kepemimpinan bernilai 0 kinerja pegawai memiliki nilai 0,424. nilai b adalah positif (0,449) menggambarkan bahwa hubungan semua aspek gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah searah.

4. Uji - t (uji signifikansi)

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{1 - r^2} \quad (6)$$

$$t_{hitung} = \frac{0,449\sqrt{46}}{\sqrt{1 - 0,449^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{3,045266162}{\sqrt{0,7984}} \quad t_{hitung} = \frac{3,045266162}{0,893532316} = 3,405$$

t hitung \geq t tabel atau 3,405 \geq 2,013 maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Lampiran 21.
PENGUJIAN HIPOTESIS II

KORELASI
(HUBUNGAN VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₂) TERHADAP
VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y))

TABEL PENOLONG UNTUK MENGHITUNG KORELASI PPM

| NO | RESPONDEN | X ₂ | Y | X ₂ - rata X | Y ₁ - rata Y | (x ²) | (y ²) | (xy) |
|----|-----------|----------------|-------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|--------|
| | | | | (x) | (y) | | | |
| 1 | RES 1 | 39,72 | 37,25 | 4,27 | 2,76 | 18,23 | 7,63 | 11,80 |
| 2 | RES 2 | 44,41 | 40,55 | 8,96 | 6,06 | 80,29 | 36,76 | 54,32 |
| 3 | RES 3 | 40,88 | 37,12 | 5,43 | 2,63 | 29,49 | 6,93 | 14,30 |
| 4 | RES 4 | 36,23 | 45,19 | 0,78 | 10,70 | 0,61 | 114,55 | 8,35 |
| 5 | RES 5 | 43,84 | 42,98 | 8,39 | 8,49 | 70,40 | 72,13 | 71,26 |
| 6 | RES 6 | 28,01 | 34,63 | -7,44 | 0,14 | 55,35 | 0,02 | -1,06 |
| 7 | RES 7 | 32,48 | 37,12 | -2,97 | 2,63 | 8,82 | 6,93 | -7,82 |
| 8 | RES 8 | 19,06 | 33,56 | -16,39 | -0,95 | 268,63 | 0,86 | 15,19 |
| 9 | RES 9 | 32,38 | 35,92 | -3,07 | 1,43 | 9,42 | 2,05 | -4,40 |
| 10 | RES 10 | 39,63 | 38,02 | 4,18 | 3,53 | 17,47 | 12,48 | 14,77 |
| 11 | RES 11 | 34,62 | 36,78 | -0,83 | 2,29 | 0,69 | 5,26 | -1,90 |
| 12 | RES 12 | 38,48 | 35,32 | 3,03 | 0,83 | 9,18 | 0,69 | 2,52 |
| 13 | RES 13 | 42,4 | 44,28 | 6,95 | 9,79 | 48,31 | 95,90 | 68,06 |
| 14 | RES 14 | 46,6 | 42,81 | 11,15 | 8,32 | 124,33 | 69,27 | 92,80 |
| 15 | RES 15 | 33,23 | 30,41 | -2,22 | -4,08 | 4,93 | 16,62 | 9,05 |
| 16 | RES 16 | 47,84 | 47,27 | 12,39 | 12,78 | 153,52 | 163,40 | 158,38 |
| 17 | RES 17 | 43,65 | 32,7 | 8,20 | 5,21 | 67,24 | 27,17 | 42,75 |
| 18 | RES 18 | 45,06 | 41,04 | 9,61 | 6,55 | 92,36 | 42,94 | 62,97 |
| 19 | RES 19 | 30,13 | 39,5 | -15,32 | 5,01 | 234,70 | 25,13 | -76,80 |
| 20 | RES 20 | 29,9 | 32,83 | -5,55 | -1,66 | 30,80 | 2,75 | 9,20 |
| 21 | RES 21 | 21,24 | 19,35 | -14,21 | -15,14 | 201,92 | 229,13 | 215,09 |
| 22 | RES 22 | 35,91 | 22,41 | 0,46 | -12,08 | 0,21 | 145,86 | -5,56 |
| 23 | RES 23 | 38,34 | 32,22 | 2,89 | -2,27 | 8,35 | 5,14 | -6,55 |
| 24 | RES 24 | 36,35 | 30,71 | 0,90 | -3,78 | 0,81 | 14,27 | -3,40 |
| 25 | RES 25 | 29,99 | 33,12 | -5,46 | -1,37 | 29,81 | 1,87 | 7,46 |
| 26 | RES 26 | 29,77 | 34,42 | -5,68 | -0,07 | 32,26 | 0,00 | 0,38 |
| 27 | RES 27 | 38,25 | 38,33 | 2,80 | 3,84 | 7,84 | 14,77 | 10,76 |
| 28 | RES 28 | 27,54 | 26,77 | -7,91 | -7,72 | 62,56 | 59,55 | 61,04 |
| 29 | RES 29 | 26,05 | 28,96 | -9,40 | -5,53 | 88,36 | 30,55 | 51,95 |
| 30 | RES 30 | 46,44 | 39,59 | 10,99 | 5,10 | 120,78 | 26,04 | 56,08 |
| 31 | RES 31 | 49,48 | 50,09 | 14,03 | 15,60 | 196,85 | 243,45 | 218,91 |
| 32 | RES 32 | 39,83 | 33,61 | 4,38 | -0,88 | 19,19 | 0,77 | -3,84 |
| 33 | RES 33 | 36,12 | 26,16 | 0,67 | -8,33 | 0,45 | 69,34 | -5,58 |
| 34 | RES 34 | 24,63 | 28,99 | -10,82 | -5,50 | 117,07 | 30,22 | 59,48 |

Lampiran 21. Lanjutan

| NO | RESPONDEN | X2 | Y | X2 - rata X | Y1 - rata Y | (x ²) | (y ²) | (xy) |
|-----------|-----------|---------|---------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|---------|
| | | | | (x) | (y) | | | |
| 35 | RES 35 | 41,44 | 30,98 | 5,99 | -3,51 | 35,88 | 12,30 | -21,01 |
| 36 | RES 36 | 39,63 | 31,66 | 4,18 | -2,83 | 17,47 | 7,99 | -11,82 |
| 37 | RES 37 | 33,26 | 31 | -2,19 | -3,49 | 4,80 | 12,16 | 7,64 |
| 38 | RES 38 | 21,79 | 24,07 | -13,66 | -10,42 | 186,59 | 108,52 | 142,30 |
| 39 | RES 39 | 34,63 | 33,32 | -0,82 | -1,17 | 0,67 | 1,36 | 0,96 |
| 40 | RES 40 | 42,43 | 34,63 | 6,98 | 0,14 | 48,72 | 0,02 | 1,00 |
| 41 | RES 41 | 29,97 | 33,46 | -5,48 | -1,03 | 30,03 | 1,05 | 5,63 |
| 42 | RES 42 | 39,63 | 33,57 | 4,18 | -0,92 | 17,47 | 0,84 | -3,83 |
| 43 | RES 43 | 24,49 | 28,19 | -10,96 | -6,30 | 110,12 | 39,65 | 69,01 |
| 44 | RES 44 | 33,34 | 29,5 | -2,11 | -4,99 | 4,45 | 24,87 | 10,52 |
| 45 | RES 45 | 42,3 | 35,79 | 6,85 | 1,30 | 46,93 | 1,70 | 8,93 |
| 46 | RES 46 | 34,57 | 32,58 | -0,88 | -1,21 | 0,77 | 3,64 | 1,68 |
| 47 | RES 47 | 28,5 | 27,66 | -6,95 | -6,83 | 48,30 | 46,61 | 47,45 |
| 48 | RES 48 | 37,12 | 31,96 | 1,67 | -2,53 | 2,79 | 6,39 | -4,22 |
| JUMLAH | | 1701,59 | 1655,38 | 0,00 | 0,0 | 2776,20 | 1847,55 | 1454,20 |
| RATA-RATA | | 35,45 | 34,49 | | | | | |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer

1. Korelasi (r):

Rumus PPM korelasi sederhana:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}} \tag{1}$$

Dimana :

r_{hitung} = Koefisien Korelasi

x = Variabel independent (variabel bebas)

y = Variabel dependent (variabel terikat)

$$r_{x2y} = \frac{1454,20}{\sqrt{2776,20 \times 1847,55}}$$

$$r_{x2y} = \frac{1454,20}{2264,832954}$$

r_{x2y} = 0,642078259 dibulatkan menjadi 0,642

Penjelasan:

Diperoleh nilai korelasi (r) sebesar 0,642 berdasarkan tabel interpretasi pada tabel 3.3 Angka 0,642 berada pada interval 0,60 – 0,799 dapat ditafsirkan bahwa korelasi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai adalah kuat. Hasil korelasi (r) yang positif 0,642 menunjukkan orientasi hubungan positif, dimana semakin tinggi nilai dari korelasi, maka kinerja pegawai akan semakin baik, dalam arti cenderung berorientasi pada kinerja yang baik.

Koefisien korelasi sebesar 0,642 ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti.

Lampiran 21. Lanjutan**2. Koefisien Determinasi (KP)**

Koefisien determinasi untuk melihat besar kecilnya sumbangan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai.

Rumus Koefisien Determinasi:

$$KP = r^2 \times 100\% \quad (2)$$

Dimana:

KP = Nilai koefisien determinasi

r = Nilai koefisien korelasi

$$KP = 0,642^2 \times 100\%$$

$$KP = 0,412164 \text{ dibulatkan menjadi } 0,422$$

Kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 0,4122 atau 41,22% ditentukan oleh variabel budaya organisasi dan sisanya 58,78% ditentukan oleh variabel-variabel lainnya.

3. Regresi Sederhana

Rumus Persamaan Regresi :

$$\hat{Y} = a + bX \quad (3)$$

Dimana :

\hat{Y} = Variabel dependent (Kinerja pegawai)

X = variabel independent (Gaya Kepemimpinan)

a = Nilai konstanta

$$n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y$$

$$b = \frac{\quad}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (4)$$

$$n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2$$

$$(48 \cdot 60137,08) - (1701,59 \cdot 1655,38)$$

$$b = \frac{\quad}{48 \cdot 63097,22 - (1701,59)^2}$$

$$48 \cdot 63097,22 - (1701,59)^2$$

$$b = \frac{2886579,84 - 2816778,054}{3028666,56 - 2895408,528}$$

$$b = \frac{69801,786}{133258,032} \quad b = 0,523809221 \text{ dibulatkan } 0,524$$

$$a = \frac{\Sigma y - b \cdot \Sigma x}{n} \tag{5}$$

$$a = \frac{1655,38 - 0,5238 \cdot 1701,59}{48}$$

$$a = \frac{1655,38 - 891,292842}{48}$$

a = 15,91848246 dibulatkan menjadi **15,918**

Persamaan regresinya adalah = $\hat{Y} = 15,918 + 0,524 X_2$

Diketahui nilai konstanta sebesar 15,918 nilai ini secara matematis menyatakan bahwa pada saat budaya organisasi bernilai 0 kinerja pegawai memiliki nilai 0,524. nilai b adalah positif (0,524) menggambarkan bahwa hubungan semua aspek budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah searah.

4. Uji – t (uji signifikansi)

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{1 - r^2} \tag{6}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,642 \sqrt{46}}{\sqrt{1 - 0,642^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{4,354255849}{\sqrt{0,5878}} \quad t_{hitung} = \frac{4,3543}{0,7666} = 5,681$$

t hitung ≥ t tabel atau 5,681 ≥ 2,013 maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Lampiran 22.
PENGUJIAN HIPOTESIS III

**(HUBUNGAN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X_1) DAN BUDAYA ORGANISASI (X_2)
SECARA BERSAMA-SAMA (SIMULTAN) TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Y))**

TABEL PENOLONG UNTUK MENGHITUNG KORELASI PPM

| NO | RESP. | X1 | X2 | X1 - rata X1 | X2 - rata X2 | (x^2) | (y^2) | (xy) |
|----|--------|-------|-------|--------------|--------------|---------|---------|--------|
| | | | | (x) | (y) | | | |
| 1 | RES 1 | 37,24 | 39,72 | 1,84 | 4,27 | 3,38 | 18,23 | 7,85 |
| 2 | RES 2 | 38,14 | 44,41 | 2,74 | 8,96 | 7,50 | 80,29 | 24,54 |
| 3 | RES 3 | 40,2 | 40,88 | 4,80 | 5,43 | 23,03 | 29,49 | 26,06 |
| 4 | RES 4 | 45,6 | 36,23 | 10,20 | 0,78 | 104,02 | 0,61 | 7,96 |
| 5 | RES 5 | 39,88 | 43,84 | 4,48 | 8,39 | 20,06 | 70,40 | 37,58 |
| 6 | RES 6 | 34,88 | 28,01 | -0,52 | -7,44 | 0,27 | 55,35 | 3,87 |
| 7 | RES 7 | 41,21 | 32,48 | 5,81 | -2,97 | 33,75 | 8,82 | -17,25 |
| 8 | RES 8 | 36,13 | 19,06 | 0,73 | -16,39 | 0,53 | 268,63 | -11,95 |
| 9 | RES 9 | 27,08 | 32,38 | -8,32 | -3,07 | 69,24 | 9,42 | 25,54 |
| 10 | RES 10 | 39,88 | 39,63 | 4,48 | 4,18 | 20,06 | 17,47 | 18,72 |
| 11 | RES 11 | 26,26 | 34,62 | -9,14 | -0,83 | 83,55 | 0,69 | 7,58 |
| 12 | RES 12 | 45,43 | 38,48 | 10,03 | 3,03 | 100,58 | 9,18 | 30,39 |
| 13 | RES 13 | 41,57 | 42,4 | 6,17 | 6,95 | 38,06 | 48,31 | 42,88 |
| 14 | RES 14 | 34,78 | 46,6 | -0,62 | 11,15 | 0,39 | 124,33 | -6,92 |
| 15 | RES 15 | 37,65 | 33,23 | 2,25 | -2,22 | 5,06 | 4,93 | -4,99 |
| 16 | RES 16 | 43,74 | 47,84 | 8,34 | 12,39 | 69,54 | 153,52 | 103,32 |
| 17 | RES 17 | 37,4 | 43,65 | 2,00 | 8,20 | 4,00 | 67,24 | 16,39 |
| 18 | RES 18 | 45,41 | 45,06 | 10,01 | 9,61 | 100,18 | 92,36 | 96,19 |
| 19 | RES 19 | 20,17 | 20,13 | -15,23 | -15,32 | 231,98 | 234,70 | 233,33 |
| 20 | RES 20 | 39,04 | 29,9 | 3,64 | -5,55 | 13,24 | 30,80 | -20,20 |
| 21 | RES 21 | 32,28 | 21,24 | -3,12 | -14,21 | 9,74 | 201,92 | 44,35 |
| 22 | RES 22 | 32,8 | 35,91 | -2,60 | 0,46 | 6,76 | 0,21 | -1,20 |
| 23 | RES 23 | 37,35 | 38,34 | 1,95 | 2,89 | 3,80 | 8,35 | 5,63 |
| 24 | RES 24 | 41,49 | 36,35 | 6,09 | 0,90 | 37,08 | 0,81 | 5,48 |
| 25 | RES 25 | 42,77 | 29,99 | 7,37 | -5,46 | 54,30 | 29,81 | -40,23 |
| 26 | RES 26 | 29,78 | 29,77 | -5,62 | -5,68 | 31,59 | 32,26 | 31,93 |
| 27 | RES 27 | 30,23 | 38,25 | -5,17 | 2,80 | 26,74 | 7,84 | -14,48 |
| 28 | RES 28 | 32,22 | 27,54 | -3,18 | -7,91 | 10,12 | 62,56 | 25,16 |
| 29 | RES 29 | 25,63 | 26,05 | -9,77 | -9,40 | 95,47 | 88,36 | 91,84 |
| 30 | RES 30 | 27,71 | 46,44 | -7,69 | 10,99 | 59,15 | 120,78 | -84,52 |
| 31 | RES 31 | 44,56 | 49,48 | 9,16 | 14,03 | 83,89 | 196,85 | 128,51 |
| 32 | RES 32 | 39,04 | 39,83 | 3,64 | 4,38 | 13,24 | 19,19 | 15,94 |
| 33 | RES 33 | 31,28 | 36,12 | -4,12 | 0,67 | 16,98 | 0,45 | -2,76 |
| 34 | RES 34 | 25,4 | 24,63 | -10,00 | -10,82 | 100,02 | 117,07 | 108,21 |
| 35 | RES 35 | 40,79 | 41,44 | 5,39 | 5,99 | 29,04 | 35,88 | 32,28 |
| 36 | RES 36 | 34,91 | 39,63 | -0,49 | 4,18 | 0,24 | 17,47 | -2,05 |

Lampiran 22. Lanjutan

| NO | RESP. | X1 | X2 | X1 - rata X1 | X2 - rata X2 | (x ²) | (y ²) | (xy) |
|------------------|--------|---------|---------|--------------|--------------|-------------------|-------------------|---------|
| | | | | (x) | (y) | | | |
| 37 | RES 37 | 32,36 | 33,26 | -3,04 | -2,19 | 9,25 | 4,80 | 6,66 |
| 38 | RES 38 | 26,46 | 21,79 | -8,94 | -13,66 | 79,94 | 186,59 | 122,13 |
| 39 | RES 39 | 31,09 | 34,63 | -4,31 | -0,82 | 18,58 | 0,67 | 3,53 |
| 40 | RES 40 | 42,7 | 42,43 | 7,30 | 6,98 | 53,28 | 48,72 | 50,95 |
| 41 | RES 41 | 36,27 | 29,97 | 0,87 | -5,48 | 0,76 | 30,03 | -4,76 |
| 42 | RES 42 | 42,67 | 39,63 | 7,27 | 4,18 | 52,84 | 17,47 | 30,39 |
| 43 | RES 43 | 19,87 | 24,49 | -15,53 | -10,96 | 241,21 | 120,12 | 170,21 |
| 44 | RES 44 | 36,56 | 33,34 | 1,16 | -2,11 | 1,34 | 4,45 | -2,45 |
| 45 | RES 45 | 39,05 | 42,3 | 3,65 | 6,85 | 13,32 | 46,93 | 25,00 |
| 46 | RES 46 | 32,98 | 34,57 | -2,42 | -0,88 | 5,86 | 0,77 | 2,13 |
| 47 | RES 47 | 26,48 | 28,5 | -8,92 | -6,95 | 79,58 | 48,30 | 62,00 |
| 48 | RES 48 | 32,82 | 37,12 | -2,58 | 1,67 | 6,66 | 2,79 | -4,31 |
| JUMLAH | | 1699,24 | 1701,59 | 0,00 | 0,0 | 2069,22 | 2776,20 | 1426,47 |
| RATA-RATA | | 35,40 | 35,45 | | | | | |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer

1. **Korelasi (r):**

Rumus PPM korelasi sederhana:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}} \tag{1}$$

Dimana :

r_{hitung} = Koefisien Korelasi

x = Variabel independent (variabel bebas)

y = Variabel dependent (variabel terikat)

$$r_{x1x2} = \frac{1426,47}{\sqrt{2069,220 \times 2776,20}}$$

$$r_{x1x2} = \frac{1426,47}{2396,782961}$$

$$r_{x1x2} = 0,5951602727 \text{ dibulatkan menjadi } 0,595$$

2. **Korelasi (r):**

Rumus PPM korelasi ganda

$$r_{yX1X2} = \sqrt{\frac{r^2 yX1 + r^2 yX2 - 2 r yX1 \cdot r yX2 \cdot r_{X1X2}}{1 - r^2 X1X2}} \tag{2}$$

Lampiran 22. Lanjutan

Dimana :

- $r_{yX_1X_2}$ = Korelasi variabel independent (X) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y)
 r_{yX_1} = korelasi PPM X_1 terhadap Y
 r_{yX_2} = korelasi PPM X_2 terhadap Y
 $r_{X_1X_2}$ = korelasi PPM X_1 dan X_2

$$r_{yX_1X_2} = \sqrt{\frac{0,449^2 + 0,642^2 - 2 \cdot 0,449 \cdot 0,642 \cdot 0,595}{1 - 0,595^2}}$$

$$r_{yX_1X_2} = \sqrt{\frac{0,2016 + 0,4122 - 0,3430}{1 - 0,3540}}$$

$$r_{yX_1X_2} = \sqrt{\frac{0,2707}{0,646}}$$

$$r_{yX_1X_2} = \sqrt{0,41904}$$

$$r_{yX_1X_2} = \mathbf{0,64733299 \text{ (dibulatkan menjadi 0,647)}}$$

3. Koefisien Determinasi (KP)

Koefisien Determinasi (KP) untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Rumus koefisien determinasi :

$$KP = r^2 \times 100\% \quad (3)$$

KP = Nilai koefisien determinasi

r = Nilai koefisien korelasi

$$KP = 0,647^2 \times 100\%$$

$$\mathbf{KP = 0,418609 \text{ dibulatkan menjadi 0,419}}$$

Kontribusi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 0,419 atau 41,9% ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama dan sisanya 58,1% ditentukan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Lampiran 22. Lanjutan

4. Regresi Berganda

$$\text{Persamaan Regresi berganda} = \hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \tag{4}$$

**VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1) DAN BUDAYA ORGANISASI (X2)
SECARA BERSAMA SAMA
TERHADAP VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)**

Tabel Penolong Untuk Menghitung Angka Statistik: Nilai Persamaan 2 variabel bebas
Rumus Nilai Persamaan Untuk 2 Variabel Bebas

| NO | RESP. | X1 | X2 | Y | X1 ² | X2 ² | Y ² | X1Y | X2Y | X1X2 |
|----|--------|-------|-------|-------|-----------------|-----------------|----------------|---------|---------|---------|
| 1 | RES 1 | 37,24 | 39,72 | 37,25 | 1386,8176 | 1577,6784 | 1387,5625 | 1387,19 | 1479,57 | 1479,17 |
| 2 | RES 2 | 38,14 | 44,41 | 40,55 | 1454,6596 | 1972,2481 | 1644,3025 | 1546,58 | 1800,83 | 1693,80 |
| 3 | RES 3 | 40,2 | 40,88 | 37,12 | 1616,04 | 1671,1744 | 1377,8944 | 1492,22 | 1517,47 | 1643,38 |
| 4 | RES 4 | 45,6 | 36,23 | 45,19 | 2079,36 | 1312,6129 | 2042,1361 | 2060,66 | 1637,23 | 1652,09 |
| 5 | RES 5 | 39,88 | 43,84 | 42,98 | 1590,4144 | 1921,9456 | 1847,2804 | 1714,04 | 1884,24 | 1748,34 |
| 6 | RES 6 | 34,88 | 28,01 | 34,63 | 1216,6144 | 784,5601 | 1199,2369 | 1207,89 | 969,99 | 976,99 |
| 7 | RES 7 | 41,21 | 32,48 | 37,12 | 1698,2641 | 1054,9504 | 1377,8944 | 1529,72 | 1205,66 | 1338,50 |
| 8 | RES 8 | 36,13 | 19,06 | 33,56 | 1305,3769 | 363,2836 | 1126,2736 | 1212,52 | 639,65 | 688,64 |
| 9 | RES 9 | 27,08 | 32,38 | 35,92 | 733,3264 | 1048,4644 | 1290,2464 | 972,71 | 1163,09 | 876,85 |
| 10 | RES 10 | 39,88 | 39,63 | 38,02 | 1590,4144 | 1570,5369 | 1445,5204 | 1516,24 | 1506,73 | 1580,44 |
| 11 | RES 11 | 26,26 | 34,62 | 36,78 | 689,5876 | 1198,5444 | 1352,7684 | 965,84 | 1273,32 | 909,12 |
| 12 | RES 12 | 45,43 | 38,48 | 35,32 | 2063,8849 | 1480,7104 | 1247,5024 | 1604,59 | 1359,11 | 1748,15 |
| 13 | RES 13 | 41,57 | 42,4 | 41,23 | 1728,0649 | 1797,76 | 1960,7184 | 1840,72 | 1877,47 | 1762,57 |
| 14 | RES 14 | 34,78 | 46,6 | 42,81 | 1209,6484 | 2171,56 | 1832,6961 | 1488,93 | 1994,95 | 1620,75 |
| 15 | RES 15 | 37,65 | 33,23 | 30,41 | 1417,5225 | 1104,2329 | 924,7681 | 1144,94 | 1010,52 | 1251,11 |
| 16 | RES 16 | 43,74 | 47,84 | 47,27 | 1913,1876 | 2288,6656 | 2234,4529 | 2067,59 | 2261,40 | 2092,52 |
| 17 | RES 17 | 37,4 | 43,65 | 39,7 | 1398,76 | 1905,3225 | 1576,09 | 1484,78 | 1732,91 | 1632,51 |
| 18 | RES 18 | 45,41 | 45,06 | 41,04 | 2062,0681 | 2030,4036 | 1684,2816 | 1863,63 | 1849,26 | 2046,17 |
| 19 | RES 19 | 20,17 | 20,13 | 39,5 | 406,8289 | 405,2169 | 1560,25 | 796,72 | 795,14 | 406,02 |
| 20 | RES 20 | 39,04 | 29,9 | 32,83 | 1524,1216 | 894,01 | 1077,8089 | 1281,68 | 981,62 | 1167,30 |
| 21 | RES 21 | 32,28 | 21,24 | 19,35 | 1041,9984 | 451,1376 | 374,4225 | 624,62 | 410,99 | 685,63 |
| 22 | RES 22 | 32,8 | 35,91 | 22,41 | 1075,84 | 1289,5281 | 502,2081 | 735,05 | 804,74 | 1177,85 |
| 23 | RES 23 | 37,35 | 38,34 | 32,22 | 1395,0225 | 1469,9556 | 1038,1284 | 1203,42 | 1235,31 | 1432,00 |
| 24 | RES 24 | 41,49 | 36,35 | 30,71 | 1721,4201 | 1321,3225 | 943,1041 | 1274,16 | 1116,31 | 1508,16 |
| 25 | RES 25 | 42,77 | 29,99 | 33,12 | 1829,2729 | 899,4001 | 1096,9344 | 1416,54 | 993,27 | 1282,67 |
| 26 | RES 26 | 29,78 | 29,77 | 34,42 | 886,8484 | 886,2529 | 1184,7364 | 1025,03 | 1024,68 | 886,55 |
| 27 | RES 27 | 30,23 | 38,25 | 38,33 | 913,8529 | 1463,0625 | 1469,1889 | 1158,72 | 1466,12 | 1156,30 |
| 28 | RES 28 | 32,22 | 27,54 | 26,77 | 1038,1284 | 758,4516 | 716,6329 | 862,53 | 737,25 | 887,34 |
| 29 | RES 29 | 25,63 | 26,05 | 28,96 | 656,8969 | 678,6025 | 838,6816 | 742,24 | 754,41 | 667,66 |
| 30 | RES 30 | 27,71 | 46,44 | 39,59 | 767,8441 | 2156,6736 | 1567,3681 | 1097,04 | 1838,56 | 1286,85 |
| 31 | RES 31 | 44,56 | 49,48 | 50,09 | 1985,5936 | 2448,2704 | 2509,0081 | 2232,01 | 2478,45 | 2204,83 |
| 32 | RES 32 | 39,04 | 39,83 | 33,61 | 1524,1216 | 1586,4289 | 1129,6321 | 1312,13 | 1338,69 | 1554,96 |
| 33 | RES 33 | 31,28 | 36,12 | 26,16 | 978,4384 | 1304,6544 | 684,3456 | 818,28 | 944,90 | 1129,83 |
| 34 | RES 34 | 25,4 | 24,63 | 28,99 | 645,16 | 606,6369 | 840,4201 | 736,35 | 714,02 | 625,60 |
| 35 | RES 35 | 40,79 | 41,44 | 30,98 | 1663,8241 | 1717,2736 | 959,7604 | 1263,67 | 1283,81 | 1690,34 |

Lampiran 22. Lanjutan

| | | | | | | | | | | |
|----|---------------|--------------|--------------|------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|------------------|
| 36 | RES 36 | 34,91 | 39,63 | 31,66 | 1218,7081 | 1570,5369 | 1002,3556 | 1105,25 | 1254,69 | 1383,48 |
| 37 | RES 37 | 32,36 | 33,26 | 31 | 1047,1696 | 1106,2276 | 961 | 1003,16 | 1031,06 | 1076,29 |
| 38 | RES 38 | 26,46 | 21,79 | 24,07 | 700,1316 | 474,8041 | 579,3649 | 636,89 | 524,49 | 576,56 |
| 39 | RES 39 | 31,09 | 34,63 | 33,32 | 966,5881 | 1199,2369 | 1110,2224 | 1035,92 | 1153,87 | 1076,65 |
| 40 | RES 40 | 42,7 | 42,43 | 34,63 | 1823,29 | 1800,3049 | 1199,2369 | 1478,70 | 1469,35 | 1811,76 |
| 41 | RES 41 | 36,27 | 29,97 | 33,46 | 1315,5129 | 898,2009 | 1119,5716 | 1213,59 | 1002,80 | 1087,01 |
| 42 | RES 42 | 42,67 | 39,63 | 33,57 | 1820,7289 | 1570,5369 | 1126,9449 | 1432,43 | 1330,38 | 1691,01 |
| 43 | RES 43 | 19,87 | 24,49 | 28,19 | 394,8169 | 599,7601 | 794,6761 | 560,14 | 690,37 | 486,62 |
| 44 | RES 44 | 36,56 | 33,34 | 29,5 | 1336,6336 | 1111,5556 | 870,25 | 1078,52 | 983,53 | 1218,91 |
| 45 | RES 45 | 39,05 | 42,3 | 35,79 | 1524,9025 | 1789,29 | 1280,9241 | 1397,60 | 1513,92 | 1651,82 |
| 46 | RES 46 | 32,98 | 34,57 | 32,58 | 1087,6804 | 1195,0849 | 1061,4564 | 1074,49 | 1126,29 | 1140,12 |
| 47 | RES 47 | 26,48 | 28,5 | 27,66 | 701,1904 | 812,25 | 765,0756 | 732,44 | 788,31 | 754,68 |
| 48 | RES 48 | 32,82 | 37,12 | 31,96 | 1077,1524 | 1377,8944 | 1021,4416 | 1048,93 | 1186,36 | 1218,28 |
| | | ΣX_1 | ΣX_2 | ΣY | ΣX_1^2 | ΣX_2^2 | ΣY^2 | $\Sigma X_1 Y$ | $\Sigma X_2 Y$ | $\Sigma X_1 X_2$ |
| | JUMLAH | 1699,24 | 1701,59 | 1655,38 | 62223,73 | 63097,21 | 58936,78 | 59479,04 | 60137,08 | 61664,18 |

Sumber : Hasil Analisis Data Primer

$$1. \quad \Sigma X_1^2 = \Sigma X_1^2 - \frac{(\Sigma X_1)^2}{n} = 62223,73 - \frac{(1699,24)^2}{48} = 2069,22$$

$$2. \quad \Sigma X_2^2 = \Sigma X_2^2 - \frac{(\Sigma X_2)^2}{n} = 63097,21 - \frac{(1701,59)^2}{48} = 2776,2$$

$$3. \quad \Sigma Y^2 = \Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n} = 58936,21 - \frac{(1655,38)^2}{48} = 1846,98$$

$$4. \quad \Sigma x_{1y} = \Sigma X_1 Y - \frac{(\Sigma X_1) \cdot (\Sigma Y)}{n} = 59479,04 - \frac{(1699,24) \cdot (1655,38)}{48} = 877,21$$

$$5. \quad \Sigma x_{2y} = \Sigma X_2 Y - \frac{(\Sigma X_2) \cdot (\Sigma Y)}{n} = 60137,08 - \frac{(1701,59) \cdot (1655,38)}{48} = 1454,2$$

$$6. \quad \Sigma x_{1x_2} = \Sigma X_1 X_2 - \frac{(\Sigma X_1) \cdot (\Sigma X_2)}{n} = 61664,18 - \frac{(1699,24) \cdot (1701,59)}{48} = 1426,48$$

Memasukan Hasil dari jumlah kuadrat ke Persamaan b_1 , b_2 dan a

$$b_1 = \frac{(\Sigma X_2^2) \cdot (\Sigma X_1 Y) - (\Sigma X_1 X_2) \cdot (\Sigma X_2 Y)}{(\Sigma X_1^2) \cdot (\Sigma X_2^2) - (\Sigma X_1 X_2)^2}$$

Lampiran 22. Lanjutan

$$b_1 = \frac{(2776,2) \cdot (877,21) - (1426,48) \cdot (1454,2)}{(2069,22) \cdot (2776,2) - (1426,48)^2}$$

$$b_1 = \frac{2435310,40 - 2074387,22}{5744568,56 - 2034845,19}$$

$$b_1 = \frac{360923,18}{3709723,37}$$

$b_1 = 0,09729113$ (dibulatkan menjadi 0,097)

$$b_2 = \frac{(\sum X_1^2) \cdot (\sum X_2 y) - (\sum X_1 X_2) \cdot (\sum X_1 y)}{(\sum X_1^2) \cdot (\sum X_2^2) - (\sum X_1 X_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(2069,22) \cdot (1454,2) - (1426,48) \cdot (877,21)}{(2069,22) \cdot (2776,2) - (1426,48)^2}$$

$$b_2 = \frac{3009059,72 - 1251322,52}{5744568,56 - 2034845,19}$$

$$b_2 = \frac{1757737,2}{3709723,37}$$

$b_2 = 0,473818941$ (dibulatkan menjadi 0,474)

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b_1 \left\{ \frac{\sum X_1}{n} \right\} - b_2 \left\{ \frac{\sum X_2}{n} \right\}$$

$$a = \frac{1655,38}{48} - 0,097 \left\{ \frac{1699,24}{48} \right\} - 0,474 \left\{ \frac{1701,59}{48} \right\}$$

$$a = 34,487 - 0,097 \cdot (35,401) - 0,474 (35,450)$$

$$a = 34,487 - 3,434 - 16,8033$$

$a = 14,246$

Persamaan Regresi Ganda $\hat{Y} = 14,246 + 0,097 X_1 + 0,474 X_2$

Lampiran 22. Lanjutan**5. Uji Signifikansi (Uji-F)**

Pengujian Signifikansi dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{r^2 (n-m-1)}{m.(1-r^2)}$$

$$F_{hitung} = \frac{0,647^2 (48-2-1)}{2.(1-0,647^2)}$$

$$F_{hitung} = \frac{18,83}{1,16}$$

$$F_{hitung} = 16,23$$

Kaidah pengujian signifikan :

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka tolak H_0 artinya signifikan

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka terima H_0 artinya tidak signifikan

Dengan taraf signifikan (α) = 0,05

$$F_{tabel} = F \{1 - \alpha (dk=k), (dk=n-k-1)\}$$

$$F_{tabel} = F \{1 - 0,05, (dk=2), (dk=48-2-1)\}$$

$$F_{tabel} = F \{0,95, (2,45)\}$$

$$F_{tabel} = 3,205$$

Ternyata $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau $16,23 > 3,205$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----------|---------|----------------|----|
| VAR00003 | 34,4871 | 6,26973 | 48 |
| VAR00001 | 35,4008 | 6,63520 | 48 |
| VAR00002 | 35,4498 | 7,68558 | 48 |

Correlations

| | | VAR00003 | VAR00001 | VAR00002 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| Pearson Correlation | VAR00003 | 1,000 | ,449 | ,642 |
| | VAR00001 | ,449 | 1,000 | ,595 |
| | VAR00002 | ,642 | ,595 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | VAR00003 | . | ,001 | ,000 |
| | VAR00001 | ,001 | . | ,000 |
| | VAR00002 | ,000 | ,000 | . |
| N | VAR00003 | 48 | 48 | 48 |
| | VAR00001 | 48 | 48 | 48 |
| | VAR00002 | 48 | 48 | 48 |

Variables Entered/Removed(b)

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1 | VAR00002, VAR00001(a) | | Enter |

a All requested variables entered

b Dependent Variable: VAR00003

Model Summary(b)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,647(a) | ,419 | ,393 | 4,88347 | ,419 | 16,235 | 2 | 45 | ,000 |

a Predictors: (Constant), VAR00002, VAR00001

b Dependent Variable: VAR00003

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 774,375 | 2 | 387,188 | 16,235 | ,000(a) |
| | Residual | 1073,173 | 45 | 23,848 | | |
| | Total | 1847,548 | 47 | | | |

a Predictors: (Constant), VAR00002, VAR00001

b Dependent Variable: VAR00003

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 14,246 | 4,070 | | 3,500 | ,001 |
| | VAR00001 | ,097 | ,134 | ,103 | ,728 | ,470 |
| | VAR00002 | ,474 | ,115 | ,581 | 4,108 | ,000 |

a. Dependent Variable: VAR00003

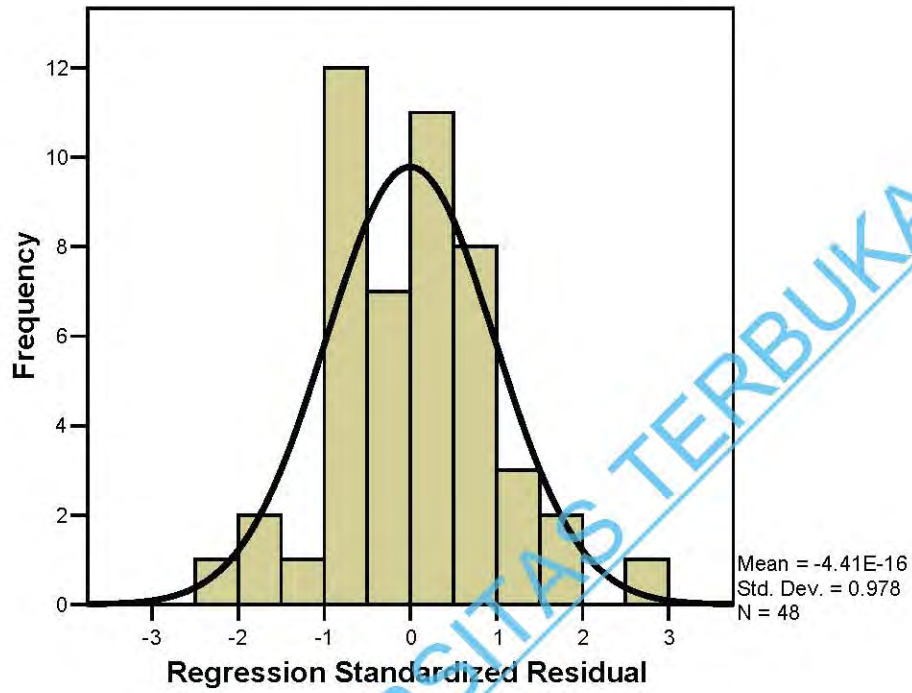
Residuals Statistics(a)

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|-----------|----------|---------|----------------|----|
| Predicted Value | 25,7464 | 42,0260 | 34,4871 | 4,05907 | 48 |
| Std. Predicted Value | -2,153 | 1,857 | ,000 | 1,000 | 48 |
| Standard Error of Predicted Value | ,757 | 2,170 | 1,172 | ,345 | 48 |
| Adjusted Predicted Value | 23,3970 | 41,1836 | 34,3870 | 4,14799 | 48 |
| Residual | -12,04210 | 13,75356 | ,00000 | 4,77844 | 48 |
| Std. Residual | -2,466 | 2,816 | ,000 | ,978 | 48 |
| Stud. Residual | -2,500 | 3,047 | ,010 | 1,020 | 48 |
| Deleted Residual | -12,37542 | 16,10301 | ,10013 | 5,20168 | 48 |
| Stud. Deleted Residual | -2,664 | 3,383 | ,015 | 1,059 | 48 |
| Mahal. Distance | ,149 | 8,302 | 1,958 | 1,863 | 48 |
| Cook's Distance | ,000 | ,529 | ,031 | ,082 | 48 |
| Centered Leverage Value | ,003 | ,177 | ,042 | ,040 | 48 |

a. Dependent Variable: VAR00003

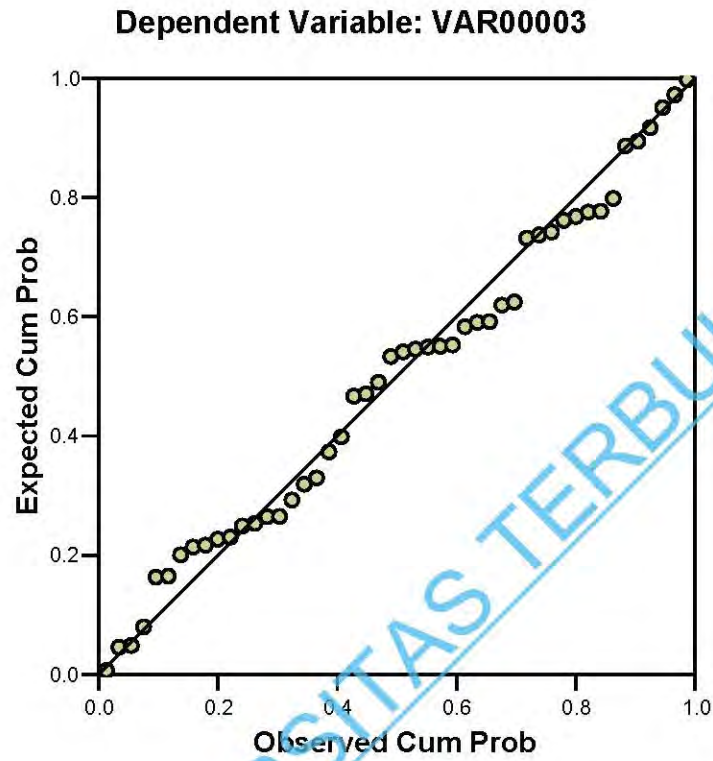
Histogram

Dependent Variable: VAR00003



UNIVERSITAS TERBUKA

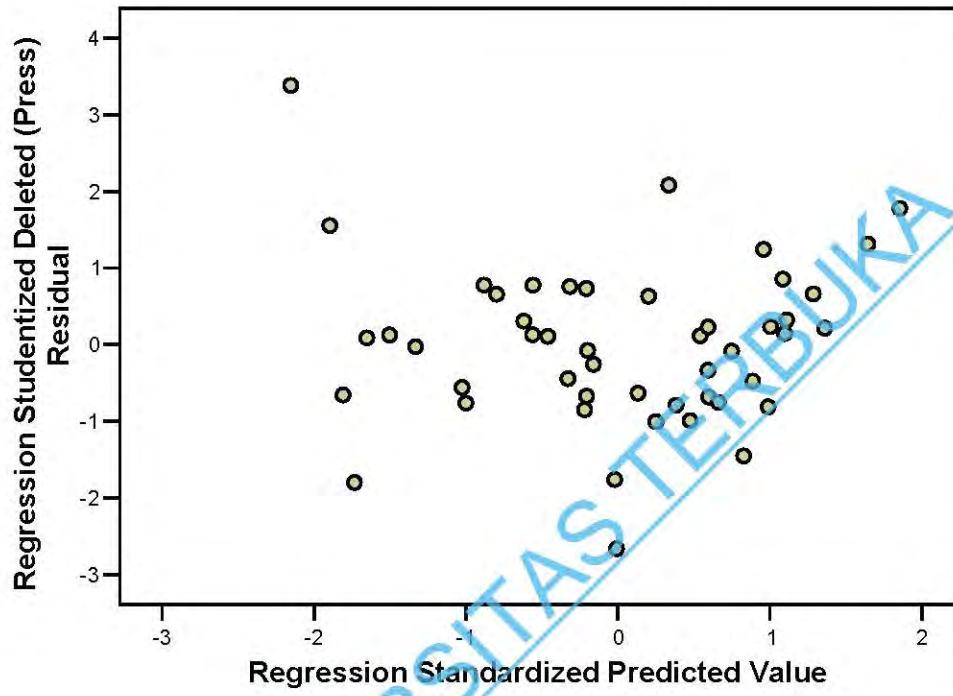
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



UNIVERSITAS TERBUKA

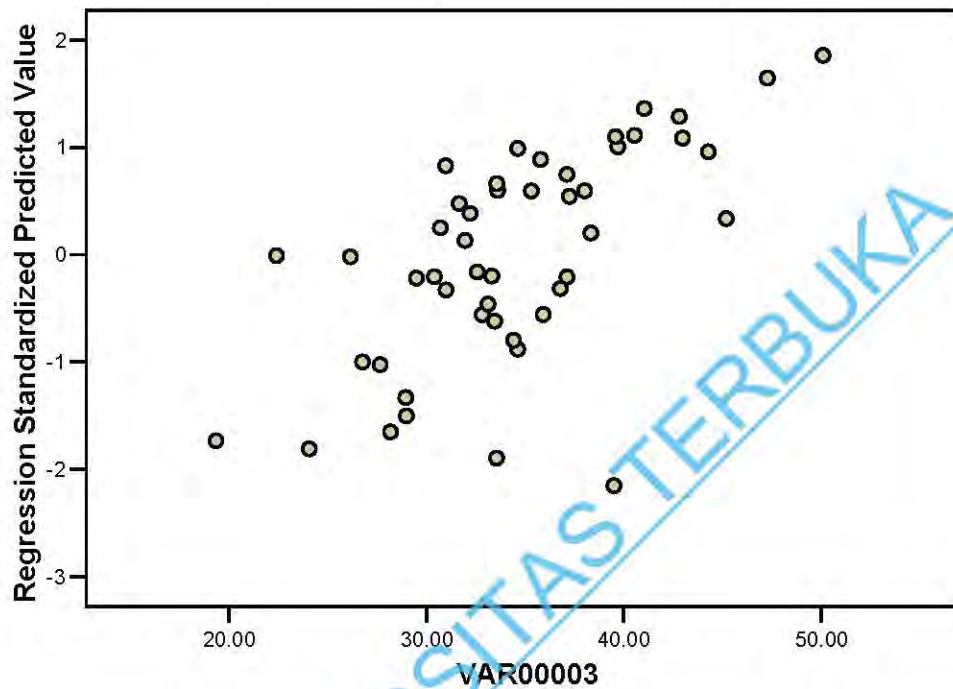
Scatterplot

Dependent Variable: VAR00003



Scatterplot

Dependent Variable: VAR00003



Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|-------------------------|----|----------|----------------|-----------|----------|
| Unstandardized Residual | 48 | ,0000000 | 4,77843742 | -12,04210 | 13,75356 |

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|--------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 48 |
| Normal Parameters(a,b) | Mean | ,0000000 |
| | Std. Deviation | 4,77843742 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,081 |
| | Positive | ,081 |
| | Negative | -,074 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | ,562 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,910 |

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.



UNIVERSITAS TERBUKA



LATAR BELAKANG PENELITIAN

KINERJA PEGAWAI

GAYA KEPEMIMPINAN

BUDAYA ORGANISASI

- HARAPAN**
1. HUBUNGAN PIMPINAN DAN BAWAHAN BAIK
 2. STRUKTUR TUGAS TERSTRUKTUR
 3. KEDUDUKAN POSISI/KEWIBAWAAN BAIK

KENYATAAN GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN BELUM SESUAI

HARAPAN SIKAP PERILAKU PEGAWAI YANG DAPAT DIAMATI BAIK, NORMA-NORMA, NILAI-NILAI DOMINAN, FILOSOFI, ATURAN-ATURAN MAIN BAIK DAN IKLIM ORGANISASI SEHAT

KENYATAAN PERILAKU PEGAWAI RENDAH, NORMA-NORMA BELUM DILAKSANAKAN DENGAN SESUAI, NILAI-NILAI DAN FILOSOFI SERTA ATURAN-ATURAN MAIN MASIH DILANGAR DAN IKLIM ORGANISASI BELUM SEHAT

KESENJANGAN

DAMPAK

KESENJANGAN

KINERJA PEGAWAI BELUM MEMENUHI HARAPAN

RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

APA YANG DILAKUKAN ?

MAKSUD PENELITIAN

APA YANG INGIN DICAPAI ?

TUJUAN PENELITIAN

APA MANFAATNYA?

KEGUNAAN PENELITIAN



RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

KEGUNAAN PENELITIAN

1. **Implikasi Praktis.**
Bagi pemerintah provinsi khususnya Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, penelitian ini sebagai masukan dan referensi dalam mengembangkan organisasi SKPD menjadi suatu organisasi yang lebih baik, dan bermanfaat dalam rangka pengelolaan Manajemen SDM secara profesional, sehingga kinerja pegawai yang diharapkan tercapai.
2. **Implikasi Teoritis**
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empirik dalam hal menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, memberikan konsep-konsep teori untuk dikembangkan dalam penelitian selanjutnya dengan melibatkan unsur sampel yang lebih besar dan wilayah yang lebih luas dengan melibatkan unsur pemerintahan kota maupun kabupaten.



TINJAUAN PUSTAKA

TEORI KEPEMIMPINAN

(GARY YUKL, 2005; FIEDLER, 1967; AMSTRONG, 2003; ROBBINS, 2006; GIBSON, IVANCEVICH & DONNELLY, 1985; MAXWELL; KARTONO, 2005; STOGDILL; DAVIS; ADAIR; SIAGIAN, 2002; MINTZBERG)

(STONER, 1996; THOHA, 2007; ERMAYA, 1999; HERSEY & BLANCHAD, 1982; SIAGIAN, 2002)

TEORI BUDAYA ORGANISASI

(EFFENDI, 2005, THOHA & HUTAPEA, 2008; STONER, 1999; LUTHANS, 2007; GIBSON, IVANCEVICH & DONNELLY, 1985; VECCHIO, 1995; ROBBINS, 2001; GREEN BERG & BARON, 2003; GORDON, J.R., 2006; OSBORNE & PLASTRIK, 2000; BIJUR, 2001)

TEORI KINERJA

(SIMAMORA, 1995, MATHIS & JACKSON, 2006; KEBAN, 1995; RUSSELL, 1999; DAFT, 2005; ANDERSON, 1999; RUMMLER & BRACHE, 1995; SEDARMAYANTI, 2007; PRAWIROSENTONO, 2009; ZAUHAR; 1996, MINER; 1988)



VARIABEL BEBAS

VARIABEL TERIKAT

Gaya Kepemimpinan (X_1)

1. Hubungan antara pimpinan dan bawahan
2. Derajat struktur tugas
3. Kedudukan (Posisi) kewibawaan

Fred E Fiedler, 1967

Budaya Organisasi (X_2)

1. Sikap perilaku yang dapat diamati
 2. Norma-norma
 3. Nilai-nilai dominan
 4. Filosofi
 5. Aturan-aturan main
 6. Iklim Organisasi
- Luthans (1995)

Kinerja Pegawai (Y)

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu (Penggunaan waktu)
4. Kemampuan bekerja sama

Miner, 1988; Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2006

Profesionalisme pegawai untuk Efektifitas organisasi & Kepuasan pengguna layanan



DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR |
|--|--|---|
| GAYA KEPEMIMPINAN (X₁) (Fiedler) | HUBUNGAN ANTARA PIMPINAN DENGAN BAWAHAN | Tingkat kesesuaian bimbingan atasan dan kesesuaian tugas dengan tanggungjawab 1. Pemimpin membimbing bawahan; 2. Pimpinan memberikan contoh atau arahan 3. Pemanfaatan waktu luang untuk berkomunikasi dengan bawahan; 4. Penghargaan terhadap bawahan 5. keteladanan yang baik terhadap bawahan |
| | DERAJAT STRUKTUR TUGAS | Tingkat kejelasan pola kerja bagi masing-masing bagian dan pegawai 6. Keleluasan bawahan menyelesaikan masalah; 7. Memberi tugas lebih terstruktur dan intruksi terperinci Tingkat kejelasan wewenang bagi masing-masing bagian dan pegawai 8. Mengajak bawahan bekerjasama dalam tahap perencanaan dan pengambilan keputusan 9. Informasi untuk organisasi tersalur melalui pimpinan |
| | KEDUDUKAN (POSISI) KEWIBAWAAN | Tingkat kejelasan wewenang yang ditetapkan pada posisi pimpinan 11. Tidak membiarkan bawahan melaksanakan kekuasaan yang besar Tingkat Ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan formal pada posisi pimpinan 10. Menunjukkan pada bawahan sikap yang arogan 12. Mempunyai kekuasaan penuh dalam memberi hukuman dan penghargaan |
| BUDAYA ORGANISASI (X₂) (Luthans) | SIKAP PERILAKU YANG DAPAT DIAMATI | Tingkat penyelesaian tugas dilakukan dengan kerjasama tim dan tingkat saling membantu dan menolong pada sesama pegawai 1. Penyelesaian tugas dilakukan dengan kerjasama; 2. Saling bertanya, belajar dan membantu satu sama lainnya |
| | NORMA-NORMA | Mengutamakan ahlak mulia dan bersemangat dalam segala keadaan 3. Mengutamakan ahlak mulia sesuai norma-norma yang ada; 4. Selalu bersemangat dalam segala keadaan |
| | NILAI-NILAI DOMINAN | Tingkat Loyalitas pegawai terhadap atasan dan pekerjaan tinggi dan disiplin pegawai 5. Loyalitas dan kepatuhan terhadap atasan; 6. Disiplin pegawai |
| | FILOSOFI | Menentukan startegi yang jelas dan dorongan untuk mencapai tujuan dimasa yang datang 7. Menentukan Strategi yang jelas; 8. Mendorong untuk mencapai |
| | ATURAN-ATURAN MAIN | Meghargai dan mengakui kreatifitas dan pelaporan hasil pekerjaan 9. Unit kerja menghargai dan mengakui kreatifitas; 10. meminta laporan hasil pekerjaan |
| | IKLIM ORGANISASI | Berkoordinasi antar bagian dan menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi semua pegawai dalam mengambil keputusan 11. Koordinasi antar lini dalam unit organisasi; 12. Dan mencipta lingkungan yang mendorong partisipasi |
| | | |



DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR |
|--|-----------------|--|
| KINERJA PEGAWAI (Y) Miner (Mathis and Jackson) | KUALITAS | Tingkat kesesuai tugas dengan perintah 1. Memberikan hasil kerja yang baik dan mengutamakan kualitas; 2. Hasil kerja memuaskan Tingkat kualitas hasil kerja 3. Hasil kerja yang dilakukan sudah sesuai dengan perintah dan anjuran |
| | KUANTITAS | Tingkat ketepatan dan Kebenaran penyelesaian tugas 4. Penyelesaian tugas sesuai rencanayang ada Tingkat kuantitas hasil Kerja 5. Beban kerja pegawai sudah sesuai tupoksi; 6. Hasil kerja mengutamakan jumlah |
| | PENGUNAAN WAKTU | Penyelesaian tugas dan pekerjaan tepat waktu sesuai rencanayang ada 7. Penyelesaian pekerjaan yang dilakukan sudah tepat waktu sesuai rencana Tingkat keidakhadiran, keterlambatan dan keluar pada waktu jam kerja 8. Pemanfaatan waktu dalam bekerja dalam arti keterlambatan, keluar pada jam kerja dan menghargai waktu kerja; 9. Pegawai pulang lebih dari jam kantor yang ditetapkan |
| | KERJASAMA | Tingkat kemampuan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan antara atasan dan bawahan 10. Praktek kerjsama antar pegawai baik dan lancar; 11. Kerjasama pegawai dengan pimpinan Tingkat kerjasamaantar pegawai, tiap bagian atau antar bagian 12. Individualismeantar pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan masiih ada |



Hipotesis adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak dapat ditinggalkan, karena merupakan instrumen kerja dari teori. (Singarimbun & Effendi, 1989:46)

Menurut Sugiyono, (2009:64) hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Hipotesis Penelitian :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai



Desain Penelitian

Kerangka kerja secara detail merinci prosedur yang diperoleh untuk mendapatkan informasi guna menjawab masalah penelitian dan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan

Tiga komponen dasar desain penelitian:

- Permasalahan Penelitian (Latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian dan manfaat penelitian) (BAB I)
- Kerangka teori (Variabel yang diteliti, hubungan antara variabel, indikator dan pengukuran variabel, serta hipotesis) (BAB II)
- Metodologi penelitian (Metode penelitian, populasi/sampel, instrumen dan teknik pengumpulan data serta analisis data)

Metode penelitian : Metode eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif yang berusaha menjelaskan hubungan antara variabel penelitian berdasarkan persepsi responden melalui pengujian hipotesis. Berdasarkan klasifikasi metode yang digunakan, penelitian ini merupakan penelitian survei dan masuk kategori penelitian deskriptif korelasional

Objek penelitian: Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Unit analisis: Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Teknik penarikan sampel: dikarenakan subjek/objek penelitian kurang dari 100 orang maka penelitian ini merupakan penelitian populasi/sensus. (Populasi = 54 dan sampel yang digunakan sebanyak 48 berdasarkan jumlah kuesioner yang dikembalikan)

Teknik pengumpulan data: menggunakan kuesioner tertutup (penyebaran Angket), observasi dan dokumentasi

Analisis instrumen penelitian : analisis validitas & reliabilitas, normalitas data, dilakukan analisis deskriptif nilai variabel-variabel penelitian

Penskalaan & konversi data: Skala Likert dan dilakukan Konversi data dengan *Method of Successive Intervals* (Skala ordinal – Skala interval)

Teknik analisis data: menggunakan uji statistik (Analisis korelasi sederhana, berganda, analisis koefisien determinasi, analisis uji signifikansi (Uji t dan Uji F) dan analisis regresi sederhana dan regresi berganda.



TEMUAN DAN PEMBAHASAN

UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Semua pertanyaan kuesioner dilakukan uji validitas dan realibiitas dengan menggunakan uji *korelasi product moment person*, dengan bantuan *SPSS for windows versi 12*.

| Variabel | Validitas dan Realibilitas Data | Keterangan |
|---|--|---|
| Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Pegawai (Y) | $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ $r \text{ hitung} > 0,284$ Nilai Cronbach alpha $> 0,60$ | Validitas koefisien korelasi semua item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan (X1), variabel budaya organisasi (X2) dan Variabel kinerja (Y) lebih besar dari nilai <i>r product moment</i> , dengan taraf signifikan 5% pada $N=48$ yaitu 0,284 disimpulkan semua item butir pertanyaan dikatakan valid Nilai statistik <i>Cronbach alpha</i> $>$ nilai <i>cronbach alpha</i> 0,60 (Nunnally, 1960) $0,837 > 0,60$ menunjukkan bahwa kuesioner variabel gaya kepemimpinan (X1) yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer $0,912 > 0,60$ menunjukkan bahwa kuesioner variabel budaya organisasi (X2) yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer $0,828 > 0,60$ menunjukkan bahwa kuesioner variabel kinerja (Y) yang digunakan sudah dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data primer |

UJI NORMALITAS DATA

Pengujian statistik parametris mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang dianalisis harus berdistribusi normal, sebelum pengujian hipotesis.

Berdasarkan Pengujian normalitas analisis grafik hasil output data SPSS grafik normal P-P Plot terlihat titik-titik penyebaran disekitar garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal dan dilakukan pengujian normalitas analisis statistik



Rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X1)

| Dimensi | TS (Nilai 1) | KS (Nilai 2) | S (Nilai 3) | SS (Nilai 4) | Jml Nilai | Nilai Mak | % |
|--|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Dimensi Hubungan Atasan dan Bawahan | | | | | | | |
| I | 18 | 85 | 118 | 19 | 618 | 960 | 64,37% |
| Dimensi Derajat Susunan Tugas | | | | | | | |
| II | 9 | 55 | 109 | 19 | 522 | 768 | 67,96% |
| Dimensi Kekuasaan Posisi dan Kewibawaan | | | | | | | |
| III | 18 | 54 | 55 | 17 | 359 | 576 | 62,33% |
| Total | 45 | 194 | 282 | 55 | 1499 | 2304 | 65,06% |

Rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi (X2)

| Dimensi | TS (Nilai 1) | KS (Nilai 2) | S (Nilai 3) | SS (Nilai 4) | Jml Nilai | Nilai Mak | % |
|--|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Dimensi Sikap Perilaku Kebiasaan Yang Dapat Diamati | | | | | | | |
| I | 10 | 21 | 55 | 10 | 257 | 384 | 66,93% |
| Dimensi Norma-Norma | | | | | | | |
| II | 6 | 17 | 50 | 23 | 282 | 384 | 73,44% |
| Dimensi Nilai-Nilai Dominan | | | | | | | |
| III | 6 | 32 | 53 | 5 | 249 | 384 | 64,84% |
| Dimensi Filosofi | | | | | | | |
| IV | 5 | 33 | 49 | 9 | 254 | 384 | 66,15% |
| Dimensi Aturan-Aturan Main | | | | | | | |
| V | 6 | 23 | 55 | 12 | 265 | 384 | 69,01% |
| Dimensi Iklim Organisasi | | | | | | | |
| VI | | 31 | 51 | 5 | 244 | 384 | 63,54% |
| Total | | 113 | 313 | 64 | 1551 | 2304 | 67,31% |





Rekapitulasi jawaban responden terhadap variabel kinerja pegawai (Y)

| Dimensi | TS (Nilai 1) | KS (Nilai 2) | S (Nilai 3) | SS (Nilai 4) | Jml Nilai | Nilai Mak | % |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Dimensi Kualitas | | | | | | | |
| I | 0 | 15 | 100 | 29 | 446 | 576 | 77,43% |
| Dimensi Kuantitas | | | | | | | |
| II | 4 | 43 | 77 | 20 | 401 | 576 | 69,62% |
| Dimensi Ketepatan Waktu | | | | | | | |
| III | 5 | 33 | 49 | 9 | 249 | 576 | 64,84% |
| Dimensi Kerjasama | | | | | | | |
| IV | 6 | 48 | 79 | 11 | 254 | 576 | 66,15% |
| Total | 42 | 157 | 313 | 64 | 1551 | 2304 | 67,31% |

1. Hasil penjaringan jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan dimensi hubungan atasan dan bawahan sebesar 64,37%, dimensi derajat struktur tugas sebesar 67,96%, dan dimensi kekuasaan posisi dan kewibawaan sebesar 62,33% hal tersebut membuktikan bahwa dimensi derajat struktur tugas lebih dominan dibandingkan dengan kedua dimensi lainnya.
2. Variabel budaya organisasi (X2) dengan dimensi norma-norma sebesar 73,44 % lebih dominan dibandingkan dimensi lain dari variabel tersebut
3. Variabel kinerja pegawai dari ke 4 dimensi yang diteliti didapatlah dimensi kualitas kerja memberikan hasil sebesar 77,44% menunjukkan dimensi ini lebih dominan dari ketiga dimensi lainnya.



| Pengaruh Antar Variabel | Jenis Uji | Nilai | Kesimpulan |
|--|----------------------------|---|--|
| Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) | Korelasi sederhana | $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ $0,449 > 0,248$ | Terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel Gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan kata lain hasil korelasi yang positif sebesar 0,449 menunjukkan hubungan positif, koefisien sebesar ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti |
| | Koefisien Determinasi (KD) | R Square = 0,2016 atau 20,16%, sisa = 79,84% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar penelitian | Ada kontribusi terhadap kinerja pegawai dapat diterangkan dengan variabel gaya kepemimpinan |
| | Uji Signifikansi (Uji t) | $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ $3,405 > 2,013$ | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel X1 terhadap Y dan dapat digeneralisasi (dapat diberlakukan pada populasi yang diteliti) |
| | Regresi sederhana | $Y = 19,480 + 0,424 X1$ | Nilai positif yang terdapat pada koefisien regresi sebesar 0,424 menggambarkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah searah |





| Pengaruh Antar Variabel | Jenis Uji | Nilai | Kesimpulan |
|--|----------------------------|--|---|
| Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) | Korelasi sederhana | $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ $0,642 > 0,248$ | Terdapat hubungan yang cukup kuat antara variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan kata lain hasil korelasi yang positif sebesar 0,642 menunjukkan hubungan positif. Koefisien sebesar ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti |
| | Koefisien Determinasi (KD) | R Square = 0,412 atau 41,22%, sisa = 58,78% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar penelitian | kontribusi terhadap kinerja pegawai dapat diterangkan dengan variabel budaya organisasi sebesar 41,22% |
| | Uji Signifikansi (Uji t) | $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ $5,681 > 2,013$ | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel X2 terhadap Y dan (dapat diberlakukan pada populasi yang diteliti) |
| | Regresi sederhana | $Y = 15,918 + 0,524 X_2$ | Nilai positif yang terdapat pada koefisien regresi sebesar 0,524 menggambarkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja adalah searah |





| Pengaruh Antar Variabel | Jenis Uji | Nilai | Kesimpulan |
|---|----------------------------|---|---|
| Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) | Korelasi berganda | $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ $0,647 > 0,248$ | Secara bersama-sama terdapat hubungan yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai (Y), dengan kata lain hasil korelasi yang positif sebesar 0,647 menunjukkan hubungan positif. Koefisien sebesar ini baru berlaku untuk sampel yang diteliti |
| | Koefisien Determinasi (KD) | R Square = 0,4186 atau 41,86%, sisa 58,14% dipengaruhi faktor-faktor lain diluar penelitian | Kontribusi terhadap kinerja pegawai dapat diterangkan dengan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama sebesar 41,86% |
| | Uji Signifikansi (Uji F) | $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ $16,23 > 3,205$ | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y) dan dapat berlaku untuk populasi yang diteliti |
| | Regresi sederhana | $Y = 14,246 + 0,097 X_1 + 0,474 X_2$ | Nilai positif yang terdapat pada koefisien regresi sebesar 0,097 dan 0,474 menggambarkan bahwa arah hubungan antara kedua variabel tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan yang searah dengan kinerja pegawai dan dapat dipergunakan untuk memprediksi kinerja pegawai |





1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat dinilai efektif dan efisien dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pengaruh norma-norma lebih dominan membentuk budaya organisasi sedangkan untuk dimensi perilaku yang dapat diamati, nilai-nilai dominan, filosofi dan dimensi aturan-aturan main dan iklim organisasi cukup tinggi membentuk budaya organisasi, keadaan ini menunjukkan variabel budaya organisasi cukup baik dan mesti dipertahankan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil koefisien korelasi menunjukkan hubungan yang positif dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi kondisinya semakin baik maka kinerja pegawai juga semakin meningkat dalam hal ini peningkatan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan peningkatan kinerja pegawai yang maksimal.



IMPLIKASI PRAKTIS

1. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, peran dan fungsi pimpinan memegang kendali yang penting untuk menjalankan budaya organisasi perlu diperbaiki dan ditingkatkan agar dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas pokok Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung membantu Gubernur dalam penyelenggaraan pemerintah provinsi dalam bidang pendidikan dan pelatihan serta menjalankan fungsi perumusan kebijakan teknis dibidang diklat dan pelayanan penunjang pemerintah provinsi dapat tercapai.
2. Diharapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan kiranya dapat mengakomodir baik hubungan dengan tugas juga hubungan antar pegawai lebih ditingkatkan, penerapan struktur tugas pada level-level eselon III dan IV dalam penyebaran (pendistribusian) atau pembagian tugas kepada staf pelaksana perlu menjadi perhatian serius, sehingga pegawai mempunyai tanggung jawab dan tugas rutin yang jelas serta perhatian terhadap pegawai yang kurang disiplin dan tingkat loyalitas serta persepsi pegawai perlu disamakan untuk kemajuan organisasi.
3. Penguatan Sistem pengawasan dan kontrol yang berupa sanksi dan penghargaan perlu diberlakukan serta budaya kerja yang telah diterapkan lebih ditingkatkan dan dipertahankan sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi.
4. Perlu dilakukan pengembangan sumber daya aparatur dalam peningkatan kompetensi aparatur terhadap pegawai dengan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan atau pendidikan formal maupun non formal di dalam maupun diluar daerah yang lebih maju sehingga pegawai mempunyai kompetensi lebih dan bisa menyalurkan kepada pegawai yang ada dan aparatur SKPD lainnya.

IMPLIKASI TEORITIS

1. Perlu dilakukan penelitian untuk pengembangan yang lebih mendalam khususnya bidang perencanaan yang membawahi sub bidang penelitian dan pengembangan untuk penelitian lebih lanjut dengan variabel-variabel lain serta dengan sampel yang lebih besar dan meliputi wilayah kerja yang lebih luas dengan melibatkan binaan Badan Diklat Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam hal ini Badan Diklat Kabupaten/kota.



TERIMA KASIH

UNIVERSITAS TERBUKA

Making Higher Education Open to All

